



**HAL**  
open science

# La reconfiguration du rapport mécénat - responsabilité sociale d'entreprise : le cas de la Fondation Orange

Florie Guillon

► **To cite this version:**

Florie Guillon. La reconfiguration du rapport mécénat - responsabilité sociale d'entreprise : le cas de la Fondation Orange. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02454555

**HAL Id: dumas-02454555**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02454555v1>**

Submitted on 24 Jan 2020

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

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

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et corporate

# **La reconfiguration du rapport mécénat - responsabilité sociale d'entreprise**

Le cas de la Fondation Orange

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Ugo Moret

Nom, prénom : GUILLON Florie

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 27/11/2017

Mention du mémoire : Très bien

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon rapporteur universitaire Ugo Moret pour ses conseils avisés sur l'orientation de mon mémoire et pour le temps consacré à la lecture de ce travail. J'adresse également mes remerciements à William Renaut, mon rapporteur professionnel, pour son regard éclairé sur mon sujet et les pistes d'approfondissement qu'il a pu me proposer.

Je remercie ensuite chaleureusement les huit salariés d'Orange (Brigitte Audy, François Baroin, Marie-Sophie Calot de Lardemelle, Bruno Aujard, Yves Boillot, Philippe Duhot, Laurent Brianceau et Georges Ribas) qui ont accepté de participer aux entretiens semi-directifs que j'ai mené à l'occasion de ce mémoire. Je remercie tout particulièrement Brigitte Audy, Directrice déléguée mécénat et solidarité Groupe et Secrétaire générale de la Fondation Orange, pour l'entretien d'une heure et vingt minutes qu'elle a accepté de me dédier et pour la richesse de ses réponses.

Enfin, je tiens à remercier très vivement mon maître de stage, Bruno Aujard, délégué Sud-Ouest de la Fondation Orange, qui, en plus d'avoir pris part à l'un de mes entretiens, a su m'accompagner durant ce travail de mémoire et me donner le temps et les documents nécessaires à son accomplissement. Il a rendu mémorable mon expérience de stage de fin d'études pour la Fondation Orange et je lui en suis très reconnaissante.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>I - LA RELATION PARADOXALE ENTRE RSE ET MÉCÉNAT : L'ÉVOLUTION D'UNE DISTINCTION IDÉOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE</b> .....	<b>12</b>
A) UNE ACTIVITÉ DISTINCTE MAIS COMPLÉMENTAIRE .....	12
i) <i>Deux pôles distincts représentés par l'organigramme</i> .....	12
ii) <i>Une distinction par les cibles des programmes d'action</i> .....	16
iii) <i>Une distinction par le mode de fonctionnement</i> .....	18
B) L'IDÉOLOGIE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL PORTÉE PAR L'HISTOIRE, L'ADN D'ORANGE .....	20
i) <i>Orange et ses racines d'entreprise publique</i> .....	20
ii) <i>L'évolution du positionnement de la Fondation par rapport à l'ADN d'Orange</i> .....	23
C) LA MUSIQUE VOCALE : LA REMISE EN QUESTION D'UN DOMAINE D'ACTION HISTORIQUE DE LA FONDATION .....	25
i) <i>Une action de mécénat fondée sur le critère de générosité désintéressée</i> .....	25
ii) <i>La création du nouveau "pôle culturel" : un élargissement vers le numérique</i> .....	28
iii) <i>La problématique du mécénat croisé et son potentiel pour l'innovation sociale</i> ...	31
<b>II L'INNOVATION SOCIALE, MOTEUR DE RÉCONCILIATION RSE-MÉCÉNAT</b> .....	<b>34</b>
A) RACONTER UNE HISTOIRE COMMUNE COHÉRENTE .....	34
i) <i>Répondre aux failles de l'innovation technologique par l'innovation sociale</i> .....	35
ii) <i>Partager une vision du monde fabriquée</i> .....	37
iii) <i>La recherche d'impact social</i> .....	39
B) L'IMPLICATION DES BÉNÉFICIAIRES DANS LE DISCOURS .....	42
i) <i>Un accompagnement personnel en réponse à la fragilité sociale</i> .....	42
ii) <i>Une incarnation du discours fondée sur la tendance à l'individuation</i> .....	44
C) LE CERCLE VERTUEUX DE L'EXPÉRIMENTATION PAR LE DÉCLOISONNEMENT RSE/MÉCÉNAT .....	48
i) <i>Expérimentation par la collaboration multi-acteurs</i> .....	48
ii) <i>L'éducation numérique : la complémentarité des programmes RSE et mécénat</i> .....	51
<b>III LES FRUITS D'UNE MEILLEURE COLLABORATION ENTRE RSE ET MÉCÉNAT POUR L'ENTREPRISE</b> .....	<b>54</b>
A) L'IMPACT DE CETTE COLLABORATION SUR L'ÉCOSYSTÈME SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE .....	54
i) <i>Le délégué régional : un poste multidimensionnel avec un potentiel terrain pas assez exploité</i> .....	55
ii) <i>Participation à l'ancrage local et à l'amélioration du dialogue avec les parties prenantes</i> .....	56
B) L'IMPACT SUR L'EXPÉRIENCE SALARIÉE .....	58
i) <i>Le mécénat, un moyen de réconcilier les salariés avec les valeurs historiques du Groupe</i> .....	59
ii) <i>La valorisation de l'engagement salarié : un levier potentiel pour la marque employeur</i> .....	62
C) L'IMPACT SUR LA NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE ORANGE .....	65

i) <i>Le potentiel de différenciation par l'ampleur de l'engagement citoyen.....</i>	65
ii) <i>Le potentiel de différenciation par le positionnement sur le numérique solidaire .....</i>	67
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>76</b>
<b>SOMMAIRE D'ANNEXES.....</b>	<b>81</b>
<b>MOTS-CLÉS.....</b>	<b>169</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>170</b>

## Introduction

En septembre 2016, l'étude EY sur les fondations et fonds de dotations créés par des entreprises mécènes révéla que 68 % des structures interrogées voyaient leur action liée ou intégrée à la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)<sup>1</sup>. Ce chiffre est le résultat d'une lente progression et marque aujourd'hui un changement de paradigme au sein du mécénat français. Le lien qui unie le mécénat à son entreprise-mère est en pleine reconfiguration et il fait revivre les anciennes rivalités entre intérêt général et performance.

Tout d'abord relié aux services de communication dans les années 1980 mais "de plus en plus connecté à la RSE et au développement durable ces dernières années"<sup>2</sup>, le mécénat français ne cesse de se transformer, si bien qu'Arthur Gautier associe son évolution actuelle à ce qu'il appelle la phase "d'intégration du mécénat dans l'entreprise"<sup>3</sup>. Celle-ci aurait débuté dès 2003, au moment de la parution de la loi Alliagon. Avec cette loi, l'Etat a choisi de donner un double avantage fiscal aux entreprises mécènes et d'encourager ainsi la création de nouvelles fondations d'entreprise et leur intégration progressive dans la stratégie de l'entreprise. Arthur Gautier affirme que cette vision est "notamment portée outre-Atlantique par Porter et Kramer" au travers de leur notion de "shared value"<sup>4</sup> et en France "par l'IMS-Entreprendre pour la Cité dont les chercheurs sont pour "l'enrichissement mutuel" de l'entreprise et de la société civile par le mécénat"<sup>5</sup>. Philippe Boistel y voit, quant à lui, l'opportunité de donner un rôle beaucoup plus stratégique au mécénat, ce qui lui assurerait une pérennité et une crédibilité au sein de l'entreprise<sup>6</sup>.

Cependant, l'Admical, une association reconnue d'utilité publique qui travaille au quotidien pour promouvoir le mécénat en France, défend une vision différente de la relation entre RSE et mécénat. Face à cette évolution et à ce changement de

---

<sup>1</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, "Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes", publié en 2016.

<sup>2</sup> GAUTIER, Arthur, "Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives". - *Revue française de gestion*, 2015, vol.4, n° 249, pp. 13-32.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Décembre 2002.

<sup>5</sup> GAUTIER, Arthur, "Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives". - *Revue française de gestion*, 2015, vol.4, n° 249, pp. 13-32.

<sup>6</sup> BOISTEL, Philippe, "Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques", *Communication et organisation*, 2012, n° 42, pp. 245-264.

paradigme, l'Admical fait partie d'une deuxième école, en opposition à la première, qui soutient la dimension désintéressée et philanthropique du mécénat d'entreprise. Cette vision du mécénat, majoritaire dans l'opinion publique, met en exergue le besoin d'avoir une "disproportion marquée" entre ce qui est donné et ce qui est reçu en retour, ainsi que la nécessité d'avoir une réelle déconnexion des champs d'action des fondations au cœur de métier de leur entreprise. Ce point de vue est également légitimé par la définition fiscale actuelle du mécénat qui correspond au "soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général"<sup>7</sup>. La controverse réside dans la définition de cette notion d'intérêt général qui est jugée trop restrictive par les uns (IMS-Entreprendre pour la Cité) et pas assez protégée et respectée par les autres (Admical). Si l'on considère que travailler au profit de l'intérêt général c'est avoir une "gestion désintéressée", ne pas "fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes" et avoir une activité "non lucrative"<sup>8</sup>, alors le mécénat se distingue totalement de la démarche RSE. La RSE ou responsabilité sociale d'entreprise est définie par la Commission européenne comme "un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes."<sup>9</sup> Elle est directement liée à la performance de l'entreprise et représente ainsi une forme d'engagement citoyen ouvertement intéressé. Là encore, si l'on s'en tient à cette distinction entre intérêt et désintérêt, alors mécénat et RSE n'ont rien à faire ensemble.

Toutefois, de plus en plus d'entreprises voient aujourd'hui l'intérêt de recourir à un rapprochement entre les positionnements de leurs fondations d'entreprises et de leur démarche RSE. C'est notamment le cas de la Fondation Orange, qui apparaît comme un terrain propice à l'analyse de cette reconfiguration du rapport RSE/mécénat. Entreprise du service public devenue une marque privée à partir d'août 2000 et survivante de plusieurs crises sociales dont une importante en 2009 (24 suicides en 19 mois<sup>10</sup>), Orange fait partie de ces entreprises qui ont eu besoin de se reconstruire, de renforcer le lien avec leurs salariés et de redonner du sens à leur activité. Au cœur de la rupture de 1987 entre service public et impératifs du marché est née la Fondation

---

<sup>7</sup> Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière

<sup>8</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, "Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes", op.cit. p. 37

<sup>9</sup> Communication du 25 octobre 2011 de la Commission européenne sur la RSE

<sup>10</sup> MACKE, Gaëlle, *Challenges.fr*, "Les dessous de la crise à France Télécom", publié le 06/10/2009.

France Télécom, aujourd'hui Fondation Orange, organisme qui revendique une démarche de mécénat désintéressé. De champs d'actions auparavant connectés uniquement par la métaphore de la voix et de la communication (autisme et musique vocale) au cœur du métier de l'entreprise, elle est passée il y a environ 3 ans à un positionnement rationalisé et stratégique, beaucoup plus connecté à l'activité d'Orange : le numérique comme levier de progrès social. A ce jour, la Fondation Orange est composée de trois champs d'action : la culture avec la musique vocale, la santé avec l'autisme et l'éducation avec le développement de l'éducation numérique. Toutefois, l'éducation numérique devient la priorité stratégique et s'inscrit parfaitement dans la politique RSE qui revendique l'inclusion sociale par le numérique, ainsi que dans la stratégie globale *Human Inside* (l'humain derrière le numérique) du Groupe Orange. Une première lecture des supports de communication de la Fondation permet de s'en rendre compte, tant la culture et l'autisme sont peu évoqués. Nous pouvons ainsi légitimement nous interroger sur les raisons de ce changement de positionnement et de l'évolution de son rapport à la stratégie RSE Groupe.

Au cœur de ces stratégies basées sur la "solidarité numérique" et du "numérique comme levier de progrès social", transparaît la notion "d'innovation sociale", que la Fondation Orange chercherait à instiller dans l'ensemble de ses processus, communications et axes stratégiques. L'innovation sociale est définie par la loi ESS du 31 juillet 2014 comme un "projet d'une ou de plusieurs entreprises" visant à "répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits [...] par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail." <sup>11</sup>. Contrairement à l'intérêt général, l'innovation sociale est une démarche qui permet l'enrichissement mutuel des acteurs impliqués en favorisant la coopération et l'expérimentation. C'est aujourd'hui ce qui se rapproche le plus de la notion de "shared value" de Porter et Kramer<sup>12</sup> évoquée plus haut. Par ailleurs, l'innovation sociale fait depuis quelques années l'objet d'une véritable "fièvre"<sup>13</sup> que le magazine *Socialter* illustre bien par l'expression "social is the new cool"<sup>14</sup>. Hugues Sibille, acteur incontournable de l'économie sociale et solidaire, considère qu'au-delà d'une mode, c'est une tendance durable, un "investissement pour

---

<sup>11</sup> LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)

<sup>12</sup> KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", op. cit.

<sup>13</sup> *Socialter, La France, une social valley ?*, n°25, octobre-novembre 2017, p.22.

<sup>14</sup> "Le social est le nouveau cool", Ibid.



réussir la transition économique”<sup>15</sup>. Dans le cas des fondations d’entreprises, cette notion “d’investissement social”<sup>16</sup> serait aussi potentiellement un moyen de justifier et de légitimer l’évolution stratégique du mécénat au sein des politiques globales de citoyenneté de leurs entreprises mères. Ce phénomène pourrait s’appliquer à la Fondation Orange qui, de par les similarités de son nouveau positionnement avec la démarche de l’innovation sociale et la rationalisation de certaines de ses activités, semble chercher à trouver sa place au sein de la stratégie RSE du Groupe.

Face à ces nombreuses évolutions autour des notions d’intérêt général et d’innovation sociale, il convient ainsi de s’interroger sur leur application au monde de l’entreprise au travers du cas de la Fondation Orange et de la reconfiguration de son rapport avec la stratégie RSE du Groupe : *Entre intérêt général et innovation sociale, dans quelle mesure la Fondation Orange, de par son activité et son dispositif de communication, parvient-elle à reconfigurer son rapport à la stratégie globale RSE afin de mieux servir les objectifs stratégiques de l’entreprise ?*

Afin de répondre à cette problématique, nous avons établi trois hypothèses. La première permet de confirmer ou non la démarche d’intégration de la Fondation Orange à la stratégie RSE globale de l’entreprise par son changement récent de positionnement : *En adoptant un positionnement davantage orienté vers le cœur de métier de l’entreprise, la Fondation Orange confirme sa démarche d’intégration organisationnelle et idéologique à la stratégie globale RSE.* Cette première hypothèse se situe à un niveau macro dans le sens qu’elle étudie la stratégie de la Fondation Orange et sa vision de l’intérêt général dans son rapport à la RSE et fait l’état de cette relation.

La seconde introduit deux notions, l’innovation sociale et le risque d’insignifiance : *Par l’utilisation des codes de l’innovation sociale dans sa stratégie de communication et son activité, la Fondation Orange cherche à surmonter le risque d’insignifiance par rapport au reste de la stratégie de responsabilité du Groupe.* La notion d’innovation sociale est ici envisagée du point de vue de son usage en entreprise, et en particulier dans le cadre d’une politique de mécénat, en ce qu’elle permettrait de contrer la seconde notion, le risque d’insignifiance. Guillaume Devin et Marie-Claude Smouts définissent cette dernière par ce qui ne fait pas sens, ce qui n’a pas d’importance,

---

<sup>15</sup> SIBILLE, Hugues, La Grande Promesse, Rue de l’échiquier, 2016, p.15

<sup>16</sup> Ibid. p.26

soulignant ainsi l'enjeu communicationnel des actions de la Fondation dans un contexte où les enjeux économiques de la RSE prévalent<sup>17</sup>. Il s'agit donc ici de vérifier si l'utilisation de l'innovation sociale dans la stratégie de communication de la Fondation permet de donner du sens à son action par rapport au reste du Groupe.

Après avoir introduit l'innovation sociale comme moyen potentiel de rapprocher mécénat et RSE, la troisième hypothèse s'attarde sur les conséquences d'un rapprochement entre ces pratiques et notamment l'impact positif qu'il pourrait engendrer sur l'activité de l'entreprise. *En rapprochant leur activité à la fois sur le plan opérationnel et stratégique, la Fondation Orange et la politique globale RSE parviennent à servir les objectifs stratégiques de l'entreprise.*

Autrement dit, ces trois hypothèses permettent d'étudier à la fois l'état de la relation entre la Fondation Orange et la politique RSE, l'utilisation de l'innovation sociale comme moyen de rapprochement et les conséquences d'une relation plus étroite.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons élaboré un corpus d'analyse constitué de deux méthodologies : des entretiens semi-directifs et des analyses sémiologiques et analyses de discours des supports de communication de la Fondation Orange et de la politique RSE Orange. La première méthodologie consistait à réaliser huit entretiens semi-directifs de 45 minutes en moyenne sur la base d'un guide d'entretien commun, en sachant que seules quelques questions pouvaient potentiellement évoluer en fonction du profil de la personne interrogée. Les huit personnes choisies sont réparties de la manière suivante : Brigitte Audy, directrice déléguée mécénat et solidarité Groupe et Secrétaire générale de la Fondation Orange ; François Baroin, directeur de la communication de la Fondation Orange ; Marie-Sophie Calot de Lardemelle, responsable du programme culture de la Fondation Orange ; Bruno Aujard, responsable Pôle Sociétal et délégué Sud-Ouest de la Fondation Orange ; Yves Boillot, manager marketing stratégique à la RSE ; Philippe Duhot, Directeur de la communication à la Direction Orange Sud-Ouest ; Laurent Brianceau, salarié en mécénat de compétences ; Georges Ribas, manager à l'Unité d'intervention du Limousin Poitou-Charentes.

---

<sup>17</sup> DEVIN, Guillaume, SMOUTS, Marie-Claude in RONDOT, Camille, Enjeux de communication des organisations internationales – Que faire contre le risque d'insignifiance ?

Ce choix s'explique par la forte complémentarité de ces profils dans la compréhension des enjeux de la Fondation Orange et dans l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Les quatre personnes travaillant directement pour la Fondation Orange apportent chacune un regard sur son activité à des niveaux hiérarchiques et géographiques différents. L'entretien de la secrétaire générale de la Fondation et directrice délégué mécénat permet d'avoir une vision stratégique globale sur les grandes orientations de la Fondation. Celui du directeur de la communication permet d'avoir un regard très pragmatique des enjeux de communication, tandis que celui de la responsable du programme culture permet d'étudier la place particulière qu'a pris la musique vocale dans l'évolution de ce rapport avec la RSE. Cet aspect est d'autant plus intéressant à prendre en compte qu'il se situe au cœur des débats sur la notion de désintéressement du mécénat d'entreprise, tant la culture correspond à "l'idéal philanthropique". L'interview d'un délégué régional de la Fondation apporte une vision plus opérationnelle des différentes stratégies mises en place et en particulier en ce qui concerne la relation entre mécénat et RSE du point de vue des acteurs locaux. Ensuite, l'entretien d'un membre de l'équipe stratégique RSE Groupe complète l'ensemble de par son rattachement à la direction RSE du Groupe et permettant ainsi d'objectiver la relation avec la Fondation par un point de vue différent. En interrogeant le directeur de la communication d'une direction régionale, nous avons également un aperçu de la manière dont la stratégie de mécénat s'inscrit dans les objectifs stratégiques de l'entreprise et son incorporation dans les objectifs locaux de visibilité et d'image. Le salarié en mécénat de compétences apporte son regard sur l'intérêt du mécénat d'entreprise et du nouveau positionnement de la Fondation pour le bien-être des salariés. Enfin, l'entretien du manager en Unité d'intervention permet d'obtenir un exemple concret de mobilisation salariale lié à la fois à la démarche RSE et mécénat du Groupe.

La deuxième partie de ce corpus est composée de divers supports de communication papier et online de la Fondation Orange et de la Direction RSE Groupe à partir desquels nous réaliserons des analyses sémiologiques et analyses du discours. Parmi ces supports, nous comptons un support papier (le rapport intégré 2015) et un support online (site web institutionnel orange.com) afin d'examiner à la fois la philosophie défendue par la RSE par rapport à la stratégie du Groupe, mais également l'imbrication du discours de la Fondation Orange dans ces supports RSE. Viennent ensuite quatre supports papiers de la Fondation qui permettent d'analyser plusieurs campagnes à la

fois en interne et en externe : la plaquette institutionnelle de la Fondation depuis le changement de positionnement, suivie d'une plaquette thématique "Agir" correspondant à l'un des programmes de la Fondation. Il existe actuellement trois éditions de cette plaquette thématique, toutes conçues sur le même modèle, mais nous avons choisi de nous limiter à une seule (celle correspondant le mieux au programme prioritaire de la Fondation, l'éducation numérique) afin d'éviter les redondances. Les deux autres plaquettes correspondent à deux campagnes ponctuelles uniquement diffusées en interne : la campagne "30 ans d'engagement" diffusée dans le cadre des 30 ans de la Fondation afin de lancer la plateforme de bénévolat en remettant l'accent sur les salariés bénévoles, et la campagne "Nouveau départ" développée du point de vue des bénéficiaires afin de développer la notoriété des nouveaux programmes de la Fondation en interne. Enfin, un support online vient compléter les supports papier : le site web institutionnel de la Fondation Orange, [fondationorange.com](http://fondationorange.com). La diversité de ces supports permettent d'avoir un échantillon des différentes prises de paroles de la Fondation, tant dans la stratégie éditoriale que dans ses figures d'incarnation.

Sur la base de l'ensemble de ces éléments, nous allons ainsi répondre à la problématique en commençant par analyser la relation paradoxale entre RSE et mécénat, en traitant notamment de l'évolution de la distinction idéologique et organisationnelle entre les deux. Cela permettra de s'attarder sur les détails de l'organisation de la politique sociétale d'Orange tout en s'appuyant sur l'ADN de l'entreprise pour comprendre la raison d'être de la Fondation. Ensuite, il s'agira de comprendre le rôle du concept d'innovation sociale dans l'évolution de cette relation et la manière dont il peut rendre cohérent leur rapprochement. Enfin, en partant du postulat que la Fondation Orange et la stratégie RSE d'Orange se rapprochent effectivement en s'appuyant sur l'innovation sociale, nous pourrions analyser l'impact d'une meilleure collaboration sur l'entreprise.

## I - La relation paradoxale entre RSE et mécénat : l'évolution d'une distinction idéologique et organisationnelle

Le changement de positionnement de la Fondation a mis l'accent sur le lien qui l'unie avec la stratégie de responsabilité sociétale de l'entreprise, mais permet également de réfléchir sur la raison d'être de ces deux fonctions. Afin de pouvoir comprendre comment mieux équilibrer leurs rapports, il s'agit ici d'analyser la nature même de leur relation, ce qui les distingue et ce qui les unit, les enjeux idéologiques portés par le mécénat et la place toute particulière de la culture dans cette relation évolutive.

### a) Une activité distincte mais complémentaire

Pour Brigitte Audy, secrétaire générale de la Fondation Orange, le mécénat a bien une place particulière par rapport à la RSE, mais il réside tout de même une forme d'opacité organisationnelle malgré leur complémentarité : *“On est indépendant mais complémentaire parce qu'on concourt à la même finalité qui est de faire valoir cette empreinte sociétale que le groupe peut avoir dans l'écosystème global.”*<sup>18</sup>. Que ce soit par l'analyse de l'organigramme, des cibles ou des modes de fonctionnement, ces deux branches de la responsabilité citoyenne globale de l'entreprise souhaitent marquer leur différence.

#### i) Deux pôles distincts représentés par l'organigramme

La distinction entre RSE et mécénat à Orange Groupe commence par la démarcation de deux pôles, rassemblés sous une même direction en charge de la responsabilité sociale d'entreprise, des événements, des partenariats et de la solidarité, pilotée par Christine Albanel. Pour Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC, le fait de rattacher les programmes de responsabilité citoyenne à un membre du Comex envoie déjà “un signal fort” : *“C'est extrêmement révélateur de la place accordée à la RSE et de la façon dont elle peut se diffuser dans l'ensemble de la politique de l'entreprise.”*<sup>19</sup>. Sous la coupe de Christine Albanel, nous retrouvons donc les deux directrices, Brigitte

---

<sup>18</sup> Directrice déléguée mécénat et solidarité et Secrétaire Générale de la Fondation Orange, AUDY, Brigitte, entretien téléphonique réalisé à Bordeaux le 10/05/17 – Annexe 1

<sup>19</sup> Interview Brigitte Dumont et Viviane de Beaufort pour le site institutionnel Orange.com  
URL : <https://www.orange.com/fr/actualites/2017/Septembre/La-RSE-au-coeur-de-la-strategie-d-entreprise>

Dumont et Brigitte Audy, respectivement en charge de la responsabilité sociétale Groupe et du mécénat et solidarité Groupe. Du point de vue de Brigitte Audy, il s'agit d'une forme de cohabitation avec une homologue au sein d'une direction plus vaste. Ce rattachement à la direction générale au même niveau que la RSE prouve bien que le mécénat a gagné une place stratégique et qu'il n'y a a priori pas de lien de subordination vis-à-vis de la RSE. Brigitte Audy l'explique en ces termes : *“Je considère que la RSE stricto sensu et la Fondation sont les deux piliers de la responsabilité sociale d'entreprise au plan global. [...] Pour moi, il n'y a pas du tout de position de subordination de la Fondation à la RSE, [...] on concourt à la même finalité”*<sup>20</sup>. Pour Sylvain Reymond, responsable expertise mécénat et partenariat solidaires pour Les entreprises pour la Cité, ce phénomène est synonyme d'une forme de maturité des fondations d'entreprises qui, *“rattachées de plus en plus fréquemment à la direction générale ou directement à la présidence, [...] tiennent un rôle plus global et transversal d'animation des engagements de l'entreprise.”*<sup>21</sup>. Il souligne également que cette place stratégique est accentuée par l'évolution des profils des directeurs de fondations : *“L'arrivée de nouveaux profils de délégués / directeurs généraux dans le paysage du mécénat d'entreprise, précédemment passés par des fonctions très stratégiques en entreprise, ou venus des plus hautes sphères institutionnelles, semble encourager cette prise de hauteur.”*<sup>22</sup>. A la tête de la Fondation Orange depuis environ 3 ans, Brigitte Audy était auparavant Directrice Orange Sud-Ouest et gérait ainsi plus de 6000 salariés.

Ensuite, Brigitte Audy différencie le mécénat et la RSE par leur place entre l'activité commerciale et l'action au service de l'intérêt général : *“J'incarne la démarche philanthropique de l'entreprise et la politique mécénat qui est, dans le cadre d'une gouvernance bien définie qui est celle la Fondation, [...] sur une mission, une lutte d'intérêt général, où on ne doit avoir aucune connotation commerciale.”*, *“La RSE, elle, est plus liée aux conditions dans lesquelles l'activité d'Orange est exercée et ça se traduit par la prise en compte d'un certain nombre de normes qui sont à respecter, notamment dans nos relations avec nos [parties prenantes]”*<sup>23</sup>. Selon ses dires, le mécénat est donc beaucoup plus éloigné de l'activité commerciale que les actions de RSE mais vient la compléter dans sa forme philanthropique. Cette distinction entre les

---

<sup>20</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>21</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, op.cit. p.35

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Entretien précité – Annexe 1

deux domaines d'actions et les deux responsables apparaît alors clairement et permet de fixer les limites à ne pas franchir car *“si un jour on fait un gros paquet RSE/Fondation, ça ne va pas être aussi simple que ça”*<sup>24</sup>. Elle insiste également sur l'identité propre de chacune des entités que l'on peut notamment constater par l'émergence de la marque “Fondation Orange”. La déconnexion n'est pas totale comme la responsabilité hiérarchique est commune, mais les domaines d'action, l'objectif et les enjeux diffèrent : *“L'action de la Fondation n'est pas déconnectée de la RSE comme on a tout de même la responsabilité hiérarchique (même comité de direction)”*<sup>25</sup>. François Baroin, directeur de la communication de la Fondation, rejoint Brigitte Audy en insistant à son tour sur cette complémentarité de deux entités distinctes : *“Le rapport entre les deux c'est une totale complémentarité, c'est deux choses qui sont les deux jambes de l'entreprise au niveau de la responsabilité sociale donc l'une ne va pas sans l'autre même si elles sont distinctes”*<sup>26</sup>. Il n'est donc pas ici question de subordination de la Fondation à la démarche RSE, ou du moins elle ne l'est pas vécue de la sorte par les acteurs en question, malgré son rattachement à la direction globale RSE Groupe. C'est ce que François Debiesse évoquait en ces termes : *“la relation mécénat/développement durable [permet] au mécénat de s'intégrer dans une démarche globale, sans pour autant y perdre sa spécificité et en y apportant sa valeur ajoutée propre.”*<sup>27</sup>. Le mécénat pratiqué par la Fondation Orange rentre alors dans ce qu'il appelle “l'engagement citoyen des entreprises” dans son approche “éthique” de l'entreprise et son rôle vis-à-vis de la société et de l'intérêt général<sup>28</sup>.

Le point de vue de la direction de la RSE, ici représentée par Yves Boillot, rejoint celui de Brigitte Audy dans cette distinction par la qualification du lien “business” : *“La Fondation moi je la vois comme étant relativement libre des enjeux business”, “La plus grosse distinction d'avec la Fondation c'est que, nous, nous devons toujours justifier que ce qu'on fait au niveau RSE contribue à l'atteinte des objectifs business. Je pense qu'en revanche la Fondation s'affranchit de ça et elle a sa propre stratégie.”*<sup>29</sup>.

---

<sup>24</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Directeur de la communication de la Fondation Orange, BAROIN, François, entretien téléphonique réalisé à Bordeaux le 02/06/17. – Annexe 2

<sup>27</sup> DEBIESSE, François, *Le mécénat*, Paris, Presses Universitaires de France “Que sais-je ?”, 2007, 128 p.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Manager marketing stratégique à la RSE Groupe, BOILLOT, Yves, entretien réalisé en présentiel à Bordeaux le 20/07/17 – Annexe 5

Il insiste également sur le fait que, bien que ce soit des entités différentes au niveau Groupe, les acteurs locaux se retrouvent souvent à prendre en charge les deux fonctions, faute de ressources suffisantes sur le terrain. Que ce soit les délégués régionaux ou les représentants dans les différents pays où le Groupe Orange agit, leur travail consiste globalement à activer la responsabilité citoyenne du Groupe sur le territoire qui leur est confié. Cela implique que ce sont très souvent *“les mêmes personnes qui sont responsables de la communication, de la RSE et de la Fondation aussi parce que c’est un peu mis dans le même panier, c’est perçu, et ça je regrette un peu, comme étant la même chose, une communication institutionnelle.”*<sup>30</sup>. Pour Yves Boillot, la distinction entre mécénat et RSE ne se fait donc pas uniquement sur le lien avec le business, mais sur la fonction communicationnelle du mécénat. La RSE ne serait pas une *“boîte à histoires”*<sup>31</sup> mais serait davantage pragmatique, fonctionnelle et, dans l’idéal, directement ancrée dans la chaîne de valeur de l’entreprise. Il confie ainsi qu’il est plus difficile sur certains projets ou domaines d’action d’établir une limite claire entre RSE et mécénat, notamment en ce qui concerne l’inclusion et l’éducation par le numérique. Nouveau positionnement prioritaire de la Fondation, cette vision correspond également à l’un des axes de la RSE et rend ténues les prises de parole et la compréhension entre les interlocuteurs.

Bruno Aujard, délégué Sud-Ouest de la Fondation, illustre cette problématique terrain par sa double fonction RSE/mécénat dans le sens où la majorité de ses actions proviennent de sa relation institutionnelle avec la Fondation Orange, auxquelles viennent se rajouter des actions ponctuelles données la RSE Groupe ou France afin de *“compléter [son] action de délégué mécénat et solidarité”*<sup>32</sup>. Pour Arthur Gautier, la double fonction de Bruno Aujard s’inscrit dans une tendance plus générale : *“le manager du mécénat mute en professionnel de la RSE et du montage de partenariats étroits avec la société civile (IMS, 2010).”*<sup>33</sup>. Cela implique de nouveaux enjeux de cohérence et de discours unifié : *“la collaboration est forte puisque quand il s’agit de parler d’image Orange en externe, que ce soit porté par Fondation Orange, la RSE Groupe, par des programmes qui viennent de la RH groupe, il faut parler d’une seule voix puisque les publics externes, les parties prenantes, en général se soucient assez*

---

<sup>30</sup> Entretien précité – Annexe 5

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Responsable Pôle Sociétal et Délégué Sud-Ouest de la Fondation Orange, AUJARD, Bruno, entretien réalisé en présentiel à Bordeaux le 29/05/17 – Annexe 4

<sup>33</sup> GAUTIER, Arthur, “Le mécénat d’entreprise en France. Histoire et perspectives”, op.cit.



*peu que le pilotage soit celui-là ou un autre.*<sup>34</sup>. En tant que représentant local des actions citoyennes du Groupe Orange, il se doit de donner une image cohérente des actions menées.

ii) Une distinction par les cibles des programmes d'action

Afin de rendre cohérents les programmes d'actions RSE et Fondation Orange au niveau local, les acteurs comme Brigitte Audy et Yves Boillot distinguent les deux entités par les cibles de ces programmes. Comme évoqué précédemment, les acteurs chargés de l'exécution opérationnelle des stratégies du Groupe sur le terrain peuvent aisément être confus depuis le rapprochement du positionnement de la Fondation au cœur de métier de l'entreprise. Pour Brigitte Audy, *“le fait d'avoir fait de l'éducation numérique, au numérique et par le numérique comme priorité d'action [...] pourrait à un moment donné faire un peu une confusion avec les actions RSE. Mais la confusion est effacée, ou en tout cas la situation se clarifie, lorsqu'on regarde les personnes pour lesquelles nous agissons.”*<sup>35</sup>, d'où la nécessité de commencer par distinguer les cibles de chacun des domaines d'action.

Tout d'abord, les cibles de la RSE, définies comme étant les “parties prenantes” de l'entreprise qui rassemblent un très large éventail de personnes interagissant avec elle. Cela inclut la société civile, les fournisseurs, les salariés, les associations de consommateurs, mais aussi et bien sûr, les clients. C'est sur ce point en particulier qu'insiste Yves Boillot lorsqu'il parle de la particularité du nouveau positionnement de la Fondation : *“Ce nouveau positionnement offre plus d'opportunités, plus de valorisation vis-à-vis de la marque et cette relation client dont je parle mais la Fondation ne s'intéresse pas au client d'Orange. La RSE, en termes de segment et de cible, doit s'y intéresser un peu plus.”*<sup>36</sup>. La RSE se doit d'être responsable vis-à-vis de ses clients et de faire de cette responsabilité un levier pour les ventes. François Baroin va jusqu'à associer directement cette approche de la relation client à sa définition de la RSE : *“la RSE c'est tout ce qui fait que l'entreprise, dans ses rapports avec son client, est socialement responsable. Donc on a vraiment affaire à ce que l'entreprise fait dans*

---

<sup>34</sup> Entretien précité – Annexe 4

<sup>35</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>36</sup> Entretien précité – Annexe 5

*le cadre de sa relation avec le client autour de ses offres, de ses produits, etc.*<sup>37</sup>. Cela fait toutefois ressortir la relation paradoxale du positionnement de la Fondation qui, comme l'a exprimé Yves Boillot, *"offre plus d'opportunités"*<sup>38</sup> vis-à-vis de la relation avec les clients comme elle agit directement sur les thématiques qui les concernent dans leur interaction avec la marque, mais sans pour autant s'intéresser directement à leurs besoins.

C'est ici qu'intervient la distinction sémantique entre "partie prenante" et "bénéficiaire" représentative de la distinction idéologique RSE-mécénat. Dans le premier cas, "partie prenante" inclut une forme d'interaction qui peut aller jusqu'à l'interdépendance. La définition de Freeman selon laquelle "une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels"<sup>39</sup>, est à ce jour la plus large et la plus utilisée et induit une forme d'impact bilatéral. Tandis que le terme "bénéficiaire" implique la notion de don, de gratuité, de désintéressement, d'échange unilatéral. Cette notion de "bénéficiaire", présente au sein même de la définition fiscale du mécénat<sup>40</sup>, est ancrée dans sa pratique et les discours qui lui sont rattachés : *"Un élément important c'est de se demander pour QUI on agit, quand on parle des bénéficiaires"*<sup>41</sup>. Brigitte Audy insiste particulièrement sur cette notion de gratuité : *"nous, rien de nos services, rien de nos offres n'est payant", "je pense aux jeunes notamment, et pour lesquels le numérique, quand il est bien utilisé, peut être un moyen d'inclusion sociale. Mais, comme ils n'ont pas les moyens financiers, on leur propose ça de manière gratuite."*<sup>42</sup>. François Baroin perçoit également ce type de distinction : *"On est pas sur la même cible, sur le même apport on va dire et l'action du mécénat est totalement désintéressée alors qu'on peut penser que la RSE vient valoriser quelque part les offres de l'entreprise."*<sup>43</sup>.

---

<sup>37</sup> Entretien précité – Annexe 2

<sup>38</sup> Entretien précité – Annexe 5

<sup>39</sup> FREEMAN, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, New York, Cambridge University Press, 1984, 292 p.

<sup>40</sup> Le mécénat se définit comme "Le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.", Ministère de la Culture et de la Communication, URL : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat>

<sup>41</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Entretien précité – Annexe 2

Enfin, au-delà de la distinction sémantique, Brigitte Audy ajoute que la distinction se fait également sur des catégories de personnes qui viennent compléter le scope d'action de la RSE. Il s'agit de ce qu'elle appelle les *“personnes qui sont en grande difficulté”, “en marge de la société”, “en situation de précarité”*<sup>44</sup>. Une approche également partagée par Bruno Aujard qui parle de *“public en difficulté”*<sup>45</sup> et par François Baroin qui choisit les termes de *“citoyens qui sont démunis”*<sup>46</sup>. Ce champ lexical revient également dans l'ensemble des documents analysés lorsqu'il est question des bénéficiaires des programmes d'action de la Fondation. Il y est ainsi question de personnes exclues, vulnérables, fragiles, marginales, en situation précaire, dépourvues, isolées, démunies, à l'écart.

C'est en étendant ce scope aux personnes qui ne pouvaient pas profiter des opportunités offertes par le numérique et qui n'étaient donc pas en contact avec la marque à l'origine, que la Fondation cherche à atteindre ce *“bénéfice pour le plus grand nombre”* associé à la notion d'intérêt général.

### iii) Une distinction par le mode de fonctionnement

Une troisième distinction notable tient à la structure même de la fondation d'entreprise que ses acteurs considèrent comme un espace de liberté lui offrant une forme d'efficacité, de dynamisme, d'adaptabilité et d'indépendance vis-à-vis du Groupe Orange et de son environnement. Cet espace de liberté se caractérise tout d'abord par le fait que la Fondation Orange soit une petite entité avec ses propres normes, règles, et une hiérarchie très restreinte. C'est François Baroin qui le fait remarquer lorsque nous lui posons la question sur son pouvoir de décision par rapport à son ancien poste au service marketing du Groupe : *“Le pouvoir de décision quand on est Dircom chez Orange ça peut vraiment varier d'une activité à l'autre. A la Fondation les circuits de décision sont plutôt très courts par rapport au reste du groupe parce que c'est une petite entité malgré tout, on est directement rattachés à la Secrétaire Générale de la Fondation. C'est assez facile d'être vraiment au cœur de la stratégie de com de la Fondation à mon avis, de pouvoir en discuter et d'obtenir une validation rapide.”*<sup>47</sup>. La

---

<sup>44</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>45</sup> Entretien précité – Annexe 4

<sup>46</sup> Entretien précité – Annexe 2

<sup>47</sup> Ibid.

vitesse d'exécution encouragée par la légèreté des process et la réduction des circuits de décisions donnent ainsi à la Fondation une forme d'efficacité bien spécifique dont pourrait moins bénéficier la direction de la RSE. Brigitte Audy ressent également cette liberté dans son travail lorsqu'elle affirme *“ce que je peux dire c'est que j'ai une grande liberté d'action, de décision et un point important c'est que la Fondation certes est adossée au groupe Orange mais elle est totalement indépendante, ce qui me permet de conduire en toute autonomie toutes les actions de mécénat sans avoir à rendre compte, même aux dirigeants”* et *“Je n'ai jamais eu la moindre pression du management, je peux librement faire toutes les expérimentations et lancer tous les pilotes que je veux et ça c'est une grande force donc il faut en profiter.”*<sup>48</sup>. Marie-Sophie Calot de Lardemelle, responsable du programme culture de la Fondation, évoque quant à elle cette grande autonomie en rappelant que les choix définitifs sont faits par des comités d'experts mais que *“toutes les décisions sont prises à la Fondation, sont centralisées à la Fondation”*<sup>49</sup>.

Cette liberté et cette indépendance vis-à-vis du Groupe sont également liées au fait que la création d'une fondation d'entreprise soit en elle-même une liberté et un choix plutôt qu'une obligation. En effet, bien que le respect de la RSE soit une obligation légale pour l'entreprise, il n'existe aucun texte imposant à celle-ci de s'engager dans une démarche de mécénat. François Debiesse l'associe à sa définition du mécénat d'entreprise : *“il reste un acte libre, quand l'essentiel de la responsabilité sociale de l'entreprise répond à des obligations ou contraintes réglementaires.”*, *“acte libre et spontané, laissé dans son principe même comme dans ses modalités à l'appréciation de son initiateur”*<sup>50</sup>. Il introduit la notion de spontanéité qui induit une forme de sincérité dans la démarche, tant qu'il s'agit d'un choix, d'une volonté de recourir au mécénat afin d'aller au-delà de l'obligation de la RSE. Nicolas Simon et Marianne Eshet vont plus loin en associant cet acte libre au principe de la liberté d'entreprendre : *“[les entreprises] sont libres, bien entendu, de ne pas s'engager dans le mécénat, qui n'a rien d'une obligation : le mécénat, en ce sens, est d'abord l'expression de la liberté d'entreprendre, il est un reflet de la liberté de choix des acteurs économiques.”*<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>49</sup> Responsable du programme culture de la Fondation Orange, CALOT de LARDEMELLE, Marie-Sophie, entretien téléphonique réalisé à Bordeaux le 31/05/17 – Annexe 3

<sup>50</sup> DEBIESSE, François, *Le mécénat, op.cit.*

<sup>51</sup> ESHET, Marianne, SIMON, Nicolas, *Le Mécénat Valeur actuelle, Quand la société peut compter sur l'entreprise*, Gallimard, 2009, 207 p.

Les points d'opposition et de complémentarité entre RSE et mécénat, tels qu'ils sont pensés au sein du Groupe Orange, définissent tout autant leur raison d'être que leur fonctionnement. Bien que l'évolution de son positionnement aurait pu le faire penser, la compartimentation de ces deux branches est toujours effective et nous n'assistons donc pas encore à une forme d'intégration organisationnelle de la Fondation à la RSE. Toutefois, un rapprochement stratégique a bel et bien lieu et il doit prendre en compte les spécificités de l'ADN d'Orange et en particulier son historique d'entreprise du service public.

## **b) L'idéologie de l'intérêt général portée par l'histoire, l'ADN d'Orange**

Orange, anciennement France Telecom, porte le service public dans ses gènes. La Fondation Orange ayant été créée avant la privatisation du Groupe, elle possède un statut particulier, un ADN qui lui permet de garder une forme de légitimité face aux problématiques d'intérêt général. Il convient donc de se demander comment l'évolution du positionnement de la Fondation peut s'inscrire dans l'évolution de l'entreprise, de sa culture et de ses valeurs.

### **i) Orange et ses racines d'entreprise publique**

Bien que France Télécom ait commencé à ouvrir progressivement son capital à des actionnaires privés à partir de 1996, au détriment de la participation de l'Etat<sup>52</sup>, ce n'est qu'en août 2000 qu'elle rachète Orange et perd son statut d'entreprise publique. Elle change définitivement de nom le 1er juillet 2013, ce qui marque alors une rupture avec l'identité et la culture de France Telecom et représente un tournant sans précédent dans son histoire. Pour les salariés, le passage d'un monopole complet à un environnement très concurrentiel avec une "*guerre des prix terrible*"<sup>53</sup> a changé leur manière de percevoir leur travail et le sens qu'ils lui donnent. C'est dans ce cadre que s'est construite la Fondation Orange, qui a vu le jour en 1987 sous le titre de Fondation France Télécom, alors que son entreprise mère était encore publique. À l'époque, la

---

<sup>52</sup> BACON, Lucie, *Liberation.fr*, "France Télécom devient Orange, "une rupture avec l'histoire"", publié le 28/05/2013

<sup>53</sup> Salarié en mécénat de compétences, BRIANCEAU, Laurent, entretien téléphonique réalisé à Bordeaux le 17/05/17 – Annexe 7

tendance était à la création de fondations par les entreprises publiques, tant cette activité faisait sens.

Le développement du mécénat, en tant que “don à une activité d'intérêt général”<sup>54</sup>, fait écho à la notion de service public qui, selon Nicole d'Almeida, “renvoie en France à l'idée d'intérêt général, intérêt dont la supériorité et l'antériorité l'emportent sur les intérêts particuliers ou locaux”<sup>55</sup>. Les entreprises publiques, en créant une Fondation, remplissent ainsi une partie de leur responsabilité vis-à-vis de la société car ils contribuent à une activité d'intérêt général et reviennent à leur “mission première de participation à la construction de la cohésion nationale”<sup>56</sup>. Au moment de sa création, la Fondation France Télécom est donc largement acceptée comme une activité désintéressée comme elle rentrait dans les prérogatives de service public de l'entreprise. La distinction idéologique entre RSE et mécénat était alors moins prégnante et moins conflictuelle tant qu'il s'agissait simplement de deux méthodes pour remplir une mission d'intérêt général. Corinne Delpuech rapproche cela du concept de “shared value” de Porter et Kramer car, si le mécénat est envisagé comme “une nouvelle voie pour le capitalisme” dans sa capacité à “créer de la valeur économique tout en créant de la valeur sociétale”<sup>57</sup>, les entreprises publiques ont elles déjà, par essence, “le dessein de répondre économiquement à des enjeux sociétaux.”<sup>58</sup>

Toutefois, le rachat d'Orange a rebattu les cartes et donné une nouvelle dimension à la mission de l'entreprise, à sa raison d'existence et au rôle des employés. La Fondation France Telecom devient officiellement Fondation Orange en 2007 et est dès lors considérée comme l'un des derniers piliers de cet ADN historique de service à l'intérêt général. Philippe Duhot, Directeur de la communication à la Direction Orange Sud-Ouest, appelle cela le “*ciment d'Orange*”<sup>59</sup>, qui aide la culture de l'entreprise à se reconstruire malgré le changement de contexte. Il affirme également que “*le personnel d'Orange vient quand même du service public donc cette notion de service public*

---

<sup>54</sup> Site web Admical : <http://admical.org/definition-mecenas>

<sup>55</sup> d'ALMEIDA, Nicole, *Entreprise à responsabilité illimitée*, Editions LIAISONS, 1996, 226 p.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, 2011, vol. 84, n°12, p.78-92.

<sup>58</sup> DELPUECH, Corinne, “La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau”, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2013, vol.8, n°4, pp. 105-123.

<sup>59</sup> Directeur de la communication à la Direction Orange Sud-Ouest, DUHOT, Philippe, entretien réalisé en présentiel à Bordeaux le 27/06/17 – Annexe 6

aujourd'hui elle trouve particulièrement son sens dans tous ce qui est mécénat, bénévolat [...]»<sup>60</sup>, car la Fondation apparaît comme un moyen de redonner du sens au travail des salariés et de faire vivre leurs valeurs.

Pour Yves Boillot, la nouvelle stratégie *Human Inside* qui aurait pour objectif de «replacer l'humain au centre des préoccupations»<sup>61</sup> afin de retrouver une logique de service à la société, serait cependant «plus fabriquée que vécue de l'intérieur»<sup>62</sup>. Pour lui, la privatisation de France Télécom et son environnement très concurrentiel entraîna une perte des valeurs de la marque et la stratégie *Human Inside* serait une nouvelle manière «d'en remettre dessus»<sup>63</sup>. Il donne ainsi peu de légitimité à cette stratégie qui viserait à donner un discours commun et une vision à l'action citoyenne du Groupe.

En considérant que «parler d'intérêt général pour les entreprises, revient à parler de leur dimension citoyenne»<sup>64</sup>, nous pouvons affirmer que servir l'intérêt général ne se limite plus au mécénat mais bien à l'action citoyenne de l'entreprise dans son ensemble, qu'elle soit publique ou non. Le fait de mettre en relation le mécénat et la RSE permettrait alors de donner une forme de légitimité à l'action citoyenne de l'entreprise car elle incarne les valeurs historiques de service public. Pour Clarisse Vermes, ce phénomène serait particulièrement fécond pour l'entreprise car «le mécénat permettrait de reconnaître une entreprise pour l'authenticité de son engagement en faveur de l'intérêt général» et, par proximité, «cette reconnaissance bénéficierait à d'autres formes d'engagement moins visibles (ou moins lisibles) comme sa démarche RSE»<sup>65</sup>. Nous nous retrouvons donc ici face à une mise en relation qui impliquerait bien d'une forme de relation de complémentarité du mécénat et de la RSE où l'action de mécénat permettrait à la démarche RSE d'apparaître comme authentique.

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Entretien précité – Annexe 5

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> GROISON, Bernadette, in DAMON, Julien dir., Institut Montaigne, *Intérêt général. Que peut l'entreprise ?*, Manitoba/Les Belles Lettres, 2013, p.56

<sup>65</sup> VERMES, Clarisse, «Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat», *XIème Congrès de l'ADERSE*, Mai 2014, Marseille, France.

ii) L'évolution du positionnement de la Fondation par rapport à l'ADN d'Orange

Si l'on considère que cette authenticité de la RSE et de la stratégie de l'entreprise en général se construit en partie sur la valeur de la démarche désintéressée du mécénat d'entreprise, alors les domaines d'actions de la Fondation Orange doivent effectivement apparaître comme décorrés de l'activité et au service de l'intérêt général.

Comme nous l'avons vu précédemment, la privatisation de France Télécom a ébranlé la culture de l'entreprise et en particulier ses valeurs. La Fondation Orange n'a pas échappé à ce changement d'environnement et s'est vu évoluer en rythme avec les nouvelles problématiques de communication que rencontrait son entreprise mère. Les premiers axes de mécénat développés par la Fondation correspondaient à l'ADN de service public de France Télécom par leur lien métaphorique avec le cœur de métier de l'entreprise. En effet, le premier positionnement de la Fondation visait à "favoriser la communication sous toutes ses formes et rendre le monde plus accessible"<sup>66</sup> en luttant contre l'isolement sensoriel avec la musique vocale (la voix comme pont de communication) et l'isolement social avec l'autisme. Ces deux domaines historiques de la Fondation existent toujours mais ont évolué dans leur mise en cohérence avec l'activité de l'entreprise. En utilisant la classification établie par Karen Nielsen, nous pouvons définir cette stratégie de métaphore par le fait de "qualifier l'entreprise pour ce qu'elle est (ses valeurs, son activité) en opérant un glissement de sens entre le projet et celle-ci"<sup>67</sup>. La métaphore ici établie étant celle du lien entre les personnes, du partage par la communication, qu'elle soit physique ou non, fait sens avec l'activité d'Orange tout en restant décorrés.

Marie-Sophie Calot de Lardemelle était présente dès la création de l'axe historique sur la musique vocale et l'associe à une "*action purement désintéressée d'une entreprise pour la société*"<sup>68</sup>, à une forme de mécénat qui "*entre en résonance*"<sup>69</sup> avec le cœur de métier de l'entreprise, sans que le lien ne soit trop direct. Il était alors question de remplir les objectifs d'un mécénat purement gratuit et philanthropique. Toutefois,

---

<sup>66</sup> ESHET, Marianne, SIMON, Nicolas, Le Mécénat Valeur actuelle, op. cit.

<sup>67</sup> NIELSEN, Karen, Le mécénat mode d'emploi, Paris, Economica, 2007, 274 p.

<sup>68</sup> Entretien précité – Annexe 3

<sup>69</sup> Ibid.



François Baroin, nommé directeur de la communication à la veille du changement de positionnement, a soulevé les limites de cette approche d'un mécénat décorrélé de l'activité.

A son arrivée à la Fondation Orange, François Baroin a en effet pu réaliser des études d'image pour constater la faible visibilité et notoriété dont elle souffrait, que ce soit en interne ou en externe<sup>70</sup>. Parmi les explications possibles à ce problème d'image est ressorti la *“grande complexité des messages”*<sup>71</sup>. Cela induisait qu'en plus d'un manque de visibilité, les publics de la Fondation ne semblaient pas bien comprendre ce qui guidait ses actions, la cohérence entre elles : *“on a vu, même si on s'en doutait déjà un peu, que les gens avaient quand même un peu de mal à faire le rapprochement entre la santé, l'opéra, etc, et Orange, sa Fondation.”*<sup>72</sup>. Les études ont permis de faire ressortir que, malgré la valeur des actions apparaissant aux yeux des publics comme désintéressées, cet éloignement posait des problèmes de compréhension pour les personnes interrogées, soulevant un risque d'insignifiance par rapport au reste de l'activité de l'entreprise. En suivant l'évolution du Groupe Orange et de sa mission d'entreprise, il apparaît ainsi compréhensible qu'un rapprochement avec la stratégie RSE serait la nouvelle étape logique de l'évolution de la Fondation pour exister au sein d'un environnement teinté de problématiques concurrentielles et commerciales. Ce nouveau positionnement est ainsi censé apporter davantage de sens à l'existence de la Fondation au sein d'une entreprise privée. Selon la classification de Karen Nielsen, nous assistons ici au passage d'une stratégie de métaphore à une stratégie *“d'investissement social”* qui consiste à *“faire du mécénat un échantillon de l'action de l'entreprise en la transposant avec une visée sociale”*<sup>73</sup>. Cette catégorie s'applique aisément au nouveau positionnement de la Fondation qui est d'utiliser le numérique, cœur de métier de l'entreprise, comme levier de progrès social : *“la Fondation du numérique solidaire”*. La Fondation justifie d'ailleurs très simplement ce lien sur son site web en utilisant ce lien logique qui la lie à l'entreprise : *“Parce que le numérique est le cœur de métier du groupe Orange et la solidarité notre raison d'être en tant que Fondation, nous avons fait de la solidarité numérique le principe qui guide nos actions de mécénat dans les 30 pays dans lesquels nous sommes présents.”*<sup>74</sup>.

---

<sup>70</sup> Entretien précité – Annexe 2

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> NIELSEN, Karen, Le mécénat mode d'emploi, op.cit.

<sup>74</sup> Site web Fondation Orange – Annexe 14

Ainsi, l'évolution du positionnement de la Fondation est réalisée en harmonie avec l'évolution du Groupe Orange par rapport à son ADN, sa culture et son histoire. En sachant que la stratégie *Human Inside* semble ne pas encore être bien acceptée en interne, ce rapprochement apparaît comme un moyen d'ancrer l'authenticité de la démarche RSE et de donner davantage de légitimité à la vision *Human Inside*. Toutefois, malgré le fait que cette intégration idéologique semble parfaitement cohérente à la lueur de la stratégie globale de responsabilité citoyenne du Groupe, il ne peut s'appliquer à l'ensemble des axes historiques de la Fondation.

### **c) La musique vocale : la remise en question d'un domaine d'action historique de la Fondation**

Parmi l'ensemble des éléments composant la stratégie de communication de la Fondation Orange, la place de la culture est particulièrement significative de son rapprochement à la RSE. Domaine d'action choisi dès la création de la Fondation en 1987, la culture, et en particulier la musique vocale, est solidement ancrée dans son ADN et son action est aujourd'hui reconnue dans le milieu artistique. Toutefois, il est naturel de se pencher sur la question de son avenir au sein d'une Fondation dont la nouvelle signature est "La Fondation du numérique solidaire".

- i) Une action de mécénat fondée sur le critère de générosité désintéressée

Historiquement, le mécénat tire ses origines dans le soutien aux arts vécu par les élites comme une forme de contrepartie aux privilèges qui leurs sont accordés. L'origine même du mot provient du protecteur des arts et des lettres Caius Cilnius Mæcenas, homme politique romain proche de l'empereur Auguste qui "reste dans l'ombre et s'affiche plutôt comme un épicurien, homme de raffinement, homme de paix [...], qui croit aux vertus du Beau et à la place de la culture dans la société."<sup>75</sup>. Cette personnalité devient le symbole du "bienfaiteur", du philanthrope qui cherche avant tout à servir l'intérêt général à travers son soutien à la culture et à l'esthétisme de manière

---

<sup>75</sup> DEBIESSE, François, *Le mécénat*, op. cit. p.15

discrétionnaire et gratuite. Ce symbole est toujours bel et bien vivant et a été incarné par les rois et prêtres qui voyaient dans le mécénat une représentation symbolique du pouvoir, puis par l'Eglise et l'Etat, pour que finalement ce dernier baisse progressivement ses subventions et laisse la place à de nouveaux acteurs privés. Toutefois, bien que le mécénat culturel d'entreprise ait connu un fort développement dans les années 80, il connaît depuis quelques années un déclin en faveur du mécénat social et solidaire<sup>76</sup>. Bien que le baromètre du mécénat d'entreprise 2016 de l'Admical-CSA indique une légère hausse de la part du mécénat culturel dans le budget total en passant de 13 à 15%, son évolution est à remettre dans la perspective d'une hausse globale du budget de mécénat et d'une perte de terrain face au mécénat social et solidaire<sup>77</sup>. L'étude menée par EY en septembre 2016 indique que les trois domaines d'action actuellement privilégiés par les fondations sont l'éducation avec 58%, l'action sociale avec 49% et l'insertion professionnelle avec 43%, suivis de la culture et patrimoine avec 30%<sup>78</sup>. Pour Piquet et Tobelem, cette tendance à l'effacement progressif du mécénat culturel au profit d'actions sociétales s'expliquerait par la contradiction qui puisse exister entre "l'art et du business", une association qu'ils jugent "contre-nature" : "L'argent est par excellence le domaine de l'économie tandis que l'art est le lieu privilégié de la création, de l'imaginaire, de la fiction, du rêve. L'argent est tangible, productif, créateur de richesses, tandis que l'art est intangible, improductif"<sup>79</sup>. Bien que cette vision du mécénat culturel soit à la fois romantique et traditionnelle, elle permet de mettre des mots sur cet imaginaire commun d'un mécénat qui se détache de l'argent et de la création de richesse pour l'entreprise pour se dédier à l'intérêt général.

La Fondation Orange s'inscrit dans cette tendance en changeant de domaines d'actions prioritaires et en confirmant ainsi sa volonté de se rapprocher du cœur de métier de l'entreprise, le numérique. Cette transformation se manifeste notamment par la disparition progressive de la culture sur les supports de communication. En passant d'un champ d'action emblématique de la Fondation à une prise de position présentée comme secondaire, la musique vocale est aujourd'hui impactée par le changement de

---

<sup>76</sup> PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, "Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire", *Revue française de gestion*, 2006, vol.8, n°167, pp. 49-64.

<sup>77</sup> Admical, "Baromètre Admical CSA 2016", publié en 2016

<sup>78</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, "Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes", publié en 2016.

<sup>79</sup> PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, "Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire", op. cit.

positionnement de la Fondation car *“elle [n’]a pas vraiment de lien avec le numérique dans les soutiens qu’elle recherche”*<sup>80</sup>. Elle se retrouve notamment effacée sur la page d’accueil du site web de la Fondation (à l’exception de quelques actualités dans le bandeau)<sup>81</sup>, reléguée à l’avant-dernière page de la plaquette institutionnelle<sup>82</sup> et sans plaquette thématique dédiée. Pour Marie-Sophie Calot de Lardemelle, responsable du programme culture de la Fondation, ces choix éditoriaux correspondent bien à un changement de positionnement de la Fondation par rapport à la musique vocale, mais que ce changement s’effectuerait uniquement au niveau de la communication et non du budget alloué. En effet, elle affirme que *“c’est pas du tout un changement d’intervention parce que le montant consacré à notre action dans le domaine de la musique reste absolument prioritaire. C’est une volonté de valoriser sur des axes nouveaux, on parle de valorisation et non pas d’intervention.”*<sup>83</sup>. Ce changement de stratégie de valorisation s’expliquerait selon elle par le fait que le milieu musical vienne maintenant naturellement à la Fondation, sans avoir besoin de communiquer plus que ça sur les appels à projets en cours, parce que *“cet engagement a été suffisamment ancré dans les mentalités, dans les associations, dans les milieux qui ont besoin de ce soutien pour vivre sa vie sans être porté comme une bannière emblématique de la Fondation”*<sup>84</sup>.

Pour Brigitte Audy, cette transformation progressive de la valorisation des domaines d’action de la Fondation va plus loin car elle estime qu’il s’agit d’une question de priorisation afin de donner davantage de cohérence, de lisibilité et d’efficacité<sup>85</sup> aux actions de la Fondation. Elle ne souhaite pas sacrifier la musique vocale car elle la perçoit comme un champ historique grand public qu’il est *“facile”* de soutenir en sachant que les subventions publiques baissent et que c’est une forme de responsabilité naturelle du point de vue du développement local : *“ça fait 30 ans que ça dure avec quand même des investissements annuels très importants, de l’ordre de 1,7 millions”*<sup>86</sup>. Toutefois, sa disparition des supports de communication vient du fait qu’elle estime que *“ça a moins de valeur que d’aller aider des personnes qui sont touchées dans leur vie personnelle, leur vie sociale. Là c’est autre chose, on a, on crée une*

---

<sup>80</sup> Entretien précité – Annexe 2

<sup>81</sup> Page d’accueil du site web de la Fondation Orange – Annexe 14

<sup>82</sup> Plaquette institutionnelle 2016 – Annexe 10

<sup>83</sup> Entretien précité – Annexe 3

<sup>84</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Ibid.

*véritable valeur sociale. Dans la culture, on n'a pas une action très notable, emblématique, innovante et différenciante.*<sup>87</sup> Elle impliquerait ainsi que le soutien à la musique vocale aurait perdu sa particularité, son audace, ce qui en faisait le domaine emblématique de la Fondation à ses débuts et introduit ainsi le souci de différenciation directement liée à l'activité de l'entreprise. Piquet et Tobelem viennent appuyer cette vision de la faiblesse du mécénat culturel d'entreprise qui se baserait justement sur le fait "qu'il fonde son action sur la qualité de l'intention, c'est-à-dire la générosité discrète et désintéressée de l'action"<sup>88</sup>. Bien que cette vision soit définie comme la "vocation universelle du mécénat" par le législateur, elle est aujourd'hui qualifiée d'"idéaliste"<sup>89</sup>. Marie-Sophie Calot de Lardemelle s'inscrit ainsi en opposition à cette nouvelle vision et donc à l'inscription de la Fondation dans des considérations plus stratégiques. Elle perçoit le mécénat culturel comme "*une action [qui est] complètement de l'ordre du mécénat désintéressé, derrière laquelle il n'y a aucune finalité commerciale, même à très très long terme*", pour laquelle il n'y a pas besoin de faire de publicité et de communication. Alors qu'elle se demande si "*ce qu'on fait notamment dans le domaine de l'éducation et du numérique ... là est-ce que c'est plus de la RSE que du mécénat*"<sup>90</sup>, tout en considérant que le positionnement de la Fondation en termes d'attribution du budget n'a pas encore changé, elle réalise que la musique vocale se trouve à un carrefour et que le chemin qu'elle prendra déterminera le degré d'intégration de la Fondation dans la stratégie RSE.

ii) La création du nouveau "pôle culturel" : un élargissement vers le numérique

Afin de faire face à ce dilemme sur la place de la culture dans un positionnement sur le numérique, les dirigeants de la Fondation ont réfléchi à l'élaboration de ce qu'ils appelleraient le "pôle culturel" qui viendrait enrichir son engagement culturel. Brigitte Audy, qui participe activement à cette évolution, affirme que ce pôle culturel tient ses fondements de l'ADN de la Fondation qui soutient historiquement la culture tout en ouvrant des perspectives en termes de monitoring de la communication<sup>91</sup>. Il serait

---

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, "Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire", op. cit.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Entretien précité – Annexe 3

<sup>91</sup> Entretien précité – Annexe 1

notamment composé d'actions permettant de "*faire accéder au plus grand nombre la culture via le numérique*"<sup>92</sup> en intégrant dans les actions de mécénat des programmes qui étaient autrefois considérés comme du "*partenariat culturel*" et davantage liés à la promotion de la marque Orange. Ces actions de démocratisation de la culture se caractérisent par le développement de MOOCs, de visites virtuelles dans les musées, de rediffusion de grands opéras dans les cinémas, etc. Brigitte Audy affirme que cette nouvelle direction donnée au mécénat culturel de la Fondation leur permettrait de "*rester cohérent par rapport à notre ligne de conduite sur l'éducation numérique.*"<sup>93</sup>. Dans le rapport intégré 2015, le mécénat culturel dans son ensemble semble déjà être considéré comme une potentielle ouverture sur la stratégie RSE qui considère le numérique comme levier de progrès social. Les actions liées à la démocratisation de la culture grâce au numérique sont particulièrement mises en avant et la musique vocale est seulement évoquée en une seule phrase située à la fin du paragraphe<sup>94</sup>. Si l'on analyse les images qui illustrent cette partie du rapport intégré dédié au mécénat et à la RSE, nous pouvons d'ailleurs constater que le mécénat culturel est ici illustré par une photo du château de Versailles pour faire référence au projet de développement des MOOCs, et non par une représentation de la musique vocale. Les deux autres images abordent quant à elles la thématique plus générale de l'utilisation sociale du numérique<sup>95</sup>.

Parmi les problématiques qu'offrent cet élargissement vers une "numérisation" de la culture, se pose celle de la place du soutien à la création par rapport à celui de la diffusion. Marianne Eshet et Nicolas Simon se sont penchés sur cette distinction du mécénat de création et du mécénat de diffusion et sur l'équilibre entre les deux qui anime un "riche débat" parmi les acteurs du milieu culturel et leurs mécènes depuis la création du ministère de la Culture en 1959<sup>96</sup>. Ce débat est particulièrement d'actualité à la Fondation car le nouveau "pôle culturel" se dirige davantage vers une mission de démocratisation de la culture par la diffusion qu'une mission de soutien aux artistes. En effet, cette démocratisation par le numérique prend tout son sens quand on lui donne un rôle de réduction des fractures géographiques, générationnelles, sociales, tant "*le numérique est partout*"<sup>97</sup>. Philippe Duhot y voit directement une cohérence

---

<sup>92</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Rapport intégré 2015, version papier, p.82-83 – Annexe 9

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> ESHET, Marianne, SIMON, Nicolas, *Le Mécénat Valeur actuelle*, op. cit. p.144

<sup>97</sup> Entretien précité – Annexe 6

pragmatique car, au travers de ces actions de diffusion de la culture, ce qu'il faut voir c'est effectivement *"le vrai message d'Orange et de sa Fondation et finalement c'est encore une fois de rendre accessible le progrès de l'innovation à tous"*<sup>98</sup>. Ainsi, en facilitant son accès au plus grand nombre par le numérique, le soutien à la culture prend tout son sens et *"rentre totalement dans la ligne"*<sup>99</sup> définie par la stratégie RSE.

La page culture du site web de la Fondation confirme cette orientation vers la diffusion par le numérique tout en laissant une place à la découverte de nouveaux artistes en utilisant les verbes "découvrir et partager"<sup>100</sup> pour décrire leur action. Cette double mission est représentée à part égale sur l'ensemble de leur communication web : "Depuis la création de la Fondation en 1987, nous encourageons les artistes et participons à la démocratisation de la culture par le numérique.", "nous œuvrons pour faire émerger de nouveaux talents, en particulier dans des genres musicaux parfois oubliés par l'industrie musicale.", "nous favorisons la diffusion de la culture pour abolir les frontières physiques."<sup>101</sup>. Toutefois, la justification de leur action dans le domaine de la culture donne la priorité le rôle d'"acteur du numérique solidaire" de la Fondation, et place donc la diffusion avant la découverte et la création : "Qui dit diffusion de la culture dit artistes à diffuser", "Être acteur du numérique solidaire implique également de rendre accessible la culture à des publics qui en sont éloignés pour des raisons sociales, géographiques ou de santé."<sup>102</sup>. Il en est de même avec la plaquette institutionnelle car le titre de la double page commence par annoncer le rôle du numérique dans leur action pour la culture : "Le numérique au service de la santé et de la culture"<sup>103</sup>. Puis, dans l'encadré dédié à la musique vocale, la double mission est de nouveau annoncée : "découvrir de nouveaux talents et les faire connaître au plus grand nombre", mais l'exemple sélectionné pour l'illustrer est très significatif en termes de diffusion par le numérique : "Par exemple, en retransmettant les plus grands opéras en direct dans les cinémas."<sup>104</sup>.

François Baroin ajoute que, bien que la musique vocale fera bien partie de ce "pôle culturel", elle ne pourra pas être entièrement reliée au numérique de la même manière

---

<sup>98</sup> Ibid

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Page culture du site web Fondation Orange – Annexe 14

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> Plaquette institutionnelle 2016 – Annexe 10

<sup>104</sup> Ibid.

que les autres champs d'action. *“On ne va pas forcer la culture vocale à devenir numérique, c'est pas ça le sens. Le sens c'est que s'il y a du numérique là-dedans ça nous intéresse et on regarde mais c'est surtout de continuer à la soutenir en tant que domaine culturel qui aide les gens dans leur vie à être plus heureux, à se découvrir, etc”*<sup>105</sup>. En faisant référence à la capacité de la culture à rendre les gens plus “heureux”, il fait référence aux artistes qui pourront exercer leur activité, mais également à ces bénéficiaires des actions musicales et à leur dimension sociale qui prend de plus en plus de valeur au sein de la Fondation.

### iii) La problématique du mécénat croisé et son potentiel pour l'innovation sociale

Que ce soit au sein de la Fondation Orange ou dans l'ensemble des fondations d'entreprises françaises, la pratique du mécénat croisé est en forte croissance. L'étude EY-Les Entreprises de la Cité 2016 a révélé que 76% des entreprises mécènes interrogées avaient recours à cette pratique qui consiste à couvrir plusieurs domaines d'intervention en une seule action de mécénat (exemple : éducation/culture)<sup>106</sup>. Karen Nielsen a étudié cette tendance qui permettrait notamment d'aborder le mécénat culturel sous un angle différent, une sorte de compromis, une stratégie destinée à percevoir et utiliser la culture comme “vecteur de changement social”<sup>107</sup>. Parmi les exemples d'actions de mécénat menées par la Fondation qui rentreraient dans cette catégorie, nous pouvons citer certains projets d'éducation par la culture dédiés aux enfants tels que “Opéra Kids” avec l'Opéra de Bordeaux ou l'association Voix du Sud. Ces deux projets ont pour objectif de démocratiser la culture auprès de jeunes de quartiers populaires qui n'y auraient pas accès autrement, et de réaliser avec eux une création musicale qui aurait une valeur pédagogique. Ils viennent confirmer le changement de paradigme qui s'effectue au sein de la Fondation Orange et qui vient valoriser les projets davantage en lien avec la stratégie RSE du Groupe.

Marie-Sophie Calot de Lardemelle soulève quelques inquiétudes quant au devenir de ces actions de mécénat croisé qui viennent justifier le soutien à la culture : *“Moi je*

---

<sup>105</sup> Entretien précité – Annexe 2

<sup>106</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, publié en 2016.

<sup>107</sup> NIELSEN, Karen, *Le mécénat mode d'emploi*, op. cit.



*m'inquiète un peu de temps en temps pour le mécénat purement culturel, c'est-à-dire aider la culture pour la culture, et non pas aider la culture que sur un aspect social et solidaire.*<sup>108</sup>. Ainsi pour elle, le programme culture de la Fondation va beaucoup moins dans le sens du soutien à la création, aux artistes, aux nouveautés telles que les opéras contemporains, pour se focaliser sur des projets transversaux. Bien que ces derniers soient de prime abord très porteurs et facilement valorisables dans une stratégie de communication, ils représentent un point de vigilance pour la création artistique au regard du désengagement progressif de l'Etat dans les domaines de la musique, de l'art, de la danse, du théâtre, etc.

Toutefois, si l'on se place du point de vue de l'entreprise, le mécénat croisé représente un vivier d'opportunités. Pour Simon et Eshet, cette pratique est représentative de l'évolution du mécénat qui se comprend à présent davantage comme une "logique d'ensemble plutôt que comme une série de territoires séparés"<sup>109</sup>, dans une dynamique de création, pleine d'initiatives et d'expérimentations. Il s'agit bien ici "d'expérimenter des formes d'aide innovantes, [de] combiner des actions apparemment sans rapport"<sup>110</sup> afin de rendre le mécénat plus stratégique, mais aussi plus adapté aux évolutions sociétales. Simon et Eshet abordent également le rôle des axes thématiques forts liés à l'activité de l'entreprise (le "numérique solidaire" et l'éducation numérique pour la Fondation Orange) qui rendent obsolètes les classifications conventionnelles dans leur capacité à transcender les frontières entre domaines de mécénat<sup>111</sup>. Ces grands axes permettent ainsi d'ouvrir des perspectives, de démultiplier les actions tout en gardant une ligne directrice.

Pour Sylvain Raymond des Entreprises pour la Cité, la réappropriation des principes du mécénat croisé permet d'ouvrir aux entreprises les "voies de l'expérimentation"<sup>112</sup>, jusqu'à devenir un véritable "vecteur de changement social"<sup>113</sup>. Bien que le mécénat croisé impose une forme de prudence afin de ne pas instrumentaliser la culture, que les notions d'intérêt général et de désintéressement du mécène soient toujours très prégnantes et que l'intégration organisationnelle de la Fondation à la RSE soit

---

<sup>108</sup> Entretien précité – Annexe 3

<sup>109</sup> ESHET, Marianne, SIMON, Nicolas, *Le Mécénat Valeur actuelle*, op. cit. p.153

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, "Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes", publié en 2016, p.35

<sup>113</sup> Ibid.

aujourd'hui ineffective, il devient possible d'envisager les bénéfices d'un rapprochement idéologique mécénat-RSE. Ces premières analyses nous ont montré que le mécénat permet à la fois de légitimer la stratégie RSE, de réconcilier les salariés avec les valeurs et la culture de l'entreprise, mais aussi de générer des innovations sociales telles que celles issues du mécénat croisé.

L'innovation sociale vient ainsi donner un sens nouveau au rapprochement du positionnement de la Fondation Orange à celui de la RSE Groupe, en passant d'une considération classique d'un mécénat désintéressé et principalement au service de l'intérêt général, à une Fondation qui utilise l'innovation sociale pour rendre cohérente et pragmatique son action sur le terrain.

## II L'innovation sociale, moteur de réconciliation RSE-mécénat

“Social is the new cool”<sup>114</sup> peut-on lire dans la revue Socialter d’octobre-novembre 2017, faisant directement référence à l’émulation provoquée autour de l’innovation sociale et de son immense potentiel. Cette dynamique positive n’a pas échappé à la Fondation Orange qui semble aujourd’hui vouloir surfer sur la vague de l’innovation sociale en s’appropriant ses codes afin d’exister au sein d’un système plus global de responsabilité citoyenne. Afin de définir ces codes, nous nous appuyerons sur les 4 critères socles de l’innovation sociale proposés par Hugues Sibille dans son ouvrage *La Grande Promesse*<sup>115</sup>. Il affirme ainsi qu’un projet peut être qualifié d’innovation sociale si : c’est une “réponse à un besoin social mal satisfait” (raison d’être du projet), s’il possède un caractère “expérimental et représente une prise de risque”, s’il est “soucieux d’impliquer les acteurs concernés” (autant les bénéficiaires que les autres parties prenantes) et s’il est “générateur [...] d’effets positifs”<sup>116</sup> (mesure de l’impact social).

### a) Raconter une histoire commune cohérente

“Notre philosophie, chez Orange, c’est que l’innovation ne devient progrès qu’en se mettant au service de l’humain”<sup>117</sup> : c’est ainsi que Stéphane Richard, PDG d’Orange Groupe, définit la ligne directrice de sa stratégie. Cette phrase constitue le fondement de l’histoire que souhaite communiquer l’entreprise et qui se résume en deux mots : *Human Inside*. Cette toute nouvelle stratégie correspond très bien au processus d’intégration de la Fondation Orange, la “Fondation du numérique solidaire”, et du discours sur l’utilité sociale du numérique qu’elle porte au nom du Groupe Orange. Ce discours utilise notamment le premier code de l’innovation sociale qui induit une réponse à un besoin social mal satisfait car il présente une réalité où le numérique est à la fois le problème et la solution.

---

<sup>114</sup> “Le social est le nouveau cool”, Socialter, La France, une social valley ?, op. cit. p.22

<sup>115</sup> SIBILLE, Hugues, *La Grande Promesse*, op. cit. p.38

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Site web institutionnel Orange.com, rubrique “Philosophie” – Annexe 15

i) Répondre aux failles de l'innovation technologique par l'innovation sociale

“De l'utilité sociale des nouvelles technologies”<sup>118</sup> : tel est le titre donné à la partie dédiée à la Fondation Orange dans le rapport intégré 2015 du Groupe. Cet intitulé inscrit directement la démarche de mécénat dans la stratégie de l'entreprise par sa capacité à “renforcer l'utilité sociale des TIC”<sup>119</sup> en donnant une forme de justification sociale à l'activité d'Orange. Ce discours permet de lier étroitement innovation technologique et sociale afin de répondre aux nouveaux besoins sociaux créés par l'activité de développement du numérique d'Orange.

Lorsque Hugues Sibille définit l'innovation sociale, il l'inscrit dans “un mouvement d'élargissement de l'innovation technologique”<sup>120</sup> afin que ces deux types d'innovation soient “pensés ensemble, dans une vision large, comme un placement générant une valeur sociétale ajoutée”<sup>121</sup>. Il souhaite ainsi qu'elles aient chacune le même droit de cité, la même place au sein de l'entreprise, tant elles apportent chacune une valeur ajoutée non négligeable. Au travers de son discours, Orange semble avoir intégré l'innovation sociale à sa stratégie d'entreprise en ayant “déplacé son regard de la technologie vers la société”<sup>122</sup> et en repensant ainsi les processus d'un point de vue social et humain afin de redonner du sens à l'innovation technologique<sup>123</sup>. L'innovation sociale est d'ailleurs omniprésente dans son discours institutionnel : *Human Inside* : quand la technologie se fait progrès”, “Orange s'est forgée une conviction en forme d'engagement : l'humain comme point de départ et point d'arrivée de toutes nos actions.”, “notre philosophie, chez Orange, c'est que l'innovation ne devient progrès qu'en se mettant au service de l'humain”, “Revenir à l'essentiel : L'innovation n'a de sens qu'au service de l'humain”<sup>124</sup>. Sur la page appelée “philosophie”, qui présente la vision et la mission de l'entreprise, le mot homme/humain/human revient d'ailleurs 7 fois lorsque la technologie n'est évoquée que 4 fois. Le numérique apparaît comme le

---

<sup>118</sup> Rapport intégré 2015, version papier, p.82 – Annexe 9

<sup>119</sup> Ibid

<sup>120</sup> SIBILLE, Hugues, *La Grande Promesse*, op. cit. p.35

<sup>121</sup> Ibid. p.14

<sup>122</sup> PETRELLA, Francesca, RICHEZ-BATTESTI, Nadine, et VALLADE, Delphine, “L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?”, *Innovations*, 2012, vol. 38, n° 2, pp. 15-36.

<sup>123</sup> SIBILLE, Hugues, *La Grande Promesse*, op. cit.

<sup>124</sup> Site web institutionnel Orange.com, rubrique “Philosophie” – Annexe 15

facteur commun, l'élément réconciliateur qui doit être à la fois une innovation technologique et humaine, avec plus de 20 références en un seul article web.

Toutefois, pour Richez-Battesti, Petrella, et Vallade, le recours au concept d'"innovation sociale", peut également avoir pour fonction de "contourner la vision négative des effets des innovations technologiques, perçus souvent de façon douloureuse par ceux et celles qui en sont les victimes."<sup>125</sup>. Cette vision négative provient des nombreux déséquilibres sociaux et fractures sociétales que peut engendrer la technologie. Orange semble utiliser ce moyen pour rassurer ses parties prenantes sur le développement du numérique et les nombreux mythes de science-fiction qui l'entoure : "loin du mirage de l'homme-machine, l'enjeu à long terme est de canaliser les flots du digital en une personnalisation bénéfique à chacun"<sup>126</sup>. Le discours porté se veut très mélioratif, teinté d'espoir et d'enthousiasme quant au potentiel de déploiement du numérique, afin qu'il soit considéré comme "une opportunité formidable", "une formidable occasion", "riche en potentialités", un moyen de nous "libérer des contraintes de temps et d'espace" afin d'obtenir une société "plus intelligente, responsable et ouverte" et "mieux équilibrée", plutôt qu'une menace. Cela permettrait de "re-légitimer les processus d'innovation"<sup>127</sup> en envisageant un usage positif pour la société, en "contribuant à orienter les mutations actuelles du monde dans un sens positif"<sup>128</sup>.

Au sein de ce discours sur l'utilité sociale des nouvelles technologies, les actions portées par la RSE et la Fondation Orange se retrouvent naturellement valorisées en étant toutes deux des preuves concrètes "qu'on est dans l'humain, ce n'est pas une déclaration d'intention"<sup>129</sup>. En tant qu'entités actrices de l'innovation sociale, elles incarnent alors une forme de justification sociale des métiers d'Orange, en combinant "l'aspiration au changement et une forme de garantie d'équité et de justice sociale"<sup>130</sup>. Leur engagement citoyen en faveur d'un numérique solidaire arrive d'ailleurs dans les dernières lignes de ce texte sur la "philosophie" du Groupe avec la phrase : "Ainsi,

---

<sup>125</sup> PETRELLA, Francesca, RICHEZ-BATTESTI, Nadine, et VALLADE, Delphine, "L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?", op. cit.

<sup>126</sup> Site web institutionnel Orange.com, rubrique "Philosophie" – Annexe 15

<sup>127</sup> PETRELLA, Francesca, RICHEZ-BATTESTI, Nadine, et VALLADE, Delphine, "L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?", op. cit.

<sup>128</sup> Rapport intégré 2015, version papier, p.9 – Annexe 9

<sup>129</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>130</sup> PETRELLA, Francesca, RICHEZ-BATTESTI, Nadine, et VALLADE, Delphine, "L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?", op. cit.

pour partager les bénéfices du numérique le plus largement possible, Orange s'engage pour la réduction des fractures numériques, en particulier via les programmes prioritaires par la Fondation Orange en faveur des plus fragiles et de leur accès à l'apprentissage, à la formation et à la connaissance."<sup>131</sup>. Cette mention est d'autant plus importante qu'elle vient naturellement conclure la stratégie du Groupe et lui donner du sens.

## ii) Partager une vision du monde fabriquée

Afin d'exister au sein de cette stratégie *Human Inside* et d'être compréhensible auprès de ses publics, la Fondation Orange cherche à obtenir une forme de reconnaissance du rôle qu'elle joue pour l'entreprise et la société. Pour cela, elle semble essayer de démontrer sa capacité à modifier le réel, "un réel porteur d'une certaine moralité et d'une conception du monde"<sup>132</sup>. Cette conception du monde, c'est celle qui considère le numérique et son usage en société comme une "utopie égalitaire et [...] sociale"<sup>133</sup>, un numérique essentiel à la vie en société et au bonheur de chacun, une réponse à tous les maux. Ce discours, porté à l'origine par la stratégie du Groupe et de la RSE, se retrouve omniprésent dans les supports de communication de la Fondation Orange. Parmi ces supports, la plaquette institutionnelle prône un "numérique [qui] est essentiel à tous, dans le monde aujourd'hui et de demain", "une chance pour tous" ou un moyen de nous "rapprocher de l'essentiel"<sup>134</sup> en reprenant directement la signature du Groupe Orange. Puis, les plaquettes thématiques utilisent des assertions qui imposent le numérique comme remède à l'ensemble des problèmes de société : "L'indépendance économique passe par la formation et par la maîtrise des outils bureautiques et numériques", "se réinventer grâce aux nouvelles technologies", "remotiver les jeunes par le numérique", "renforcer l'employabilité des jeunes par le numérique"<sup>135</sup>.

Ce discours est bien sûr, comme nous l'avons vu précédemment, emprunté à celui porté par la RSE et la stratégie du Groupe. Sur la rubrique "engagement / responsabilité" du site internet, nous pouvons lire une assertion très similaire : "Chez Orange, nous avançons avec la conviction que le numérique est un levier puissant de

---

<sup>131</sup> Site web institutionnel Orange.com, rubrique "Philosophie" – Annexe 15

<sup>132</sup> RONDOT, Camille, Enjeux de communication des organisations internationales – Que faire contre le risque d'insignifiance ?

<sup>133</sup> WOLTON, Dominique, Internet, et après ? Une théorie critique des nouveaux médias, Flammarion "Champs", 2000, p.90

<sup>134</sup> Plaquette institutionnelle 2016 de la Fondation Orange – Annexe 10

<sup>135</sup> Plaquette thématique sur l'éducation numérique de la Fondation Orange – Annexe 11

développement économique et social. L'incroyable potentiel de progrès et d'innovation qu'il porte doit être mis au service du plus grand nombre."<sup>136</sup>. Ces phrases génériques sont assénées comme des vérités incontestables qui décrivent un monde où le numérique est la clé à tous les problèmes. Pour Dominique Wolton, la dimension sociale du numérique et l'idéologie qui l'entoure sont fondées sur cette représentation d'une "nouvelle chance pour tous ceux qui ont raté la première" dans un monde "accessible à tous"<sup>137</sup>.

Par ailleurs, la mise en place d'un dispositif d'énonciation de type "pédagogique" renforce la véracité du propos et facilite l'acceptation de cette réalité sur le numérique. Selon la catégorisation effectuée par Eliséo Veron sur le Jeu d'énonciation et de mobilisation entre le "Nous" et le "Vous", l'énonciateur pédagogique est un "nous" qui "sait", conseille et informe un "vous" comme destinataire qui profite, passif<sup>138</sup>. Appliqué à la stratégie de la Fondation Orange, le fait d'avoir recourt à l'énonciation pédagogique permet d'expliquer les mutations actuelles en s'attribuant un rôle d'expert et la légitimité qui l'accompagne afin d'interroger les pratiques et d'imposer une réalité particulière. Les exemples appuyant cette analyse sont nombreux, tant sur les supports en ligne et papier. Tout d'abord par cette notion de "savoir" qui impose la légitimité et pose la condition de la véracité du discours : "Nous savons que les nouvelles technologies y contribuent, aussi nous favorisons leur utilisation dans les actions que nous soutenons."<sup>139</sup> Puis elle indique bien qu'elle parle en son nom en informant sur sa capacité à agir sur son environnement et à répondre aux besoins de ses bénéficiaires : "nous agissons", "notre engagement", "notre ambition"<sup>140</sup>, "depuis 30 ans, nous permettons", "nous soutenons", "nous sommes fiers"<sup>141</sup>. A contrario, le "vous" est très peu présent, gardant ainsi une forme de distance sur laquelle peut se baser l'expertise et la légitimité du discours.

En partageant cette vision du monde créée à partir de l'utopie du numérique égalitaire avec la stratégie RSE, la Fondation Orange lutte efficacement contre le risque

---

<sup>136</sup> Site web institutionnel Orange.com, rubrique "engagement / responsabilité" – Annexe 15

<sup>137</sup> WOLTON, Dominique, *Internet, et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, op.cit. p.88

<sup>138</sup> VERON, Eliseo, "L'analyse du contrat de lecture: une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports presse", *Médias: expériences, recherches actuelles, applications*, IREP, Paris, juillet 1985.

<sup>139</sup> Site web Fondation Orange – Annexe 14

<sup>140</sup> Plaquette institutionnelle 2016 de la Fondation Orange – Annexe 10

<sup>141</sup> Plaquette campagne des 30 ans Fondation Orange – Annexe 12

d'insignifiance. Elle s'appuie pour cela sur le code de l'innovation sociale qui induit une réponse à un besoin social mal satisfait car elle se donne un rôle d'acteur légitime pour définir ce besoin et le résoudre. Elle cherche ainsi à gagner la reconnaissance à la fois de ses publics et de l'ensemble des acteurs du Groupe qui pourraient contester l'utilité de son projet. Toutefois, cette reconnaissance passe également par les résultats effectifs de l'action de mécénat et par la difficile notion d'impact social.

### iii) La recherche d'impact social

Si l'on considère l'impact social comme l'ensemble des "effets et/ou changements provoqués à court, moyen et long termes d'une action sur ses parties prenantes, personnes ou groupes de personnes, et sur la société dans son ensemble."<sup>142</sup>, alors cette notion peut à la fois rassembler la problématique de l'évaluation du mécénat et de la RSE. Pour Hugues Sibille, c'est justement ici que la question de l'impact social devient trop souvent un sujet tabou, car elle allie une notion de performance à celle de l'intérêt général, et amène chacun à s'interroger sur les intentions de l'autre<sup>143</sup>, que ce soit du côté des innovateurs ou des financeurs. Elle est d'autant plus tabou lorsque l'on considère la vision désintéressée du mécénat d'entreprise fondée sur la notion d'intérêt public qui ne devrait pas servir les objectifs de l'entreprise et donc ne pas faire l'objet d'indicateurs trop évidents. C'est notamment le message porté par Philippe Duhot, Directeur de la communication pour la région Orange Sud-Ouest, qui peine à donner des indicateurs à son n-1, Bruno Aujard, délégué Sud-Ouest de la Fondation Orange, car il craint de "pervertir" l'action de mécénat par l'obsession de la performance : *"Le risque avec les indicateurs, c'est que quand on [en] fixe [...], pour peu qu'ils soient des indicateurs quantitatifs, ces indicateurs là on veut les dépasser et donc on peut pervertir une action simplement dans l'objectif de faire monter les indicateurs."*<sup>144</sup>.

Si elle est difficile à mettre en place car elle fait ressortir l'ensemble des débats sur la valeur stratégique du mécénat, l'évaluation de l'impact social est d'autant plus importante qu'elle donne une idée de la valeur réelle d'une innovation sociale. Pour de nombreux chercheurs sur ce phénomène, l'étape d'"évaluation" (appelée "learning and

---

<sup>142</sup> SIBILLE, Hugues, La Grande Promesse, op. cit.

<sup>143</sup> Ibid

<sup>144</sup> Entretien précité – Annexe 6



evolving” par la Oxford Said Business School<sup>145</sup>) constitue la 4<sup>ème</sup> et dernière étape du processus d’innovation sociale. Lorsqu’elle est maîtrisée, elle est assimilée à un moyen de tirer leçon de ses erreurs pour toujours mieux servir les besoins de la société et garantit ainsi “le fait qu’une innovation sociale ne devienne pas une coquille vide au service d’un triste *socialwashing*”<sup>146</sup>.

Au-delà du fait que le mécénat apporte la “preuve” de la générosité de l’entreprise<sup>147</sup>, la notion d’impact social, étroitement liée à la conception de l’innovation sociale, permet d’envisager autrement les résultats. Pour Arthur Gautier, cela fait partie des nouvelles prérogatives du manager mécénat qui “doit désormais évaluer l’efficacité de ses financements et s’intéresser à l’impact social généré”<sup>148</sup>. Brigitte Audy va jusqu’à utiliser le terme de responsabilité pour exprimer cette nécessité de s’assurer que les actions menées aient un réel impact sur les bénéficiaires : “*on a une responsabilité de faire en sorte que ce que nous lançons soit quand même un levier réel et soit efficient pour les personnes qui sont bénéficiaires de nos actions.*”<sup>149</sup>. Que ce soit par l’émergence des agences de conseil en impact social ou la mise en place d’indicateurs ciblés sur le bénéfice apporté à la société, l’idée de l’évaluation de l’impact social semble séduire de plus en plus d’entreprises. Si bien que la Fondation Orange en a fait un moyen d’affirmer son rôle dans la stratégie globale de l’entreprise en insistant, au travers de sa communication, sur les preuves de son efficacité. Ces dernières se manifestent notamment par l’utilisation de nombreux verbes d’action, et notamment au travers du programme “Agir” sur les plaquettes thématiques (“Agir pour l’avenir des jeunes”, “Agir pour l’autonomie des femmes”, “Agir pour l’éducation des plus démunis”<sup>150</sup>), ou par l’emploi de verbes à l’infinitif à de nombreuses reprises (“Remotiver des jeunes”, “Renforcer l’employabilité des jeunes”, “Redonner une autonomie financière”, “Offrir aux enfants un nouvel accès”<sup>151</sup>, etc). Sur le site web, nous pouvons également remarquer cette emphase sur l’efficacité par l’action, en prenant en compte le bandeau principal d’actualités qui, par le format de lecture en Z de la page, permet de mettre en exergue les dernières réalisations de la Fondation. L’encadré “sur le terrain” permet également de diriger le regard sur les actions de la

---

<sup>145</sup> MULGAN, Geoff dir., “Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated”, Oxford Said Business School, Mars 2007, p.25

<sup>146</sup> SIBILLE, Hugues, La Grande Promesse, op. cit.

<sup>147</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>148</sup> GAUTIER, Arthur, “Le mécénat d’entreprise en France. Histoire et perspectives”, op. cit.

<sup>149</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>150</sup> Plaquette thématique sur l’éducation numérique de la Fondation Orange – Annexe 11

<sup>151</sup> Plaquette institutionnelle 2016 et thématique de la Fondation Orange – Annexes 10-11

Fondation en local et de donner de la matière aux programmes promus<sup>152</sup>. Enfin, sur chaque support de communication de la Fondation sont présentés des indicateurs chiffrés à des endroits clés. Pour la plaquette institutionnelle, les chiffres apparaissent sur la première double-page et sont donc la première chose qui saute aux yeux au moment de tourner la première page de la plaquette<sup>153</sup>. Pour les plaquettes thématiques, les indicateurs chiffrés sont placés sur la 4<sup>ème</sup> de couverture et donc aisément lisibles pour qui tient la plaquette entre ses mains<sup>154</sup>. Sur ces pages dédiées aux indicateurs, aucune somme d'argent n'est évoquée pour laisser la place à des chiffres très concrets sur le lancement des nouveaux programmes (nombre de bénéficiaires, nombre de matériel distribué, nombre de bénévoles, etc). Par ailleurs, l'utilisation d'iconographies pour rendre compte de l'impact des actions par visualisation renforce l'effet d'efficacité.

Cependant, ces indicateurs sont seulement suivis et mis en valeur par la direction nationale et internationale, sans réelle évaluation qualitative sur le terrain avec les délégués. Brigitte Audy affirme en ce sens qu'elle est dans *“une division qui est aussi objectivée malgré tout et donc derrière assujettie à des appréciations pour des systèmes d'incentives ou autre”*<sup>155</sup>. Du point de vue local, seules quelques actions notables sont remontées et valorisées sur les supports de communication nationaux tels que le site web et le rôle d'observateur du délégué régional est sous-utilisé. Pour Philippe Duhot qui se doit de donner des objectifs et des indicateurs au délégué de la Fondation, il s'agit davantage de mesurer l'impact de l'action sur l'entreprise, et notamment au travers des retombées presse<sup>156</sup>. Seul réel indicateur en interne aujourd'hui mis en place, le suivi des retombées presse permet de lutter contre le risque d'insignifiance en étant visible aux yeux du public<sup>157</sup>. C'est donc ici principalement l'image et la notoriété sur un territoire donné qui sont évalués en passant par les relais d'opinion que ce sont les journalistes. Au vue de la faiblesse de l'évaluation des actions en local, nous pouvons ainsi nous demander si la mesure de l'impact social, bien que bénéfique pour des raisons d'ajustement et d'adaptation des actions, ne soit en réalité utilisé principalement que comme un moyen de communiquer

---

<sup>152</sup> Site web de la Fondation Orange – Annexe 14

<sup>153</sup> Plaquette institutionnelle 2016 de la Fondation Orange – Annexe 10

<sup>154</sup> Plaquette thématique sur l'éducation numérique de la Fondation Orange – Annexe 11

<sup>155</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>156</sup> Entretien précité – Annexe 6

<sup>157</sup> RONDOT, Camille, Enjeux de communication des organisations internationales – Que faire contre le risque d'insignifiance ?

sur son efficacité pour montrer que les “tonnes d’argent” dépensées<sup>158</sup> amènent à des résultats réels et ainsi lutter contre le risque d’insignifiance.

En effet, communiquer sur l’impact social, c’est raconter une histoire commune, celle d’une entreprise qui agit de manière efficace au profit de l’innovation sociale. L’utilisation de ce code dans son discours permet également à la Fondation Orange d’exister au sein de cette stratégie globale de responsabilité en faisant ressortir son rôle dans le soutien à la cause défendue par le Groupe.

### **b) L’implication des bénéficiaires dans le discours**

Avec la stratégie *Human Inside*, Orange cherche à remettre l’humain et ses usages au cœur des préoccupations et à utiliser ainsi la RSE et le mécénat comme preuves concrètes de son engagement et de son action. Repenser l’action en remettant les l’humain au centre par l’implication des acteurs concernés, c’est justement l’un des “critères socles” de l’innovation sociale. En effet, cette dernière s’intéresse à la fois à l’humain en tant que finalité : “En technologie, l’humain n’est souvent qu’une ressource ; pour l’innovation sociale, il est la finalité.<sup>159</sup>” ; et en tant qu’élément déterminant au sein du processus d’innovation : “le projet doit être soucieux d’impliquer les acteurs concernés”<sup>160</sup>. Le processus de l’innovation sociale, dont les codes sont réutilisés par la Fondation Orange et la stratégie RSE, passe donc par le développement d’une meilleure prise en compte des bénéficiaires et de la valorisation de leur parole.

#### **i) Un accompagnement personnel en réponse à la fragilité sociale**

Au travers de ses différents supports de communication, la Fondation Orange semble vouloir créer un lien particulier avec ses bénéficiaires et mettre l’accent sur les modalités d’un accompagnement à la carte. Dans cette optique, Brigitte Audy cherche à différencier les types de programmes issus de la RSE et de la Fondation pour insister sur le potentiel de personnalisation du mécénat : “*Si par exemple tu parles d’un*

---

<sup>158</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>159</sup> SIBILLE, Hugues, *La Grande Promesse*, op. cit. p.77

<sup>160</sup> Ibid, p.38

*bénéficiaire de la Fondation : on va travailler avec un jeune qui est vraiment décroché scolairement, on va lui faire retrouver confiance en lui, estime de lui tout en lui donnant de nouvelles compétences et ça c'est pas la RSE qui va le faire.*"<sup>161</sup>. Elle fait ici référence au fait que les programmes RSE atteignent ici leurs limites car ils peuvent moins s'attarder sur des cas particuliers que la Fondation et cherchent davantage à développer des programmes et régler des situations qui touchent le plus grand nombre.

L'approche proposée par la Fondation permet d'entraîner un système d'aides personnalisé qui amène les bénéficiaires à raconter leur histoire. Nous pouvons notamment avoir un aperçu de ces témoignages au travers de la campagne "Nouveau départ"<sup>162</sup> diffusée en interne qui relate les parcours de ces personnes fragiles socialement qui ont pu s'en sortir grâce à l'accompagnement de la Fondation Orange. "Le mot-clé d'accompagnement est lâché. Face à la vulnérabilité, l'innovation réside souvent dans les modalités d'un accompagnement personnel"<sup>163</sup> affirme Hugues Sibille en liant directement la notion d'accompagnement et de personnalisation du soutien au processus d'innovation sociale. Ici, il s'agit donc moins de distribuer de l'argent que d'être au plus proche des bénéficiaires et de leurs besoins afin de mieux les comprendre et d'adapter l'aide en question.

La notion d'accompagnement est d'autant plus marquée qu'avec le dispositif de bénévolat mis en place ici, ce sont les salariés qui apportent directement leur savoir-faire pour aider des personnes ciblées. Ainsi, moins de personnes sont touchées mais il s'agit davantage d'un soutien qualitatif que quantitatif. Pour cela, un système d'actions "à la carte" est développé afin de répondre aux besoins de chacun et d'apporter un service personnalisé aux acteurs intéressés. C'est notamment le principe de la nouvelle plateforme de bénévolat développé sur le site web de la Fondation Orange et expliqué par Brigitte Audy : *"On vous facilite l'accès entre un bénéficiaire et vous. On vous donne toute la panoplie d'actions possibles et vous choisissez librement la manière dont vous allez vous engager pour aider ces bénéficiaires.*"<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> Ibid.

<sup>162</sup> Plaquette campagne "Nouveau départ" (profil Léo) de la Fondation Orange – Annexe 13

<sup>163</sup> SIBILLE, Hugues, La Grande Promesse, op. cit. p.21

<sup>164</sup> Entretien précité – Annexe 1

Toutefois, malgré les programmes actuellement mis en place et la volonté de la directrice, Bruno Aujard affirme que la Fondation n'est pas encore à un stade optimal de consultation des bénéficiaires et de construction des programmes en collaboration avec eux, comme le voudrait la forme la plus développée d'innovation sociale. Pour lui, les programmes doivent pouvoir aller plus loin afin de générer de l'innovation sociale. Il la définit ainsi : *“c'est [...] la façon dont des acteurs, localement, peuvent s'emparer d'un sujet et y apporter des réponses conçues par eux, dont ils seront les bénéficiaires”*<sup>165</sup>. Il souhaite ainsi donner un rôle d'acteur aux personnes dans le besoin afin qu'elles deviennent maîtresses des programmes développés par les entreprises.

Comme, dans les faits, l'implication des bénéficiaires n'est pas encore effective, la notion d'accompagnement personnel est principalement utilisée à usage communicationnel, afin de raconter les histoires de ces personnes qui ont eu le droit à un “nouveau départ” grâce à la Fondation Orange. Au travers de ces témoignages, la Fondation cherche à redonner du pouvoir aux bénéficiaires en s'inscrivant dans la tendance de fond à l'individuation, l'un des fondements de l'innovation sociale.

#### ii) Une incarnation du discours fondée sur la tendance à l'individuation

Impliquer les bénéficiaires, c'est aussi apprendre à les considérer comme de véritables acteurs “aux comportements plus autonomes, plus actifs, plus collaboratifs”<sup>166</sup>. C'est pour cette raison qu'Hugues Sibille inscrit très justement l'innovation sociale dans la tendance à l'individuation qui se définit par la “distinction d'un individu des autres de la même espèce ou du groupe, de la société dont il fait partie; fait d'exister en tant qu'individu.”<sup>167</sup>. Dans son application à l'innovation sociale, Sibille la caractérise par un “désir de réalisation de soi, de recherche de singularité, de capacité à être pleinement autonome”<sup>168</sup>. Au travers de sa communication, la Fondation Orange cherche ainsi à faire transparaître cette individuation afin de montrer qu'elle cherche à redonner aux bénéficiaires une forme de pouvoir sur la maîtrise de leur avenir.

---

<sup>165</sup> Entretien précité – Annexe 4

<sup>166</sup> SIBILLE, Hugues, La Grande Promesse, op. cit. p.22

<sup>167</sup> Centre national de ressources textuelles et lexicales, CNRTL.fr, Individuation.

<sup>168</sup> SIBILLE, Hugues, La Grande Promesse, op. cit. p.22

Cette volonté passe par différents procédés dont l'incarnation des programmes d'action par les bénéficiaires et bénévoles Orange. Ce procédé permet d'envisager les programmes en fonction de leur impact sur les bénéficiaires et non sur leur rattachement à telle ou telle branche de la responsabilité citoyenne de l'entreprise. Il s'agit notamment de jouer sur l'émotion en associant un type de programme à un type de bénéficiaire afin de l'identifier facilement et d'apporter une dimension beaucoup plus concrète et légitime à l'action menée. Brigitte Audy affirmait d'ailleurs avoir *“beaucoup réorienté [la] communication sur des témoignages de personnes, parce que ce n'est pas nous qui devons le dire, c'est les personnes directement bénéficiaires qui doivent expliquer ce en quoi l'action de la Fondation a pu les aider à prendre un nouveau départ.”*<sup>169</sup>. Elle évoque ainsi le rôle donné au témoignage dans la communication de la Fondation afin de crédibiliser l'action par la prise de parole des bénéficiaires directs. Du point de vue d'autres bénéficiaires potentiels, cela leur permet de s'identifier aux profils présentés. De celui du grand public, il s'agit d'entendre parler de la Fondation par quelqu'un d'autre que la Fondation en faisant notamment jouer le principe de prescription.

Les profils de bénéficiaires incarnant le discours de la Fondation sont tous potentiellement des candidats aux programmes RSE qui, eux, rassemblent un large panel de population. Cela permet notamment de servir la crédibilité de la cause RSE auprès de ses publics, comme certains profils se rejoignent. Parmi ces profils, on cite les jeunes en difficulté scolaire et/ou en insertion professionnelle, les femmes en voie de réinsertion et les jeunes autistes en voie d'insertion, en sachant qu'ils sont tous incarnés par un bénéficiaire dans la campagne de communication interne “nouveau départ”<sup>170</sup> que nous avons évoqué plus haut. Cette campagne, prolongée par le lancement de la plateforme de bénévolat, consiste à raconter les histoires des bénéficiaires et des bénévoles qui les accompagnent afin de faire disparaître les programmes derrière des personnalités. François Baroin justifie cette démarche par le fait que *“ça interpelle plus les gens de voir d'autres gens, de lire une histoire d'hommes et de femmes qu'un discours d'une entreprise. Et puis voilà, on ne sent plus concerné parce qu'on se dit “ça pourrait être moi, ça pourrait être mon fils, mon voisin, etc”, enfin tu vois, on se projette plus facilement donc du coup on intéresse plus les gens à qui on*

---

<sup>169</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>170</sup> Plaquette campagne “Nouveau départ” (profil Léo) de la Fondation Orange – Annexe 13

s'adresse.<sup>171</sup> Il en ressort un réel enjeu pour la Fondation de soulever l'intérêt de ses publics afin de pallier au risque d'insignifiance de ses actions.

Une analyse de cette campagne "nouveau départ" a permis de faire ressortir la mise en avant de l'individuation dans le discours, en passant notamment par les verbatim, l'analyse sémiologique, le recours aux dialogues interposés et le fait de nommer les bénéficiaires afin de les incarner davantage. Nous assistons à la création de personnages qui évoluent au sein d'une histoire composée d'une situation initiale qui correspond souvent à un passé difficile, à une grande fragilité sociale : "J'ai arrêté l'école en 3<sup>ème</sup>, persuadé que les études, ça n'était pas pour moi"<sup>172</sup>. Puis survient l'élément perturbateur qui représente l'entrée du bénéficiaire dans un programme de la Fondation : "Le jour où j'ai pu intégrer un cursus au FabLab Solidaire de l'IUT de Bordeaux. Une révélation !"<sup>173</sup>. S'en suivent des péripéties sur l'expérience du bénéficiaire et de ses rencontres, pour conclure avec une situation finale, son nouveau départ : "6 mois plus tard, j'ai pu décrocher un emploi ici, en tant que concepteur et animateur scientifique !"<sup>174</sup>. Parmi ces personnages, nous avons analysé le jeune Léo qui a eu le droit à son propre dépliant afin de présenter le programme FabLabs Solidaires<sup>175</sup>. De nombreux éléments contribuent à lui permettre d'incarner entièrement le programme tels que le format du dépliant en lui-même qui permet de mettre largement en avant son témoignage. En effet, de par ses dimensions de 10,5 x 14,5 cm, nous avons ici un petit format qui se prête bien au récit d'histoires courtes et personnelles et qui se déplie de façon à associer aisément le portrait de Léo au programme duquel il est bénéficiaire (carré extérieur) ainsi qu'au bénévole Orange qui l'a accompagné (carré intérieur) par dialogue interposé. Ensuite, c'est par la composition de la première et de la quatrième de couverture que Léo est mis en avant. Si la première de couverture présente une photo de type portrait taille du jeune garçon accompagnée uniquement d'une légende dans le coin en haut à droite "Léo, au FabLab Solidaire de Bordeaux", la quatrième est également très épurée car elle n'est composée que d'une citation entre guillemets ("Avant, je pensais que les études, ce n'était pas pour moi"). La quatrième de couverture fait ici écho à la première car elle fait parler le jeune personnage pris en photo sans le mentionner directement et lui donne ainsi vie sans avoir besoin de "rapporter" sa parole.

---

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> Ibid.

<sup>174</sup> Ibid.

<sup>175</sup> Ibid.

Par ailleurs, au-delà de ces campagnes ciblées sur l'interne, l'analyse de l'ensemble des portraits de bénéficiaires permet notamment de renforcer la crédibilité et l'honnêteté de la démarche engagée par l'approche "sans filtre" des modèles. Nous nous sommes notamment penchés sur le portrait de Laura, bénéficiaire du programme FabLab Solidaire, présent sur la 1<sup>ère</sup> de couverture de la plaquette institutionnelle<sup>176</sup>. Au travers de ce portrait, Laura est représentée dans toute sa simplicité, le sourire aux lèvres. Les détails qui dénotent le plus sont justement ceux qui surlignent cette simplicité : le vernis à ongle écaillé, le rouge à lèvres sur des lèvres gercées, des dents un peu jaunies, des petits boutons apparents sur son front. Tant de petites imperfections qui auraient été camouflées ou retouchées dans le cadre d'une photo officielle pour représenter la marque. Ces éléments, une fois rassemblés, permettent de saisir la connotation de l'image<sup>177</sup> : celle d'une volonté de symboliser l'individuation par la simplicité de la jeune femme et sa confiance en elle affichée. Malgré l'évidence de sa fragilité sociale en tant que bénéficiaire d'un programme de la Fondation, la Fondation ne souhaite pas être dans le pathos mais bien représenter des personnalités fortes, indépendantes et fières. Nous pouvons également noter que son regard est directement dirigé vers l'objectif et donc vers le destinataire. Ce regard, c'est une forme d'interpellation du lecteur pour qu'il prenne conscience de cette recherche de singularité et d'autonomie.

L'ensemble des photos des profils "nouveau départ" est également conçu sur le même modèle de photo "sans filtre" et tranche ainsi avec la banque d'images institutionnelles de la marque Orange et ses environnements et personnages toujours très lisses. Que ce soit Léo, Romain, Miléna, Biba, Assadek ou Janet, leurs portraits sont travaillés de sorte à les représenter comme acteurs et maîtres de leur avenir. Les verbatim utilisés avec ces photos, notamment via la plateforme de bénévolat, renforcent cette prise de parole et cette prise de possession du discours<sup>178</sup>.

Alors que le discours porté par la RSE ne se permet guère de communiquer auprès des parties prenantes par le témoignage basé l'individuation et la prise de pouvoir du bénéficiaire dans le discours énoncé, la Fondation Orange utilise largement ces leviers associés à l'innovation sociale afin de donner de la valeur et de la crédibilité à son

---

<sup>176</sup> Plaquette thématique sur l'éducation numérique (Fondation Orange) – Annexe 11

<sup>177</sup> BARTHES, Roland, *Mythologies*, Paris, Seuil, 1957, 216 p.

<sup>178</sup> Copies écran du site web (Fondation Orange) – Annexe 14



action. Ces supports et leur impact sur l'image de l'action citoyenne du Groupe irriguent les actions RSE et leur donnent davantage de légitimité en interne comme en externe. Au-delà des actions de communication, les principes de l'innovation sociale peuvent également s'appliquer aux activités de décloisonnement entre les deux entités pour une meilleure collaboration et un meilleur impact sur les bénéficiaires.

### **c) Le cercle vertueux de l'expérimentation par le décloisonnement RSE/mécénat**

Béatrice de Durfort soulignait dans l'étude EY 2016 que "l'expérimentation devient un devoir" et évoquait "une véritable exploration des possibilités d'articulations entre outils jusqu'ici indépendants les uns des autres"<sup>179</sup>. En cumulant deux codes de l'innovation sociale, le développement de la collaboration entre acteurs pour générer des projets sociaux expérimentaux est un élément clé de son développement. "L'innovation sociale surgit lorsqu'un pont remplace un mur. Des mondes étanches s'ouvrent les uns aux autres et de leur rencontre jaillissent de nouvelles solutions."<sup>180</sup> déclare Hugues Sibille, en mettant ainsi la lumière sur le potentiel créateur du décloisonnement. Nous pouvons ici l'appliquer au décloisonnement entre RSE et mécénat, en analysant de quelle manière l'aspect expérimental des innovations produites par leur collaboration va à son tour transformer les liens sociaux et encourager la co-construction.

#### **i) Expérimentation par la collaboration multi-acteurs**

L'expérimentation est souvent générée lorsque plusieurs acteurs collaborent et tentent de donner naissance à un projet unique, innovant et répondant à des besoins bien identifiés. Pour Brigitte Audy, qui peut "*librement faire toutes les expérimentations et lancer tous les pilotes*"<sup>181</sup> qu'elle veut, l'innovation par l'expérimentation va jusqu'à faire partie des raisons d'existence de la Fondation : "*Je crois qu'une Fondation elle doit être là aussi pour bouger un peu les lignes, pour essayer de trouver des choses un peu innovantes.*"<sup>182</sup>. Arthur Gautier, maître de conférence à l'ESSEC, considère d'ailleurs le mécénat comme un "moyen unique de financer l'innovation sociale en testant des

---

<sup>179</sup> Les Echos / connaissance des arts, Le mécénat en France 2016, H.S. n°742.

<sup>180</sup> Ibid. p.93

<sup>181</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>182</sup> Ibid.

projets pilotes, expérimentaux et non rentables à court terme”<sup>183</sup>. En considérant le rapprochement de la Fondation Orange avec la stratégie RSE, nous avons identifié deux types de décloisonnement possiblement générateurs d’innovation : le décloisonnement par les programmes et le décloisonnement par les acteurs externes à l’entreprise.

Tout d’abord, le décloisonnement par les programmes a déjà été évoqué dans le cadre de la thématique du mécénat croisé dont nous avons soulevé la capacité à “ouvrir aux entreprises les voies de l’expérimentation”<sup>184</sup>. D’après l’étude menée par EY, “76 % des fondations et fonds de dotation interrogés déclarent pratiquer des actions de ce type et mettent ainsi en relation plusieurs domaines d’intervention pour un bénéfice mutuel”<sup>185</sup>, ce qui donnerait une grande part à l’optimisation des domaines d’actions qui peuvent ainsi servir à une cause plus large que celle qui leur était attribuée. En croisant les programmes de la Fondation dans une logique dynamique de création, le mécénat croisé ouvre les portes de l’expérimentation et introduit la pensée systémique qui permet d’envisager les programmes d’aides dans leur ensemble. En adoptant cette posture, il ne s’agit alors plus tant de compartimenter pour clarifier le propos que de créer des ponts afin de mieux coller aux besoins des bénéficiaires. La pensée systémique, que l’on peut rapprocher de la vision *Human Inside*, permet d’envisager l’expérimentation de nouveaux programmes d’action en collaboration avec la stratégie RSE. Par sa capacité à expérimenter et à renouveler ses programmes d’action en lien ou non avec les programmes RSE, la Fondation Orange montre qu’elle est active et efficace, luttant ainsi contre le risque d’insignifiance.

Ensuite, la collaboration avec les acteurs externes à l’entreprise tels que les pouvoirs publics, les associations ou les acteurs du secteur de l’Economie Sociale et Solidaire, permet à la fois d’expérimenter de nouveaux processus de soutien et de travailler de manière concertée avec les acteurs de la RSE. Brigitte Audy l’aborde du point de vue de la complémentarité public/privé en estimant qu’*” il y a un intérêt collectif à ce que des initiatives privées puissent à un moment donné exister pour répondre à des questions qui pourraient être prises en charge par des politiques publiques mais qui*

---

<sup>183</sup> GAUTIER, Arthur, “Le mécénat d’entreprise en France. Histoire et perspectives”, op. cit.

<sup>184</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, publié en 2016, p.35

<sup>185</sup> Ibid.

*n'en ont plus les moyens*<sup>186</sup>. Pour des raisons de budget, les entreprises auraient donc davantage de latitude pour expérimenter de nouveaux projets sociaux, reprenant ainsi certaines responsabilités de l'Etat. D'après l'étude d'EY, déjà 13% des entreprises philanthropes pratiquent le "mécénat collectif"<sup>187</sup>, qui consiste notamment à rapprocher les mondes publics et privés par le biais d'une forte implication sur le territoire. Pour Bruno Aujard, c'est également un phénomène très positif et vertueux : *"La fondation d'entreprise finance l'innovation, quitte à se planter, c'est pas très grave. Par contre, quand c'est positif, les financeurs traditionnels des structures associatives reprennent pour elle, fort de cette expérimentation, le financement sur du long terme."*<sup>188</sup>. Le décroisement entre les mondes publics et privés et la complémentarité qui apparaît entre les deux (les moyens financiers du privé et la vision long terme du public), permet de générer une forme d'innovation sociale bénéfique au plus grand nombre. Brigitte Audy va plus loin lorsqu'elle évoque ce qu'elle a souhaité expérimenter avec son programme Village : *"moi je crois beaucoup à la complémentarité des expertises et des compétences, c'est ce que nous on a essayé de faire sur notre programme de Village pour optimiser les infrastructures construites et faire plus"*<sup>189</sup>. Elle souligne ainsi la collaboration avec d'autres Fondations, ONG, associations qui a été mise en place en Afrique afin de pouvoir développer ce programme dans les meilleures conditions.

Par ailleurs, cette vision collaborative correspond bien à la définition que Juan-Luis Klein et Denis Harriison font de l'innovation sociale en affirmant qu'il s'agit de la "combinaison d'un usage et d'un processus collectifs fondés sur l'association large des parties prenantes et leur participation.". Ils la considèrent comme un système qui organise les "coopérations entre acteurs sur un territoire donné" et donnent ainsi lieu à "une expérimentation au niveau local."<sup>190</sup>. Une fois encore, les codes de l'innovation sociale sont placés au cœur de l'activité de la Fondation et de ses rapports avec la RSE et lui permettent de gagner en légitimité au sein du Groupe. En effet, l'utilisation de l'expérimentation et de la collaboration multi-acteurs a fait naître de nouveaux ponts avec les programmes classiquement liés à la RSE et crée une dynamique collective inédite et cohérente. L'éducation numérique, en tant que nouvelle priorité à la fois de la Fondation Orange et de la RSE, illustre bien ce phénomène.

---

<sup>186</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>187</sup> Les Echos / connaissance des arts, *Le mécénat en France 2016*, H.S. n°742.

<sup>188</sup> Entretien précité – Annexe 4

<sup>189</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>190</sup> HARRISSON, Denis, KLEIN, Juan-Luis, *L'Innovation Sociale: Émergence et Effets Sur la Transformation des Sociétés*, PU Québec, 2007, 465 p.

ii) L'éducation numérique : la complémentarité des programmes RSE et mécénat

La thématique de l'éducation numérique se trouve, pour le Groupe Orange, au carrefour des programmes RSE et de mécénat, tant pour sa grande cohérence avec la stratégie *Human Inside* que pour sa capacité à générer de l'innovation sociale. Erigée en cheval de bataille par la Fondation Orange, l'éducation numérique représente une opportunité pour donner du sens à son action face à celle de la RSE : *“Cœur de métier d'Orange, le numérique peut être un levier de progrès : c'est la raison pour laquelle la Fondation Orange a érigé en priorité d'action l'éducation numérique. Dans ce cadre, nous nous adressons aux jeunes en difficulté, ainsi qu'aux femmes en situation de précarité pour leur permettre de s'inscrire dans une nouvelle dynamique professionnelle.”*<sup>191</sup>. Selon l'étude menée par EY, Orange n'est pas la seule entreprise à recourir à ce domaine d'intervention car l'éducation était, en 2016, le champ d'action prioritaire des entreprises mécènes avec 58% des interrogés. Les experts interrogés sur ce phénomène l'expliquent par le fait que “les entreprises concentrent leurs efforts sur des enjeux sociétaux de développement humain, dont le premier est la prise en charge de la jeunesse.”<sup>192</sup>.

En la présentant comme une forme de progrès social, le Groupe Orange présente l'éducation numérique comme un moteur de l'innovation sociale et fait ressortir son potentiel expérimental. En effet, en symbolisant le pont entre les programmes RSE et ceux de la Fondation, la thématique de l'éducation numérique ouvre la porte à de nouveaux processus, à des décloisonnements encore inédits au profit des bénéficiaires et de leur accompagnement. Julien Damon considère que la formation professionnelle se situe naturellement dans le champ de la responsabilité sociétale de l'entreprise, tout en allant plus loin car il(elle) l'intègre directement les missions de l'entreprise, jusqu'à la catégoriser de “mission de service public”<sup>193</sup>. Il apparaît donc logique que l'éducation puisse être un champ d'action particulièrement rassembleur et générateur d'innovations sociales.

---

<sup>191</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>192</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, publié en 2016.

<sup>193</sup> DAMON, Julien dir., Institut Montaigne, Intérêt général. Que peut l'entreprise ?, op. cit. p.57-58

Parmi les éléments de l'éducation numérique qui nourrissent cette complémentarité entre mécénat et RSE au sein du Groupe Orange, nous citerons deux programmes d'action ayant la même cible mais avec deux angles d'approche différents. Il s'agit du programme Ensemble pour l'Insertion des Jeunes mis en place au sein des Missions locales par la Fondation Orange qui se complète particulièrement bien avec les programmes de la RSE destinés aux jeunes en insertion. Tandis que le premier consiste entre autres au financement de programmes de formation menés par des mécénats de compétence et portant sur l'insertion professionnelle par les outils du numérique, le second mêle directement la théorie à la pratique. Que ce soit le programme Passeport Avenir (tutorat individuel pour étudiants en classe prépa & universités et interventions en classes entières en lycées pour faciliter l'insertion professionnelle), le programme Energie Jeune (intervention en classes entières en collèges ciblés REP, REP + et milieu rural pour combattre le décrochage scolaire) ou encore les parrainages de certaines unités d'intervention avec des Missions locales, les nombreuses actions mises en place par la RSE complètent concrètement l'action de la Fondation<sup>194</sup>. En effet, au-delà de la mission d'intérêt général portée par ces formations, les programmes servent également à améliorer la marque employeur du Groupe Orange et à identifier des candidats potentiels. La collaboration entre l'unité d'intervention Orange du Limousin Poitou Charente avec la Mission locale de Limoges confirme bien cette démarche car les actions de formations, rencontres et parrainages par les salariés d'Orange ont mené au recrutement de deux jeunes techniciennes en alternance<sup>195</sup>. Le programme mené par la Fondation Orange a pour angle principal le soutien désintéressé à ces jeunes en difficulté pour leur donner une "nouvelle chance" grâce au numérique, tandis que celui de la RSE valorise plus directement le Groupe en mettant en avant l'expertise des salariés et la marque employeur.

Le bénéficiaire reste ici le même, bien que l'une des deux approches profite explicitement au Groupe tandis que l'autre recherche à soutenir le plus démuné dans une logique solidaire et philanthropique. Il en est de même pour de nombreux autres ponts entre les programmes RSE et Fondation Orange et cela est d'autant plus flagrant dans le domaine de l'éducation numérique. En partant de ces programmes distincts par leur origine organisationnelle, Brigitte Audy perçoit la possibilité d'une mise en

---

<sup>194</sup> Maquette RSE – Fondation Orange – Annexe 16

<sup>195</sup> Manager à l'Unité d'intervention du Limousin-Poitou-Charente, RIBAS, Georges, entretien téléphonique réalisé à Bordeaux le 02/06/17

ystème, d'une collaboration qui profiterait non seulement au bénéficiaire mais également à l'entreprise : *“On va travailler avec un jeune qui est vraiment décroché scolairement, on va lui faire retrouver confiance en lui, estime de lui tout en lui donnant de nouvelles compétences et ça c'est pas la RSE qui va le faire. Tu le prends, tu le fais passer dans un dispositif totalement gratuit de formation et puis il sort un peu du lot, et ce qui serait intéressant, dans une approche de complémentarité, que ce gamin soit récupéré par la RSE pour être par exemple intégré à un programme d'accompagnement d'entrepreneuriat. Et l'histoire peut s'écrire comme ça pour arriver peut-être à être recruté chez Orange.”*<sup>196</sup>.

Ainsi, le spectre d'actions potentielles est élargi par la complémentarité entre les programmes RSE et mécénat car, pour un type de bénéficiaire final identique, l'accompagnement par Orange peut être adapté à ses besoins et avoir un impact différent sur l'image et l'activité de l'entreprise. Pour Christian Vanizette, cofondateur de l'association MakeSense, cette complémentarité fait sens car il considère que *“tous les problèmes sont liés, il faut donc une approche systémique”*<sup>197</sup>. Pour Michael Porter et Mark Kramer et leur théorie de la *“shared value”*<sup>198</sup>, cette complémentarité alimente le bénéfice mutuel entre entreprise et société civile et permet la viabilité du projet sur le long terme. L'action est alors encore plus significative à la fois aux yeux des bénéficiaires, des associations, de l'entreprise et des parties prenantes de celle-ci.

Ainsi en utilisant les codes de l'innovation sociale tels que la réponse à un besoin social mal satisfait créé et résolu par le numérique, la mesure de l'impact social, l'implication des acteurs concernés par la mise en scène de l'individuation et le caractère expérimental et systémique des innovations, la Fondation Orange est parvenue à ancrer le mécénat comme une pratique légitime dans l'entreprise. La seconde hypothèse est ainsi validée car ces éléments de communication tirés de l'innovation sociale permettent à la Fondation Orange d'exister au sein de la stratégie globale RSE en tant que pratique stratégique et pragmatique. Elle parvient d'autant plus à contrer le risque d'insignifiance que sa communication externe permet d'ancrer l'authenticité et la légitimité des programmes RSE.

---

<sup>196</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>197</sup> VANIZETTE, Christian, in Socialter, La France, une social valley ?, op. cit. p.24

<sup>198</sup> KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, op. cit.

### III Les fruits d'une meilleure collaboration entre RSE et mécénat pour l'entreprise

Après avoir analysé la teneur de la reconfiguration de la relation que la Fondation Orange tient avec la stratégie RSE, nous allons ici pouvoir traiter de l'impact de cette reconfiguration sur l'entreprise. Pour Sylvain Reymond, la Fondation Orange, en entrant "en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, notamment sa politique RSE", est arrivée dans ce qu'il appelle la "phase de maturité"<sup>199</sup> du mécénat. Cela signifie que les actions menées peuvent constituer "d'indéniables leviers de performance, s'inscrivant au cœur d'un système plus global d'engagements citoyens."<sup>200</sup> En nous attardant sur ces "leviers de performance", nous utilisons alors la théorie de Porter et Kramer qui considèrent qu'il peut y avoir "convergence d'objectifs entre une politique de mécénat et la profitabilité de l'entreprise."<sup>201</sup> En mettant en place un mécénat plus stratégique, plus proche de la stratégie RSE, l'entreprise peut réaliser certains de ses objectifs tout en contribuant au bien de la société. Parmi ces objectifs et leviers de performance, nous avons relevé trois segments : l'écosystème socio-économique, les salariés et les clients, afin de déterminer si la reconfiguration RSE-mécénat peut avoir un impact sur l'entreprise.

#### a) L'impact de cette collaboration sur l'écosystème socio-économique de l'entreprise

Selon le dernier baromètre Admical-CSA, 81% des entreprises mécènes privilégient les projets au niveau local ou régional car elles sont "très attentives à leur environnement proche"<sup>202</sup>. Bien que le mécénat soit déjà un facteur de développement de l'activité sur le territoire, nous allons ici analyser de quelle manière le rapprochement mécénat-RSE peut influencer l'écosystème socio-économique de l'entreprise.

---

<sup>199</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, "Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes", publié en 2016.

<sup>200</sup> Ibid.

<sup>201</sup> KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", op. cit.

<sup>202</sup> Admical, "Baromètre Admical CSA 2016", publié en 2016

- i) Le délégué régional : un poste multidimensionnel avec un potentiel terrain pas assez exploité

Parmi les acteurs de la Fondation pouvant potentiellement utiliser l'innovation sociale pour rendre cette collaboration RSE-Fondation plus cohérente et bénéfique pour l'entreprise, le délégué régional est l'un des plus prometteurs. Postes de terrain, au contact non pas uniquement des acteurs locaux de l'entreprise, mais également des bénéficiaires des soutiens de la Fondation, les onze délégués régionaux sont au cœur même de l'écosystème économique et social de l'entreprise. Ils peuvent aussi bien être un pont entre les actions de RSE et de mécénat au niveau local, qu'un ingénieur de projets porteurs de progrès social, un observateur et une fine oreille des besoins locaux. Le délégué rassemble ainsi les nombreuses caractéristiques d'un acteur de l'innovation sociale qui est à l'écoute de son environnement et qui a la capacité d'agir en conséquence tout en donnant du sens à son action. Brigitte Audy les qualifie de *“capteurs de besoins”* car leur présence sur le terrain permet d'effectuer un suivi de ce qu'il se passe et ainsi d'être en amont pour *“anticiper des formes de réponse.”*<sup>203</sup>

Comme nous l'avons précédemment introduit, Yves Boillot, manager RSE Orange Groupe, a également abordé la question de ces acteurs du terrain qui se retrouvent avec des missions à la fois issues de la RSE et du mécénat d'entreprise et qui peuvent être confus des frontières entre les deux<sup>204</sup>. Dans leur complémentarité, ces deux domaines prennent vie sur le terrain et ne font plus qu'un au service du développement de l'innovation sociale. Ces acteurs locaux permettent de raconter cette histoire commune et de rendre cohérentes les actions menées.

Pourtant, un entretien avec le délégué Sud-Ouest de la Fondation Orange, Bruno Aujard, a permis de révéler que ce potentiel de *“capteur de besoins”* et de *“créateur de sens commun”* n'est pas assez exploité. Il estime que leur *“voix”* existe bien mais que leur prise de parole n'est pas assez formalisée pour mener à un réel changement : *“C'est plutôt le conseil d'administration qui impulse une stratégie, une politique, qui après nous est demandée d'être mise en œuvre. Donc le canal montant, il ne se fait pas formellement. [...] Honnêtement, je pense que cette voix elle existe, et elle serait efficace si collectivement on avait une prise de parole, tous les délégués vis à vis de la*

---

<sup>203</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>204</sup> Entretien précité – Annexe 5



*Fondation Orange*<sup>205</sup>. Il évoque ici à la fois une forte verticalité, mais également un manque de “*dimension collective*” entre les délégués. Dans les faits, la prise en compte de l'évolution du terrain semble actuellement se faire davantage par le biais de cabinets d'études d'impact social que par l'écoute des délégués. La “*dimension collective*” qu'il regrette permettrait d'insuffler des bonnes pratiques sur l'ensemble du territoire en évitant les silos et le manque de communication. On peut voir également une forme de prise de conscience de ce potentiel qui pourrait être directement portée par les délégués : “*Mais on ne dit pas grand-chose, c'est-à-dire que cette liberté que je sens, on ne l'utilise pas assez.*”<sup>206</sup>.

ii) Participation à l'ancrage local et à l'amélioration du dialogue avec les parties prenantes

Bien que l'acteur terrain désigné en la personne du délégué ne soit pas assez utilisé pour générer de l'innovation sociale, il peut tout de même participer fortement au développement du mécénat de proximité et des opportunités que cela représente pour l'activité de l'entreprise. Pour les acteurs du paysage économique et social, cette forme de mécénat se rapproche du “gagnant-gagnant” en étant considéré comme une source d'enrichissement mutuel. Sylvain Reymond appelle cela le mécénat “nouvelle génération” qui consiste à penser le partenariat noué entre un mécène et un porteur de projet comme une relation d'égal à égal et non comme “la professionnalisation de l'un face à l'appauvrissement de l'autre”<sup>207</sup>. C'est également la vision des américains Porter et Kramer sur la notion de “shared value”<sup>208</sup> car ils considèrent que, par la création d'externalités positives de la philanthropie, “ces dernières comme un boomerang reviennent vers l'entreprise pour l'aider à réaliser ses objectifs”<sup>209</sup>.

Le mécénat de proximité, tel qu'il est conçu en lien avec la stratégie RSE, apparaît alors comme l'un des meilleurs moyens d'asseoir la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement proche. Pour Philippe Boistel, le fait de soutenir et

---

<sup>205</sup> Entretien précité – Annexe 4

<sup>206</sup> Ibid.

<sup>207</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, publié en 2016, p.35

<sup>208</sup> KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., “Creating shared value”, op. cit.

<sup>209</sup> KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., in BOISTEL, Philippe, “Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques”, op. cit.

d'encourager les initiatives locales permet de "valoriser ses actions de manière plus évidente dans la mesure où les journalistes comme l'opinion publique peuvent comprendre cet engagement"<sup>210</sup>. Il est donc question d'image en externe par la valorisation médiatique, mais aussi de se faire comprendre par l'opinion publique afin de remporter son adhésion.

Toutefois, au-delà de la réputation acquise auprès de l'opinion publique, les actions de bénévolat de proximité seraient, pour Brigitte Audy, d'importants leviers de lobby auprès des collectivités locales<sup>211</sup>. La collaboration transverse des délégués de la Fondation avec les Directeurs des relations avec les collectivités locales (DRCL) devient alors clé car l'engagement de la Fondation sur les territoires peut devenir un argument supplémentaire en faveur d'Orange pour le déploiement du réseau d'initiative publique dans les communes. *"C'est quand même important que nos collègues DRCL aient cela en tête parce que c'est vrai que, quand on va rencontrer les collectivités locales et qu'ils nous renvoient à "vous n'avez pas assez déployé la fibre etc", "ok mais regardez, Orange ce n'est pas que ça, Orange c'est de l'ancrage territorial, c'est de l'action de proximité, pour aider vos administrés"*<sup>212</sup> : un argument de nature plus "sociétale" tel que le mécénat d'entreprise devient ici un élément de différenciation dans le choix des collectivités. Philippe Duhot, Directeur communication de la région Sud-Ouest, évoque également les enjeux de préférence de marque vis-à-vis des municipalités : *"une municipalité qui va du coup développer son réseau et qui a besoin de choisir un partenaire et bien elle aura peut-être plus tendance à choisir Orange, [...] il prendra plutôt une entreprise avec laquelle il trouve qu'il y a des valeurs communes, il va regarder le prix mais pas que."*<sup>213</sup>. Par ailleurs, Bruno Aujard, qui est directement en contact avec les DRCL, aborde la question du besoin d'un discours clair sur l'engagement sociétal qui intègrerait à la fois les actions RSE et de mécénat sur le territoire<sup>214</sup>. La bonne collaboration de ces acteurs au profit du développement du réseau dépendrait ainsi en partie d'une bonne coopération entre RSE et mécénat afin d'apporter une réponse unique et claire et de donner du sens au discours sur l'ancrage territorial de l'entreprise d'un point de vue sociétal.

---

<sup>210</sup> BOISTEL, Philippe, "Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques", op. cit.

<sup>211</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>212</sup> Ibid.

<sup>213</sup> Entretien précité – Annexe 6

<sup>214</sup> Entretien précité – Annexe 4

Au-delà d'une mission de transmission des informations et du sens de l'engagement sociétal aux DRCL, Brigitte Audy évoque également un besoin de travailler avec eux pour leur réseau "*auprès des tissus associatifs et des différentes institutions dans les territoires*" car ils peuvent potentiellement aussi "*détecter des besoins, nous faire remonter des opportunités d'actions et d'aide intéressante pour des personnes qui sont en difficultés sur le territoire*"<sup>215</sup>. Il s'agit ainsi de travailler de manière concertée et collaborative afin d'en tirer le meilleur à la fois pour Orange, les collectivités et la société civile. Pour Béatrice de Durfort, déléguée générale du Centre Français des Fonds et Dotations, "les fondations sont devenues des actrices incontournables du développement local"<sup>216</sup>, tant par les sommes engagées que par le dynamisme et l'innovation qu'elles encouragent. A titre d'exemple, la Fondation Orange a contribué jusqu'à 450 000 euros sur le territoire de la direction Orange Est en 2016<sup>217</sup>, ce qui représente un investissement conséquent en faveur des associations et du territoire que les collectivités n'auront pas à combler.

Toutefois, Philippe Boistel émet une réserve quant à l'efficacité de ce mécénat de proximité qui pour lui serait "loin d'être aussi vertueux qu'une opération désintéressée"<sup>218</sup> car le caractère commercial des opérations menées serait très prégnant et risquerait d'entraîner des conflits d'intérêts. La clé se trouverait dans la mesure afin de garder le bénéfice de ce mécénat "nouvelle génération" qui participe au dynamisme du territoire et à l'amélioration de l'image de l'entreprise sans pour autant être directement lié à l'activité commerciale.

## **b) L'impact sur l'expérience salariée**

Envisager l'impact de la relation RSE-mécénat sur les salariés de l'entreprise est d'autant plus important qu'il nous permet d'appréhender certaines problématiques managériales et culturelles liées à la notion d'intérêt général. Face aux enquêtes de satisfaction ou de climat social qui montrent que les salariés "attendent quelque chose d'autre du travail", Muriel de Fabrègues propose d'envisager cette notion familière

---

<sup>215</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>216</sup> Les Echos / connaissance des arts, *Le mécénat en France 2016*, H.S. n°742.

<sup>217</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>218</sup> BOISTEL, Philippe, "Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques", op. cit.

d'intérêt général comme la voie permettant de "réenchanter le travail du salarié"<sup>219</sup>. Pierre angulaire de la stratégie *Human Inside* en interne, "l'expérience salariée" représente la capacité d'Orange à agir comme un employeur responsable et humain afin d'offrir à ses salariés les meilleures conditions possibles de travail<sup>220</sup>. La rubrique Engagement du site web institutionnel Orange marque également l'importance de cette "expérience salariée" qui est ainsi placée au même niveau que l'expérience client : "Parce que pour nous, "l'expérience salarié "est tout aussi essentielle que "l'expérience client ", nous accompagnons nos collaborateurs dans la transformation numérique de notre entreprise, afin que chacun y trouve sa place.". En considérant que c'est à travers les politiques RSE et de mécénat qu'Orange peut "exprimer de manière privilégiée sa posture vis-à-vis de l'intérêt général"<sup>221</sup>, nous pouvons nous pencher sur leur capacité à rassembler sur les valeurs, à favoriser la cohésion, la valorisation du savoir-faire des salariés, tout cela au service de l'expérience salariée.

- i) Le mécénat, un moyen de réconcilier les salariés avec les valeurs historiques du Groupe.

Comme évoqué précédemment, le Groupe Orange est fortement marqué par une histoire jalonnée d'épisodes de crises sociales notamment dues à la privatisation de France Telecom. Aujourd'hui, il s'inscrit pleinement dans cette tendance générale de "morosité et d'ambiance de crise des valeurs", où "le sens et les valeurs partagées font défaut"<sup>222</sup>, décrite par Muriel de Fabrègues. Afin de recréer du lien avec ses salariés, de les réconcilier avec les valeurs de l'entreprise et de développer le bien-être au travail, Orange cherche à développer sa culture d'entreprise et à "recréer" des valeurs autour de sa vision *Human Inside*. "On a acheté la marque, on a perdu les valeurs de la marque, on essaie d'en remettre par-dessus"<sup>223</sup> : pour Yves Boillot, cette stratégie est davantage fabriquée que vécue en interne par les salariés. Il affirme par ailleurs que cette démarche part d'une perte de reconnaissance du savoir-faire des salariés suite à la privatisation du Groupe : "On était une boîte de technologie, on a outsourcé

---

<sup>219</sup> REVEL, Claude dir., *Le Cercle Turgot, Intérêt général et marché, la nouvelle donne*, Eyrolles, 2017, p.128

<sup>220</sup> Site web institutionnel Orange.com – Annexe 15

<sup>221</sup> REVEL, Claude dir., *Le Cercle Turgot, Intérêt général et marché, la nouvelle donne*, op. cit. p.137

<sup>222</sup> Ibid. p.128

<sup>223</sup> Entretien précité – Annexe 5

*la technologie, et tous ces héros qui faisaient le réseau, la technologie, ont été vidés de ce qu'ils étaient, ils ont perdu une reconnaissance et une estime de soi aussi.*<sup>224</sup>.

Laurent Brianceau, un salarié d'Orange qui a choisi de passer sa fin de carrière dans une association par le programme de mécénat de compétence, a lui-même ressenti ce besoin de renouer avec les valeurs d'Orange par ce travail d'intérêt général. D'un ancien fonctionnaire au service d'une mission de service public, Laurent Brianceau a dû accepter les nouvelles contraintes d'efficacité, de chiffre d'affaire et de compétitivité dues à l'entrée de l'entreprise dans un environnement très concurrentiel. A la fin de sa carrière (qu'il a entièrement passée chez Orange), il met des mots sur son malaise et son désarroi *"je me retrouvais sans doute moins dans les valeurs du Groupe que ce que j'ai pu ressentir il y a quelques années"*<sup>225</sup>. Le mécénat de compétence lui est alors apparu comme un moyen de "retrouver du sens" à son travail par le service à une cause d'intérêt général. Il affirme que son travail lui permet de mesurer *"tout l'engagement d'un groupe comme Orange"*<sup>226</sup> par l'ampleur du soutien prodigué par l'entreprise à la société.

Bien qu'Yves Boillot estime qu'aujourd'hui *"on a plus de valeurs"*<sup>227</sup> à Orange depuis la mutation de l'entreprise, les programmes de mécénat de compétences et de bénévolat participent ainsi au renouvellement du lien émotionnel entre les salariés et l'entreprise. Le rapprochement de la Fondation Orange à la stratégie RSE est déterminant car il représente un nouveau moyen de valoriser le savoir-faire des salariés et de faire le lien entre l'entreprise et l'intérêt général. Ils perçoivent ainsi davantage leur rôle au sein de la société, redonnent du sens à leur travail par l'engagement auprès de causes d'intérêt général. C'est par la participation active et le "comportement positif" en faveur de l'intérêt général et moins par "des postures déclaratives, telles que des discours d'engagement en faveur de la protection ou de manifestation d'intérêt"<sup>228</sup>, que les salariés d'Orange perçoivent le sens de la relation de leur entreprise avec l'intérêt général.

---

<sup>224</sup> Ibid.

<sup>225</sup> Entretien précité – Annexe 7

<sup>226</sup> Ibid.

<sup>227</sup> Entretien précité – Annexe 5

<sup>228</sup> REVEL, Claude dir., Le Cercle Turgot, *Intérêt général et marché, la nouvelle donne*, op. cit. p.137

La participation active peut être encouragée, au-delà des programmes de mécénat de compétences développés par le Groupe, par les ressources humaines et le middle management. Pour Sylvain Reymond, la mobilisation des collaborateurs pour des causes d'intérêt général entre de plus en plus dans le champ des enjeux RH et de la recherche de cohésion sociale car elle permet de développer des compétences à la fois personnelles et professionnelles<sup>229</sup>. George Ribas, manager à l'Unité d'intervention du Limousin Poitou-Charentes, a expérimenté une forme de mobilisation de ses collaborateurs en leur proposant de participer à une rencontre avec la mission locale de la ville. Cette expérience s'est soldée par l'engagement progressif, spontané et proactif de ces collaborateurs qui se sont appropriés la cause de l'insertion des jeunes jusqu'à en faire une activité sur leur temps personnel. Ribas raconte : *“ils se valorisent eux-mêmes, ça leur donne le sentiment d'apporter quelque chose et [d'avoir] une réelle reconnaissance. Et du coup ils sont vachement plus moteurs que moi maintenant. Attends il y a plein de choses qu'ils font sans même m'en parler, c'est eux qui y vont de leur propre initiative. Ils ont compris très rapidement, même plus vite que moi, ils se sont engagés d'eux-mêmes quand ils ont vu ces jeunes. Le changement dans mon management aujourd'hui ce n'est pas une reconnaissance, [...] ce n'est pas un remerciement mais c'est une attitude, ils relativisent un certain nombre de choses, ils ont envie de rester moteur. [...] Dans leur posture oui, leur façon d'être, ils sont vraiment engagés et impliqués.”*<sup>230</sup>. Son expérience met bien en lumière les compétences humaines et relationnelles qu'acquière les salariés et qui vont avoir un impact direct sur leur comportement et leur manière d'appréhender leur travail.

Ce qui ressort également dans ces témoignages, c'est le développement de l'engagement à la carte en fonction du planning de chacun, de sa géographie et de ses envies. L'étude d'EY l'évoque comme une tendance grandissante des modalités de mobilisation des collaborateurs<sup>231</sup>. Pour Brigitte Audy, si l'on parle de bénévolat, il est évident que cela doit rester un acte personnel et volontaire comme il a lieu sur le temps personnel des salariés<sup>232</sup>. C'est pour ça qu'elle a développé, avec l'équipe de la Fondation, une plateforme de bénévolat disponible et visible en externe sur le site web de la Fondation. Cette plateforme *“facilite l'accès entre un bénéficiaire et vous”*, elle

---

<sup>229</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, publié en 2016., p.35

<sup>230</sup> Entretien précité – Annexe 8

<sup>231</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, publié en 2016., p.35

<sup>232</sup> Entretien précité – Annexe 1

“donne toute la panoplie d’actions possibles et vous choisissez librement la manière dont vous allez vous engager pour aider ces bénéficiaires.”<sup>233</sup>. Elle permet ainsi de ne pas être dans “l’injonction” afin de conserver la spontanéité et la liberté de choix de l’action. Toutefois, en tant qu’outil interne disponible sur un support de communication externe, la plateforme de bénévolat apparaît comme un levier potentiel pour l’image de la Fondation et la marque employeur d’Orange.

ii) La valorisation de l’engagement salarié : un levier potentiel pour la marque employeur

Manifestation externe de l’engagement des salariés et de la dynamique collective portant des causes d’intérêt général, les supports de communication externe de la Fondation Orange servent indirectement la stratégie d’employeur digital et humain du Groupe, y compris sa marque employeur. Ces outils offrent une forme de légitimité à la démarche citoyenne du Groupe en marquant l’adhésion de l’interne aux programmes de mécénat et leur volonté de porter les actions par leur participation. Au-delà de cet effet d’émulation collective, l’entreprise montre que son engagement pour l’intérêt général fait bien partie de sa politique de ressources humaines. Cette stratégie est particulièrement importante pour les représentants de la génération Y (18-25 ans) qui, selon de nombreuses études<sup>234</sup>, donnent de plus en plus d’importance à l’éthique et à la prise en compte de l’intérêt général dans la stratégie et la culture d’entreprise au moment de postuler : “La communication sur les actions de l’entreprise en faveur de l’intérêt général constitue un avantage concurrentiel dans l’efficacité des politiques de recrutement.”<sup>235</sup>.

Pour Yves Boillot à la RSE, il s’agit d’une question de sens, d’un impact plus positif, c’est la *“fascination aussi pour cette innovation d’une société qui se cherche”*<sup>236</sup>. Il soutient également que ces éléments sont déterminants dans le choix d’un poste pour la nouvelle génération de diplômés : *“Les jeunes je pense que quand on leur pose la question du sens c’est important pour eux, beaucoup plus qu’elle ne l’a été il y a encore peu de temps et on voit des jeunes qui sortent un peu de ce système de*

---

<sup>233</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>234</sup> REVEL, Claude dir., *Le Cercle Turgot, Intérêt général et marché, la nouvelle donne*, op. cit. p.139

<sup>235</sup> Ibid.

<sup>236</sup> Entretien précité – Annexe 5

*grandes écoles qui choisissent plutôt vers l'économie sociale, l'innovation de la transition économique et sociale que des métiers qui rapportent beaucoup.*<sup>237</sup>. Les priorités évoluent, les désirs aussi, et être fier de son entreprise, *“d'appartenir à un groupe humain qui a un impact positif”*<sup>238</sup>, devient fondamental. Le fait de valoriser à la fois les programmes de la Fondation qui permettent aux employés de s'engager à travers des associations et ceux qui sont directement reliés à la responsabilité citoyenne des salariés, crée une synergie en faveur de la marque employeur. Cela est d'autant plus vrai depuis le rapprochement de la Fondation au cœur de métier de l'entreprise car il est ainsi plus facile de mobiliser les salariés sur leurs compétences et savoir-faire et de le valoriser en externe. En effet, Marie-Sophie Calot de Lardemelle évoque le fait qu'il est moins évident de mobiliser les salariés sur le domaine de la musique vocale : *“le mécénat de compétence existe un petit peu dans le mécénat musical, il n'y a pas de bénévolat parce qu'on ne peut pas dire que le milieu musical ait besoin de bénévoles, sauf peut-être au moment des festivals mais sur une très courte durée.”*<sup>239</sup>. Il en est de même avec le domaine de l'autisme pour Philippe Duhot qui lui aborde la question du lien avec le cœur d'activité : *“c'est pas pour dire que l'autisme c'est pas bien mais je pense qu'en terme de cohérence du coup c'est plus logique et donc naturellement les salariés devraient être plus à même de comprendre, de l'intégrer, de le porter, parce que c'est plus proche finalement de leur quotidien, de leur action et de celle de l'entreprise.”*<sup>240</sup>.

Cette valorisation est principalement visible sur le site web de la Fondation Orange, premier outil de communication externe de la politique de mécénat de l'entreprise. Tout d'abord par les témoignages de salariés dès la page d'accueil, puis au travers des différents programmes d'engagement qui personnalisent le propos<sup>241</sup>. Le programme le plus significatif est celui de la plateforme de bénévolat, un outil interne sur une plateforme visible en externe, qui permettrait aux salariés d'avoir une visibilité sur l'ensemble des besoins en bénévolat des associations sur le territoire. Cet outil à plusieurs entrées (situation géographique, profil du bénéficiaire, association), permet de personnaliser le bénévolat et correspond à cette tendance de “l'engagement à la

---

<sup>237</sup> Entretien précité – Annexe 5

<sup>238</sup> Ibid.

<sup>239</sup> Entretien précité – Annexe 3

<sup>240</sup> Entretien précité – Annexe 6

<sup>241</sup> Site web de la Fondation Orange – Annexe 14



carte”<sup>242</sup>. La plateforme de bénévolat s’adresse à une double cible : l’interne de façon très explicite pour inciter d’autres salariés à s’engager et l’externe plus implicitement pour améliorer la marque employeur de l’entreprise. La Fondation Orange utilise pour cela les différentes déclinaisons de la complicité éditoriale, avec notamment les verbatim de salariés directement adressés à leurs collègues : “Foncez : c’est super enrichissant, on se sent vraiment utile. “Sébastien, Bénévole Orange à Paris”. Ce sont également les nombreuses interpellations du destinataire soit par l’utilisation de la 2<sup>ème</sup> personne du pluriel : “qui voulez-vous aider ?”, “comment avez-vous envie d’aider ?”, “quelles sont vos disponibilités ?”, “où avez-vous envie d’aider ?” ; soit par l’impératif : “laissez-vous guider !”, “restez fidèle à vos envies”, qui renforcent cette complicité<sup>243</sup>. Par ailleurs, le site encourage une forme d’interaction par l’encadré “Votre regard...”, un formulaire à remplir qui permet aux salariés de témoigner de leurs expériences, de raconter leurs histoires, leurs anecdotes de bénévoles et qui seraient potentiellement des leviers de la mobilisation salariée. Les salariés sont accompagnés, guidés dans leur démarche par la Fondation : “Guide du bénévole”, “laissez-vous guider !”, “conseils, trucs, astuces” par un énonciateur pédagogique qui leur montre la voie, une voie personnalisée selon leurs besoins. Le principe de proximité est également prégnant avec l’entrée dans le dispositif par la situation géographique accompagné de l’expression “Trouver une association près de chez vous” et de l’option “autour de moi”. Cela permet à la fois de faciliter l’engagement et d’ouvrir la mobilisation aux salariés de régions, mais aussi de montrer l’ampleur du territoire d’action de la Fondation et du maillage territorial qu’elle anime. Cette plateforme de bénévolat marque la volonté de la Fondation Orange de communiquer en externe sur l’engagement salarié et inspirer ainsi des vocations chez des candidats potentiels qui souhaiteraient allier travail et intérêt général.

Pour Bertrand Desmier, directeur conseil en RSE, s’engager dans une démarche responsable, c’est à la fois être un employeur attractif pour les collaborateurs qui donnent de plus en plus d’importance au comportement responsable de la société dans laquelle ils travaillent, mais aussi acquérir ou conforter un positionnement différenciant vis-à-vis des concurrents par ce même comportement responsable<sup>244</sup>.

---

<sup>242</sup> EY & Les entreprises pour la Cité, “Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes”, publié en 2016.

<sup>243</sup> Site web de la Fondation Orange, Plateforme de bénévolat – Annexe 14

<sup>244</sup> DESMIER, Bertrand, Communication des Entreprises - La responsabilité sociale des entreprises

### c) L'impact sur la notoriété de la marque Orange

“Il paraît inévitable qu'un jour prochain soient distinguées les entreprises qui contribuent au bien-être général de celles qui ne s'y intéressent pas assez.”<sup>245</sup> affirme Jean-Marie Dru, chairman de TBWA et Président d'Unicef France. Cette phrase soulève la question de la différenciation d'une marque par rapport à une autre selon son degré d'implication dans les questions sociétales. L'exemple d'Orange permet particulièrement d'examiner ce sujet car il met en perspective le nouveau positionnement de la Fondation et son impact sur la notoriété de la marque Orange. Pour Piquet et Tobelem, cette réponse aux objectifs de notoriété est d'autant plus importante qu'ils considèrent qu'” Une activité de mécénat est pérenne si elle a une justification économique vis-à-vis de l'entreprise, une justification au sens large : retour sur investissement, cohérence, valorisation de la marque [...]”<sup>246</sup>. Cette justification économique peut également passer par la différenciation par rapport aux concurrents grâce au potentiel que le rapprochement RSE-mécénat représente pour la marque.

#### i) Le potentiel de différenciation par l'ampleur de l'engagement citoyen

Le premier élément de différenciation mêlant RSE et mécénat est celui de l'ampleur de l'engagement citoyen vis-à-vis de celle des concurrents directs et indirects. En effet, en mêlant ces deux éléments complémentaires en une seule et même stratégie d'engagement, l'ampleur de l'action est amplifiée, renforcée et a davantage de chance de représenter un avantage concurrentiel. Toutefois, nous avons vu précédemment que l'histoire commune qu'Orange tente de raconter autour de la stratégie *Human Inside* est plus fictive que réelle et qu'il n'existe pas encore de réelle synergie en terme de communication. La communication RSE est d'ailleurs très faible par rapport à celle de la Fondation Orange qui représente aujourd'hui à elle seule la citoyenneté du Groupe<sup>247</sup>. Nous allons donc ici davantage évoquer les opportunités que cette stratégie de communication commune pourrait représenter pour la marque et les souhaits et espérances des acteurs concernés.

---

<sup>245</sup> DRU, Jean-Marie, *Jet Lag*, Grasset, 2011, p.265

<sup>246</sup> PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, “Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire”, op. cit.

<sup>247</sup> Entretien précité – Annexe 6

Tout d'abord, Yves Boillot évoque la présence territoriale comme preuve de l'ampleur de l'engagement citoyen et comme axe fort de différenciation par rapport aux concurrents<sup>248</sup>. Par concurrents, il entend ici les concurrents plus indirects que sont les acteurs du numérique comme les GAFAs qui n'ont pas de présence physique sur le territoire français et ont donc un impact moins important sur les populations visées par la stratégie citoyenne du Groupe Orange. Il affirme alors que *“Là on peut coopérer avec la Fondation sur ce type de développement”*<sup>249</sup>, passant ainsi d'une volonté de distinguer les deux volets de la responsabilité citoyenne à une volonté de coopération au nom de la présence et de la visibilité territoriale comme élément différenciant.

Par ailleurs, que ce soit pour la Fondation ou la RSE, les stratégies de communication externe doivent intégrer une compréhension et tentative de réponse aux attentes des consommateurs et parties prenantes de l'entreprise sur l'investissement citoyen de l'entreprise. En effet, de nombreuses études récentes ont pu prouver que les consommateurs prenaient aujourd'hui davantage en considération la qualité de l'engagement citoyen d'une entreprise dans leurs choix de consommation quotidiens<sup>250</sup>. Brigitte Audy en est convaincue, la communication sur la prise en compte des questions de société est aujourd'hui indispensable et peut s'appuyer sur une réelle attente des consommateurs : *“Je pense qu'aujourd'hui, dans la société dans laquelle on vit, c'est plus une réponse à une attente d'un consommateur que de dire : regardez notre entreprise elle veut aussi, à travers cette action-là, renvoyer un message à la société qui est qu'on est capable de comprendre, on est capable d'analyser et de tenter d'apporter une réponse à des questions de société. Ce qui veut dire qu'Orange ce n'est pas que des produits, du profit, de l'investissement, mais c'est aussi cette attention à ces problèmes de société qui sont quand même des problèmes qui nous concernent tous.”*<sup>251</sup>. Ainsi, elle affirme que le fait de communiquer sur l'engagement de l'entreprise en boutique permettrait potentiellement de *“toucher nos clients”* et de se transformer en *“élément de fidélisation”*<sup>252</sup>. Bien qu'il y ait aujourd'hui toujours une réticence de la part des acteurs de la distribution à l'idée de communiquer sur les engagement RSE et mécénat dans le cadre des lieux de vente, Brigitte Audy montre ici

---

<sup>248</sup> Entretien précité – Annexe 5

<sup>249</sup> Ibid.

<sup>250</sup> LE BOLZER, Julie, *LesEchos.fr*, “Eric Dadian : “Les consommateurs formulent leurs attentes en matière de RSE””, publié le 02/11/2016 ; The Nielsen Company, “Global Sustainability Report – The Sustainability Imperative”, publié en 2015 ; L'Observatoire de la Consommation Responsable, “Les Chiffres de la Consommation Responsable”, publié en 2017.

<sup>251</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>252</sup> Ibid.

une posture d'ouverture sur cette question. Selon elle, si cette position est bien expliquée, justifiée et cohérente, sa mise en œuvre se ferait *“au bénéfice de la marque Orange”,* permettrait *“d’asseoir la marque Orange, dans toutes ses dimensions”,* et de contribuer au *“développement de la valeur”*<sup>253</sup>.

Pour Piquet et Tobelem, cette attente des consommateurs d’être davantage informé sur l’engagement des entreprises est le résultat des nombreux scandales qui ont progressivement affaibli la crédibilité et la confiance en l’entreprise en tant qu’institution<sup>254</sup>. L’entreprise devrait ainsi aujourd’hui et plus que jamais “apporter la preuve qu’elle est un bon “citoyen” en acceptant d’exercer ses obligations et ses responsabilités”<sup>255</sup> par le biais de ses politiques de RSE et mécénat. Cette reconquête de la confiance des consommateurs par une communication commune et forte redonnerait ainsi de la valeur à la marque et davantage de légitimité sur le terrain par rapport à ses concurrents.

- ii) Le potentiel de différenciation par le positionnement sur le numérique solidaire

Le deuxième élément de différenciation de la marque par rapport à ses concurrents directs et indirects concerne la spécificité du positionnement de la Fondation sur le numérique solidaire. Comme nous l’avons évoqué précédemment, les champs historiques de la Fondation que sont l’autisme et la musique vocale ne sont pas directement liés au cœur de métier de l’entreprise et pourraient donc correspondre à n’importe quelle stratégie de mécénat d’entreprise. Pour Yves Boillot de la RSE Groupe, ces champs d’action sont beaucoup moins différenciants et rapportent donc potentiellement moins de valeur ajoutée à la marque : *“Avant il y avait l’autisme et le chant, c’était très éloigné, là on avait une vraie séparation avec ce qu’on est. L’autisme et le chant ça pouvait être n’importe quelle autre entreprise.”*<sup>256</sup>. Brigitte Audy confirme ce point de vue en affirmant que *“le soutien à la culture dans une Fondation, c’est bien mais on ne pas nous reconnaître un mérite particulier à faire ça. C’est facile finalement,*

---

<sup>253</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>254</sup> PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, “Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire”, op. cit.

<sup>255</sup> Ibid.

<sup>256</sup> Entretien précité – Annexe 5

*c'est facile de faire un chèque pour aider les institutions culturelles [...]»<sup>257</sup>. Pour ces acteurs, un positionnement sur le numérique comme levier de progrès social représente une véritable opportunité de se distinguer et ainsi de valoriser plus directement les métiers de l'entreprise et son ADN et d'avoir un *“retour positif sur la marque”*<sup>258</sup>.*

Après avoir réalisé une comparaison du positionnement RSE et mécénat des concurrents les plus directs (SFR, Bouygues Telecom et Free), il est apparu qu'ils n'étaient pas tous si éloignés du numérique solidaire. En effet, bien que Philippe Duhot affirme qu'ils sont *“très très absents d'un certain nombre de sujets de ce type”*<sup>259</sup>, la Fondation Free semble également avoir choisi cette thématique pour donner du sens à ses actions. Sa mission, telle qu'elle est formulée sur son site web dédié, est de *“contribuer à la lutte contre la fracture numérique”, de “rendre le numérique accessible au plus grand nombre”*<sup>260</sup>, ce qui fait directement écho à la vision et la démarche du fondateur, Xavier Niel. Toutefois, il apparaît également que, bien que la Fondation Free puisse potentiellement concurrencer celle d'Orange sur le terrain du numérique solidaire, plusieurs critères permettent de penser qu'elle est encore derrière en terme d'impact et d'ampleur de son action. Au-delà du fait qu'elle soit beaucoup plus jeune (11 ans pour la Fondation Free, 30 ans pour la Fondation Orange), elle a également un budget moins important et un ancrage moins fort sur le territoire (23 millions d'euros investis dans 500 associations de 30 pays différents pour Orange, contre une enveloppe de 50 000 euros et 25 projets soutenus pour Free). Ses deux autres concurrents directs, Bouygues Telecom et SFR sont positionnés sur la solidarité, culture et environnement pour le premier et sur insertion et réussite professionnelle des jeunes issus de milieux modestes pour le second<sup>261</sup>, et n'ont pas choisi d'utiliser le numérique sur ces thématiques. En utilisant à la fois l'éducation et l'insertion professionnelle avec le numérique, Orange lie une thématique propice à l'innovation à un domaine d'action concret et solidaire. Le numérique solidaire apparaît ainsi comme un positionnement différenciant face à des concurrents qui soit ne sont pas tant sur les mêmes thématiques, soit n'ont pas la même ampleur d'action en terme de budget ou développement territorial.

---

<sup>257</sup> Entretien précité – Annexe 1

<sup>258</sup> Entretien précité – Annexe 5

<sup>259</sup> Entretien précité – Annexe 6

<sup>260</sup> Site web Fondation Free

<sup>261</sup> Site web Fondation Bouygues Télécom & Fondation SFR

Par ailleurs, Philippe Duhot évoque un troisième élément qui permet d'utiliser le positionnement du numérique solidaire comme élément de différenciation : la continuité de l'action et le long terme. En effet, utiliser un champ d'action près du cœur de métier de l'entreprise, c'est potentiellement avoir un impact plus important au niveau local et être en mesure de s'appuyer sur une mobilisation salariale plus importante. *“L'intérêt c'est la continuité et puis c'est comme ça qu'on construit la légitimité.”*<sup>262</sup> affirme-t-il, et cette légitimité, c'est justement ce qui va accentuer la différence avec ses concurrents.

Ainsi, la troisième hypothèse est nuancée car, bien que la reconfiguration de la relation mécénat-RSE au sein du Groupe Orange offre de nombreuses possibilités pour augmenter l'impact de l'action citoyenne sur l'entreprise, la plupart de ces opportunités sont sous exploitées. Que ce soit le poste multidimensionnel du délégué régional qui n'est pas assez pris en considération, le manque de discours commun vis-à-vis des parties prenantes locales, le caractère trop exceptionnel de la mobilisation managériale ou encore la réticence quant à la communication responsable dans les lieux de vente, le Groupe Orange dispose de nombreuses cartes qui pourraient transformer l'action citoyenne en levier de performance. La plateforme de bénévolat, outil de communication interne, est aujourd'hui davantage utile pour la marque employeur que pour générer une véritable mobilisation interne. Il en est de même avec le positionnement différenciant du numérique solidaire qui pourrait avoir un impact beaucoup plus important sur la marque si la communication était davantage développée auprès des consommateurs et du grand public. Le mécénat à son stade de maturité, pleinement intégré aux problématiques de responsabilité citoyenne, doit aujourd'hui pouvoir contribuer à l'ancrage de l'entreprise sur le territoire, à la mobilisation interne, à l'attachement des salariés à la culture de l'entreprise, au développement de la marque employeur et de la notoriété de la marque de son entreprise mère.

---

<sup>262</sup> Entretien précité – Annexe 6

## Conclusion

La Fondation Orange, de par son activité et son dispositif de communication, est ainsi parvenue à reconfigurer son rapport à la stratégie globale RSE mais sa démarche n'est pas encore aboutie car elle ne permet pas aujourd'hui d'avoir un impact réel sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous avons vu, au travers de cette analyse, que la Fondation a mis en place une stratégie de communication lui permettant d'exister dans la stratégie globale RSE et de donner du sens à son discours mais que celle-ci n'est pas toujours suivie d'actions significatives. Afin d'éviter que la Fondation ne se rapproche d'une "boîte à histoires" comme l'évoquait Yves Boillot<sup>263</sup>, il va ici s'agir de développer certains éléments déjà mis en place afin qu'ils atteignent leur plein potentiel. Nous allons donc répondre aux hypothèses tout en proposant une stratégie pour l'action afin de tirer profit des cartes qu'Orange a déjà en main et d'en envisager de nouvelles.

Tout d'abord, nous nuancions la première hypothèse car, bien que le rapprochement idéologique soit effectif entre la Fondation et la politique RSE, l'intégration organisationnelle est partielle. Après avoir analysé l'organigramme et interrogé les membres des équipes de Christine Albanel, il est apparu que la distinction exécutive entre RSE et mécénat est bien marquée du point de vue des process, des enjeux, du management, des cibles et des circuits de décision. Toutefois, ces deux éléments de la stratégie globale de responsabilité citoyenne d'Orange sont bien placés à hauteur égale et sont considérés comme complémentaires, à la manière de deux jambes faisant avancer un même corps. Malgré la mise en place d'une vision commune au niveau du Groupe, les deux équipes collaborent très peu ensemble et ne font que cohabiter, même si les délégués et représentants au niveau local se retrouvent avec des doubles casquettes. L'intégration idéologique est quant à elle effective et transforme le mécénat en échantillon de l'action de l'entreprise et en levier stratégique de la responsabilité citoyenne, malgré la distance que l'on a pu constater entre les discours des acteurs et les faits. En effet, bien que l'idéologie romantique d'un mécénat désintéressé et dévoué à l'intérêt général soit encore très forte, au travers de l'ADN d'Orange, de son passé d'entreprise publique et de place de la musique vocale, le rapprochement de positionnement a bel et bien lieu. L'ensemble des supports de communication sont à présent unanimes sur la priorité de la Fondation sur le

---

<sup>263</sup> Entretien précité – Annexe 5

numérique solidaire. Il reste toutefois de nombreux points sur lesquels la Fondation doit rester vigilante afin de rester cohérente et légitime vis-à-vis de ses publics internes et externes et de l'ADN de son entreprise mère, le Groupe Orange.

Afin de prendre en compte ces différents points, nous suggérons avant tout de clarifier le statut des délégués et représentants terrain à la fois de la Fondation et de la politique RSE qui reçoivent des feuilles de route différentes alors que certaines de leurs missions vont s'entrecouper. Il serait peut-être judicieux de convenir d'une stratégie d'action terrain qui rassemblerait l'ensemble des problématiques de manière cohérente. Redonner du sens à l'action culturelle par le numérique avec le développement de ce "pôle culturel" et du mécénat croisé. Faire de la diffusion de la culture par le numérique un fer de lance par le développement des MOOCs dans les musées et autres lieux emblématiques, le cinéma en plein air, la diffusion des opéras au cinéma et créer des ponts avec les FabLabs soutenus afin de valoriser la création artistique à partir d'imprimantes 3D, imprimantes lasers ou autre outils numériques. Le champ est vaste et donnerait beaucoup plus de poids et de cohérence à l'action culturelle de la Fondation. Cela permettrait de redonner du sens à un champ d'action qui peine à trouver sa place dans cette nouvelle stratégie orientée numérique. Le soutien à la musique vocale ne doit bien sûr pas disparaître car il est très ancré dans les mentalités et le territoire mais son budget devrait être revu à la baisse (aujourd'hui 1<sup>er</sup> budget de la Fondation) afin de soutenir quelques actions emblématiques et davantage différenciantes tout en développant à côté de nouvelles actions significatives de diffusion de la culture par le numérique.

Ensuite, nous validons la seconde hypothèse car la Fondation Orange utilise bien les codes de l'innovation sociale au travers de sa stratégie de communication afin d'exister au sein de la stratégie globale de responsabilité citoyenne du Groupe en tant qu'acteur légitime. Elle cherche notamment à présenter une vision de la société où le numérique crée des besoins sociaux pour ensuite proposer des réponses à ces besoins au travers de ses programmes, de démontrer son efficacité par la communication sur son impact social, d'impliquer les bénéficiaires en les considérant comme des acteurs à part entière, de développer l'expérimentation par le décloisonnement et la pensée systémique des programmes. L'ensemble de ces éléments est constitutif de la stratégie de communication de la Fondation et lui permet de reconfigurer son rapport à la stratégie globale de citoyenneté du Groupe de manière cohérente et légitime. On



observe alors un glissement de la notion d'intérêt général, symbole de la générosité désintéressée, à celle de l'innovation sociale qui cherche à s'inscrire dans un écosystème d'acteurs qui s'enrichissent par la coopération afin de répondre à un besoin social mal satisfait<sup>264</sup>.

Toutefois, bien que la Fondation parvienne à trouver sa place au sein de la stratégie globale RSE grâce aux codes de l'innovation sociale, la mise en œuvre de cette démarche n'est pas encore concrètement aboutie. En effet, que ce soit pour la recherche d'impact social, le remplacement des bénéficiaires au cœur du processus ou le développement d'un écosystème d'acteurs, il est apparu que ces éléments sont davantage mis en avant dans les supports de communication que réellement mis en application. Or, nous avons pu évoquer les bénéfices d'une stratégie de mécénat qui s'appuierait sur l'innovation sociale, et pouvons donc suggérer de développer l'activité en ce sens. Bien que la Fondation ait déjà fait appel à un cabinet de conseil en impact social pour mesurer l'impact des nouveaux programmes, elle devrait également s'appuyer davantage sur les ressources qu'elle possède, à savoir le délégué mécénat régional et les mécénats de compétences afin de faire remonter les informations et d'inclure les bénéficiaires dans la boucle. Ces derniers ne doivent pas uniquement servir à raconter de belles histoires mais prendre part aux discussions et faire régulièrement remonter des propositions, suggestions et remarques sur les programmes mis en place. Enfin, la coopération avec les acteurs doit être encore davantage développé, notamment avec le domaine de l'éducation numérique qui détient un potentiel important et n'est actuellement pas assez exploité. Les programmes RSE-Fondation devraient pouvoir se compléter dans la prise en charge d'un bénéficiaire et cela doit pouvoir passer par la mise en place de ponts organisationnels afin de fonctionner en système.

La troisième et dernière hypothèse est quant à elle également à nuancer car la Fondation Orange et la politique RSE sont loin d'être parvenues à exploiter le fort potentiel des éléments déjà mis en place afin de servir au mieux les objectifs stratégiques de l'entreprise. Que ce soit le poste de délégué régional en lui-même, la force de frappe des lobbies sur le terrain, la mobilisation managériale pour inciter à une participation active des salariés, la plateforme de bénévolat ou l'avantage concurrentiel

---

<sup>264</sup> SIBILLE, Hugues, *La Grande Promesse*, *op. cit.*

offert par le nouveau positionnement, ces opportunités sont toutes existantes mais peu développées et sans réel impact sur l'entreprise.

Nous pourrions ainsi recommander de développer la participation active en encourageant les dynamiques de mobilisation managériales et salariales. En s'appuyant sur le succès de certaines services, le Groupe pourrait commencer par inciter les managers à provoquer des rencontres entre les associations et les salariés afin de créer du lien, un lien qui pourrait ensuite se transformer en véritable mobilisation tant celui-ci répondrait au besoin de réconciliation des salariés avec les valeurs du Groupe. Ensuite, la communication managériale pourrait de nouveau être utilisée afin d'animer la plateforme de bénévolat qui sert aujourd'hui davantage la communication externe et notamment la marque employeur, que la mobilisation interne. L'accompagnement et le suivi en interne de cette plateforme doivent être suivis d'une augmentation du nombre d'offres de bénévolat et en particulier de celles en rapport direct avec le savoir-faire des salariés. Sur chaque département, un référent, déjà bénévole d'une association, devrait pouvoir être assigné afin de s'ériger en porte-parole et prescripteur de la plateforme. Ce référent viendrait soutenir et compléter l'action du délégué régional afin d'être davantage à l'écoute des besoins locaux et d'être en mesure de suivre les projets. Cela permettrait au délégué d'être davantage proactif dans les actions de lobby sur le terrain pour les contrats avec les municipalités et autres entreprises. Enfin, bien que le nouveau positionnement de la Fondation Orange sur le numérique solidaire soit différenciant, il nécessite une communication plus développée sur l'engagement citoyen afin de pouvoir représenter un avantage concurrentiel. Une communication expérimentale en boutique avec par exemple la diffusion de films institutionnels de la Fondation sur les écrans, ou encore le port de badges par les vendeurs à certains moments clés de la vie de la Fondation qui marquerait la fierté des salariés, permettrait de donner vie à l'engagement du Groupe.

Ainsi, avec deux hypothèses nuancées et une validée, nous pouvons affirmer que la Fondation a de nombreux outils à sa disposition pour exister et reconfigurer sa place au sein de la stratégie globale RSE. "Si la RSE est la voile d'un bateau, le mécénat en est la quille"<sup>265</sup> déclarait en 2010 Olivier Tcherniak, alors président d'Admical, en affirmant ainsi que lier le mécénat et la RSE permettrait de "créer une véritable

---

<sup>265</sup> VERMES, Clarisse, "Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat", op. cit.

synergie”<sup>266</sup>. En communiquant sur des actes externes et publics ainsi directement liés à des actes d’organisation interne que sont majoritairement la RSE, le mécénat “soumet au jugement du public la réalité sous-jacente de la politique RSE”<sup>267</sup> et lui donne sa légitimité. Cela est d’autant plus vrai à Orange que la communication externe RSE est aujourd’hui très peu développée et que le mécénat représente la première vitrine de la responsabilité citoyenne de l’entreprise. Par ailleurs, il est apparu que, bien que la Fondation intègre aujourd’hui la vision globale RSE dans son positionnement, la stratégie RSE mise en place ne semble pas ou très peu intégrer les programmes et résultats générés par la Fondation. Nous pourrions ainsi nous interroger sur les perspectives d’amélioration de cette communication RSE aujourd’hui en plein développement et de la manière dont elle pourrait entrer en synergie avec la maturité de la communication de la Fondation Orange.

Par ailleurs, comme nous l’avons évoqué précédemment par le biais de l’innovation sociale, une autre perspective de développement de la réflexion pourrait s’intéresser à l’impact du mécénat sur les bénéficiaires, autrement appelé impact social, et à la manière dont ils perçoivent l’aide apportée par l’entreprise. Cela permettrait d’apporter un regard nouveau et non centré sur les problématiques de l’entreprise, en s’interrogeant sur la place réelle du mécénat dans la société et la manière dont il contribue concrètement à l’innovation sociale sur le territoire. Cela pourrait faire l’objet d’études quantitatives et qualitatives réalisées auprès des bénéficiaires afin de comprendre si l’aide apportée par la Fondation a pu réellement leur être utile personnellement et/ou professionnellement et avoir un impact sur le territoire. Cette étude pourrait également s’attarder sur le phénomène du développement des cabinets de conseil en impact social.

Enfin, parmi les perspectives de développement, nous pourrions également nous interroger sur l’évolution de la définition légale du mécénat et donc de la notion d’intérêt général qui est aujourd’hui très controversée car réductrice à l’aide de certaines structures bien définies. Les entrepreneurs du secteur de l’Economie Sociale et Solidaire se retrouve notamment lésés dans cette définition qui, si l’on accepte sa transition vers une aide à l’innovation sociale, se doit de les prendre en compte. Si cette évolution de la législation est mise en place et acceptée par le secteur, alors

---

<sup>266</sup> Ibid  
<sup>267</sup> Ibid.

l'innovation sociale pourra peut-être prendre sa place de levier à la réconciliation entre RSE et mécénat pour que ces deux stratégies de responsabilité citoyenne d'entreprise fonctionnent ensemble. Nous aurons alors affaire à un véritable écosystème d'acteurs qui agissent ensemble pour répondre aux besoins de la société.

## Bibliographie

### Ouvrages

d'ALMEIDA, Nicole, *Entreprise à responsabilité illimitée*, Editions LIAISONS, 1996, 226 p.

BARTHES, Roland, *Mythologies*, Paris, Seuil, 1957, 216 p.

DAMON, Julien dir., Institut Montaigne, *Intérêt général. Que peut l'entreprise ?*, Manitoba/Les Belles Lettres, 2013, 171 p.

DEBIESSE, François, *Le mécénat*, Paris, Presses Universitaires de France "Que sais-je ?", 2007, 128 p.

DRU, Jean-Marie, *Jet Lag*, Grasset, 2011, 352 p.

ESHET, Marianne, SIMON, Nicolas, *Le Mécénat Valeur actuelle, Quand la société peut compter sur l'entreprise*, Gallimard, 2009, 207 p.

FREEMAN, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, New York, Cambridge University Press, 1984, 292 p.

HARRISSON, Denis, KLEIN, Juan-Luis, *L'Innovation Sociale: Émergence et Effets Sur la Transformation des Sociétés*, PU Québec, 2007, 465 p.

NIELSEN, Karen, *Le mécénat mode d'emploi*, Paris, Economica, 2007, 274 p.

REVEL, Claude dir., Le Cercle Turgot, *Intérêt général et marché, la nouvelle donne*, Eyrolles, 2017, 230 p.

SIBILLE, Hugues, *La Grande Promesse*, Rue de l'échiquier, 2016, 160 p.

WOLTON, Dominique, *Internet, et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, Flammarion "Champs", 2000, 252 p.

## Articles scientifiques

BOISTEL, Philippe, "Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques", *Communication et organisation*, 2012, n° 42, pp. 245-264.

DELPUECH, Corinne, "La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau", *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013, vol.8, n°4, pp. 105-123.

GAUTIER, Arthur, "Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives". - *Revue française de gestion*, 2015, vol.4, n° 249, pp. 13-32.

KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Décembre 2002.

KRAMER, Mark R., PORTER, Michael E., "Creating shared value", *Harvard Business Review*, 2011, vol. 84, n°12, p.78-92.

MULGAN, Geoff dir., "Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated", *Oxford Said Business School*, Mars 2007, 52 p.

PETRELLA, Francesca, RICHEZ-BATTESTI, Nadine, et VALLADE, Delphine, "L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?", *Innovations*, 2012, vol. 38, n° 2, pp. 15-36.

PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, "Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire", *Revue française de gestion*, 2006, vol.8, n°167, pp. 49-64.

VERMES, Clarisse, "Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat", *XIème Congrès de l'ADERSE*, Mai 2014, Marseille, France.

VERON, Eliseo, "L'analyse du contrat de lecture: une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports presse", *Médias: expériences, recherches actuelles, applications*, IREP, Paris, juillet 1985.

## Revue

Les Echos / connaissance des arts, *Le mécénat en France 2016*, H.S. n°742.

Socialter, *La France, une social valley ?*, n°25, octobre-novembre 2017.

## Sitographie

### *Presse en ligne*

BACON, Lucie, *Liberation.fr*, "France Télécom devient Orange, "une rupture avec l'histoire"", publié le 28/05/2013.

URL : [http://www.liberation.fr/futurs/2013/05/28/france-telecom-devient-orange-une-rupture-avec-l-histoire\\_906358](http://www.liberation.fr/futurs/2013/05/28/france-telecom-devient-orange-une-rupture-avec-l-histoire_906358) ‘

LE BOLZER, Julie, *LesEchos.fr*, "Eric Dadian : "Les consommateurs formulent leurs attentes en matière de RSE"", publié le 02/11/2016.

URL : <https://www.lesechos.fr/thema/0211380633984-eric-dadian-les-consommateurs-formulent-leurs-attentes-en-matiere-de-rse-2039798.php#H4BI7bJkL3xUObyZ.99>

MACKE, Gaëlle, *Challenges.fr*, "Les dessous de la crise à France Télécom", publié le 06/10/2009.

URL : [https://www.challenges.fr/high-tech/les-dessous-de-la-crise-a-france-telecom\\_361705](https://www.challenges.fr/high-tech/les-dessous-de-la-crise-a-france-telecom_361705)

### *Législation*

Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière

URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000066215>

5

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)

URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

Définition du mécénat par le Ministère de la Culture et de la Communication

URL: <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat>

Communication du 25 octobre 2011 de la Commission européenne sur la RSE

URL : [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication\\_du\\_25\\_octobre\\_2011\\_de\\_la\\_Commission\\_europeenne\\_sur\\_la\\_RSE\\_cle434613.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf)

### *Dictionnaire en ligne*

Larousse.fr, intérêt général.

URL : [http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/int%C3%A9r%C3%AAt\\_g%C3%A9n%C3%A9ral/187258](http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/int%C3%A9r%C3%AAt_g%C3%A9n%C3%A9ral/187258)

Centre national de ressources textuelles et lexicales, CNRTL.fr, Individuation.

URL : <http://www.cnrtl.fr/definition/individuation>

### *Sources d'analyse en ligne*

Fondation Orange : [www.fondationorange.com](http://www.fondationorange.com)

Orange Groupe, site institutionnel : [www.orange.com/FR](http://www.orange.com/FR)

Admical : <http://admical.org/definition-mecenat>

Fondation Free : [www.fondation-free.fr/](http://www.fondation-free.fr/)

Fondation SFR : <http://www.sfr.com/fondation-sfr>

Fondation Bouygues Télécom : <https://www.corporate.bouyguestelecom.fr/nos-engagements/les-missions-de-la-fondation/>

### **Rapports d'étude**

EY & Les entreprises pour la Cité, "Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes", publié en 2016.

URL : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-panorama-2016-des-fondations-et-des-fonds-de-dotation-crees-par-des-entreprises-mecenes/\\$FILE/ey-panorama-2016-des-fondations-et-des-fonds-de-dotation-crees-par-des-entreprises-mecenes.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-panorama-2016-des-fondations-et-des-fonds-de-dotation-crees-par-des-entreprises-mecenes/$FILE/ey-panorama-2016-des-fondations-et-des-fonds-de-dotation-crees-par-des-entreprises-mecenes.pdf)



Admical, "Baromètre Admical CSA 2016", publié en 2016

URL : [http://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre\\_admical\\_csa\\_2016\\_vdef.pdf](http://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre_admical_csa_2016_vdef.pdf)

The Nielsen Company, "Global Sustainability Report – The Sustainability Imperative», publié en 2015.

URL : <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf>

L'Observatoire de la Consommation Responsable, "Les Chiffres de la Consommation Responsable", publié en 2017.

URL : <http://www.mescoursespourlaplanete.com/medias/pdf/chiffre2017-web-V3.pdf>

### **Cours CELSA**

DESMIER, Bertrand, Communication des Entreprises - La responsabilité sociale des entreprises

RONDOT, Camille, Enjeux de communication des organisations internationales – Que faire contre le risque d'insignifiance ?

## Sommaire d'annexes

<b>ANNEXE 1 : Entretien de brigitte audy, directrice déléguée mécénat et solidarité groupe et secrétaire générale de la fondation orange – retranscription.....</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXE 2 : Entretien de François Baroin, Directeur de la communication de la Fondation Orange – retranscription .....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE 3 : Entretien de Marie-Sophie Calot de Lardemelle, Responsable du programme culture de la Fondation Orange - retranscription .....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXE 4 : Entretien de Bruno Aujard, Responsable Pôle Sociétal et délégué Sud-Ouest de la Fondation Orange – retranscription.....</b>	<b>115</b>
<b>ANNEXE 5 : Entretien de Yves Boillot, Manager marketing stratégique à la RSE Groupe – retranscription .....</b>	<b>127</b>
<b>ANNEXE 6 : Entretien de Philippe Duhot, Directeur de la communication à la Direction Orange Sud-Ouest .....</b>	<b>135</b>
<b>ANNEXE 7 : Entretien de Laurent Brianceau, Salarié en mécénat de compétences - retranscription .....</b>	<b>142</b>
<b>ANNEXE 8 : Entretien de Georges Ribas, Manager à l'Unité d'intervention du Limousin Poitou-Charentes – retranscription.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE 9 : Rapport intégré 2015 – p.9-10 &amp; p.82-83.....</b>	<b>146</b>
<b>ANNEXE 10 : Plaquette institutionnelle 2016 (Fondation Orange).....</b>	<b>149</b>
<b>ANNEXE 11 : Plaquette thématique sur l'éducation numérique (Fondation Orange) .....</b>	<b>152</b>
<b>ANNEXE 12 : Plaquette campagne des 30 ans (Fondation Orange).....</b>	<b>154</b>
<b>ANNEXE 13 : Plaquette campagne « Nouveau Départ » (Fondation Orange).....</b>	<b>155</b>
<b>ANNEXE 14 : Copies écran du site web (Fondation Orange) .....</b>	<b>159</b>

**ANNEXE 15 : Copies écran du site institutionnel Orange.com ..... 164**

**ANNEXE 16 : Maquette des programmes RSE – Fondation Orange réalisée avec la Direction Orange Sud-Ouest ..... 168**

**Annexe 1** : Entretien de Brigitte Audy, Directrice déléguée mécénat et solidarité Groupe et Secrétaire générale de la Fondation Orange – retranscription

Entretien réalisé par téléphone dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 10/05/2017.

*Thème 1 : Parcours professionnel 6'*

*Pour commencer, parlez-moi de votre poste en tant que directrice déléguée mécénat et solidarité du Groupe Orange et secrétaire générale de la Fondation Orange.*

Je suis en poste depuis mi-2014, août 2014. C'est un poste qui correspond à la mise en oeuvre de la responsabilité de la politique de mécénat du groupe Orange qui s'exprime à travers cette Fondation qui existe depuis 30 ans. La Fondation est dirigée par un Conseil d'A dont la présidence est assurée par Stéphane Richard avec des membres du conseil interne et externe à Orange et j'en assure la direction, le secrétariat général. ça veut dire qu'en fait je suis responsable de toute la politique mécénat du groupe à travers la gouvernance de la Fondation en France mais également la coordination de toutes les actions mécénat dans tous les pays du groupe qui s'exprime soit directement par des délégués soit par des Fondations placées auprès de nos filiales. J'ai la charge de donner le cadre général, les grandes orientations de l'action de la Fondation Orange qui évidemment sont validées par le Conseil, et ensuite d'en assurer la mise en oeuvre dans les différentes géographies du groupe.

*Pouvez-vous intervenir sur les orientations et le choix des champs d'action de la Fondation ?*

Un pouvoir de décision oui, un pouvoir de proposition. Le conseil se tient 2 fois par an donc je propose au Conseil les orientations et les priorités d'action que j'ai élaboré donc en général elles sont enterrinées, validées, et souvent même encouragées donc ce je peux dire c'est que j'ai une grande liberté de oui .. d'action, de décision et un point important c'est que la Fondation certes est adossée au groupe Orange mais elle est totalement indépendante, ce qui me permet de conduire en toute autonomie toutes les actions de mécénat sans avoir à rendre compte, même aux dirigeants .. voila, il y a une totale indépendance par rapport à la gouvernance du groupe.

*Quels sont vos rapports avec la direction RSE du groupe ? (collaboration au quotidien, construction de la stratégie)*

Il y a deux choses : il y a la direction du groupe, donc le Président-Directeur Général et le Comité exécutif et je n'ai jamais eu la moindre pression entre guillemets ou demande de privilégier telle ou telle chose donc on me laisse une totale liberté. Je suis moi, enfin la Fondation elle est abritée au sein d'une direction qui est pilotée par Christine Albanel qui est la direction en charge de la RSE, de la Fondation, de la diversité. Donc en fait je cohabite dans cette direction avec mon homologue qui est

responsable, directrice de la RSE pour le groupe. Alors pour moi il y a deux choses : dans la RSE, RSE au sens global, c'est en fait la responsabilité sociale d'entreprise, ce sont toutes les actions qui vont permettre de mettre en lumière l'empreinte sociétale du groupe. Je considère que la RSE stricto sensu et la Fondation sont les deux piliers de la responsabilité sociale d'entreprise au plan global, d'accord ? Pourquoi, parce que la RSE .. donc il n'y a aucun problème entre nous, on est complémentaire, moi je suis complètement indépendante de la RSE au sens strict du terme, tu vois ? Pour moi, les choses sont claires, moi j'incarne la démarche philanthropique de l'entreprise et la politique mécénat qui est, dans le cadre d'une gouvernance bien définie qui est celle la Fondation, qui répond à .. (?)éducation en terme légal, en terme aussi d'avantages fiscaux et en terme de mission, on est sur une mission, une lutte d'intérêt général, dans un cadre bien défini où on ne doit avoir aucune connotation commerciale, mercantile, on est vraiment pour apporter des services à des personnes qui sont en situation de difficulté. Donc c'est bien une mission d'intérêt général, d'utilité sociale, et à côté il y a la RSE qui est le deuxième pilier de cette expression de responsabilité sociale.

La RSE, elle, est plus liée aux conditions dans lesquelles l'activité d'Orange est exercée et ça se traduit par la prise en compte d'un certain nombre de normes qui sont à respecter, notamment dans nos relations avec nos fournisseurs, dans nos relations avec nos salariés, dans nos relations avec l'environnement. Donc, pour moi, il n'y a pas du tout de position, de subordination de la Fondation à la RSE, on est indépendant mais complémentaire parce qu'on concourt à la même finalité qui est de faire valoir cette empreinte sociétale que le groupe peut avoir dans l'écosystème global.

Nous n'avons pas d'objectifs en commun si on le prend comme ça. On concourt un peu à la même finalité, on travaille entre guillemets ensemble c'est à dire que, évidemment, on est liés, on est d'autant plus liés ici chez nous que, nous, sur certaines de nos grandes actions, nous avons pris le numérique comme moyen d'action. Donc comme Orange, la grande euh .. comment dire .. le crédo d'Orange c'est de dire "je souhaite que cette révolution digitale qui est en marche elle profite au plus grand nombre à travers des choses qui soient les plus innovantes possibles", donc c'est la partie plus offre commerciale, on offre les produits, les services les plus innovants. C'est aussi la partie qui est liée à l'aménagement territoire, l'aménagement numérique du territoire avec le déploiement de la fibre, le déploiement de la 4G.. Donc ça c'est notre rôle véritablement d'opérateur, et dans ce rôle d'opérateur on dit qu'on veut être excellent, on veut être premiers dans ce qui est produits et services que nous offrons à nos clients. Donc ça c'est une chose. Mais on dit aussi que on sait qu'il y a des personnes qui sont exclues du digital, et donc on veut absolument faire en sorte qu'ils profitent aussi de cette révolution digitale. Donc là il y a une partie de l'action de la RSE qui peut être monitorée au sens strict. Je pense par exemple à des actions qui visent à protéger les enfants par rapport à des utilisations d'internet un peu détournées, je pense à toute cette éducation que l'on doit faire pour utiliser au mieux internet.

Et puis il y a, on complète un peu le scope avec l'intervention de la Fondation, qui elle va s'adresser à des personnes qui sont vraiment en situation de précarité, je pense aux jeunes notamment, et pour lesquels le numérique, quand il est bien utilisé, peut être un moyen d'inclusion sociale. Mais, comme ils n'ont pas les moyens financiers, on

leur propose ça de manière gratuite. Et donc, par ce biais là, tu vois, on dit Orange, c'est un opérateur digital humain parce que, cette révolution digitale, on veut qu'elle soit au bénéfice du plus grand nombre, qu'on ait ou pas les moyens d'y accéder naturellement.

Donc on est vraiment, RSE et Fondation, nourri de la même ambition de dire "le numérique ça doit être un levier de progrès et de développement social pour tous". Parce que l'histoire commune qu'on a c'est le numérique. On aurait pu, imaginons que la Fondation Orange elle soit sur un tout autre registre, ce qui avait été le cas au démarrage, elle était sur la voix .. bon. C'était un peu en lien avec la communication mais c'est vrai que **le fait d'avoir fait l'éducation numérique, au numérique et par le numérique comme priorité d'action peut rapprocher ou en tout cas pourrait à un moment donné faire un peu une confusion avec les actions RSE. Mais la confusion elle est effacée, ou en tout cas la situation se clarifie, lorsque on regarde les personnes pour lesquelles nous agissons.** Donc nous à la Fondation on agit vraiment pour des catégories de personnes qui sont bien ciblées, qui sont vraiment des personnes qui sont en grande difficulté, et qui sont un peu en marge de la société et pour lesquels on agit de manière totalement gratuite. **Nous, rien de nos services, rien de nos offres n'est payant.**

L'action de la RSE elle est complétée par ce segment qui est plus sur de la philanthropie. Parler d'intégration et d'objectifs communs c'est trop contraindre et limiter l'action de la Fondation. Aujourd'hui on a une gouvernance claire, un fonctionnement structuré, mais si un jour on fait un gros paquet RSE/Fondation, ça ne va pas être aussi simple que ça. Au sein d'une même entité qui porte bien le chapeau global de responsabilité sociale d'entreprise d'Orange, mais avec deux responsables et avec deux domaines d'action qui ne sont pas totalement indépendants mais qui ont quand même leur propre identité. L'action de la Fondation n'est pas déconnectée de la RSE comme on a tout de même la responsabilité hiérarchique (même comité de direction) mais on a quand même des domaines d'action qui sont spécifiques à chacune. **Un élément important c'est de se demander pour QUI on agit, quand on parle des bénéficiaires.** Si par exemple tu parles d'un bénéficiaire de la Fondation : on va travailler avec un jeune qui est vraiment décroché scolaire, on va lui faire retrouver confiance en lui, estime de lui tout en lui donnant de nouvelles compétences et ça c'est pas la RSE qui va le faire. Tu le prends, tu le fais passer un dispositif totalement gratuit de formation et puis il sort un peu du lot, et ce qui serait intéressant, dans une approche de complémentarité, que ce gamin soit récupéré par la RSE pour être par exemple intégré à un programme d'accompagnement d'entrepreneuriat. Et l'histoire peut s'écrire comme ça pour arriver peut-être à être recruté chez Orange. Moi je pense que en partant des bénéficiaires, on efface totalement cette question d'intégration ou non. Je ne le vis pas au quotidien comme étant un vrai débat, avec Brigitte Dumont c'est très clair.

Après je te dis pas qu'il y a parfois des confusion comme avec SuperCodeurs où on nous dit que c'est de la RSE. **Après la RSE ça s'adresse à tout le monde, on peut pas non plus faire des choses totalement étanches. Je pense qu'on est très liés,**

**on est complémentaires et de toute façon on est sous la même responsabilité hiérarchique.**

*Thème 2 : Donner un sens commun à l'action collective par le nouveau positionnement de la Fondation (par rapport à la stratégie RSE et cœur de métier d'Orange) 15'*  
*Changement de positionnement avec recentrage sur le numérique, qui correspond à votre arrivée ?*

Disons que le mouvement avait été un peu amorcé parce qu'**on voyait bien qu'il y avait un besoin**. J'ai peut-être moi, depuis mon arrivée, clarifié les priorités d'actions qui ont été érigées de manière beaucoup plus lisibles à travers l'élaboration de programmes d'action qui sont destinés à nos deux catégories de bénéficiaires : les jeunes sans qualifications en décrochage scolaire, et les femmes en précarité.

*Qu'est-ce qui a motivé ce changement de positionnement ?*

Je pense que dans ce genre d'action, dans la manière dont on pilote une Fondation, on peut vite se noyer dans toute une série de causes. C'est normal parce qu'on est sollicité par des tas d'entités, d'associations qui ont toutes des bonnes raisons de se faire aider parce qu'en règle générale elles viennent nous voir pour aider des personnes qui sont en grande fragilité. Bon. Je crois qu'à un moment donné, si on veut être efficace et différenciant, il faut à un moment donné qu'on choisisse ses combats. Donc nous les combats que nous avons très clairement identifiés et qui restent l'autisme et la musique .. **voilà donc ça fait 30 ans que la Fondation Orange est connue pour son action en faveur de l'autisme et la musique. Bon la euh pas de débat, on continue parce que ça répond à des besoins mais sur le champs de l'éducation qui était la troisième thématique, on voyait pas très très bien quel était notre positionnement et quelle était notre action.** Donc, je me suis dis (?), **on a effectivement avec le numérique, le digital, un levier d'action tout à fait pertinent comme on a un savoir-faire.** On prétend justement vouloir faire profiter au plus grand nombre cette révolution digitale et il y a des vrais besoins. Voilà, on sait qu'une femme qui est en Afrique ou en Europe qui ne maîtrise pas les outils numériques, elle peut très vite être exclue de tout dispositif. Un enfant, un jeune qui ne maîtrise pas les outils numériques et évidemment les outils plus sophistiqués quand on regarde les outils de fabrication numérique, il peut être stigmatisé dans son cursus. Et donc, je me suis dis : je pense que le numérique peut être un mode d'apprentissage pertinent pour les gens en difficulté, ça peut être très utile pour les remettre dans une dynamique positive et améliorer leur employabilité. Donc on a élaboré des programmes d'action, c'est ce que nous avons fait avec nos FabLabs solidaires, nos maisons digitales, ensemble pour l'insertion, les écoles numériques en Afrique et on avait aussi une histoire commune à partager avec l'ensemble des pays puisque les maisons digitales on en retrouve maintenant en Afrique, en Europe, et pareil pour les FabLabs solidaires. Donc, quelque part il y a des réponses à un besoin, quelque soit la géographie, et une volonté de s'inscrire dans un soucis de cohérence par rapport à notre action de mécénat dans l'ensemble du groupe. Donc aujourd'hui notre président

il peut dire effectivement "l'ensemble des actions de mécénat, la Fondation au sens générique du terme parce qu'on a 16 Fondations enfin, la Fondation Orange, elle agit effectivement pour aider les jeunes et les femmes grâce au numérique, pour faire en sorte que le numérique soit pour eux un levier d'inclusion sociale et d'égalité des chances." **Voilà donc on a une histoire commune maintenant à partager avec l'ensemble de nos pays. Donc oui, soucis de cohérence, soucis de lisibilité et soucis d'efficacité parce que quand on concentre toutes nos énergies et tous nos moyens sur des actions, je pense que l'on peut avoir beaucoup plus d'impact et beaucoup plus de résultats.**

*Quelle est la place de la culture dans ce nouveau positionnement orienté numérique et progrès social ?*

Il n'y a pas de débat la place de la culture va même se renforcer, c'est sûr. Il y a un engagement historique de la Fondation Orange avec la musique vocale, ça fait 30 ans que ça dure avec quand même des investissements annuels très importants, de l'ordre de 1,7 millions. Donc ce que je dis c'est que **cet engagement il a été suffisamment ancré dans les mentalités, dans les associations, dans les milieux qui ont besoin de ce soutien pour vivre sa vie un peu euh je dirais pas confidentiel, pas dans l'ombre, mais en tout cas sans être sans être porté comme une bannière tu vois emblématique de la Fondation.** Donc moi, c'est ce que je disais tout à l'heure, si on veut être à un moment donné repéré pour quelque chose, il faut qu'on le soit pour cette action de Fondation du numérique solidaire pour les jeunes et pour les femmes, ce qui évidemment a conduit à faire des choix en matière de communication. Donc **choisir ce n'est pas sacrifier, mais en tout cas prioriser** et nous avons priorisé sur la communication numérique l'éducation numérique pour les jeunes et pour les femmes. Et je n'ai pas souhaité, pour ne pas créer de confusion, parler de manière aussi forte et aussi emblématique de la culture, voir de la santé avec l'autisme qui restent pourtant des domaines d'application très forte. Mais, il faut qu'à un moment donné il faut qu'on fasse repérer. **Qu'est-ce qu'on retient ? En quoi la Fondation Orange peut-être différenciante par rapport à d'autres ?** Et il est évident que dans ce soucis de lisibilité, de communication - J'ai bien dit de marketing et non communication - on ne peut pas demander à un président de parler de tous les champs d'action de la Fondation. Il y a des moyens où il faut qu'on l'aide à s'exprimer sur un sujet qui sera le sujet un peu phare, et c'est ce que j'ai essayé de faire. C'est pas simple, mais en tout cas là, à travers nos actions que l'on mène sur l'ensemble des territoires - qui montre ça aussi, que l'on est pas uniquement dans quelques métropoles mais que l'on est vraiment sur l'ensemble des géographies - que l'on commence à être repéré pour notre action dans ces trois champs d'action, donc on commence à engranger les résultats de cette stratégie.

Donc la musique continue, on a jamais renoncé, nous avons chaque année des appels à projet. Et d'ailleurs, nous allons créer cette année un pôle mécénat culturel qui va avoir pour objectif d'enrichir cet engagement culturel. L'idée c'était de dire : on a un mécénat culturel, dans ce mécénat culturel on a la musique, on peut aussi avoir une action autour de la littérature puisqu'on a lancé l'action du Prix Orange, mais aussi des



actions sur comment faire accéder au plus grand nombre la culture via le numérique, grâce au MOOC notamment qui a été fait dans des musées. **Donc on a un pôle culturel, parce que ça fait partie de l'ADN de la Fondation et on verra comment on peut le monitorer en terme de communication.** Je crois qu'on a plutôt intérêt à rester cohérent par rapport à notre ligne de conduite sur l'éducation numérique. La meilleure preuve c'est lorsqu'on fait un appel à projet et que l'on voit le nombre de dossiers déposés, c'est assez extraordinaire. Donc moi j'ai pas de soucis, les gens du milieu concerné nous connaissent et nous déposent sans problème des projets. Mais si tu veux, **pour moi le soutien à la culture dans une Fondation, c'est bien mais on ne pas nous reconnaître un mérite particulier à faire ça. C'est facile finalement, c'est facile de faire un chèque pour aider les institutions culturelles en sachant que les subventions publiques baissent. C'est grand public, ça fait partie de la responsabilité du groupe de l'assurer, mais je trouve que ça a moins de valeur que d'aller aider des personnes qui sont touchées dans leur vie personnelle, leur vie sociale. Là c'est autre chose, on a, on crée une véritable valeur sociale. Dans la culture, on a pas une action très notable, emblématique, innovante et différenciante.**

*De quelle(s) manière(s) l'entreprise pourrait-elle tirer profit des actions de mécénat de la Fondation ?*

Ca c'est une vraie question, d'ailleurs je l'ai partagé il n'y a pas longtemps au comité exécutif. Alors pourquoi une Fondation dans un Groupe ? Au-delà du fait que ça peut être intéressant fiscalement. Quel en est le sens ? Est-ce que ça doit être un outil au service de l'entreprise, ce qui n'est pas normalement sa vocation première, c'est quelque chose qui est une action d'intérêt général et qui doit être décorrélé. C'est une position d'entreprise de dire à un moment donné, on va être citoyen en aidant des personnes qui en ont besoin. C'est une vraie question parce que ça joue sur le positionnement de la communication.

Moi j'avais posé cette question au ComEx : quel peut être l'impact de la Fondation sur nos clients, quelle peut être la **perception de nos clients ? sur l'écosystème socio-économique ? sur nos salariés ?** Je pense qu'il y a ces trois segments intéressants. Nos clients : nos clients, aujourd'hui, ils voient Orange comme un opérateur, une entreprise commerciale et ils sont surpris quand ils ont l'occasion de découvrir ce qu'est Orange à côté. Ils sont surpris parce que la Fondation ils ne connaissent pas parce qu'on a jamais été très volontariste sur la mise en avant des actions. Notamment dans notre réseau de distribution, dans nos boutiques où on a jamais été très ? (29:14) Moi j'ai été la première à demander à ce qu'il y ait une mise en visibilité. Evidemment tout ça doit se faire avec discernement, avec finesse. Il ne s'agit pas d'arriver avec nos gros sabots et de dire "moi je moi je". J'ai dit au ComEx : regardez, vous allez voir ce qu'il se passe dans d'autres enseignes, vous allez voir chez Uniclo qui affiche dans ses boutiques qu'ils sont à l'écoute de la société. Il n'y a pas d'étalage, d'affichage 4/3 non plus. En Moldavie, dans le Groupe, il y a un petit film qui a été réalisé et qui explique aux clients que "grâce à vous, parce que vous êtes client chez Orange, on a pu permettre à X enfants d'accéder à l'eau en Afrique" etc. Donc en fait, ce film montre

bien que le client peut trouver ça gratifiant et intéressant d'être client chez Orange parce qu'au final Orange est attentif à des questions auxquels ils n'auraient pas pensé lui-même et qui font tout de même parti des questions de société. Donc moi je pense que les clients, notamment dans nos boutiques, ne seraient pas choqués, et ne sont pas choqués, de voir de temps en temps un petit spot, une vidéo qui montre les actions de la Fondation, ou une plaquette.

**Je pense qu'aujourd'hui, dans la société dans laquelle on vit, c'est plus une réponse à une attente d'un consommateur que de dire : regardez notre entreprise elle veut aussi, à travers cette action là, renvoyer un message à la société qui est qu'on est capable de comprendre, on est capable d'analyser et de tenter d'apporter une réponse à des questions de société. Ce qui veut dire qu'Orange ce n'est pas que des produits, du profit, de l'investissement, mais c'est aussi cette attention à ces problèmes de société qui sont quand même des problèmes qui nous concernent tous.**

Et je pense que ces petits signes que leur peut renvoyer dans nos boutiques, sont des signes qui peuvent toucher nos clients, être **un élément de fidélisation**.

Je ne dis pas que le client va nous choisir uniquement pour ça parce qu'évidemment, le facteur prix et qualité restent des facteurs de choix très importants quand on est client. C'est ce supplément d'âme qui dans l'inconscient des gens peut à un moment donné qui peut faire dire "je suis heureuse d'être client d'une entreprise qui montre, qui révèle que l'humain est important pour lui" et pas uniquement dans sa politique RH, qu'elle le met en oeuvre au sein de l'entreprise. Elle envoie un message à la société sur le thème : je suis capable de comprendre, il y a des problèmes. Je suis finalement sensible au fait qu'Orange s'en occupe et cherche, dans une démarche totalement gratuite, philanthropique et désintéressée, à aider.

Donc moi je fais partie de ceux qui disent que tout ça, si c'est bien instruit, accompagné, si ce n'est pas fait évidemment de manière ostentatoire, **on démontre qu'on prend en compte ces questions et qu'on est dans l'humain, ce n'est pas une déclaration d'intention. On parle de Human Inside, on apporte des preuves.**

C'est la raison pour laquelle d'ailleurs j'ai beaucoup réorienté notre communication sur des témoignages de personnes, parce que ce n'est pas nous qui doivent le dire, c'est les personnes directement bénéficiaires qui doivent expliquer ce en quoi l'action de la Fondation a pu les aider à prendre un nouveau départ. **Donc si c'est bien expliqué ainsi, je pense que tout cela, alors après disons nous les choses, se fait au bénéfice de la marque Orange, évidemment, et est donc quelque part générateur de ... je veux pas dire directement levier de chiffre d'affaire mais ça assoit la marque Orange, dans toutes ses dimensions et ça contribue au développement de la valeur.**

C'est ce que j'ai essayé de dire au CEO notamment parce que les statuts de la Fondation Orange vont être renouvelés et il va falloir décider de la dotation. Donc là on pourrait dire, on fait des économies, on supprime tout. Je pense que ça ne sera pas le cas mais il faut réfléchir parce que, au-delà du fait qu'on apporte un vrai bénéfice à des personnes, on contribue au développement de la valeur.

Donc moi je suis que la Fondation ait sa place dans les boutiques mais attention, pas pour demander aux vendeurs d'être les promoteurs de la Fondation, je crois pas. Il faut offrir simplement, il faut donner la possibilité à nos clients, soit par des petits spots

vidéos quand ils sont dans la file d'attente, soit par des leaflets, de découvrir par eux-même s'ils ont envie d'en connaître plus. Par le fait de demander aux vendeurs de la promotion de la Fondation serait une erreur parce que ça ne serait pas vu comme un acte sincère.

Deuxième chose, **l'impact que ça peut avoir sur tout notre environnement socio-économique**. Et là, c'est très clair : quand tu regardes l'investissement qui est réalisé pour chacun des territoires, que ce soit en DO ou que ce soit dans les pays, on peut rencontrer très vite que sur une année ça représente des sommes assez importantes. Par exemple, la DO Est on est arrivé à 450 000 euros pour l'année 2016. C'est quand même important que nos collègues DRCL ait cela en tête parce c'est vrai que, quand on va rencontrer les collectivités locales et qui nous renvoient à "vous n'avez pas assez déployé la fibre etc", "ok mais regardez, Orange ce n'est pas que ça, **Orange c'est de l'ancrage territorial, c'est de l'action de proximité, pour aider vos administrés**". Et je pense que ça c'est un élément extrêmement important et qu'il faut travailler de manière beaucoup plus transverse avec ces acteurs là chez Orange, parce que, il ne faut pas qu'ils arrivent en conquérant en disant "nous on fait ça", mais qu'ils aient en tête - et on sait très bien que sur les appels d'offre, notamment sur les réseaux d'initiative publique qui sont déployés que quand Orange fait une réponse (et aujourd'hui je crois que c'est systématique), il faut intégrer ces éléments qui sont de nature plus sociétale- que ça peut être un élément de différenciation dans le choix de la collectivité. **Donc oui, il faut travailler avec les DRCL pour leur donner une bonne visibilité de ce qu'est réellement l'engagement sociétale, et il faut travailler avec eux parce qu'eux-même, effectivement, auprès des tissus associatifs et des différentes institutions dans les territoires, peuvent aussi détecter des besoins**, nous faire remonter des opportunités d'actions et d'aide intéressante pour des personnes qui sont en difficultés sur le territoire. Pour moi, c'est vraiment important de travailler de manière collaborative et concertée avec ces acteurs.

Et le dernier point, quel peut être le sens de cette politique pour nos salariés, pour nos collègues, et moi je trouve que ça donne un sens énorme. ça donne de la fierté, ça peut attirer des jeunes dans l'entreprise qui, effectivement, donne déjà beaucoup d'avantages, mais c'est un plus. Pour la marque employeur c'est aussi un élément intéressant : le fait qu'on sache reconnaître des engagements dans le groupe, qu'on facilite aussi l'accès à certaines actions de solidarité, je trouve que c'est un élément important. Et pour un salarié, je trouve que ça donne une image de groupe qui peut être extrêmement motivante et quand même différenciante.

*Comment évaluez-vous actuellement l'impact des actions de mécénat sur les bénéficiaires et sur l'entreprise, qu'il soit quantitatif ou qualitatif ?*

On a pas de résultats court-termes à donner. On est là pour aider des personnes, pas pour dire "on va faire tant d'actions", c'est un peu antinomique avec cette notion caritative qui caractérise notre action. Néanmoins, on a une responsabilité de faire en

sorte que ce que nous lançons soit quand même un levier réel et soit efficace, c'est de bénéfique pour les personnes qui sont bénéficiaires de nos actions. Donc c'est très difficile de mesurer ça. C'est la raison pour laquelle l'année dernière on a lancé une étude d'impact qu'on a confié à un cabinet externe en lui disant d'aller voir le programme d'école numérique déployé en Afrique, sur le terrain, interviewer les bénéficiaires pour voir si on avait atteint les objectifs qu'on s'était fixé. Pour évaluer l'impact des Maisons digitales par exemple, il faudrait voir si X femmes ont eu réellement accès à l'emploi. Il faut quand même qu'on ait quelques indicateurs de ce type-là.

**Le problème c'est qu'on est sur du temps long et donc que ce n'est pas un ROI qui peut se mesurer immédiatement.**

**Après nous au ici au quotidien, ce que l'on mesure bon ... on est dans une division qui est aussi objectivée malgré tout et donc derrière assujettie à des appréciations pour des systèmes d'incentives ou autre. Donc on doit par exemple suivre l'indicateur de la visibilité presse (nombre d'articles publiés dans la presse et valorisation des actions). C'est plus l'image et sur la présence sur les réseaux sociaux qui sont évalués.**

Après la mesure de l'évaluation des programmes c'est une grande question pour les fondations parce que tu peux dépenser des tonnes d'argent et puis finalement ne pas avoir de résultats donc c'est difficile vraiment d'évaluer. **C'est pour ça qu'on a voulu mener cette étude d'impact pour avoir quand même des résultats plus factuels, plus précis sur la manière dont les programmes sont déployés.** Par exemple, sur les programmes Village, on s'est rendu compte que l'accès aux soins était largement amélioré, l'accès à l'éducation également. En revanche, il y avait un vrai problème d'accès à l'eau donc il faut qu'on développe, comme mesure de correction, une gouvernance au sein de la communauté villageoise.

Comme les programmes sont récents en France il n'y a pas encore eu d'étude de menée, mais on va en mener une cette année sur les maisons digitales et je voudrais faire également sur les FabLabs. C'est pour ça que je demande aussi aux délégués d'avoir un suivi de ce qu'il se passe dans les FabLabs et les Missions locales (combien de jeunes sont passés et combien ont pu accéder à l'emploi).

*Thème 3 : Le rôle du mécénat dans l'enrichissement de l'expérience salariée 10'*

*Quel peut être l'impact du bénévolat sur l'entreprise et le travail au quotidien des salariés ?*

Alors si tu veux, moi je mets une petite nuance parce que .. il y a deux choses : quand une entreprise, par exemple à travers ses appels à projet solidaires, met en lumière des salariés bénévoles, je soutiens, voilà moi je suis absolument pour. Après le bénévolat, c'est un acte totalement personnel, une décision personnelle, c'est normalement en dehors de ton temps de travail. Normalement tu n'as pas besoin de dire à ton manager que tu es bénévole le soir ou les week-end. Donc c'est un acte qui doit rester quand même très personnel. L'engagement, le volontariat dans le cadre du travail c'est autre chose. Le bénévolat, tu n'as pas envie que faire se sache.

Nous on peut, néanmoins, le reconnaître et le valoriser de deux façons : à travers ce que je viens de dire, les appels à projet solidaires, en remerciant, et en mettant en lumière les actions des salariés. Je pense que ça ils sont très fiers, très contents, il faut continuer au plus près du territoire.

Nous ce que nous faisons au niveau national, ce que nous avons décidé dans le cadre de notre action de communication sur les bénéficiaires que nous aidons : “si vous avez envie vous, salarié d’Orange, d’apporter une aide à ces bénévoles, nous allons vous faciliter l’accès à ces bénéficiaires en créant un dispositif qui va vous permettre très facilement de dire “si j’ai envie d’aider un jeune dans un FabLab et que j’habite Bordeaux, où est-ce que je peux aller ?”. **On vous facilite l’accès entre un bénéficiaire et vous. On vous donne toute la panoplie d’actions possibles et vous choisissez librement la manière dont vous allez vous engager pour aider ces bénéficiaires. Mais je n’ai pas envie d’être dans l’injonction parce que le bénévolat c’est un acte personnel : “et si vous deveniez bénévole ?”.**

*Pensez-vous que l’adoption de ce positionnement au plus près du coeur de métier de l’entreprise avec le numérique solidaire, favorise l’engagement des salariés ?*

Disons déjà que pour nos salariés en mécénat de compétence, et notamment ceux qui interviennent dans l’association Orange Solidarité, c’est une force, c’est un atout parce qu’on peut dire “regardez on a des salariés qui ont un savoir-faire, qui peuvent aider les association à monter en compétence par le numérique. C’est un avantage parce que dans la stratégie que j’ai voulu développer dans l’éducation numérique, j’ai dit qu’il y avait trois piliers : l’équipement (on aide les assos à s’équiper, on répond à ce besoin), la médiation numérique (question de l’appropriation des usages du numérique donc nous pour nos bénéficiaires on a besoin de ce savoir-faire et ce sont ou nos salariés en mécénat de compétence ou en bénévolat qui le mette en œuvre et ça c’est important parce que ça crée de la valeur à l’action) et l’accès à des contenus libres de droits, totalement gratuits et qui répondent à des besoins de formation bien identifiés. Donc oui c’est une force finalement d’avoir choisi le numérique parce qu’on est légitimes, on a un savoir-faire et ça peut, effectivement, favoriser l’engagement de nos salariés.

*Thème 4 : Expérimentation de nouvelles pratiques 15’ à 20’*

*Quels sont, selon vous, les freins et leviers à l’essor du mécénat en France ?*

Pour les freins, c’est d’abord une question de stratégie, c’est-à-dire qu’en règle générale dans une entreprise, pour que le mécénat soit activé, il faut qu’il y ait une vraie volonté d’un dirigeant, c’est clair, **au départ ça part de l’engagement du dirigeant**. D’ailleurs, c’est d’autant plus fort quand il **incarne** cet engagement. Soit c’est un choix très clair sur la cause qui va être aidée.

Deuxièmement, je pense que dans cette décision de l’entreprise et d’un patron, ça doit résiler (? 12:44) quelque part une valeur qui est portée par la **culture de l’entreprise**.

Donc nous la solidarité chez Orange c'est quelque chose qui n'est pas juste opportuniste, c'est quelque chose qui a été véhiculé depuis l'origine de ? (12:57) La solidarité, c'est dans les gènes de l'entreprise et c'est important de le rappeler.

Bon après il y a une **question de moyens** parce que la Fondation Areva par exemple, elle a été obligée de passer à la trappe parce qu'Areva était en grande difficulté donc il faut aussi que l'entreprise puisse financer.

Il ne faut pas non plus qu'il y ait des **révisions de lois** qui puissent dissuader les entreprises de s'engager dans ce genre d'actions mais je crois qu'on est pas dans ce mouvement parce qu'il y a des études qui ont été faites notamment par la Direction du Trésor ou des Finances qui démontre combien l'action des Fondation elle est aujourd'hui absolument clé. Ils se rendent compte qu'il vaut mieux au contraire essayer de la soutenir parce que c'est quand même un moyen de pallier des insuffisances de soutien à la culture, à la santé. Donc forcément, il y a un intérêt collectif à ce que des initiatives privées puissent à un moment donné exister pour répondre à des questions qui pourraient être prises en charge par des politiques publiques mais qui n'en ont plus les moyens. Donc **on est de plus en plus dans cette approche assez pertinente de complémentarité, de partenariat public/privé**, c'est-à-dire qu'il faut que l'Etat incite les initiatives privées par un dispositif fiscal, les valorise.

Et puis il faut pousser aussi le mouvement qui me semble très important de mutualisation des Fondations. C'est-à-dire que moi je crois beaucoup à la complémentarité des expertises et des compétences, c'est ce que nous on a essayé de faire sur notre programme de Village pour optimiser les infrastructures construites et faire plus

*Quelles sont selon vous les formes les plus innovantes de mécénat aujourd'hui ?  
Comment voyez-vous l'avenir du mécénat dans quelques années ?*

Alors si tu veux, moi je pense qu'une Fondation c'est intéressant parce qu'on est totalement autonome et libre. Je n'ai jamais eu la moindre pression du management, je peux librement faire toutes les expérimentations et lancer tous les pilotes que je veux et ça c'est une grande force donc il faut en profiter. **Je crois qu'une Fondation elle doit être là aussi pour bouger un peu les lignes, pour essayer de trouver des choses un peu innovantes. Donc être en veille par rapport à des besoins exprimés par la société et se lancer dans des projets innovants qui n'ont pas aujourd'hui un écho ou un soutien parce que ça bouscule un peu.**

Tout ce qu'on pourrait faire pour nos publics bénéficiaires, il faut qu'on le fasse. C'est pour ça qu'il ne faut pas qu'on soit dans notre bulle, mais qu'on soit très captifs par rapport à des besoins. C'est pour ça que les délégués sur le terrain ou dans les pays doivent être des capteurs de besoins, on doit **être très en amont tu vois dans la réponse à ces besoins pour anticiper** des formes de réponse.

**On a pas de contrainte de résultat immédiat, ni de moyen et on a cette liberté totale, on a pas la gouvernance avec les syndicats. Nous on peut décider de tester, de faire les choses, c'est une grande force donc il faut saisir ces opportunités pour pouvoir apporter aux institutions, publics, des idées innovantes.**

*Quelle est votre vision de l'intérêt général ? Pensez-vous que sa définition fiscale devrait évoluer ?*

L'intérêt général c'est quelque chose qui répond à une préoccupation d'apporter du mieux-être à des individus, c'est essayer de faire en sorte que des gens qui sont exclus ou vulnérables, bénéficient d'une amélioration de leur vie, puissent mieux s'intégrer dans la société, puissent mieux vivre avec les autres, voilà. Soit tu es exclu pour des raisons sociales, financières, de handicap, etc. Et l'intérêt général doit prendre en compte ces situations pour faire en sorte qu'elles t'apportent du bien-être, qu'elles te permettent de mieux retrouver ta place dans la société. C'est quelque chose qui bénéficie à l'ensemble d'une communauté pour mieux vivre.

**Annexe 2 :** Entretien de François Baroin, Directeur de la communication de la Fondation Orange – retranscription

Entretien réalisé par téléphone dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 02/06/2017.

*Thème 1 : Parcours professionnel 6'*

*Pour commencer, parlez-moi un peu de votre poste en tant que Directeur de la Communication de la Fondation Orange*

Mon poste je l'occupe depuis 4 ans et demi maintenant, je suis arrivé en décembre 2012. Avant j'exerçais plusieurs métiers dans la communication dans le groupe Orange, juste avant j'étais responsable de campagnes publicitaires médias, plus commercial, à Orange Bank, donc c'était à peu près de le contraire de ce que je fais aujourd'hui. Pour caricaturer un peu parce que c'était des campagnes dont l'objectif était de vendre des livebox, des abonnements à Sosh et autre. Et avec les gros moyens, présence dans les médias, et des messages commerciaux.

*Quel est votre pouvoir de décision dans la stratégie de communication de la Fondation ? Décidé par le CA ?*

Le pouvoir de décision quand on est Dircom chez Orange ça peut vraiment varier d'une activité à l'autre. A la Fondation les circuits de décision sont plutôt très courts par rapport au reste du groupe parce que c'est une petite entité malgré tout, on est directement rattachés à la Secrétaire Générale de la Fondation. C'est assez facile d'être vraiment au coeur de la stratégie de com de la Fondation à mon avis, de pouvoir en discuter et d'obtenir une validation rapide.

*Rapports RSE/Fondation ?*

C'est pas moi qui fait la distinction, c'est plutôt la norme on va dire. La RSE c'est tout ce qui fait que l'entreprise, dans ses rapports avec son client, est socialement responsable. Donc on a vraiment affaire à ce que l'entreprise fait dans le cadre de sa relation avec le client autour de ses offres, de ses produits, etc, pour que ces choses-là prennent en compte l'environnement humain, social, physique, naturel et autre.

Alors que la Fondation c'est du mécénat, de la philanthropie qui vise, non pas à apporter quelque chose de plus au client, mais qui vise à apporter quelque chose de plus aux citoyens qui sont démunis. On est pas sur la même cible, sur le même apport on va dire et l'action du mécénat est totalement désintéressée alors qu'on peut penser que la RSE vient valoriser quelque part les offres de l'entreprise.

Le rapport entre les deux c'est une totale complémentarité, c'est deux choses qui sont les deux jambes de l'entreprise au niveau de la responsabilité sociale donc l'une ne va pas sans l'autre même si elles sont distinctes parce qu'elles font ça sur le principe, comme on vient de dire, c'est deux activités qui sont fondamentales et complémentaires.

*Thème 2 : Donner un sens commun à l'action collective par le nouveau positionnement de la Fondation (par rapport à la strat RSE et coeur de métier d'Orange) 15'*

*Parlez-moi un peu de l'évolution du positionnement de la communication de la Fondation vers le numérique qui est en lien direct avec le cœur de métier et donc la stratégie de l'entreprise.*

Qu'est-ce qui a motivé tout ça ... la première chose c'était un constat qui était qu'il y avait une faible visibilité et notoriété de la Fondation un peu partout en interne comme en externe qu'on avait expliqué de différentes manières : un manque de moyens, etc, mais aussi une grande complexité des messages. Donc un problème de visibilité de la Fondation, de compréhension de ce qu'elle faisait, les deux allant l'un avec l'autre hein et quand on a essayé d'expliquer ça - il y a des études qui ont été faites - on a vu, même si on s'en doutait déjà un peu, que les gens avaient quand même un peu de mal à faire le rapprochement entre la santé, l'opéra, etc, et Orange, sa Fondation. Certes c'est parfois le principe d'avoir des activités philanthropiques qui n'ont rien à voir avec son activité mais là, c'était quand même très très éloigné spontanément pour les personnes qu'on interrogeait. Donc ça c'était la première chose, et en fait il ressortait que si .. il y avait plusieurs hypothèses qui étaient proposées aux personnes interrogées et si les choses tournaient plus autour du numérique, autour des apprentissages globalement la compréhension d'une action philanthropique serait meilleure et sa mémorisation aussi. C'était quelque chose finalement d'assez étudié, tout est parti au départ d'une intuition, puis d'une étude et comme les moyens de com, pour que la Fondation existe, n'allait pas pouvoir augmenter, ils allaient plutôt être à la baisse ... Ba voilà, la conclusion elle était simple : si on voulait faire évoluer les choses dans le bon sens en termes de compréhension, de mémorisation et tout il fallait plus



agir sur le sujet, le positionnement de la Fondation, que recourir à des moyens de communication supplémentaires.

Donc à ce moment-là tout ce qui est apparu c'est que tout ce qui pouvait être lié à la solidarité, lié au numérique, serait de nature à simplifier la perception de la Fondation, à améliorer sa légitimité parce que voilà il est question de ça aussi : est-ce qu'on est pas plus légitime quand on est le leader du numérique de faire de la solidarité numérique autre chose. Bref c'est devenu un peu comme une évidence. Ensuite, il n'a pas été question de faire les choses violemment, c'est-à-dire d'abandonner les axes de mécénat tels qu'ils étaient définis, c'est-à-dire santé, éducation, culture, mais il était question de mettre plus en avant dans la communication ce qui se raccrochait au numérique solidaire. Concrètement ça veut dire que les activités de la Fondation ont continué telles qu'elles fonctionnaient dans le mécénat culturel même s'il n'y avait pas de dimension numérique du tout, dans l'autisme pareil, mais il y a eu un gros développement dans tout ce qui était éducation, formation numérique comme tu le sais et c'est le domaine qui a bénéficié du plus de visibilité en terme de communication. On va dire que c'est une forme de transition par le positionnement, d'évolution.

On est conscient que le numérique c'est malgré tout qu'un moyen, qu'une technologie, qu'un canal, que ce n'est pas forcément ça le sens, le fond de la philosophie, du rôle d'une fondation comme celle d'Orange. Puisque il y a 20 ans ça aurait été la "Fondation du mobile solidaire", tu vois c'est ... un truc en relation avec le numérique solidaire demain, le mobile et le numérique sont intégrés dans la vie de tous déjà que c'est pas ça qui fait le positionnement de quelque chose, d'une entreprise et de sa fondation. Donc on sent bien que là c'est un tournant pour expliquer .. et pour rendre cette fondation plus intéressante aux yeux de l'interne déjà, il faut quand même pas se voiler la face, et même aux yeux de l'externe qui la trouve du coup plus légitime. C'est qu'une étape sans doute vers un positionnement qui va tourner autour des apprentissages ou de l'accès aux savoirs, ou de l'accès à je ne sais quoi, accessoirement grâce au numérique. C'est-à-dire qu'on mettra moins en avant prochainement tu vois. Je pense que c'est intéressant de le présenter comme ça : c'est l'évolution d'un positionnement mais qui est une transition justifiée par les besoins les plus légitimes d'être plus raccroché à l'entreprise, notamment pour l'interne qui ne comprenait plus bien ce qu'on faisait dans l'autisme et l'opéra depuis 30 ans tu vois, mais qui va prendre un peu de corps je pense autour de quelque chose qui sera plus autour de l'éducation, ou de l'accès aux savoirs.

La Fondation n'a pas de charte qui lui est propre. On applique la charte du groupe Orange (typos, couleurs, charte de photos, vidéos), il n'y a que son logo qui lui est propre.

Par rapport au positionnement, à la "stratégie créative", elle a évolué aussi. On est passé de quelque chose il y a 5 ans de très très touffus, qui rentraient dans tous les détails et qui ressemblaient plus à des rapports d'activité, à des choses plus simples, pédagogiques. Tu vois dans nos plaquettes, dans notre site tout ça c'est plutôt... ça a évolué vers le "pourquoi on fait ça", "comment on le fait", "avec qui", des questions comme ça assez structurantes pour vraiment un objectif d'être clair et plus concis. Donc c'était il y a déjà 4 ans on va dire. Et puis ensuite, la deuxième étape c'était de

dire qu'on va plus incarner ce que l'on dit, c'est-à-dire qu'on va vraiment mettre en avant plutôt les gens qui bénéficient de nos actions, les bénéficiaires on les appelle, que l'action elle-même. ça revient au même au final parce qu'on parle de la même chose mais on parle à travers les exemples et les témoignages des gens qu'on aide, plutôt que "la Fondation a développé telle et telle chose", elle a fait tel et tel truc, à tel endroit" .. maintenant tu l'as vu c'est "Léo, du FabLab de Bordeaux, a appris la programmation ou je ne sais quoi et a pu trouver un job". Enfin voilà, c'est le genre d'histoires qu'on raconte maintenant et pourquoi, parce que c'est plus simple, ça interpelle plus les gens de voir d'autres gens, de lire une histoire d'hommes et de femmes qu'un discours d'une entreprise. Et puis voilà, on ne sent plus concerné parce qu'on se dit "ça pourrait être moi, ça pourrait être mon fils, mon voisin, etc", enfin tu vois, on se projète plus facilement donc du coup on intéresse plus les gens à qui on s'adresse. Et puis quand on montre qu'il s'agit d'humain, déjà on est un peu plus cohérent par rapport au sujet parce que là la Fondation pour le coup, elle a rien à vendre, elle a pas de produit à mettre en avant spécifiquement. Donc on est cohérent quand on montre des gens parce que ce que l'on fait c'est des choses pour les gens nous donc c'est complètement logique.

Pour les cibles c'est difficile de définir une cible prioritaire ... Moi quand je suis arrivé ici c'est la question que j'ai posé à la Secrétaire générale de la Fondation à laquelle j'ai demandé "c'est quoi la priorité là dans les 6 mois, qu'est-ce qu'il faut faire ? Interne, externe, grand public, ONG, machin", elle m'a dit "tout, tout". J'ai dit "ok donc pas de priorité, ça va pas être simple mais on va essayer de faire quelque chose". Donc en fait je dirais quand même que l'interne c'est une priorité mais c'est vrai pour toute problématique de communication de toute entreprise. Quand tu pars de zéro ou presque, la première chose à faire c'est que l'interne soit au courant de ce que tu fais avant d'en parler à l'externe. Déjà c'est logique, tu peux pas lancer un produit même si c'est une entreprise commerciale sans que l'interne ne soit au courant des qualités de ce produit et qu'il apprenne le message par la pub plutôt que par l'entreprise c'est pas normal quoi. Donc bref, je me suis dit que c'est quand même plutôt l'interne qu'il va falloir soigner parce que chronologiquement c'est la cible prioritaire quand même, même si sur un autre plan c'est pas forcément la cible prioritaire non plus ... il y a plus de monde en dehors de l'entreprise, il ne faut pas se restreindre aux 90 000 salariés on va dire. Donc oui chronologiquement c'est l'interne après, nos deux autres cibles c'est évidemment tout le monde associatif parce que c'est un relai important de nos messages, on est sûrs que lui il est intéressé par ce qu'on fait parce qu'il en bénéficie aussi. Donc c'est intéressant de toucher ces cibles là parce que si tu parles à une association derrière elle va parler de toi à 15, 20, 50 personnes donc ça démultiplie quand même la com. Et puis le grand public c'est plus compliqué à toucher parce qu'il est éparpillé, il est sursollicité tous les jours par des trucs plus sexy que la Fondation mais bon il représente des millions de personnes donc forcément on peut pas se couper du grand public. En réalité on a pas beaucoup de moyens pour ambitionner de toucher le grand public de manière efficace à la Fondation. On a pas des moyens pour faire des campagnes de publicité, des campagnes média, même des campagnes ciblées massives. Les réseaux sociaux c'est bien gentil mais au bout d'un moment on tourne un peu en rond quand même auprès des gens qui partagent les mêmes centres

d'intérêt, même si ça peut se compter en centaines de milliers, ça reste quand même .. c'est pas des dizaines de millions de personnes comme des campagnes de pub tv tu vois. Donc les priorités sont aussi dictées par les moyens qu'on peut avoir donc c'est plus cohérent dans ma situation de dire : c'est l'interne, après c'est le monde associatif et ensuite c'est le grand public mais, soyons modeste, on va pas non plus pouvoir espérer le toucher efficacement, même si on le fait, on fait des actions grand public. Voilà, ça c'est un peu les trois marches on va dire.

Les objectifs de communication par rapport à ça c'est de développer la notoriété de la fondation, développer l'agrément pour cette fondation et la perception, indirectement améliorer l'image du groupe Orange. On va développer la connaissance de la dimension généreuse, désintéressée, humaine du groupe à travers sa fondation. Donc là il y a plusieurs objectifs aussi. Il y a le premier c'est de faire connaître la fondation et faire aimer ses actions et après derrière, indirectement parce qu'évidemment on l'exprime jamais mais c'est implicite, faire en sorte que les gens perçoivent Orange, grâce à sa fondation, comme une entreprise généreuse, humaine, socialement responsable, etc etc

*Quelle est la place de la culture dans ce nouveau positionnement orienté numérique et progrès social ? Pourquoi communication spécifique ?*

Il devrait sans doute toujours y avoir du soutien pour la culture parce que ça tourne autour de l'accès à la connaissance, au savoir et tout ça. Après sur la santé il y a des engagements qui dépendent aussi de l'évolution de la cause au niveau du pays. Tu vois, aujourd'hui on s'est beaucoup intéressé à l'éducation et à la formation parce que le chômage c'est un problème majeur et vital dans notre pays et dans pas mal de pays d'Europe. Donc ça reflète aussi l'évolution de la société alors si la cause de l'autisme continue à être délaissée par tous les pouvoirs publics et la plupart des opérateurs privés, je ne pense pas que la Fondation abandonnera cette cause parce qu'elle est engagée là-dedans et qui dit engagement dit ... engagement. On abandonne pas comme ça des structures qui parfois survivent uniquement grâce à son mécène. Donc c'est difficile de répondre à la question, tout dépend comment la cause de l'autisme va être prise ou pas par les pouvoirs publics, tout dépend comment le monde associatif qui travaille sur cette cause va s'organiser, se désorganiser ou évoluer, ou pas, et tout dépend comment toute la dimension apprentissage peut prendre sa place ou pas dans un positionnement sur l'autisme. Parce que tu vois par exemple là, dans le cas de notre tournant vers le numérique, on a quand même pas mal soutenu de projets numériques qu'il y a autour de l'autisme avec des applications, des sites collaboratifs d'apprentissage. Donc montre déjà que c'est possible d'être sur cet axe là tout en étant sur quelque chose qui tourne autour de l'accès aux apprentissages et au savoir. C'est un peu tôt pour répondre à ta question avec précision en tout cas.

Pour la culture on peut pas forcer, on peut pas tout tordre vers le numérique. La musique vocale elle a pas vraiment de lien avec le numérique dans les soutiens qu'elle recherche. Il y a quelques projets liés au numérique mais c'est pas le coeur du sujet,

c'est pas le coeur du besoin. Donc elle est plus intéressante par rapport au fait que la soutenir ça veut dire soutenir un accès à une certaine culture, preuve que le numérique est partout, qu'il est intéressant et qu'il aide aussi la musique vocale, ce qui n'est pas vraiment réel. On va pas forcer la culture vocale à devenir numérique, c'est pas ça le sens. Le sens c'est que s'il y a du numérique là-dedans ça nous intéresse et on regarde mais c'est surtout de continuer à la soutenir en tant que domaine culturel qui aide les gens dans leur vie à être plus heureux, à se découvrir, etc.

*(question plus précise sur le positionnement de la culture sur le positionnement global de la com)*

En fait si tu veux, si on parle de la musique, elle a un peu été mise de côté dans la communication. Encore qu'au niveau des moyens, avec la Nuit de la Voix, elle est finalement aussi bien servie que les autres axes. Mais par rapport à la nouvelle plaquette c'est juste qu'on a prioritairement édité les plaquettes des domaines liés à l'éducation numérique et en seconde priorité, c'est-à-dire maintenant, on fait celle de la musique. C'est juste un exemple qui illustre ce qu'on s'est dit juste avant.

Il n'y a pas d'identité propre à chaque domaine, tu sais là on rentre dans le cadre de la charte du groupe Orange en général dont la Fondation a les mêmes principes. C'est-à-dire qu'on crée pas un logo, une identité propre à chaque sujet, à chaque produit, à chaque service chez Orange, tout est avant tout Orange. Il n'y a pas d'identité propre par rapport à ça. Il y a une différence dans le format de la plaquette mais c'est plutôt parce qu'il fallait l'adapter au contexte de diffusion de cette plaquette. Après on pourrait justifier que la plaquette elle a un peu une autre tête que les autres en disant que c'est pour montrer un peu une différence entre le sujet musique vocale et le sujet éducation numérique. Mais c'est avant tout qu'elle ne s'adresse pas aux mêmes personnes. Tu vois les plaquettes sur éducation, fondation numérique, elles vont dans des environnements associatifs qui sont dans ces causes là donc l'objectif c'est d'avoir été très clair, assez concret avec des chiffres et tout, montrer les gens, très pédagogique pour qu'on comprenne bien. Au final, la plaquette sur la musique elle va être distribuée dans des festivals, aux professionnels et au grand public qui vient accéder à un moment musical que lui offre la Fondation donc n'est plus dans un contexte de ... je dirais pas de plaisir mais plutôt d'entertainment, de distraction, de divertissement et dans lequel on explique quand même que tout ça a du sens et voilà ... Mais en gros elle est un peu plus prestigieuse que les autres plaquettes, elle a un aspect un peu plus prestigieux. Elle va être distribuée à des gens et à des moments où on est plus sur cette atmosphère là tu vois. Je sais que je justifie mais c'est pas plus stratégique que ça.

De fait le ton il est un peu différent mais l'objectif c'est pas de créer absolument une nouvelle identité pour la culture vs l'éducation numérique. Tout ça ça reste la Fondation et on veut absolument qu'on comprenne que c'est la même entité qui est derrière tout ça. C'est très pratique avec la charte Orange parce qu'avec la charte Orange on peut pas inventer de nouvelles typos, de nouvelles couleurs, un nouveau logo d'un sujet à l'autre donc le problème est vite réglé.

*De quelle(s) manière(s) l'entreprise pourrait-elle tirer profit des actions de mécénat de la Fondation ?*

De quelle manière ... à travers la perception de sa marque, l'amélioration de son image de marque, ça c'est évident, et puis après de quelle manière, si on parle de moyens, elle peut en bénéficier en relayant ce que fait sa fondation. ça c'est un peu notre travail au quotidien, faire en sorte que le groupe Orange, l'entreprise Orange parle de ce que fait sa fondation à ses clients. Parce que le groupe communique beaucoup avec ses clients hein, il y a des newsletter, des sites, des points de vente, c'est quand même une sacrée force de frappe donc l'objectif c'est d'améliorer son image et les moyens c'est d'utiliser ses canaux pour parler de ce que fait la Fondation. Je pense que la Fondation a sa place partout et nul part, c'est-à-dire que ça dépend du moment, de la forme, du message, c'est un peu au cas par cas. Mais en théorie pourquoi pas, bien sûr oui, elle y est déjà d'ailleurs, ponctuellement, sous forme de vidéos ou de choses comme ça. Donc oui parce que je pense qu'en boutique il y a des gens et que les gens ils y sont en tant que clients mais ils y sont aussi en tant que citoyen, en tant que personne humaine normale. Quand ils rentrent dans la boutique ils sont dans leur rôle de client mais il y a une partie d'eux qui est quand même encore leur personne, leur avis sur la société, on peut pas tout mettre dans des cases. Donc c'est pas parce qu'on est dans une boutique que les sujets sociaux, sociétaux, sont pas intéressants pour des clients, au contraire. Après je ne dis pas qu'il faut mettre des affiches dans toutes les vitrines des boutiques, faire les choses de manière ostentatoire ... parce que là ce serait destructeur et contre productif tu vois. On peut pas d'un côté dire qu'on est désintéressé et de l'autre le clamer haut et fort partout. Ce serait suspect si on faisait ça.

*Comment évaluez-vous actuellement l'impact des actions de mécénat en terme de communication ? Quels indicateurs ?*

Alors on a des outils pour l'évaluer, pour le mesurer. On mesure le nombre de pages vues sur notre site, [fondationorange.com](http://fondationorange.com), c'est en augmentation plutôt parce qu'on ne fait que progresser d'années en années. On mesure le nombre de followers sur twitter, le nombre de like sur facebook et on mesure aussi la notoriété de la marque Fondation Orange, on a un baromètre de marque qui est mené par le groupe où on mesure sa notoriété d'années en années, comparativement à d'autres fondations d'entreprises d'ailleurs et des concurrents ou d'autres du Cac 40.

*Thème 3 : Le rôle du mécénat dans l'enrichissement de l'expérience salariée 10'*

*Quels peuvent être les effets positifs du mécénat sur l'interne et de ce positionnement sur le numérique en particulier ?*

Sur le numérique en particulier c'est assez puissant parce que ça développe une sorte de fierté d'appartenir à cette entreprise qui vend du numérique mais qui ne fait pas que vendre. Parce qu'il faut se mettre dans la peau des gens qui travaillent à Orange et qui ont des objectifs et une pression importante sur le développement du numérique, qu'il

soit commercial ou technique. Au bout de quelques mois, quelques années ça peut fatiguer un peu quand même hein, donc savoir que derrière l'objectif d'Orange d'être le leader du numérique en France et même en Europe, il y a aussi du sens, et ça c'est la Fondation qui le donne quand même. Elle dit que le sens du numérique c'est vraiment d'embarquer tout le monde, c'est d'aider aussi ceux qui n'ont pas les moyens d'acheter un abonnement à Orange. ça va au-delà de ce qu'il se passe en boutique, on est pas que mercantile quoi. Et ça c'est bon pour les salariés parce que déjà eux ça les rassure s'ils ont parfois des problèmes de conscience par rapport au numérique avant tout, et puis ça leur donne aussi des réponses à des clients parce que ceux qui sont confrontés à des partenaires et à des clients qui leur disent "ba quand même vous êtes une machine à cash, vous êtes un des responsables de la numérisation de la société avec les conséquences négatives que ça peut avoir" ba ils ont des arguments, ils ont des réponses. Ils peuvent "oui mais non, on fait un numérique juste, solidaire, on fait pas qu'un numérique bulldozer". Donc ça ça donne du sens à leur métier, ça donne presque une justification sociale et humaine à notre métier à tous chez Orange. Et si on est plus par rapport aux concurrents, là je pense un peu aux vendeurs et aux commerciaux, parfois ils sont confrontés à des clients qui leur disent "ba oui mais il n'y a plus de différences entre les offres, à la limite les autres sont même moins chers, etc", ba peut-être mais en tout cas le numérique et ce que vend Orange peut aussi .... quand on achète un truc chez Orange on achète aussi le soutien à des enfants, à des jeunes sans travail en France, à des femmes disqualifiées, etc. Donc ce que ne font pas du tout les concurrents ou pas du tout dans ces proportions là. Et là en général ça les gens ne le savent pas, ils sont quand même assez touchés par ça. Quand je dis les gens c'est l'interne et les clients du coup.

C'est un élément de différenciation qui est concurrentiel, c'est vrai, et qui est surtout au-delà, c'est vraiment un élément de différenciation de fond.

#### *Thème 4 : Expérimentation de nouvelles pratiques 15' à 20'*

*Quels sont, selon vous, les freins et leviers à l'essor du mécénat dans les entreprises françaises ?*

Alors le mécénat ... moi je suis plus expert de la com du mécénat, le mécénat un peu moins. Mais comme ça je dirais que les leviers du mécénat c'est quand même les dispositifs fiscaux qu'il le favorise, qui l'encourage. Si le niveau de défiscalisation des investissements faits dans le mécénat une entreprise baisse aussi tu vois .. l'encouragement n'est pas le même. Je pense que la loi, la législation par rapport à la défiscalisation et l'encouragement de nos entreprises à faire du mécénat est fondamental dans l'activité. Après il y a aussi la conviction presque personnelle d'un chef d'entreprise, ou de son comité exécutif, par rapport à ça, ça part des fois aussi de la personnalité d'un PDG ou de .. tu vois, ça ça joue aussi. C'est pas le cas chez Orange ... enfin si c'est pas le cas oui et non, ça veut dire que ça existait déjà depuis 30 ans donc c'est pas le président actuel qui l'a impulsé mais en tout cas il l'a soutenu à chacun de ses mandats donc ça aussi ça joue bien sûr.

Et puis après les freins ba c'est un peu tout ça mais dans l'autre sens quoi. Je pense aussi qu'une petite entreprise ... parce que là on parle d'Orange, une énorme entreprise leader, etc, je pense aussi qu'une petite entreprise qui est plus fragile, plus soumise à la crise, ne va pas forcément s'engager dans le mécénat si par définition ça implique un engagement sur le long terme, des investissements sur le long terme. C'est pas du sponsoring pour un match de foot hein, pour que le mécénat fonctionne il faut qu'il soit durable donc je pense qu'il faut qu'il y ait une certaine solidité de l'entreprise et des moyens quand même assez importants pour quelque part amortir et rentabiliser une politique de mécénat efficace.

*Quelle est votre vision de l'intérêt général ? Pensez-vous que sa définition fiscale devrait évoluer ?*

Est-ce que pour être vraiment désintéressé le mécénat doit être à l'opposé de ce que fait l'entreprise ?

Pour qu'il soit compris, dans une phase où il n'est pas compris, où les gens ne le connaissent pas oui. Après sur le long terme non. Je pense que c'est important d'avoir cet tactique là quand on s'aperçoit que le mécénat n'est pas compris, qu'il ne joue pas son rôle quoi. Parce que quand il n'est pas compris et qu'il n'est pas connu à quoi ça sert tu vois. Donc dans ce cas là je pense que oui c'est important. Après je pense que c'est juste une étape parce que quand on dit "au coeur de métier de l'entreprise" de toute façon ça amène à se reposer la question parce que c'est quoi le coeur du métier de l'entreprise Orange de demain ... euh tu vois on est banque, cinéma, télécom, télévision, mobile, fixe. Bon le coeur de métier qui réunit tout ça c'est quoi ? C'est tellement large aujourd'hui que de toute façon la question va au-delà de savoir si c'est au coeur du métier du groupe parce qu'aujourd'hui c'est le groupe qui "donne aux gens ce qui est essentiel pour eux", c'est ce que dit la dernière signature de marque, "vous rapprocher de l'essentiel", donc c'est quoi l'axe de mécénat qui correspond à ça. Tu vois c'est beaucoup plus large. Je pense que c'est une question qui a du sens à un certain moment, à mon avis on a déjà dépassé cette époque-là et donc la question est périmée, en tout cas en ce qui concerne Orange.

Oui elle a pu se poser en ces termes il y a quelques années, en gros est-ce qu'il ne faut pas faire tout sauf du numérique et à ce moment-là comme la Fondation était méconnue moi j'aurais dit non parce qu'elle aurait continué à ne pas exister pour personne. Si elle avait eu d'énormes moyens à ce moment pour revisiter sur des choses qui n'étaient pas du tout numériques oui, mais c'était pas le cas donc voilà, j'aurais dit non. Et puis à partir du moment où maintenant ça va bien au-delà du numérique le sens même d'Orange ba la question n'est plus celle-là.

### **Annexe 3 : Entretien de Marie-Sophie Calot de Lardemelle, Responsable du programme culture de la Fondation Orange – retranscription**

Entretien réalisé par téléphone dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 31/05/2017.

Pour moi le mécénat se situe à l'intérieur de la RSE puisqu'il fait partie des responsabilités de l'entreprise. Autant sur le sujet culturel pour une entreprise comme la nôtre il n'y a pas trop de lien, c'est très clair, le mécénat culturel n'a rien d'obligatoire pour une entreprise, surtout une entreprise comme Orange. Par contre, ce qu'on fait notamment dans le domaine de l'éducation et du numérique ... là est-ce que c'est plus de la RSE que du mécénat, c'est à la limite que les choses sont plus intéressantes à creuser. Parce que développer le numérique auprès de tous ça fait partie de la mission de l'entreprise et c'est pas ... Le mécénat doit être aussi quelque part un acte désintéressé totalement, quasiment gratuit - je dis quasiment parce qu'il y a des contreparties de mécénat qui existe, qui sont limitées comme vous le savez, 25% du montant obtenu. Or, quand c'est assez près du métier de l'entreprise comme ce qu'on fait dans le domaine du numérique, c'est plus de la RSE que du mécénat ça c'est sûr. Et je pense que c'est pas l'affrontement .. comment je vais dire .. l'intérêt entre la comparaison et ce qui est de l'intérêt général .. est-ce que c'est de la responsabilité de la RSE ou du mécénat, je pense que c'est plus intéressant dans le domaine du numérique.

Dans le domaine de la culture c'est plus clair, c'est plus tranché.

#### *Thème 1 : Parcours professionnel 6'*

*Pour commencer, parlez-moi un peu de votre poste en tant que responsable du mécénat culturel de la Fondation Orange*

Je vais être rapide, moi je le fais depuis longtemps, depuis 15 ans, mais le poste a beaucoup évolué depuis. J'ai toujours travaillé chez Orange, j'ai toujours travaillé dans la communication, j'ai fais de la pub, de la com interne, donc j'ai toujours été dans LE secteur de la communication. Et puis je me suis lancée à corps perdu - on va dire entre guillemets - dans le mécénat culturel parce que c'est quelque chose qui m'a toujours beaucoup intéressée et le mécénat, et surtout la culture notamment, je rêvais de travailler dans ce domaine là. Voilà, donc j'ai participé vraiment à la construction et au développement de cet axe qui est le premier axe de mécénat de la Fondation. C'était à l'époque de la Fondation France Telecom le tout premier axe qui avait été développé à l'époque où Orange n'était même pas une entreprise. France Telecom était une entreprise qui avait le monopole, qui n'avait pas une situation de concurrence. Elle a donc été mise en place purement en action désintéressée d'une entreprise pour la société et dans le domaine de la musique vocale. La voix ayant étant en résonance avec le coeur de métier de l'entreprise hein puisqu'on était à l'époque une entreprise surtout autour du téléphone donc du transport de la voix.



*Pouvez-vous intervenir sur les orientations et le choix des champs d'action de la Fondation ? Pouvoir de décision ?*

Alors le pouvoir de décision, comme au même titre que tous les responsables d'axes à la Fondation, à Paris, nous on a une très grande autonomie déjà dans la rencontre, dans le choix et dans l'instruction des demandes qui nous sont faites. Donc on a une grande liberté là-dessus, sur pouvoir aller repérer des partenaires, des groupes musicaux, pour les écouter, instruire une demande, etc. Ensuite, le choix final, et c'est là où c'est intéressant et qu'on fait ça de façon professionnelle et sérieuse dans tous les axes de mécénat, c'est que le choix définitif et final, parmi la multitude des demandes que nous recevons, se fait par un comité de sélection, un comité d'experts, pour moi c'est un comité d'experts musicaux avec chefs d'orchestre, musicologues, journalistes, directeurs d'opéras, à qui je présente un certain nombre de demandes qui m'ont été adressées, que j'ai instruit en amont parce que je présente pas comme ça en comité des dossiers dont je n'ai pas été rencontrer les directeurs artistiques, que je n'ai pas été écouter, donc qui me semble déjà très intéressant pour être soutenu par la Fondation Orange. Et ensuite nous faisons, parmi ce nombre de dossiers que je représente, nous en choisissons un certain nombre avec un montant aussi qui est décidé. Donc voilà, il y a à la fois une grande autonomie mais aussi un sérieux dans les choix définitifs qui sont faits par des comités d'experts, et ça c'est dans tous les axes de mécénat, c'est la même chose. Toutes les décisions sont prises à la Fondation, sont centralisées à la Fondation. Elles sont pré-instruites aussi avec nos délégués mécénat. C'est-à-dire que quand je vois des dossiers que je trouve intéressants sur le territoire de telle ou telle direction Orange, je regarde ça aussi avec eux pour qu'ils me donnent aussi leur avis sur le plan territorial. Hein, sur l'intérêt qu'ils peuvent en faire, à la période pour monter des actions de valorisation, des opérations de RP. Donc ça je pré-instruit aussi sur ce plan là, pas sur le plan artistique hein mais sur le plan plutôt de l'intérêt du partenariat et de la valorisation d'Orange auprès des délégués mécénat. Et puis quelques délégués mécénat m'envoient aussi des demandes qu'ils repèrent dans leur région, mais toutes passent au crible de ce comité de sélection final qui décide des dossiers, des montants octroyés.

En fait les demandes arrivent au fil des appels à projet qui sont lancés par la Fondation Orange. Néanmoins dans le domaine musical les demandes arrivent toute l'année, ils n'attendent pas les appels à projet particulièrement. Mais ils répondent, ils envoient des dossiers, ils les mettent sur le site de la Fondation Orange, comme tout le temps. Et moi j'ouvre 2 grands appels à projet / an - 1 en février et 1 en octobre - et tout au long de l'année, les partenaires peuvent déposer des dossiers. Il n'y a pas besoin, je ne fais pas du tout de publicité et de communication dans le milieu musical en disant "nous sommes là, n'hésitez pas à nous solliciter". Je vais dire, il y a une reconnaissance aujourd'hui de notre mécénat que l'on fait depuis 30 ans donc le milieu, en tout cas le milieu musical - ce qui est normal hein parce que sinon ça aurait été au bout de 30 ans, si on nous connaissait pas, un peu inquiétant - vient très naturellement solliciter la Fondation Orange et à tout moment.

*Rapports RSE/Fondation ?*

Alors moi la distinction que je fais entre les deux c'est que, pour moi, le mécénat est partie prenante de la RSE. La traduction de la RSE c'est la responsabilité sociale de l'entreprise hein, qu'il a vis-à-vis de ses différentes parties prenantes : les salariés en premier, les actionnaires, les fournisseurs, ça vous savez ça j'imagine. Et le mécénat développe des actions sur des territoires qu'elle a choisis, qui sont des territoires d'intérêt général, qui sont des projets, des oeuvres d'intérêt général, et qui, en principe, doivent être totalement désintéressés et déconnectés du métier de l'entreprise et de ses finalités commerciales.

Pour moi le mécénat culturel est complètement une action, comme le mécénat santé pour les personnes avec autisme, complètement de l'ordre du mécénat désintéressé, derrière laquelle il n'y a aucune finalité commerciale, même à très très long terme hein. C'est purement sur des sujets d'intérêt général, donc sur des actions il y a désintéressement de l'entreprise, pas désintéressement humain (dans ce qu'on développe avec nos partenaires) hein bien sûr, mais un désintéressement sur le plan du business hein, total vis-à-vis de l'entreprise. Donc c'est un acte gratuit pour moi de la part de l'entreprise, généreux, philanthropique à 75% puisqu'il y a cette possibilité d'avoir 25% de contrepartie mais qui reste néanmoins philanthropique, et qui a aussi une fonction, c'est clair, d'une valorisation quand même d'une image de l'entreprise. Mais cette valorisation doit toujours passer par nos partenaires, quelque part c'est eux qui portent aussi l'image Orange parce qu'ils sont soutenus et accompagnés et qu'ils la valorisent à travers leurs actions. Voilà ce que je peux vous dire de ma vision sur la RSE et le mécénat, comment le mécénat s'inscrit dans la RSE.

**Après, je trouve que certaines entreprises, comme beaucoup d'entreprises aussi, essaient de justifier leurs actions de mécénat par rapport aussi au coeur de leur métier .. c'est bien hein, je dis pas, c'est un constat hein .. ce qu'on fait nous dans le domaine du numérique reste quand même très très lié au coeur de métier de l'entreprise.** On ne le fait absolument pas dans des finalités commerciales, néanmoins ça reste très proche du métier de l'entreprise donc il faut être très très prudent de la façon dont on le mène et ne pas avoir derrière, auprès de toutes ces associations qui peuvent être aussi des clients, - ça je sais qu'on est tout à fait conscient et qu'on y met beaucoup de prudence aussi - mais c'est vrai que la tentation de beaucoup d'entreprises aujourd'hui c'est d'absolument vouloir justifier leur action de mécénat par rapport au métier de l'entreprise parce que les valeurs des entreprises elles sont toutes pareilles hein. Toutes les entreprises revendiquent des valeurs de proximité, de partage, d'égalité, d'audace, donc bon, on ne peut plus raconter ça avec des valeurs je trouve. Mais donc du coup il y a cette tentation à raccrocher ça trop autour d'un métier, autour du métier de l'entreprise, d'où la vigilance à avoir.

*Thème 2 : Donner un sens commun à l'action collective par le nouveau positionnement de la Fondation (par rapport à la strat RSE et coeur de métier d'Orange) 15'*

*Que pensez-vous du changement de positionnement de la Fondation ?*

Ce n'est pas un changement de positionnement hein, il ne faut pas dire ça car l'intervention dans le domaine de la culture reste euh je veux dire .. c'est le plus gros budget du mécénat et dans le domaine de la culture. Donc c'est pas un changement du tout d'intervention, il ne faut absolument pas le prendre comme ça, c'est que ce qu'on fait dans le domaine de la musique existe déjà depuis 30 ans, on a moins besoin de le valoriser parce qu'il est connu dans l'entreprise et à l'extérieur de l'entreprise - c'est ce que je vous disais tout à l'heure des appels à projet -. On est pas, **on ne fait plus de communication volontaire et volontariste autour de ces appels à projet parce que très naturellement le milieu musical vient vers la Fondation Orange.**

Donc c'est pas du tout un changement d'intervention hein parce que je veux dire .. le montant consacré à notre action dans le domaine de la musique reste absolument prioritaire. C'est une volonté de valoriser sur des axes nouveaux, on parle de valorisation et non pas d'intervention. L'intervention reste toujours très très présente dans le domaine de la culture, mais en terme de valorisation en interne et en externe, on cible et on flèche notre valorisation prioritaire sur tout ce qui est autour du numérique et de l'éducation numérique. L'autisme et le numérique existent depuis 30 ans, c'est quelque chose de très installé et quelque chose de connu dans l'entreprise et à l'extérieur où naturellement nos partenaires viennent vers nous, tandis que ce qui se développe dans l'éducation numérique c'est très nouveau, ça date maintenant de 4-5 ans. Donc c'est avec une mise en place assez nouvelle et du coup il y a un accent sur la valorisation qui est mis sur cet axe là. Autre chose aussi c'est qu'en terme de valorisation, ce que je vous disais, la valorisation qui est dans le domaine de la musique notamment, est faite surtout par nos partenaires. Il faut savoir que dans le domaine de la culture il y a forcément des événements de monté, donc il y a toute une communication assez importante auprès du grand public à travers des affiches, des annonces, de la radio, du tractage, qui portent aussi l'image de la Fondation Orange. Donc il y a, on compte beaucoup sur la valorisation du mécénat musical de la Fondation Orange, on compte beaucoup sur nos partenaires : ils éditent tous des programmes, ils font tous des manifestations, ils réunissent du public, ils éditent des affiches, etc. Ce qui n'est pas le cas dans le domaine du numérique qui reste plus confidentiel puisque ça se fait, comme vous le savez, avec des FabLabs qui touchent pas 2000 personnes comme un festival ou un concert, mais qui touchent un nombre défini de personnes avec une attention très très particulière notamment aux jeunes et aux femmes.

Voilà la raison, mais il ne faut surtout pas dire qu'il y a un changement d'intervention du mécénat. C'est un changement du positionnement de la communication avec des axes prioritaires qui sont développés en ce moment notamment sur le numérique. En musique il y a 60 partenariats sur l'ensemble du territoire, un budget d'1,8 millions d'euros, c'est beaucoup de projets, c'est des projets importants aussi. Donc ça reste un axe prioritaire de la Fondation Orange, comme les deux autres hein d'ailleurs.

La Nuit de la Voix, présentée comme un événement emblématique de la Fondation lors de la célébration des 30 ans ne risque-t-elle pas de brouiller les pistes compte tenu de ce positionnement de communication ?

Moi je ne pense pas parce que la Nuit de la Voix ce n'est pas une opportunité non plus, ça fait maintenant 25 ans qu'elle existe, presque au départ de la Fondation. C'est un événement régulier, annuel, avec un vrai rendez-vous musical pour le milieu musical qui est maintenant connu, pas que par l'entreprise mais par le milieu de la musique, qui permet de mettre en valeur les partenaires que nous aidons, des jeunes chanteurs ou des chanteurs plus aguerris mais que nous avons aidé à leurs débuts, et permet de faire que cette manifestation événementielle soit un petit peu la face visible de notre mécénat musical. Et justement, c'est aussi pour ça que, sur le site et tout au long de l'année on travaille beaucoup sur la mise en valeur des nouvelles actions qui sont mises en valeur dans le domaine de l'éducation et que la musique on la mette plutôt en exergue au moment d'un événement puisque c'est plus facile de présenter le mécénat musical lors d'un événement que l'éducation numérique (on peut faire témoigner les gens mais ça n'a pas du tout le même impact). Néanmoins, cette Nuit de la Voix on ne la déconnecte pas du tout du reste : c'est notre Président, Stéphane Richard, qui a fait un discours et qui a bien rappelé que la Fondation c'était évidemment la musique, les jeunes artistes et autres, mais aussi des actions importantes dans le domaine de l'éducation numérique et dans le domaine de la santé. Il y a une brochure aussi qui était donnée à tous nos invités donc ça a bien été rappelé, on allait pas faire un événement où on allait faire intervenir des gens dans le domaine de l'autisme et de l'éducation qui auraient pu parler parce que ça fait des soirées qui sont longues, interminables et qui n'ont pas beaucoup, qui ne sont pas ... voilà on a réfléchi à tout ça. En disant "jusqu'où on parle de l'ensemble de nos actions lors de cette soirée" donc on a trouvé je pense un bon équilibre sur notre façon de communiquer et de parler de ce que fait la Fondation ailleurs lors de cet événement et au travers de notre communication toute l'année sur l'éducation numérique.

*Quelle est la place de la culture dans ce nouveau positionnement orienté numérique et progrès social en terme de communication et de positionnement global ?*

Nous allons vers le numérique sans du tout en faire une exclusivité et quelque chose d'un fil conducteur. On a beaucoup réfléchi autour de ça : autant le numérique est un outil pour la diffusion numérique formidable qui fait parti maintenant des priorités de nos partenaires aussi qui eux-mêmes utilisent, ont des sites évidemment mais utilisent les réseaux sociaux, communiquent par ce biais à travers le numérique, éditent et diffusent la musique parce que maintenant il y a de plus en plus de résidences musicales numériques, et des éditions notamment du disque digital - parce que je veux dire le disque maintenant, le CD tel qu'on le connaît maintenant, on est proche de sa fin. Donc dans la diffusion de la musique le numérique est absolument nécessaire mais il n'est pas quelque chose que l'on distingue. On regarde avant tout le projet artistique et la façon dont il diffuse son projet et si il utilise le numérique c'est important pour nous. Il y a le numérique aussi dans la création musicale, ça on a nous eu quelques expériences : on a soutenu l'Ircam par exemple, de la musique à Strasbourg qui sont vraiment dans la création contemporaine notamment à travers aussi et avec le numérique. ça reste très expérimental aujourd'hui parce qu'on est surtout dans les répertoires de musique classique. Mais dans ces répertoires ça reste très

expérimental, c'est réservé vraiment à des initiés, c'est pas du tout grand public pour le moment. Néanmoins, on aide quelques petits projets, mais on est pas du tout comme dans la diffusion musicale à travers le numérique sur un souhait de pousser le plus grand nombre de spectateurs, d'auditeurs et de mélomane. Donc **on ne veut absolument pas faire du numérique quelque chose de transverse, notamment sur la culture, et que ce soit exclusif à travers le numérique.** On est là, et on a un positionnement aussi très clair d'aider aussi directement les gens, les artistes, chose que peu d'entreprises font. On est pour ainsi dire les seuls à aider directement parce que beaucoup sont partenaires de festivals, de grandes maisons d'opéra et autres, et nous on aide aussi les festivals mais on a cette particularité très forte, c'est d'aider directement les artistes. **Donc ce lien humain est aussi très important, et on ne souhaite absolument pas le résoudre uniquement en aidant uniquement des projets qui sont liés au numérique et de n'axer notre mécénat que là-dessus.** Néanmoins on y est attentif, on aide des applications musicales numériques (une nouvelle qui s'appelle notamment musiccraft et qui commence à faire beaucoup de bruit en France et à l'international), donc on a aussi des projets pédagogiques pour des enfants et dans des classes à travers des applications musicales de découverte d'un orchestre, des instruments, qui sont montés aussi par des artistes que l'on soutient. Donc on a ce genre d'initiative. **On est ouverts, on écoute, on regarde, on peut accompagner certaines mais ça reste surtout pas et ça ne devient pas un critère de mécénat dans le domaine musical.**

*Nature de votre travail avec Armelle Pascot ? En quoi cela va-t-il changer votre travail au quotidien ? Nouveau positionnement en terme de mécénat culturel ?*

La nouvelle plaquette ne sera pas considérablement différente des autres, ceci dit autant, on a travaillé sur les cibles et à travers le numérique - le numérique étant le fil conducteur sur les autres plaquettes sur les maisons digitales, FabLabs, soutien des personnes avec autisme, écoles numérique et autres, autant pour la musique il va y avoir une vraie réflexion dans le domaine de la culture. C'est à dire que la musique restera l'axe fort du mécénat d'Orange, mais il y a aussi l'intégration de nouvelles actions dans certains territoires, notamment dans celui de la littérature. D'ailleurs hier il y a eu la remise du prix Orange Lire qui a été développé et mis en place par toute l'équipe des partenariats culturels depuis maintenant 6 ou 7 ans. Et il va y avoir une vraie réflexion pour que ces actions soient intégrées au sein de la Fondation Orange, donc tout ce qui est partenariats culturels. Pour l'instant il y a la musique qui est considérée comme du mécénat, et il y avait des partenariats culturels qui étaient développés dans l'entreprise à côté de la fondation autour de la littérature et du domaine muséal à travers des projets faisant appels aux nouvelles technologies pour développer des conférences à distance, des projets de réalité virtuelle, des MOOCs - mais ça on va faire aussi des MOOCs dans la musique.

Donc voilà il y a toute une réflexion pour peut-être rentrer aussi dans le numérique - à savoir qu'on a commencé par la musique qui reste le pilier du mécénat culturel - mais qui va aussi peut-être être décliné sur la littérature certainement, et aussi peut-être dans le domaine muséal, on est en train de réfléchir si .. voilà est-ce qu'on fait

uniquement les musées autour de l'art ou des musées aussi autour de l'histoire et des sciences. On est en train de réfléchir pour voir comment on peut bâtir une stratégie de mécénat culturel qui au-delà de la musique s'ouvre aussi à des nouveaux territoires. Donc la différenciation c'est le format qui n'est pas très différent des plaquettes qu'on a qui est un A4, qui peut-être trouve un petit peu de ce qu'on fait depuis 30 ans et montre un peu plus nos principes d'action plutôt que de faire la promotion de nouveaux événements soutenus par la Fondation Orange comme on l'a fait pour les FabLabs et les Maisons Digitales. Le ton est un différent : on est plus aussi dans l'émotion. Voilà un peu la nouvelle communication autour du mécénat culturel qui commence par la musique vocale qui est pour l'instant considérée comme le pilier de la musique vocale et pour lequel nous sommes très attendus par l'externe, le milieu musical, mais aussi les collectivités et toutes les parties prenantes de l'entreprise.

*De quelle(s) manière(s) l'entreprise pourrait-elle tirer profit des actions de mécénat de la Fondation ? (culturel ou non)*

Alors "tirer profit" moi je n'utiliserais pas ce mot là parce qu'on a toujours l'impression qu'il y a derrière une volonté commerciale et business. On est plus effectivement, on peut dire que le mécénat est un outil de lobbying qui peut-être important pour nos relations notamment vis-à-vis des collectivités. Alors vous allez me dire qu'on joue un peu sur les mots, en tout cas il permet le rapprochement de l'entreprise vis-à-vis des collectivités sur d'autres territoires que celui du business, ça c'est clair. Quand on aide un festival, et dans le domaine musical c'est très prégnant, on aide forcément un projet qui est soutenu par une ville, une communauté de communes, un département et une région. Tous les festivals en France sont soutenus aussi par les collectivités, elles sont tout autour de lui [le festival] ou quelques unes, mais en tout cas, les festivals de musiques et d'autres disciplines encore, ne peuvent pas vivre sans le soutien des collectivités si elles veulent aussi un accroche fort, il faut aussi derrière qu'il y ait des moyens. C'est pas le mécénat et la billetterie de concerts qui finance complètement un festival. Donc ça permet aussi à notre entreprise de se rapprocher et d'être ensemble auprès d'un projet, soutenant un projet qui est d'un côté soutenu par les collectivités et de l'autre par la Fondation Orange. Néanmoins, il ne faut pas que ce soit les collectivités qui, parfois peuvent prendre aussi la parole et aller voir Orange en disant "est-ce que vous pouvez nous soutenir pour tel ou tel projet ?". Nous on souhaite toujours que ce soit les associations qui viennent nous rencontrer, mais c'est pas aux collectivités de venir taper à la porte d'Orange pour qu'on soutienne tel ou tel projet, il faut bien savoir par où ça commence : on commence par nos partenaires, par les gens qui font les projets et c'est avec eux que nous avons des relations. Ensuite, la valorisation, le rapprochement entre les entreprises et les collectivités se fait après la décision, il ne faut pas du tout que la décision soit dictée par les collectivités, ça on y est extrêmement vigilants. Et quand les collectivités nous sollicitent sur des projets qui font partis de leur territoire en nous disant "est-ce que vous pouvez nous aider", on leur dit "écoutez nous sommes tout à fait à l'écoute de ce projet mais nous souhaitons que ce soit le partenaires qui viennent nous voir, nous rencontrer et qui dépose un dossier et non pas la collectivités. Et ensuite, nous sommes tout à fait libres dans le choix des projets, quelque soit nos rapports avec les collectivités. C'est pour ça qu'on a aussi des

comités de sélection, parce que nos experts musicaux n'ont pas à savoir quels sont les rapports de l'entreprise Orange avec telle ou telle collectivité au moment de la décision d'un projet. Ils ne regardent un projet, dans le domaine musical, que sur des critères artistiques, sur le réalisme de leur proposition budgétaire, sur l'audace de leur programmation, sur l'ouverture aux jeunes artistes, etc. Voilà, des tas de critères que nous avons mis en place ensemble qui sont des critères de l'ordre artistique.

Sinon moi je trouve que ce serait vraiment très intéressant que la Fondation ait sa place en boutique, c'est-à-dire qu'elle soit plus dans les boutiques grand public, qu'il puisse y avoir un petit film qui raconte ce que fait cette entreprise dans le domaine du mécénat. Qu'il y ait des brochures qui puissent être .. alors ça ça se fait de manière ponctuelle mais c'est pas évident parce qu'on a toujours peur justement de trop froter ce qui est du mécénat à ce qui est de l'ordre commercial. Mais je pense qu'aujourd'hui le grand public est tout à fait prêt à voir ce que fait une entreprise de façon désintéressée, si son action est complètement désintéressée, si elle est de l'ordre de l'intérêt général. Beaucoup d'entreprises le font aujourd'hui et n'ont aucun scrupules à le faire, comme dans les pays anglo-saxons notamment, toutes les marques n'ont pas du tout de problèmes à diffuser, même dans leurs agences, dans leurs boutiques, des petits films qui montrent tout ce que fait l'entreprise pour telle ou telle action de solidarité, qu'elle soit culturelle, de santé ou autour de l'éducation, de la recherche ou de l'environnement. Mais on a encore cette difficulté parfois à pouvoir communiquer notamment vis-à-vis de nos clients sur ce que fait l'entreprise dans le domaine du mécénat et dans ses différents territoires d'intervention. Donc ça il faut qu'on aille plus loin, qu'on soit décomplexé vis-à-vis de ça mais il faut aussi montrer que nos actions sont très désintéressées et elles le sont.

*Comment évaluez-vous actuellement l'impact des actions de mécénat sur les bénéficiaires et sur l'entreprise, qu'il soit quantitatif ou qualitatif ?*

Ca c'est toujours la question qu'on me pose quand je rencontre les étudiants du Celsa. Les études d'impact sont compliquées à mener. Si on veut faire une étude d'impact sur l'ensemble de nos politiques de mécénat... d'abord on travaille sur des territoires très très différents, entre la santé, l'autisme, la musique, l'éducation, donc ça n'a pas de sens de faire des mesures d'impact grand grand public. Il y a deux questions dans le baromètre d'image sur la Fondation pour savoir s'ils ont déjà entendu parler de la Fondation Orange et s'ils savent ce que c'est que ses axes, donc on a déjà quelque chose, on a dans le baromètre des éléments généraux sur une série de questions qui touchent le mécénat. Ensuite, si nous nous voulons faire une étude d'impact très précise sur d'abord la reconnaissance de notre mécénat en interne comme en externe, il faut savoir que ce sont des moyens très importants à déployer, des vraies études ça coûte très cher. Est-ce que c'est l'objectif de la Fondation Orange de savoir exactement sa reconnaissance ... justement si on est de l'intérêt général, si on soutient des causes d'intérêt général et qu'on a une action désintéressée, mettre beaucoup de moyens dans des études qui sont faites en interne et en externe sur des secteurs d'activité différents. L'externe, si on veut faire une étude grand public vous imaginez que c'est des moyens quand même considérables si on veut qu'elle soit faite de façon

très sérieuse. Donc ça, nous ne faisons pas d'étude d'impact générale, on en a fait mais il y a bien longtemps, par contre on fait des études d'impact, et ça c'est important, sur les nouveaux projets que nous développons pour savoir si ces projets eux-mêmes ont réalisé et ont mis en place les projets qui ont été soutenus par la Fondation Orange. On a fait des grosses études d'impact sur des actions notamment à l'international, parce qu'il est toujours difficile de la France de voir la réalisation de nos actions à l'international et leur impact en terme de réalisation (pas sur le public). Donc ça il y a des études qui ont été lancées, on a des instituts d'étude qui sont venus voir les différents projets soutenus à l'international pour voir leur réalisation les objectifs, les populations touchées, les freins, les leviers.

### *Thème 3 : Le rôle du mécénat dans l'enrichissement de l'expérience salariée 10'*

#### *Quels peuvent être les effets positifs du mécénat (culturel) sur l'interne ?*

Alors il faut savoir que quand on a créé la Fondation, l'interne n'était pas du tout prioritaire en terme de cible. Aujourd'hui, notre première cible c'est l'interne. A qui elle s'adresse ? Elle s'adresse à beaucoup de populations différentes mais notre priorité, on oublie jamais et on parle, on se dit que quand on lance un projet, la première cible de nos actions, ceux qui doivent être les premiers informés ce sont les salariés de l'entreprise. C'est pas une Fondation Orange, c'est la Fondation de tous les salariés. Donc ça, c'est extrêmement important et petit à petit au fil des années, on a associé nos salariés et notre première responsabilité vis-à-vis d'eux c'est de les informer de tout ce qu'on fait, donc d'être totalement transparent avec les salariés. Et notre site internet cite l'ensemble des actions soutenues par la Fondation Orange, on ne cache rien, on explique comment on travaille, avec des comités d'experts, des comités de sélection, on montre les actions qu'on soutient. Donc ça c'est notre première responsabilité. Petit à petit on s'est rendu compte qu'au-delà de la formation des salariés, il faut que eux puissent en bénéficier en être les acteurs. Donc on a développé des tas de projets différents pour qu'ils puissent être acteurs : il va y avoir les fameux projets solidaires (deux fois par an ils peuvent déposer des dossiers dans le domaine de la solidarité), ils sont sélectionnés par un jury soutenu par la Fondation Orange parce qu'on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de salariés qui étaient investis dans beaucoup de causes humanitaires autour d'axes différents de ceux menés par la Fondation. Il y a beaucoup de gens qui sont touchés par le handicap, le chômage qui font aussi partis d'associations, ça nous semblait légitime qu'eux-même puissent défendre des projets auprès de la Fondation.

Ensuite il y a tout le mécénat de compétence avec Orange Solidarité notamment, il y a quand même 2000 salariés qui sont dans des associations qui apportent leurs compétences auprès de projets de solidarité. Il y a aussi le bénévolat qui est encore différent du mécénat de compétence, bénévolat pour le travail dans les ateliers numériques, bénévolat pour la cause de l'autisme avec l'association "Volontaire pour les personnes avec autisme". Dans le domaine de la musique il y a quelques mécénats de compétence à partir du moment qu'on ait choisi de faire d'axer le mécénat de



compétence sur des actions de solidarité. On aide des associations qui travaillent dans le domaine musical solidaire : on a une association qui fait de la musique avec les seniors qui développe des concerts et des ateliers de musique dans les maisons de retraite pour les personnes qui sont en EPAD ou celles atteintes de la maladie d'Alzheimer. A partir du moment où ce sont des actions musicales solidaires, il peut y avoir aussi des personnes déléguées pour le mécénat de compétence. Il faut savoir aussi que dans les associations de festivals ou dans les maisons d'opéra ou autre, les compétences d'Orange mis à leur disposition c'est peut-être un peu plus compliqué. Il faut avoir aussi une connaissance, une sensibilité du milieu musical, il y en a beaucoup dans l'entreprise mais il n'y en a peut-être aussi pas tant que ça. Donc le mécénat de compétence existe un petit peu dans le mécénat musical, il n'y a pas de bénévolat parce qu'on ne peut pas dire que le milieu musical ait besoin de bénévoles, sauf peut-être au moment des festivals mais sur une très courte durée. Et ça, certains le font sans la Fondation Orange, ils n'ont pas besoin de nous pour qu'on les mette forcément en lien sur cet aspect là et que c'est peut-être aussi moins vital. Par contre on a monté - maintenant on le soutient moins - la musique pour les salariés avec les chorales Orange pour leur permettre de pratiquer la musique. Il y a eu 35 chorales dans l'entreprise, la plupart existent encore, elles ne sont plus animées par la Fondation Orange mais ça a été initié et monté par notre Fondation pour que les salariés puissent découvrir la musique, pratiquer le chant sur leur site, le lieu de travail. Elles ont été animées par la Fondation Orange pendant 5 ans, maintenant elles continuent à vivre de façon plus autonome. Et puis on permet aussi beaucoup aux salariés d'aller à des concerts de musique puisqu'un distribue gratuitement à peu près 5000 places tous les ans pour les concerts, les opéras pour les salariés qui sont mélomanes, qui ont envie de découvrir et d'apprécier la musique. Donc voilà la façon dont on les implique : à travers la pratique musicale avec ces chorales et à travers l'écoute et la possibilité de se rendre à des concerts avec des offres de places de concerts.

#### *Thème 4 : Expérimentation de nouvelles pratiques 15' à 20'*

*Quels sont, selon vous, les freins et leviers à l'essor du mécénat culturel à Orange et dans les entreprises françaises en général ?*

Moi je pense que de toute façon, en regardant les chiffres de l'Admical on voit bien que le mécénat est en progression de façon générale : c'est-à-dire et les actions et les entreprises qui se lancent dans le domaine du mécénat, et les budgets qui y sont consacrés. On est loin encore d'atteindre l'importance des actions qui sont développées notamment dans les pays anglo-saxons mais on a toute une histoire. C'est-à-dire qu'on a notamment dans le domaine de la culture une forte emprise de l'Etat et des collectivités avec des moyens très très importants qui ont été développés. Donc il y avait moins d'urgence à soutenir l'ensemble de ces projets et que les entreprises soient vraiment des acteurs du milieu culturel, du milieu de la santé, de l'éducation, etc, donc ça ça fait parti aussi de l'histoire de notre pays et des sources de financement. Mais aujourd'hui on voit bien quand même qu'il y a un désengagement d'Etat qui n'est pas critiquable particulièrement parce qu'il y a d'autres pants sur

lesquels il y a plus d'urgence et puis on essaie aussi de limiter les coûts de fonctionnement de l'Etat et c'est au tour des entreprises et aux particuliers de prendre le relai. Je pense qu'il est très important et qu'il est aussi un levier important à développer en France à l'exemple de nos voisins et de nos amis anglo-saxons. Il faut que le mécénat se développe.

Moi je m'inquiète un peu de temps en temps pour le mécénat purement culturel, c'est-à-dire aider la culture pour la culture, et non pas aider la culture que sur un aspect social et solidaire. Je veux dire par exemple : l'opéra de Paris dit "moi j'ai aucun soucis pour trouver des partenaires, pour aider mon programme "10 mois d'école de l'opéra" avec des jeunes enfants de banlieue qui vont toute l'année suivre les projets de l'opéra, rencontrer les métiers, etc. Par contre si je donne un opéra contemporain, si je fais quelque chose d'un peu nouveau et tout, là c'est très difficile pour moi de trouver un mécène". C'est d'aider la création purement et d'aider les artistes. C'est pour ça que je me bats aussi beaucoup pour que la Fondation continue à faire ce travail, d'aider purement les artistes, de prendre des risques, parce qu'au début on aide des jeunes, des gens qui n'ont pas encore la visibilité qu'on souhaiterait, donc de faire vraiment des actions de détection et d'accompagnement dans le domaine de la culture. C'est ce dont on a besoin parce que la France est un pays qui a la culture parmi l'une de ses premières richesses, c'est notre aura dans le monde et il ne faut surtout pas qu'on le perde. Si l'Etat se désengage, il faut aussi que les entreprises prennent le relais dans les actions de mécénat et aident vraiment la culture, pas uniquement toutes les actions de démocratisation qui sont très bien, mais d'aider la création, d'aider les jeunes artistes à créer que ce soit dans le domaine de la musique, de l'art, de la danse, du théâtre. Et ça, il faut qu'on soit très vigilant et c'est un enjeu très important. J'espère qu'on a une nouvelle équipe gouvernementale qui en est sensible avec peut-être un président un peu plus sensible à la culture. Moi c'est quelque chose que je défends parce que souvent on dit "oui la culture c'est pour une élite, il y a des choses plus importantes à faire". La culture marque notre pays, nous donne un aura et une visibilité internationale, et bien évidemment peut être aussi solidaire mais aussi, au-delà d'une action sur le terrain de rapprochement entre un milieu artistique et des enfants dans des quartiers isolés ou des milieux ruraux, ou des personnes à l'hôpital ou en maison de retraite, chose que l'on fait, il faut avant tout ça aider la création et les jeunes artistes qui émergent aujourd'hui.

Les entreprises aujourd'hui, quand elles font du mécénat, elles vont plus naturellement vers des actions de solidarité, des actions qui se rapprochent un petit peu de leur métier, pour se justifier toujours et en disant "là personne ne pourra nous critiquer, personne ne pourra contredire que ce n'est que formidable". C'est plus audacieux d'aider la culture parce que tout de suite il y a aussi ce regard derrière de dire "c'est réservé à une élite", "nous ça ne nous touche pas énormément" or on a fait un énorme travail nous de démocratisation de la culture au sein de l'entreprise et on a accompagné beaucoup d'événements dans ce domaine là et la culture est aussi un territoire de rencontre, de partage et de lien entre les personnes. Donc important à développer.

A savoir que dans les chiffres on voit bien quand même que le mécénat solidaire, dit de solidarité, a une place plus importante dans l'entreprise, ce qui est très très bien hein, mais il ne faut pas aussi que derrière on mette trop la culture de côté en pensant qu'elle n'est pas solidaire, qu'elle est différente et qu'elle ne peut toucher d'autres publics.

*Quelle est votre vision de l'intérêt général ? Pensez-vous que sa définition fiscale devrait évoluer ?*

Pour moi l'intérêt général appliqué au mécénat ça doit être totalement désintéressé, gratuit. C'est soutenir des causes qui sont en résonance avec l'entreprise et son cœur de métier mais qui ne doivent pas être trop liées au cœur de métier de l'entreprise. La voix et la musique vocale est en résonance avec l'entreprise, on est l'entreprise qui permet la communication entre les hommes, notamment notre première mission est celle du transport de la voix, qui est de permettre la communication à travers la voix. Donc le fait d'aider la musique vocale il y a une résonance qui est assez naturelle. Et à la limite est-ce qu'il faut justifier nos actions par rapport au métier de l'entreprise je n'en sais rien. Je suis pour un rapprochement plus métaphorique, en tout cas autour de l'idée, du concept, sans être quand même dans la réalité de la relation commerciale, dans ce qu'on vend nous dans l'entreprise et du métier de l'entreprise. Il faut être assez vigilant quand même sur cet aspect là parce qu'on peut très vite se faire retoquer aussi en nous disant "c'est aussi votre métier, votre responsabilité de développer le numérique partout et pour tous". Donc c'est de la RSE, ce qu'on fait nous, le mécénat, c'est qu'on le fait vraiment pour les personnes les plus démunies, c'est ça reste quand même prioritairement et principalement de la RSE.

**Annexe 4** : Entretien de Bruno Aujard, Responsable Pôle Sociétal et délégué Sud-Ouest de la Fondation Orange – retranscription

Entretien réalisé en présentiel dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 29/05/2017.

*Thème 1 : Votre poste au sein du Groupe et votre rapport à la stratégie RSE 6'*

*Pour commencer, parlez-moi un peu de votre poste en tant que Déléguée mécénat et solidarité Orange Sud-Ouest*

Donc quand tu dis que mon poste est délégué mécénat et solidarité, je crois que c'est en effet le titre officiel. Moi je dis "délégué de la Fondation Orange" car je crois que c'est plus compréhensible en interne. Donc c'est un poste qui consiste à relayer sur un territoire donné, donc en ce qui me concerne c'est la Nouvelle Aquitaine. Les actions de la fondation Orange, fondation d'entreprise du groupe Orange, dans les domaines d'intervention qu'elle a choisis : éducation, santé, culture ; pour que ce soit à la fois percutant du point de vue et de l'impact sociétal, sur les publics visés. Et que ça participe à la perception de l'image d'Orange, positive évidemment puisque là on est sur des sujets d'intérêts général et impactant aussi sur l'interne, pour travailler sur la fierté d'appartenance des collaborateurs du groupe. Donc ça c'est c'est la première partie de ta question. Je suis sur ce poste depuis Janvier 2012. Comment est-ce que j'ai fait pour y accéder, c'était ça ta question ?

Avant il y avait là une personne qui était là en CDD. Parce que ces poste là on été créés je crois... Alors je n'étais pas là en 2010, ce qui veut dire qu'avant, cette fondation n'avait pas de délégué localement. Comme beaucoup de fondation d'ailleurs, d'entreprises, qui ont des fonctionnement assez centraux et parisiens, mais assez peu de relais sur les territoires. Je suis le deuxième délégué. Le deuxième et le fait que la personne ait été là en CDD prouvait probablement que c'était un poste nouveau, peut-être pas stratégique au point de recruter une personne en CDI. En tout cas, cela a été fait comme cela ici en Nouvelle Aquitaine. Et la personne a la fin de son CDD n'ayant pas été reconduite, la question de son remplacement s'est posée. Et en fait moi je n'aspirais pas à ce poste là donc pour répondre à ta question. Moi j'étais plutôt dans la création d'un poste que j'ai vendu à la directrice de l'époque, qui était Brigitte Audy, qui est aujourd'hui Secrétaire Générale et qui tournait autour du numérique. Ce que fait Medhi, globalement on va dire. Mais un moment quand même, en 2012, on n'était pas au niveau de maturité des outils numériques d'aujourd'hui hein. Twitter, Facebook, étaient connus mais pas forcément intégrés dans les pratiques professionnelles. Donc j'ai construit un poste que je lui ai vendu autour de ça, en y rajoutant des éléments sociétaux déjà, et elle m'a dit : la thématique digitale ne l'intéressait pas en tout cas elle avait d'autres projets sur ça. Mais par contre elle m'a dit que j'ai l'opportunité de remplacer la délégué de l'époque. Donc pour être honnête, j'étais en affinité avec ces sujets là, mais ce n'était pas forcément CE poste là que je recherchais. Donc ce qui montre que dans notre entreprise, et je crois que c'est vrai dans beaucoup de fondations d'entreprises, c'est plutôt par des mobilités internes que ces postes là sont

pouvrais, que par des recrutements externes. A l'exception de mon prédécesseur, mais qui a été en CDD, mais qui n'a pas été reconduit.

*Quels sont vos rapports avec la direction RSE régionale & Groupe ? (collaboration au quotidien, construction de la stratégie)*

Véronique Richard, je ne l'a connais pas, mais tu parles de Véronique Etienne, non ? Les postes de délégués mécénat et solidarité, ils sont dans l'organisation type des directions Orange. C'est à dire que les directeurs Orange, comme Vincent Bouyer n'ont pas le choix, c'est un schéma d'organisation qui s'impose à tout le monde. Mais il s'impose aux directeurs dans les DO, les Directions Orange, pour la fondation Orange. C'est pour cela qu'on appelle ces postes "délégués mécénat et solidarité". Il se trouve qu'après, les DO en font ce qu'ils veulent. C'est-à-dire qu'il est justifié par le fait de travailler pour la fondation Orange, mais après s'y rajoutent d'autres champs qui sont relatifs globalement à la RSE, et pour le coup autant tous mes collègues, comme moi, travaillant pour la fondation Orange... Après pour chaque DO s'y voit rajouter des choses qui sont proches de ce que fait Véronique Etienne. Certains de mes collègues conjuguent le poste de Mécénat Délégué / Mécénat Solidarité plus Responsable de la Diversité. C'est à peu près le poste de Véronique Etienne. D'autres font plus ce que fait Medhi. D'autres font ce que je fais plus les actions qui relèvent de la RSE Groupe : super codeur, le DSF ou des choses comme ça. Donc il y a un tronc commun qui est la fondation Orange, et autour de ça se voit rajouter des éléments qui ne sont pas ... qui sont cohérents mais qui sont portés par des structures prescriptrices qui sont très différentes. Donc mes rapports avec la fondation Orange et Brigitte Audy sont les rapports d'une direction métier, on appelle cela comme ça. C'est à dire une organisation matricielle avec un rattachement hiérarchique au Directeur Orange Sud-Ouest, Vincent Bouyer, mais entre lui et moi, Philippe Duhot. Donc là c'est eux qui me fixent mes objectifs, tous les semestres. Et une direction métier qui les...Comment dire ? Ces objectifs, évidemment, sont fixés en fonction d'une feuille de route qui est donné par la Direction métier, qui est la Fondation Orange. Je ne sais pas si c'est clair pour toi. Les grandes thématiques semestrielles, c'est la Fondation Orange qui nous les donne, et donc qui les donne à Philippe Duhot, qui est mon patron, et qui lui l'intègre à sa façon dans les objectifs qui me sont donnés. Mais ça c'est vrai de toutes les ... Si tu prends les unités d'interventions, celle d'Aquitaine, Limousin, Poitou-Charentes. Les directeurs comme Olivier Defosse, que tu connais bien maintenant, il est N-1 de Vincent Bouyer. Donc c'est lui qui lui fixe ses objectifs, mais sa direction métier, c'est la direction d'intervention France, qui coiffe toutes les unités d'interventions. Mais c'est ma direction métier principale. Après, sur les activités qui me sont rajoutées marginalement en plus de ce que je fais pour la fondation Orange, là en effet je n'ai pas de feuilles de route qui me seraient donné par Brigitte Dumont, Direction RSE Groupe. C'est plutôt des actions ponctuelles, que tu vois arriver comme le DSF, super codeur. Et qu'on me demande moi de relayer sur mon territoire, mais ça ne participe pas d'une feuille de route qui me seraient donnée semestriellement par exemple. C'est des actions ponctuelles qui se rajoutent, et que je porte parce qu'il est convenu que cela fasse partie de mes activités. Mais par exemple, tout ce qui est les actions diversités comme l'égalité des chances ou l'égalité professionnelle, à l'époque de

Brigitte Audy, je les portais, en plus de la Fondation Orange, en collaboration avec la DRH.

*(Parce que le poste de Véronique Etienne n'existait pas ?)*

Exactement. Il existe depuis une année. Donc ce qui fait qu'elle est sur l'ensemble de la diversité, et donc moi je me suis retiré de ça, même si et tu l'as constaté, la collaboration est forte puisque quand il s'agit de parler d'image Orange en externe, que ce soit porté par Fondation Orange, la RSE Groupe, par des programmes qui viennent de la RH groupe, il faut parler d'une seule voix puisque les publics externes, les parties prenantes, en général se soucient assez peu que le pilotage soit celui là ou un autre. C'est l'entreprise Orange qui fait des actions qui impactent je dirais la société en général, donc on essaye de parler d'une seule voix. Donc pour résumer, parce que tout cela est bien complexe, j'ai une relation institutionnel avec la Fondation Orange, la preuve c'est les réunions périodiques que j'ai avec mes collègues, sous l'animation de mes collègues parisiens de la Fondation Orange. Une feuille de route qui m'est donnée semestriellement, que je dois mettre en oeuvre par des objectifs qui me sont fixés par mes patrons locaux. Toute chose que je n'ai pas du côté de la RH Groupe France, ou la RSE Groupe ou France. Mais plus des actions ponctuelles pour compléter mon action de délégué mécénat et solidarité.

*Comment évalueriez-vous le degré d'intégration de la Fondation dans la stratégie RSE groupe ?*

Alors moi je dirais que la... Enfin ce n'est pas une vision académique, je n'ai pas suivi de cours là-dessus hein. Pour moi, la RSE c'est ce qui est induit par le fonctionnement nominal de l'entreprise et qui a un impact sur la société. De ce point de vue-là, pour moi la Fondation c'est quelque chose d'un peu à part puisque c'est une action d'intérêt général qui est permise par entreprise via sa fondation. Mais ce n'est pas dans le fonctionnement quotidien si tu veux, que ça produise des effets sur la société. Même si tu peux toujours dire que le budget de mécénat il est généré par l'activité économique. Mais quand tu fais en sorte de diminuer l'impact écologique de ton activité par le fait qu'il y ait un plan de déplacement entreprise, donc tes salariés vont prendre les transports en commun, des modes de déplacements doux, là il s'agit de prendre en compte les déplacements domicile-travail, ce qui est une obligation de l'employeur. Mais par ce mode de fonctionnement habituel, en incitant tes salariés à être plus respectueux de l'environnement, tu as un impact positif sur l'environnement. Quand tu fais en sorte que tes data-centers, puisque nous on en a beaucoup, puisque l'on stocke de l'information, soient économes en énergie, c'est à la fois des obligations économiques pour diminuer ta facture énergétique, mais c'est aussi un impact positif sur la société. Un exemple plus proche : quand Olivier Defosse incite ses collaborateurs à s'intéresser à des jeunes qui sont en difficulté d'insertion professionnelle, qui concentre de leur temps pour être les parrains, présenter nos métiers et faire en sorte de rendre attractif sur des opportunités d'emploi qu'on peut avoir en alternance, c'est d'une certaine façon, dans l'activité professionnelle de tous les jours une dimension de solidarité sans qu'elle soit totalement détachée, en disant :

c'est une action généreuse que je fais. Mais parce que ça rentre dans le corpus des missions. Alors il faut avoir un management qui donne du sens à ça, hein... Ce n'est pas "je te laisse partir une heure pour faire ta BA à la mission locale", mais c'est parce que c'est que ça fait partie de ce que j'attends de toi comme collaborateur dans tes activités professionnelles et que je vais peut-être même valoriser quand je ferai ton bilan. Bon bah ça c'est la RSE. Au bout d'un moment, on ne se rend même plus compte qu'on fait des actions utiles à la société, par le mode de fonctionnement courant de l'entreprise. Ce qui fait aussi la difficulté de la RSE, c'est que du coup tu as du mal à en isoler ce qui est utile à la société puisque tu fais ça ... Mais quand tu arrives à ça, je pense que tu es dans une forme de Nirvana un peu de la RSE. Le mécénat c'est quand même une action je dirais d'intérêt général, philanthropique, vis à vis de public en difficulté, ce qui me semble de nature un peu différente. Mais comme je te le disais, c'est financé par l'activité économique de l'entreprise, donc ça peut rejoindre la définition que je donnais de la RSE si tu veux. Donc l'intégration, je pense qu'elle est largement à faire encore. On le voit, dans les exemples que l'on a eu avec les 30 ans de la fondation Orange. Il a quand même fallu déployer des trésors de pédagogie, mais de façon efficace on l'a vu. Avec des salariés qui ont accepté de jouer le jeu, dans des mises en scène solidaires au travers des photos, tu vois ? Mais cela reste quand même une action ponctuelle parce que c'était les 30 ans etc. Aujourd'hui, tu vas dans les boutiques d'Orange, tu ne vas plus trouver de plaquettes de la Fondation Orange, les vendeurs n'ont pas les badges, ils ne seront pas briefés sur un discours minimal de la Fondation Orange. Et si on était arrivé dans une intégration à la RSE, tout ça serait de base. Et dans le management des boutiques. Alors évidemment à la place que cela doit avoir. C'est à dire très marginal, puisque ça reste quand même des lieux où l'on fait du business. Mais un business qui serait durable, *sustainable*, tout ce que tu veux, qui intégrerait également cette pratique. Mais qui aurait un discours sur le recyclage des mobiles, sur : qu'est ce que ça permet comme emploi quand on recycle son mobile au travers des ateliers du bocage, lesquels sont basés dans les Deux-Sèvres. Donc on pourrait même revendiquer la création d'emplois, nous, localement, sur notre territoire, tu vois tout ça, ça n'est pas encore fait. Je pense que c'est à faire. En même temps, depuis que Brigitte Audy est arrivée, cela ne l'a jamais autant été. C'est-à-dire que l'on part d'une situation où c'était volontairement et culturellement complètement opposé. Et tout ça, on a les réactions qu'on a pu avoir, pas forcément ici, mais je pense à ma collègue d'Ile de France, sur le fait que t'as le business d'un côté et tu as la philanthropie de l'autre. Parce que je te rappelle que la loi, nous fait l'obligation de ne pas avoir de contre-parties marchandes à des actions d'intérêt général. Je pense que ça, c'est une vision très française d'un dispositif qui culturellement est Anglo-Saxon. Dans un pays où l'intérêt général est quand même l'affaire de l'état, donc ça renvoie à des discussions d'ordre politique ou philosophique où tout est entendable. Enfin culturellement dans ce pays il y a une réticence quand même à voir des acteurs privés, surtout des entreprises, s'occuper d'intérêt général. Et ça tu le ressens dans le corps social des collaborateurs comme dans le grand public. Je fais allusion notamment à ce que nous ont produit les jeunes de l'Inssec quand ils ont interviewés, alors il n'y a pas de caractères scientifiques hein, tu l'as vu, aux enquêtes de terrain qu'ils ont faites. Enfin globalement, ils nous retournent que même le grand public considère que ce sont deux choses plutôt opposés.

*De quelle manière pensez-vous qu'il pourrait y avoir une meilleure collaboration à l'avenir ?*

En continuant à creuser le sillon je dirais du numérique solidaire, puisque le coeur de l'entreprise c'est le numérique. On le vend. C'est notre raison d'être. Mais on peut l'offrir. On peut l'offrir en tout cas pour ceux qui sont un peu exclus de ce monde numérique et qui se voit rajouter d'autres difficultés que les difficultés économiques, sociales, de santé ou de handicaps, dans un monde où tout est numérique. L'accès aux droits, l'accès au savoir, l'accès à l'autonomie passent aussi par la pratique du numérique. Je te dis ça car je pense que chaque entreprise doit broder un discours autour de son coeur de métier. Le nôtre étant le numérique, je pense que ce que fait Brigitte Audy en essayant à chaque fois de trouver du numérique dans les modalités d'intervention participe à cette intégration de la Fondation avec le fonctionnement de l'entreprise et donc avec sa RSE. Managérialement aussi... Ce que j'ai essayé de faire moi en intervenant dans tous les CODIRs à l'occasion des 30 ans pour leur dire, avec un succès mitigé, retourner la proposition, c'est-à-dire que plutôt que de leur dire "vous êtes obligés de le faire, les 30 ans par exemple, parce que vous êtes payés pour mettre en oeuvre la politique globale de l'entreprise", leur dire "est-ce que moi je peux vous aider dans votre management en vous proposant des projets qui vont vous être utiles pour des projets d'unité de département ou par rapport à un style managérial que vous voulez essayer d'impulser, pour lesquels moi, sur étagères, j'ai peut-être des propositions à vous faire, tu vois ? Le jour où on en sera là, on sera dans une intégration qui, à défaut d'être total, sera meilleure qu'aujourd'hui. En tout cas, elle permettra une communication sincère. On le voit, quand on dit qu'on a donné de l'argent, donc c'est déjà pas si mal, ça ne produit pas grand chose par contre. Quand on dit qu'en plus, il y a un type qui s'appelle machin et qui va donner de son temps, de sa compétence, de sa bienveillance à des personnes... D'un point de vue médiatique, ne serait-ce que ça, ça impact beaucoup plus.

*Quel est votre pouvoir de décision sur les orientations de la Fondation ?*

Les délégués sont consultés, mais pas de façon formelle. Il n'y a pas une revue. Par exemple, il n'y a pas longtemps un conseil d'administration de la Fondation Orange. Brigitte Audy n'a pas fait le recueil des attentes des délégués pour nourrir sa réflexion en préparation de ce conseil d'administration. C'est plutôt le conseil d'administration qui impulse une stratégie, une politique, qui après nous est demandée d'être mise en oeuvre. Donc le canal montant, il ne se fait pas formellement, mais par contre dans les réunions que l'on a régulièrement, honnêtement je pense qu'il n'y a pas de difficulté à faire remonter des choses. Il ne faut pas "s'enflammer" ce n'est pas non plus nous qui allons dicter la politique de la Fondation Orange par nos remontées. Mais honnêtement, je pense que cette voix elle existe, et elle serait efficace si collectivement on avait une prise de parole, tous les délégués vis à vis de la Fondation Orange. Bon... tu as pu le constater, chacun vit sa vie, il n'y a pas beaucoup d'échanges directs entre les délégués entre ces réunions. Alors qu'il y a une très bonne entente, aucune soucis là dessus. Mais il n'y a pas une dimension collective, corporatiste même si ce terme



peut être un petit peu revendicatif, mais qui amènerait Brigitte à se dire “tiens collectivement, 70% des délégués me disent cela, peut-être faudrait-il que j’intègre leurs propositions dans ce que je vais dire au Conseil d’Administration. Mais encore une fois, depuis l’arrivée de Brigitte Audy, ça n’a jamais été aussi fort l’écoute de l’état major de la Fondation Orange vis-à-vis de ce qu’on peut dire. Mais on ne dit pas grand chose, c’est-à-dire que cette liberté que je sens, on ne l’utilise pas assez.

*Thème 2 : Donner un sens commun à l’action collective par le nouveau positionnement de la Fondation (par rapport à la strat RSE et coeur de métier d’Orange) 15’*

*Que pensez-vous du nouveau positionnement de la Fondation ?*

J’en ai déjà parlé puisque j’ai pris cet exemple pour dire que c’était un facteur aussi d’intégration de la RSE, enfin de l’action de la Fondation Orange à la RSE et à la vie de l’entreprise en général. Il se trouve que c’est un sujet porteur en général, indépendamment de la sincérité de l’action, ça l’est plus que la mobilité, ça l’est tout autant que l’environnement, donc je pense que c’est un sujet porteur pas totalement préempté par des concurrents même si on est sur des sujets d’intérêt général à part Xavier Niel avec son école 42, Simplon. Dans les cercles qui sont un peu autour de ce numérique solidaire, les concurrents en terme de marque c’est ces exemples là. Si tu parles à des acteurs qui sont dans la médiation numérique ils vont te citer ceux là et peu nous citer donc je pense qu’il y a des places à prendre. Mais nous on est encore dans un émiettement assez important d’actions qui ont moins d’impact que quelques actions (parce que c’est très modeste ce que fait Niel) qui ne concernent que quelques “happy few”. En terme de bénéficiaires c’est faible mais en terme d’impact sur la représentation qu’en ont les gens c’est très très fort.

*Quelle est la place de la culture dans ce nouveau positionnement axé sur le numérique solidaire ?*

Ba elle est atypique parce que il y a très très peu de modalités numériques dans les actions culturelles qui bénéficient de notre mécénat. Moi je comprends de la réunion à laquelle on a assisté qu’au fond c’est pas grave, j’attends de voir ce que va en dire Brigitte Audy mais globalement moi je sentais que Brigitte elle “bouillait” d’impatience par rapport à des propositions que devrait lui faire Marie-Sophie pour numériser un peu tout ça. Je crois qu’il y a des choses qui se préparent avec l’arrivée d’Armelle Pasco qui vont rebattre les cartes et qui vont peut-être amener beaucoup de numérique dans des actions de mécénat culturel qui ont largement dépassé la musique vocale. Donc c’est une autre façon de répondre à ça : des MOOCs sur Versailles, sur les impressionnistes, etc qui vont peut-être rebattre les cartes sur la numérisation de notre mécénat culturel mais en faisant de la musique vocale qui est notre axe historique, un des éléments noyés dans un ensemble beaucoup plus vaste qui va faire que de toute façon la question va se résoudre comme ça. Pour le moment, de ce que j’ai entendu à la réunion, c’est que justement c’est à part et à ce moment là on va communiquer à part de façon voulue.

A mon avis on pouvait faire des choses avec la musique vocale et le numérique mais le fait est que quand on soutient la diffusion d'opéras en plein air ba on dit que c'est du numérique parce qu'un moment il y a des tuyaux ... mais tu vois c'est un peu court. Mais je n'en sais rien parce qu'il n'y a pas eu d'annonce.

*De quelle(s) manière(s) l'entreprise pourrait-elle tirer profit des actions de mécénat de la Fondation ?*

Alors déjà je pars des DO (Directions Orange) sur le terrain par le fait que les structures qui sont soutenues peuvent être aussi des structures qui sont en relation commerciale avec Orange. Là je ne parle pas du particulier, je parle bien des associations, souvent celles qui sont d'une taille importante. Le fait que mes collègues commerciaux qui suivent les comptes des associations soutenues intègrent dans leur relation commerciale le fait que l'association ayant été soutenue puissent regarder de façon plus attentive les offres d'Orange. Ou, alors qu'elles ne sont pas chez Orange, d'un point de vue business, s'y intéresse parce qu'elles sont soutenues, puisque nous on ne regarde pas si elles sont clients chez Orange avant de décider d'un soutien. Et ça c'est logique puisque c'est la loi qui nous en fait l'obligation. Mais après c'est à chacun d'en faire l'usage qui le souhaite parce qu'en tout cas moi je donne ces informations à mes collègues DRCL. Donc ça c'est pour le marché entreprise.

Pour ce qui est du grand public, là ça passe plus par l'intégration de nos actions de mécénat (enfin plus globalement ça pourrait être vrai pour de la RSE), dans la visibilité qu'en ont nos clients au travers de leur expérience client. L'expérience client étant tous les lieux d'interaction du client avec l'entreprise, donc les boutiques qui me semble un lieu tout de même idéal, contraint enfin quand même, de visibilité qui pourrait intéresser le client. Sur les plateformes service client c'est plus compliqué parce que tu es dans une relation téléphonique, ça me semble un peu compliqué de faire passer un message à un client alors que le client a peut-être attendu 20 minutes pour avoir un conseiller. Dans les univers d'intervention avec les techniciens qui interviennent chez les clients c'est un peu compliqué aussi. Donc je vois quand même plutôt les boutiques comme étant un lieu de valorisation pour l'entreprise.

Et après il y a les parties prenantes donc toutes les structures comme les associations de consommateurs qui sont animées pour le moment par la directeur de l'expérience client sur des sujets traditionnels que sont les prix, les zones blanches, la nuisance des ondes par exemple, mais pas du tout sur ce que fait la Fondation Orange donc on pourrait intégrer ça quand même. Et puis on a pas d'animation des parties prenantes sur leur regard des pratiques responsables de l'entreprise Orange. Je ne parle pas que des associations de consommateurs mais aussi des élus, des médias, que sais-je. Tout ceux qui se font une opinion de l'entreprise et qui diffusent cette opinion à leur tour auprès de leurs adhérents ou autres personnes qui sont sensibles à leur avis.

Plus tous les achats d'espaces que ne pratique pas encore la Fondation Orange mais qui consisterait à communiquer sur le web, dans la PQR ou news magazine, pour des raisons que je comprends parce que c'est un coût commercial qui va impacter le budget de mécénat mais qui pourrait être aussi un vecteur de communication sur notre Fondation.

*Quels peuvent-être selon vous les effets positifs du mécénat sur l'interne ?*

Le fait que nos collaborateurs sont, comme le grand public, sensibles à des actions d'intérêt général et notamment eux ils l'apprécie par rapport à une proximité géographique. Si, par la communication interne, on leur fait passer qu'au fond les bénéficiaires de l'action de leur Fondation ce sont des gens qu'ils peuvent rencontrer dans leur quotidien, je pense que cet impact est fort et participe d'une fierté d'appartenance. Mais elle ne se crée pas qu'avec ça, elle est forcément diluée avec la qualité de l'activité professionnelle, la rémunération, le confort au travail, le style de management. C'est pour ça qu'on parle de symétrie des attentions, parce que le salarié est bien sûr dans une relation de subordination parce qu'il est en contrat de travail, mais lui s'attache d'abord à des choses essentielles pour lui et en plus tu rajoutes la Fondation, comme pour un client. Mais si tous ces fondamentaux sont insatisfaits et tu lui dis que la Fondation Orange fait des trucs géniaux, il va te dire "mais cet argent consacrez-le à ma rémunération plutôt". Enfin je ne l'ai jamais entendu mais je pense que dans un climat apaisé (c'est pour ça aussi qu'on a un baromètre social qui mesure ça), le fait de faire des choses qui fassent du bien à la société, a un effet démultiplicateur intéressant au regard de la petitesse de l'intérêt que ça a. C'est que si t'es bien dans ton boulot, la petitesse de ces choses peut avoir un effet important.

Pour le reste, je pense que ce qui est important c'est ce qu'on essaye de faire sur le bénévolat, c'est pas uniquement remettre des chèques mais aussi, pour ceux qui ont cette affinité, leur dire "vous pouvez aussi vous contribuer localement par une action non financière mais humaine, à faire avancer les choses, pour qu'ils se sentent acteurs de quelque chose et non pas spectateurs. Bon on y est pas tu l'as vu, mais je pense que c'est la prochaine frontière et c'est celle de 2017.

*Quel peut être l'impact du bénévolat sur l'entreprise et le travail au quotidien des salariés ?*

Sur le mécénat de compétences en tout cas, d'un point de vue notoriété tout le monde le connaît parce que dans son environnement de travail on connaît tous des salariés qui sont partis en mécénat de compétences. Mais les salariés le voit comme un dispositif de pré-retraite, c'est-à-dire qu'ils se disent que "mes collègues qui sont partis en mécénat de compétences quelle chance ils ont : ils continuent à être salarié de l'entreprise, ils font des choses utiles socialement .. si je pouvais le faire !". Alors qu'ils pourraient très bien le faire comme bénévoles, simplement comme bénévole ça va taper sur ton temps personnel, donc ça c'est une équation que tu dois gérer toi personnellement. Donc je pense que le mécénat de compétences ils en ont une bonne représentation parce que tu vois on en est à 300 depuis 2010 en Nouvelle-Aquitaine donc tout le monde a eu connaissance d'un collègue qui est partis en mécénat de compétences. Sur le bénévolat ... il peut y en avoir beaucoup mais comme c'est un choix personnel qui ne peut pas être imposé par l'entreprise il y a peut-être beaucoup de situations de bénévolat que je ne connais pas mais qui sont pourtant réelles et avec des salariés qui communiquent assez peu sur leur engagement personnel. Donc ça ne

fait pas l'effet boule de neige qu'il peut y avoir sur le mécénat de compétences qui est un truc institutionnalisé, très cadré par des accords.

*Pensez-vous que l'adoption de ce positionnement au plus près du coeur de métier de l'entreprise avec le numérique solidaire, favorise l'engagement des salariés ?*

Je demande à voir. Si je suis honnête je ne peux pas t'assurer que oui. Il n'y a qu'à voir les dossiers qui nous sont déposés sur les appels à projets solidaires ... là c'est la voix des salariés au fond et les dossiers qu'ils me remontent sont quand même assez peu en lien avec le numérique mais ils touchent des associations dans lesquelles les gens sont investis et traduisent des besoins de soutien des associations dont je reconnais qu'ils sont peu en lien avec le numérique.

Je pense que ça c'est plus vrai en communication externe où il semble assez naturel qu'une entreprise qui fait du numérique l'utilise aussi à des fins solidaires. Pour ce qui est de l'interne, cela ne me semble pas décisif.

*Comment évaluez-vous actuellement l'impact des actions de mécénat sur les bénéficiaires et sur l'entreprise, qu'il soit quantitatif ou qualitatif ?*

Par le fait que, je pense, je suis bien reconnu comme l'acteur de ça. Donc ce n'est pas pour mon ego personnel mais je pense que les gens qui souhaitent solliciter la Fondation Orange savent me trouver. Pas uniquement parce que je suis cité sur le site de la Fondation Orange, mais je pense que depuis 2012 le bouche-à-oreille s'est installé, de sorte que je sois plutôt connu et .. Cela ne répond pas à ta question, si ce n'est l'impact social. Mais je parle aussi de l'impact en externe aussi. Quand je vois des gens qui me connaissent parce qu'ils ont contacté des gens qui me connaissaient... Ca prouve que ce bouche-à-oreille est installé, mais ce n'est pas un exploit quand on est quelqu'un qui donne de l'argent. Non, sur l'impact social que procure nos actions, tu le sais bien, la mesure de l'impact social des actions dont on est mécènes, pour le moment le seul bilan c'est un bilan quanti-qualitatif sans qu'il y ait de formalisme particulier, la copie des factures, et une attestation de l'utilisation des fonds. Donc à partir de là, c'est compliqué de mesurer l'impact. On sent que la fondation Orange en a conscience. La preuve : les actions de bilan qui sont demandées sur un certain nombre de programme. Ce qui est déjà un bon début, mais cela fait déjà un bout de temps que l'on parle du sujet et on tourne encore autour du pot. Mais c'est compliqué. Il faudrait voir les autres Fondation pour voir si elles sont un peu plus avancé que nous sur ça. A partir du moment où elles sont quand même calées sur une action dont l'impact est valorisé d'abord par le relai médiatique des actions. Ce n'est pas par hasard que je suis rattaché à la direction de la com'. On va mesurer mon action pour le nombre de clics sur les articles en com' interne, ou le nombre de citation-média qu'il y a dans l'APQR, que par l'impact que cela a eu auprès des bénéficiaires. Donc là il y a des pistes, qui pourraient être un pourcentage de la subvention qui pourrait être consacré à l'évaluation. On donne 100 et 90 vont à l'action et 10 à la mesure de son impact. Je dis ça ... Cela doit être forcément faible puisque

sinon les bénéficiaires ne vont pas avoir beaucoup de résultats mais par contre le mesurer, cela me semble tout aussi important que de le mettre en oeuvre. Mais après une fois que tu l'as mesuré, se poser la question aussi : comment tu diffuses ces résultats ? Comment tu impacts sur les bonnes pratiques associatives ? C'est un travail monstrueux. Je n'ai pas de réponses satisfaisantes à ta question (rires).

*Quels sont, selon vous, les freins et leviers à l'essor du mécénat en France ?*

Alors "le freiner", ça c'est une espèce de marronnier qui revient régulièrement. C'est le changement de la loi fiscal. Il a été question, mais je ne me rappelle plus quand, de réduire ou supprimer consenti aux particuliers ou aux entreprises, ce qui me semble une réflexion légitime puisque en réalité les actions de mécénat, pour rester sur les entreprises, sont payées à 60% par le contribuable, puisque 60% est défiscalisé. Dans l'état actuel des finances publiques, on peut penser que la question est légitime. Ca c'est un aspect "l'incitation fiscale" pour répondre à ta question.

Si je comprends bien la philosophie du nouveau président, je pense que globalement et c'était vrai dans d'autres programmes d'ailleurs, je pense qu'il y a beaucoup plus d'attention sur l'innovation sociale, c'est-à-dire la façon dont des acteurs, localement, peuvent s'emparer d'un sujet et y apporter des réponses conçues par eux, dont ils seront les bénéficiaires et que ne comblent pas les politiques publiques ou les offres marchandes. C'est ça l'innovation sociale. Et ça tu trouves des choses quand même assez merveilleuses dans le tissu associatif. Après, avec toutes les critiques que l'on peut apporter à ce secteur-là. C'est à dire : émietté, avec des guerres de micro-collines, de territoires, qui sont hallucinantes quand on regarde les bénéficiaires... Il ne faut pas imaginer que ce secteur-là fonctionne mieux que la politique ou la concurrence entre les entreprises, c'est terrible. Mais il n'empêche qu'il y a des choses merveilleuses qui sont produites, donc j'ai l'impression que le mécénat d'entreprise soutenant le secteur associatif peut-être quand même le flux sanguin qui permet à cette innovation sociale de se produire. Si je considère que ce n'est pas l'état, dans l'état actuel de ses finances publiques, qui va apporter cela. Peut-être de la philosophie aussi, émergente, qui est qu'au fond le monde de l'entreprise peut se substituer pas que pour des raisons budgétaires mais peut-être que cela peut insuffler des choses peut-être plus rigoureuses en terme de mise en œuvre, d'évaluations, à supposer que l'on évalue un peu mieux (rires). Mais desquelles on peut peut-être tirer des éléments de bonnes pratiques, à condition de pouvoir après les diffuser, les partager, les mettre en œuvre. Tout ça, ma réponse, est un peu brouillon, mais je ne vois pas de risques à un arrêt ou une diminution de l'action des Fondations d'Entreprise. Je pense plutôt que cela va aller en se développant. Peut-être pas limiter qu'aux Fondations d'Entreprises je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises très innovantes, de tailles plus modestes, avec des dirigeants visionnaires. Et quand je regarde des jeunes entrepreneurs du secteur de l'ESS, pour faire simple, même dépassant le statut associatif, même ayant le statut de SCOP, ou d'autres formes juridiques que ça, ils sont très attentifs à l'impact social de ce qu'ils produisent dans leur activité quotidienne. Je pense que là on a une nouvelle génération aussi qui intègre ça nativement dans la production de produits ou de services, et peut apporter un souffle nouveau. A condition évidemment de savoir évoluer sur des questions qui sont très françaises, des lois, des structures juridiques

puisque pour le moment la loi sur le mécénat d'entreprise ne nous permet nous Fondation d'Entreprise que de soutenir, en tout cas si l'on veut l'effet fiscal, que de soutenir des associations d'intérêt général ou d'utilité publique, là où il y a beaucoup d'innovations dans le secteur de l'ESS non associatif par exemple.

*Pensez-vous qu'une Fondation d'E a potentiellement de plus grandes capacités d'innovation sociale que les pouvoirs publics ?*

Moi je pense quand même que les entreprises ne sont pas des entités élues par le peuple, donc il faut quand même que l'Etat fixe le cap de tout ça. Une sorte de grand horloger. Parce que si tu regardes les Fondations, nous on intervient sur le numérique parce que l'on est dans le numérique, d'autres interviennent sur l'alimentation, la mobilité, et au bout du compte les citoyens ou les gens qui sont en difficulté ils ont des difficultés de tout ordre. On le voit d'ailleurs souvent quand on rencontre des associations, et qui font appel à différentes Fondations, elles analysent leurs domaines d'interventions pour arriver à des soutiens dans lesquels elles doivent se fondre. Mais avec au bout du compte des bénéficiaires qui ont des difficultés de transport, d'alimentation, d'accès aux numériques pour faire valoir leurs droits. Donc elles doivent réassembler ça dans une logique qui est beaucoup plus horizontale, qui est celle de la vie des bénéficiaires, qui en général qui ont des difficultés d'accès aux droits, probablement des difficultés de logement, mobilité, alimentation, éducation. Donc on ne peut pas faire non plus des Fondations d'entreprise la pierre philosophale qui va résoudre tous les problèmes. Mais que ce soit l'Etat ou les collectivités, peut-être qu'il y aurait une façon d'optimiser l'impact social sur un territoire compte tenu des positionnements des Fondations.

Je dirais oui, d'ailleurs c'est ce que je vends aux associations quand je leur dis que nous on est mécènes et qu'on finance plus volontier l'innovation. Si tu prends les Missions locales par exemple, lorsqu'on les aide à s'équiper d'outils numériques pour développer des compétences auprès des jeunes qu'elles accompagnent, il est clair que leur financeur institutionnel ne pourra jamais financer ça parce que l'essentiel des coûts de fonctionnement de ces associations c'est la masse salariale, déjà qu'elles payent les conseillers c'est pas mal. Par contre si elles ont un acteur privé comme la Fondation Orange qui fait la preuve que par un soutien sur de l'investissement par exemple, sur un transfert de compétences avec Orange Solidarité, les conseillers feront mieux leur travail ce qui permettra aux jeunes d'accéder plus facilement à un métier choisi. Tu peux estimer qu'après, si tu mesures ça, tu peux justifier quand même que ce financement soit repris par le financeur institutionnel. Et là je pense qu'on est dans quelque chose de vertueux : la fondation d'entreprise finance l'innovation, quitte à se planter, c'est pas très grave, par contre quand c'est positif que les financeurs traditionnels des structures associatives reprennent pour elle, fort de cette expérimentation, le financement sur du long terme.  
Formes les plus innovantes de mécénat aujourd'hui ?

Je pense qu'une façon bien avancée, mature de faire du mécénat c'est d'allier à la fois mécénat financier et mécénat humain, donc tout ce qui concourt par le fait que le corps social se mobilise pour accompagner, pour compléter ou se substituer à du mécénat financier. C'est très fort parce que ça fait du bien à la fois en interne et si on a le management pour et du bien en externe parce que ce dont ont besoin les associations c'est aussi beaucoup de ressources humaines, d'autant plus que souvent le corps social des bénévoles ce sont des personnes retraitées donc c'est très connoté sénior, donc y apporter des gens en activité, c'est source intéressante pour les associations. Je pense que les pratiques.

**Annexe 5** : Entretien de Yves Boillot, Manager marketing stratégique à la RSE Groupe  
– retranscription

Entretien réalisé en présentiel dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 20/07/2017.

*Thème 1 : Parcours professionnel 6'*

*Pour commencer, parlez-moi un peu de votre poste en tant que Marketing Strategy Manager (RSE)*

Je travaille à la RSE du Groupe, on est une quinzaine de personnes, organisée en trois piliers qui correspondent à notre stratégie RSE du Groupe : la partie environnement, la partie sociétale et la partie socio-économique des territoires. Moi je suis dans la partie sociétale, en charge de l'accompagnement des bons usages du numérique, de ce qu'on pourrait appeler le marketing responsable et je m'occupe principalement de deux sujets. Le sujet qui domine peut-être aujourd'hui, c'est tout ce qui est accompagnement des bons usages auprès des enfants et familles, le programme qu'on appelle "Meilleur internet pour les enfants", "Better internet for kids". Mais on est très en relation avec le marketing (c'est ce qui nous distinguera aussi dans les discussions par rapport à la Fondation), et dans cette relation avec le marketing, donc marketing responsable, c'est commun mettre la responsabilité et tout ce que ça représente au coeur même de l'ADN de nos produits, de nos services, de l'identité de ce qu'est l'entreprise pour avoir une valeur ajoutée au niveau business, pour développer une confiance et une meilleur perception de marque. Donc je m'occupe du programme Better Internet for kids, mais aussi de la collecte des mobiles qui est très liée aussi intimement au marketing puisqu'on vend beaucoup de mobiles et on en récupère aussi au travers de nos offres.

L'enjeu de mon poste c'est de rendre nos actions, notre vision, notre stratégie, les plus pertinents possible pour le marketing. Je suis très dans la relation avec le marketing. Donc par exemple dans Better Internet for kids je pourrais te raconter le programme, il est très complet, mais c'est comment ce qu'on fait, la posture qu'on a vis-à-vis des familles, enfin des clients qu'on reconnaît comme parents, comment on peut mieux s'adresser aux parents, mieux répondre à leurs attentes, mieux les comprendre et pas être forcément dans une relation que transactionnelle où on vend des produits et des services mais où on est capable d'accompagner. ça nous permet de nous différencier et le grand enjeu c'est de montrer qu'on amène de la valeur et qu'on nourrit cette expérience client, cette relation client, avec un impact positif sur les ventes.

*Quels sont vos rapports avec la direction mécénat du groupe ? Comment est-ce que vous interagissez avec la Fondation Orange ?*

Alors en principe justement, et c'est ça un petit peu la question, c'est-à-dire que la Fondation très clairement c'est de la philanthropie, la RSE c'est du business ... nous on essaie d'exister en terme de création de valeur pour le business. On se bat pour ça.



Et peut-être que je vais répondre indirectement à ta question mais ce que je trouve intéressant dans la RSE c'est que soit tu es dans des projets qui finalement mettent en avant des éléments de communication, on raconte une histoire, on fait un projet pour raconter une histoire, "on a fait ça, on est très contents", mais pas forcément avec beaucoup d'impact à la fois sur notre coeur de métier mais aussi sur la société qui nous entoure. Soit on est au contraire sur des programmes de transformation du business pour justement avoir cette attitude beaucoup plus dans le long terme d'une entreprise responsable qui développe la confiance et la relation client, et qui est dans l'accompagnement plus que dans le transactionnel.

L'enjeu principal, enfin la difficulté, c'est d'avoir un équilibre entre ces deux parties là et donc la relation avec la Fondation finalement elle existe de fait sur certains projets. Je te parlais du Better Internet for kids, donc dans ce projet là on a Supercodeurs pour lesquels on a des correspondants dans beaucoup de pays et la moitié sont de la Fondation parce que Supercodeurs ça peut être soit du mécénat parce que je pense que l'axe prioritaire de la Fondation c'est l'éducation numérique et l'un des axes aussi de la RSE c'est l'inclusion numérique, donc l'éducation fait partie de l'inclusion. Donc c'est un peu ténu pour eux parce qu'on travaille aussi bien avec des gens de la Fondation dans certains pays qu'avec des gens de la RSE. Notamment par exemple en Pologne qui fait de très belles choses au niveau de Supercodeurs, c'est des gens de la Fondation et qui vont développer des programmes, des supports dans les écoles qui investissent et qui le font a priori en dehors de cette préoccupation de la valeur ajoutée business. Dans d'autres pays, en Roumanie ou même en France, c'est gérer par la RSE avec ce désir de se rapprocher, ou d'avoir en tête, cette valorisation business. Mais en fait, d'un côté comme de l'autre, la frontière est un peu ténue parce que c'est le même type d'action. Moi je souhaite par exemple sur Supercodeurs qu'on favorise aussi la relation client, c'est-à-dire d'être capable d'offrir ces ateliers aux enfants de nos clients pour valoriser la relation avec les parents. Quand on a un des axes stratégiques du marketing qui est la convergence entre les services fixes et mobiles, c'est les services à la maison et la maison c'est la famille. Et c'est aussi, en marketing au niveau du Groupe, le développement d'axes prioritaires sur des offres dédiées aux familles, mais une fois qu'on a fait des offres avec des tarifs, des bundles (?), etc, il va falloir aussi aller au-delà de ça et donc l'enrichir avec des actions comme Supercodeurs. Donc Supercodeurs enrichit, en l'a fait par exemple au Maroc, au Mali, on s'adressait directement au client et à leur enfant et il y a un effet "wow" parce qu'on a monté ces programmes avec des gens de la distribution, du marketing et de la communication.

Parfois c'est vrai que, quelle que soit la posture, on essaie toujours de valoriser le côté business dans ce qu'on fait côté RSE. La plus grosse distinction d'avec la Fondation c'est que, nous, nous devons toujours justifier que ce qu'on fait au niveau RSE contribue à l'atteinte des objectifs business. Je pense qu'en revanche la Fondation s'affranchit de ça et elle a sa propre stratégie qui est tout à fait cohérente avec notre coeur de métier, c'est l'éducation numérique. Mais bon en partant de ces deux points de vue on arrive parfois très clairement à se retrouver sur des territoires communs. On ne se formalise pas, on ne fait pas trop la différence comme je te disais en Pologne. Après il y a aussi un autre enjeu c'est que très souvent ce sont les mêmes personnes

qui sont responsables de la communication, de la RSE et de la Fondation aussi parce que c'est un peu mis dans le même panier, c'est perçu, et ça je regrette un peu, c'est perçu comme étant la même chose, une communication institutionnelle. Je regrette parce qu'on ne peut pas dire que la RSE c'est une boîte à histoires, il faudrait que ça aille au-delà de ça et qu'on rentre dans l'ADN même, de qui on est, de nos processus, de nos achats, dans la chaîne de valeur, dans la relation avec nos parties prenantes. Il faut qu'on arrive à faire évoluer cet ADN. Par rapport à la communication institutionnelle on essaie de se mettre en valeur certes mais il faut faire une distinction entre ce qui est marketing, ce qui est communication, ce qui est Fondation et ce qui est RSE, même si on est des entités différentes. Pour moi, il arrive que la RSE, dans certains projets, soit une boîte à histoire. On a parlé de greenwashing et de socialwashing, c'est-à-dire qu'on met en avant dans nos rapports certains projets, mais qui ne transforment pas de l'intérieur l'entreprise ou qui ne la touche pas de façon génétique. Mais c'est vrai qu'il ne faut pas trop se formaliser non plus, les points de départ peuvent être différents, parfois on se rencontre, mais je pense vraiment qu'il faut vraiment faire cette distinction parce que la Fondation ne devra pas forcément se justifier de la création de valeur business, tandis que nous on doit se la poser cette question sinon on est de la Fondation.

Je pense que c'est aussi très culturel. Aux Etats-Unis, la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis de la société elle s'exprime au travers des fondations, c'est-à-dire qu'on a créé de l'argent et qu'on va rendre de l'argent, on va rendre à la société. Et on peut se poser la question : pourquoi après avoir fait du business on "rend" à la société ? Je pense qu'une entreprise est aujourd'hui de plus en plus amenée à jouer un rôle dans la société parce qu'elle est actrice au niveau économique, elle a un impact sur le bien commun qui est à la fois l'environnement et le social. Aujourd'hui on a deux gros enjeux, c'est d'un côté l'impact environnemental et de l'autre les inégalités ou l'incohérence sociale et l'entreprise, ou de façon générale le capitalisme, a consommé ces biens communs. Et on demande aujourd'hui à l'entreprise de jouer un rôle parce que l'impact est important sur les deux sujets et aussi parce que les pouvoirs publics ont moins de ressources. En tout cas on peut voir sur les objectifs de développement durable que c'est ouvert à la société civile en général. Donc il est important qu'avec notre coeur de métier l'entreprise soit responsable dès le début. C'est-à-dire que ce n'est pas une question de reverser de l'argent à la société c'est que dans notre coeur de métier dès le début, dans la conception même de la chaîne de valeur, on soit responsable. C'est pas une idéologie, c'est du bon sens. Aujourd'hui il y a des attentes qui sont fortes et il faut y répondre. Si on veut faire du business durable il faut avoir une politique de développement durable. Parfois certains ne la perçoivent pas comme ça, c'est pour ça que je dis que je regrette qu'on mélange la RSE avec communication et Fondation parce que c'est pas les mêmes enjeux. Je pense que la RSE, avec tout le respect que j'ai pour les autres domaines, est beaucoup plus dans l'ADN même de ce qu'est l'entreprise, plus que pour la communication et la Fondation.

On a un projet aujourd'hui, on appelle ça une "philosophie", je ne sais pas si c'est le bon mot mais on a en tout cas une intention qui s'appelle Human Inside et je pense qu'on est vraiment là. Aujourd'hui c'est quoi les attentes de la société ? On voit que le

numérique change tout, notre façon de travailler, de vivre en famille, d'exister et il y a une forme d'attente vis-à-vis de cette transformation et je pense qu'une entreprise comme Orange soit se poser la question aussi de voir comment on gère tout ça et y répondre. Si les gens sont défiants et méfiants comme c'est déjà un peu le cas vis-à-vis du numérique ça ne peut pas marcher. Le numérique n'est forcément dans son usage partout positif. Donc il faut qu'on se pose ces questions dans l'intérêt même de l'entreprise, dans la relation avec le client, dans la confiance et dans la bienveillance qu'une entreprise doit avoir aujourd'hui vis-à-vis de ses clients.

*Degré d'intégration de la Fondation dans la stratégie RSE groupe ?*

**La Fondation moi je la vois comme étant relativement libre des enjeux business, même si je trouve que ça a été une très bonne chose ce qui a été fait récemment de ramener le périmètre de la Fondation vers quelque chose de plus proche de notre identité de notre identité qui est l'éducation numérique.** On est acteurs du numérique, l'éducation numérique et inclusion c'est des choses qui sont proches de nous. On peut avoir des Fondations comme la Fondation Facebook par exemple qui investissent dans des choses très différentes qui sont loin de leur cœur de métier, mais on est pas dans cette logique là. Ceci dit je trouve que c'est bien que la Fondation se recentre sur quelque chose qui est proche de nos métiers et finalement c'est vrai que parfois, comme dans le cas de Supercodeurs, de l'inclusion numérique, on est sur des territoires tout à fait reliés. Et là ce n'est même pas la peine de se poser la question, on travaille ensemble.

*Que pensez-vous du changement de positionnement de la Fondation et de son lien plus étroit avec le cœur du métier de l'entreprise et de vos objectifs RSE ?*

**Ce nouveau positionnement offre plus d'opportunités, plus de valorisation vis-à-vis de la marque et cette relation client dont je parle mais la Fondation ne s'intéresse pas au client d'Orange.** La RSE, en terme de segment et de cible, doit s'y intéresser un peu plus. On dit que la RSE c'est pas que les clients, c'est les parties prenantes et les parties prenantes c'est aussi la société civile, les fournisseurs, c'est un peu tout le monde quoi. Après il y aussi le fait que ce soit des entités différentes mais comme je disais dans certains pays en fait c'est les mêmes personnes parce qu'on a peu de ressources encore. Mon challenge à moi aujourd'hui, à mon échelle dans ce que je fais, c'est de faire en sorte que je sois pertinent pour le marketing. Et on a un conflit avec le marketing qui est que dans bien des cas le marketing est un marketing opérationnel à relativement court terme, tandis que ce qu'on dit avec la RSE c'est à plus long terme. Parfois ça nous est arrivé de discuter avec des responsables marketing qui souhaitaient davantage mettre deux factures dans la même enveloppe. C'est basé sur les bases fondamentales d'arriver à délivrer un service et d'avoir une amélioration de la relation client. Donc il y a une base à avoir avant même d'aspirer à aller plus loin, à travailler dans quelque chose qui est plus aspirationnel dans cette confiance de la relation. Je dis qu'il y a un conflit parce qu'on est pas forcément dans les mêmes échelles de temps et de responsabilité, forcément.

Globalement, je pense que cette réorientation de la Fondation fait qu'on s'est beaucoup rapproché.

*Est-ce qu'Orange pourrait-elle tirer profit d'une collaboration plus étroite entre RSE et mécénat ? Si oui, de quelle manière ?*

Sur certains projets oui très clairement, il faut juste éviter la confusion vis-à-vis d'une lecture de nos actions. Si on nous dit "Ouais c'est la Fondation mais en fait vous faites ça parce que ça vous permet de ..", c'est comme si on se cachait derrière une bonne action pour en fait service le business. Je pense que la RSE on se dit "nous on fait du business, on est pas dans la philanthropie. Je crois qu'il faut être très transparent et très clair. Donc si ce rapprochement crée de la confusion sur certains types d'action parce qu'on est pas transparents ou si on peut être accusé de faire quelque chose parce qu'en fait on profite. Parce que quand on va dans une Fondation et qu'on donne de l'argent c'est de la philanthropie, on attend pas de retour business. **Si cette lecture est trouble, on a intérêt à bien séparer certaines choses.**

Les actions mécénat, prenons par exemple le volontariat, je pense que c'est une image qu'on peut avoir et qu'on peut donner sur l'accompagnement dans le numérique qui nous positionne un peu différemment d'un autre opérateur. Je pense que peut-être en voyant l'engagement au travers de ces projets d'Orange on peut avoir une préférence de marque.

Je te dis encore une fois, **je pense que le fait d'avoir choisi l'éducation numérique aura forcément un retour positif sur la marque.** Avant il y avait l'autisme et le chant, c'était très éloigné, là on avait une vraie séparation avec ce qu'on est. **L'autisme et le chant ça pouvait être n'importe quelle autre entreprise.** Sauf que bon on disait "le chant, la voix", peut-être qu'on se disait qu'on portait la voix mais bon c'est un concept plus métaphorique. **Là on est clairement dans le coeur du business et je trouve ça bien.**

Encore une fois, je pense que la grande différence culturelle entre les fondations américaines qui sont très grandes et celles d'Europe qui sont plus petites mais où la RSE est dominante. Notamment en France, grâce à l'évolution de la législation.

*Selon toi, quel est l'avenir de la culture dans ce nouveau positionnement ?*

Il y a un côté digital dans la culture. En fait le côté très pratique du digital c'est que ça touche absolument tout on pourrait dire et il y a peut-être des actions que je trouve intéressantes notamment sur les artistes en résidence. Chez nous on essaie finalement de faire émerger, de donner une visibilité, de voir comment les outils du numérique peuvent amener à de nouvelles créations culturelles. Moi je suis, à titre personnel, assez fier d'une entreprise qui peut être mécène dans la création artistique. Mais après la question que tu poses elle est personnelle alors je veux dire par là que le choix de mettre la culture dans le portefeuille de la Fondation pour moi ça a un sens et je le soutiens à titre personnel parce que je trouve que c'est intéressant. La culture elle a quelque chose d'universel et ça serait d'autant plus intéressant si elle n'était pas que exclusive mais si elle rejoignait aussi, dans sa créativité et sa création, une forme

d'inclusion. D'ailleurs le numérique permet quelque part de baisser les barrières de la créativité, on l'a vu sur Supercodeurs, ce sont des plateformes ouvertes accessibles à tous et gratuites. On peut créer sa propre musique, on a eu des démonstrations assez impressionnantes d'ailleurs de logiciels et plateformes libres, comment on peut faire des choses assez extraordinaires et de façon simple, avec peu de moyens et de ressources. Une culture élitiste plus sur l'opéra ou autre ça résonne peut-être moins avec l'idée qu'on peut avoir de cette inclusion mais peut-être pas, ça dépend comment c'est fait.

*Ce nouveau positionnement de la Fondation peut-il favoriser l'engagement des salariés et l'attachement à l'entreprise ?*

Ah mais tout à fait ! Je pense qu'il y a un élément de fierté, et je pense que de plus en plus et notamment chez les jeunes mais pas que, je pense que la question du sens elle se pose toujours dans les entreprises, c'est d'être fier de son entreprise, d'appartenir à un groupe humain qui a un impact positif. Moi je suis très content de voir les programmes de la Fondation qui permettent justement aux employés de s'engager au travers d'associations ou directement avec Orange, je pense que c'est très bien, ça crée une cohésion au niveau RH. En interne c'est très bien parce que de plus en plus on choisit aussi l'environnement sur lequel on travaille. Les jeunes je pense que quand on leur pose la question du sens c'est important pour eux, beaucoup plus qu'elle ne l'a été il y a encore peu de temps et on voit des jeunes qui sortent un peu de ce système de grandes écoles qui choisissent plutôt vers l'économie sociale, l'innovation de la transition économique et sociale que des métiers qui rapportent beaucoup. C'est la fascination aussi pour cette innovation d'une société qui se cherche, qui évolue vers quelque chose de beaucoup plus positif et ce sens est important. Il peut s'exprimer dans les produits, dans les services, dans la capacité et l'agilité d'une entreprise à investir ces territoires, mais aussi dans le côté purement social dans l'engagement pour la société au travers des associations.

*Comment voyez-vous la relation entre mécénat et RSE évoluer à Orange ?*

Je vais répondre à la question peut-être indirectement. Moi d'abord l'évolution de la RSE je voudrais la voir beaucoup plus intégrée dans les choix stratégiques, dans le cœur même de la stratégie de l'entreprise. Aujourd'hui c'est énoncé dans le discours de nos dirigeants avec Human Inside et avec ce qu'on dit, ça a du mal à se cristalliser dans les couches moyennes du management etc et à se percevoir dans les produits et les services et dans les processus. Donc ce que j'aimerais c'est de voir la RSE ne plus exister en tant qu'entité mais que ça soit une attitude, une culture d'entreprise. En ça, je n'ai pas l'impression que l'axe majeur de l'évolution soit dans l'évolution de la relation entre la RSE et la Fondation mais plus que la RSE soit quelque chose qui soit complètement intégrée dans tous les coeurs de métiers, dans l'innovation, le marketing, les achats, les RH, etc, et qu'on existe plus.

Le rapport intégré est une première étape, c'est-à-dire qu'avant on avait notre boîte à histoires, on avait notre rapport RSE, on avait cherché et choisi des histoires à raconter

qui nous mettaient en valeur. Si on arrive à entrer dans les coeurs de métier mais de façon ... si on est des généticiens et pas des peintres en bâtiment alors à ce moment là l'évolution elle est très claire : la RSE n'existe plus et la Fondation existera mais en étant peut-être plus libre de cette justification avec un budget important. Plus libre des décisions stratégiques et économiques avec des KPIs d'investissement qui sont différents, qui sont autonomes mais qui respectent une stratégie validée par le Groupe. Pour moi je vois qu'il n'y aura pas une fusion entre les deux mais que la RSE qui par phénomène d'osmose disparaît complètement dans la moelle épinière de l'organisation, et puis la Fondation qui existe toujours et qui sera plus ou moins dominante en fonction des pays où elle est.

En Afrique, il y a une attente très forte des entreprises internationale d'avoir un soutien purement financier. Nous on préfère contribuer au développement socio-économique d'une entreprise avec notre savoir-faire et pas avec nos sous. D'ailleurs on fait des études d'impact dans ces pays pour montrer que nos actions, de par notre métier, sont bénéfiques sur l'évolution, la croissance et les aspects sociétaux.

**La présence territoriale** c'est aussi un des forts axes de différenciation par rapport à des concurrents qui sont les acteurs du numérique comme Google et autre qui n'ont pas de présence physique. Là on peut coopérer avec la Fondation sur ce type de développement.

Orange quelque part c'est une entreprise qui défend un peu son territoire. C'est-à-dire qu'on est pas une entreprise familiale très clairement et beaucoup d'évolutions dans l'entreprise sont exogènes, cad que **c'est pas les valeurs les drivers de l'entreprise mais c'est ce qui se passe dans la concurrence**. On parlait tout à l'heure du marketing, je pense que le marketing essaie non seulement de mettre deux factures dans la même enveloppe mais aussi d'être très attentif à ce que fait la concurrence et on réagit. Un entrepreneur a plus de liberté parce qu'il n'a pas un Conseil d'Administration aussi compliqué, la gouvernance n'est pas la même.

Je pense que dans ta réflexion il faut que tu parles de l'aspect entre guillemets idéologique, moi **je pense que la RSE c'est pas une idéologie, mais que dans certaines entreprises l'idéologie, les valeurs jouent un rôle plus important et je pense que dans les entreprises comme Orange, l'idéologie n'est pas incarnée par une personne et qu'elle n'existe pas en tant que telle. Je pense que l'idéologie est très diffuse** et c'est ça qui est difficile aussi. **Human Inside c'est une idéologie fabriquée**, enfin **je veux dire par là que ça ne correspond pas du tout à la certitude, aux valeurs sur lesquelles s'est construit l'organisation**. A Danone, Michelin, toutes deux des entreprises familiales, tu vois que c'était des valeurs très fortes qui ont fait et sur lesquelles on s'est appuyé pour construire, avec de vraies idéologies. **Nous on avait des valeurs au début, Orange c'était une marque qui a été achetée, il y avait des valeurs très fortes. C'est intéressant parce qu'aujourd'hui on a plus de valeurs**. On disait la "transparence", "l'honnêteté", etc ça n'a pas de sens, chez nous ça ne résonne pas. Et puis du coup on a maintenant sorti Human Inside. Pour moi c'est une stratégie intelligente qui reflète ce que je disais sur

le besoin d'une entreprise d'être dans la bienveillance, l'accompagnement, la transparence parce qu'on ne va pas être que le transactionnel et qu'on sait que les gens qui s'investissent, sont prêts à plus payer ou à faire confiance à des marques qui sont plus responsables donc il faut qu'on évolue. **Moi je pense que cette stratégie est plus fabriquée que vécue de l'intérieur.** C'est pour ça que je dis qu'il y a l'endogène et l'exogène et peut-être que la Fondation c'est du outsourcing, c'est un terrain où c'est normal, c'est un espèce de joyaux, de truc. Je pense qu'il faut poser les bases de pourquoi on a une Fondation, pourquoi on a de la RSE et il y a des axes très différents parce qu'on est ce qu'on est aussi en terme d'identité d'une entreprise cotée au CAC40 qui était une entreprise d'Etat, qui a évolué, qui avait acheté des choses dans la technologie, l'innovation, le marketing, on a acheté la marque, on a perdu les valeurs de la marque, on essaie d'en remettre par dessus. On a peut-être l'ADN du service public mais il est plus vécu au sein même des employés je pense. On était une boîte de technologie, on a outsourcé la technologie, et tous ces héros qui faisaient le réseau, la technologie, ont été vidés de ce qu'ils étaient, ils ont perdu une reconnaissance et une estime de soi aussi. Ils ont été envoyés dans les call centers pour faire des trucs en reconversion. Et, chose importante aussi à noter sur l'identité d'Orange : c'est peut-être une entreprise privée aujourd'hui mais c'est une entreprise qui ne licencie pas. Donc on est aussi très rassurés, on a pas peur d'être licencié, on est pas dans la précarité, et je pense que ça change aussi la perspective.

**Annexe 6** : Entretien de Philippe Duhot, Directeur de la communication à la Direction Orange Sud-Ouest

Entretien réalisé en présentiel dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 27/06/2017.

*Thème 1 : Parcours professionnel 6'*

*Pour commencer, parlez-moi de votre poste en tant que directeur de la communication Direction Orange Sud-Ouest*

J'exerce ce poste depuis 6 mois et avant cela, j'étais en charge de la communication sur les réseaux sociaux au niveau d'Orange France. Je gérais aussi un blog, je faisais du brand content et je gérais les relations avec un certain nombre d'influenceurs sur le domaine technique, high tech, marketing et social media.

Voilà, donc le poste pour le coup de la communication sur la région Sud-Ouest, nouvellement nommée Orange Nouvelle-Aquitaine, consiste à gérer à la fois la communication interne et la communication externe de la marque Orange sur le territoire.

*Quels sont vos rapports avec la direction RSE du groupe et Fondation Orange ? (collaboration au quotidien, construction de la stratégie)*

Effectivement en étant je dirais l'émanation locale communication d'Orange sur le territoire, j'ai comme interlocuteurs la direction d'Orange France d'un côté avec également une partie qui est plutôt business, commerce, relation client, tout ce qu'on veut, mais également l'aspect RSE qui n'est pas très très active côté Orange France, et puis avec le Groupe, donc tout ce qui est plutôt corporate, y compris la RSE Groupe qui pour le coup elle est très active, notamment à travers la Fondation Orange et pour laquelle beaucoup d'opérations et d'actions sont réalisées sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine en coordination étroite et avec l'impulsion même de la RSE Groupe.

J'ai régulièrement, enfin une fois par an à peu près, une présentation de la stratégie pour le coup de la Fondation, plus que de la RSE Groupe en tant que telle. Après c'est à moi au niveau local de dire voilà, quels sont parmi ces actions là les actions que je peux valoriser et mettre en place au niveau local, en ligne avec cette stratégie, et je veille évidemment à ce que cette stratégie soit cohérente aussi avec à la fois la stratégie France, parce que je suis quand même une entité d'Orange France, et avec les spécificités de ma propre stratégie locale.

Quel est selon vous le degré d'intégration de la Fondation dans la stratégie RSE groupe ?

Ces sujets sont aujourd'hui liés ... ba c'est un peu paradoxal en fait. Parce que j'ai l'impression que normalement la Fondation devrait être un petit peu en marge



évidemment de la RSE d'Orange, ne serait-ce que juridiquement, etc, parce que ça s'appelle la Fondation Orange, c'est pas Orange. Et en même temps par son dynamisme, par son action, par la pertinence de ses choix qui sont aujourd'hui recentrés vers tout ce qui est la solidarité numérique, etc, font que c'est devenu aujourd'hui un élément central de la communication RSE. Et il est vrai que côté RSE pure finalement il y a plutôt des actions éparses, sans forcément une grande cohérence et sans beaucoup de moyens d'ailleurs, alors que la Fondation nous permet d'avoir un message relativement clair, d'avoir des programmes clairement définis, avoir des kits de communication et des moyens qui nous permettent nous, en local où on a des ressources très limitées, d'agir. Donc, de fait, c'est un des piliers essentiel de l'action RSE locale qu'on mène et essentiellement, je dirais à 90%, c'est des sujets Fondation. Donc il y a moins de communication RSE hors Fondation que l'inverse, et c'est le cas pareil pour Orange France qui aussi intègre évidemment une partie Fondation, une partie RSE sur laquelle on est peu animés, on a peu de moyens, on a peu de visibilité, et on a pas aujourd'hui une photo claire et cohérente de l'action, ce qui viendra peut-être mais c'est en cours d'élaboration. Parce que pendant un temps la partie RSE France était à part de la communication, et on est principalement nous, au niveau région, animé par la communication France. Et donc comme ce volet là n'était pas intégré dedans ba forcément il était traité vraiment à la marge et donc depuis quelques mois, enfin presque un an maintenant, la RSE est rattachée comme un des leviers de communication Orange France et donc du coup on attend encore un peu la feuille de route et les moyens de cette communication RSE France.

Cette nouvelle feuille de route doit prendre en compte la Fondation (et non intégrer) pour que globalement, ce qu'on doit porter au niveau local, soit cohérent et pertinent et qu'on ne fasse pas de grand écart entre des objectifs complètement différents alors qui soient complémentaires et qui permette d'avoir, vis-à-vis de nos publics externes, qui finalement sont les mêmes hein, interne ou externe, qu'ils aient une vision claire du message d'Orange. On a une forte propension dans ce Groupe à avoir beaucoup d'entités qui font beaucoup de choses, très bien d'ailleurs, mais qui à un moment donné devient une espèce de cacophonie dès lors qu'on s'amuse à relayer tout ça, personne n'y comprend plus rien, se dit mais Orange il est dans quoi, c'est quoi son message, c'est quoi son ADN, c'est quoi sa trace, c'est quoi ses missions, c'est quoi sa vision. Voilà les problèmes de chez nous c'est qu'on est nombreux, on a pas mal de sous au sens large, on a beaucoup de ressources humaines, on a beaucoup de gens très impliqués qui font des choses formidables, on est très en pointe sur beaucoup de sujets, mais à force de faire beaucoup beaucoup beaucoup et ba finalement qu'est ce qu'il en ressort en matière de communication, la vraie difficulté en communication chez nous c'est au contraire d'élaguer, de sélectionner, de prioriser et ensuite de travailler dans la constance pour que les messages clés passent, et ça c'est vrai que c'est le principal handicap qu'on a nous au niveau d'Orange France au sens large. Du coup quand on arrive sur le terrain en DO ba c'est plus compliqué quoi.

Comment intégrez-vous les actions de mécénat de Bruno dans les objectifs de la Direction Communication ? Feuille de route commune au reste de l'équipe ?

Et bien c'est un des pans d'action qu'on a. Effectivement, aujourd'hui on a plusieurs types de priorités de communication sur la région, d'une part évidemment tout ce qui est autour du réseau qui est très important nous. Donc là c'est plutôt du développement de couverture et de faire savoir que Orange est effectivement l'acteur qui relie les uns aux autres sur le territoire, y compris en zone rurale, donc ça c'est un vrai gros sujet important en terme de communication, que ce soit en communication interne aussi pour le faire savoir évidemment aussi à tout les salariés mais également bien sûr vis-à-vis de la communication externe, et surtout des relais d'influence parce qu'on a peu de moyens de communication média donc c'est plutôt du travail d'action de relais d'influence par lequel on véhicule ces messages. Donc ça c'est un des gros piliers territoire important. Ensuite, effectivement il y a le pilier de la RSE et le pilier de la Fondation et tout ce qu'on fait autour de ça qui là est également un travail de communication interne beaucoup et externe un peu aussi, et là qui travaille l'image d'Orange un peu toujours sur le même thème. Finalement autant sur la couverture on est là pour éviter, pour développer le message comme quoi Orange est celui qui évite la fracture numérique concrètement avec les réseaux, et là c'est au contraire travailler sur éviter la fracture numérique des gens qui sont du coup laissés pour compte ou qui ont du mal à monter à bord de cette nouvelle ère fondée sur le numérique qui s'ouvre à nous. Donc c'est finalement deux piliers un peu complémentaires, il y en a un qui est évidemment beaucoup plus humain et social et l'autre qui est plus technique et pratique, enfin utilitaire. C'est deux éléments complémentaires et c'est vrai que ces deux éléments là ne trouvent leur sens qu'au niveau local, dans la réalité concrète des faits. Et c'est deux piliers qui pour moi en terme de communication en région sont absolument clés.

*Que pensez-vous du changement de positionnement de la Fondation vers un lien plus étroit avec le cœur de métier de l'entreprise ?*

Je pense que c'est une très bonne évolution qui était attendue parce que justement ça va nous permettre de à la fois clarifier nos messages et en plus d'être audible parce qu'on est cohérent par rapport à notre ADN et à travers les autres activités je dirais plus commerciales qu'on fait. Au moins ça a du sens parce que c'est cohérent alors quand on va faire des choses qui n'ont rien à voir c'est plus difficile de faire passer ce message là parce que du coup ça se rattache à pas grand-chose. Donc c'est comme si on avait bien labouré le terrain, sur un terrain qui est clair et identifié donc là on met la graine au bon endroit et ba ça pousse et après c'est clair. Alors que si c'est un terrain en friche qui n'a rien à voir avec là où on a l'habitude de cultiver et ba à un moment donné ça ne marchera pas.

*Quelle est la place de la culture dans ce nouveau positionnement orienté numérique et progrès social ?*

Oui c'est vrai qu'avec l'autisme on a trouvé des angles mais c'est souvent plus compliqué. Je pense que ce sera l'étape d'après, c'est de se dire qu'il y a des domaines pour lesquels peut-être on est plus légitime. La culture sincèrement ... ba je

vois pas très très bien ou alors encore une fois, si on ancre vraiment le système .. L'avantage du numérique c'est que quand même le numérique est partout. Aujourd'hui il est investi partout, on voit que effectivement que visiter un musée à travers des lunettes de réalité virtuelle, de mettre des MOOCs, etc, tout ça participe à rendre la culture populaire, accessible à tous, grâce au numérique. Donc je pense que dans beaucoup de domaines, ce qu'il ne faut pas trop voir c'est la culture mais c'est voir effectivement le vrai message d'Orange et de sa Fondation et finalement c'est encore une fois "rendre accessible de progrès de l'innovation à tous". A ceux qui sont sur le bord de la route, mais également au plus grand nombre. Et le fait de pouvoir du coup donner la culture, rendre l'accès possible à la culture au plus grand nombre, par ce que fait Orange à travers des actions numériques et ben ça fonctionne et ça rentre totalement dans la ligne .. Après soutenir un concert pour un concert ça n'a pas de sens, il faut toujours pouvoir justifier que l'angle d'attaque qu'on a il est effectivement lié au numérique et que l'objectif c'est cette vulgarisation, c'est rendre cet accès gratuit et possible au plus grand nombre.

*De quelle(s) manière(s) l'entreprise pourrait-elle tirer profit des actions de mécénat de la Fondation ? et la direction de la communication ?*

Le "tirer profit" il est à la fois très large et en même temps très difficile à mesurer. Parce que c'est un travail d'image de fond et de tissu relationnel. C'est-à-dire que le fait de travailler sur tous ces programmes nous permet de tisser des liens notamment au niveau local avec des tas d'associations, du coup indirectement avec des municipalités, des élus, etc, qui cherchent aussi des moyens de développer ça et qui sont bien contents de trouver des partenaires comme Orange pour s'investir à leurs côtés, développer des programmes, etc. Donc c'est un ancrage qui est relationnel, qui est social au niveau d'un territoire et qui est essentiel pour nous. Et puis in fine, par ce travail de fournis d'aider les uns les autres à trouver leur place dans cette nouvelle société numérique, c'est un travail de longue haleine et d'image qui va nous permettre aussi d'attirer des publics qui deviennent de plus en plus sensibles aux valeurs et à l'engagement des sociétés de manière pas forcément désintéressée, ils ne sont pas neutres hein, ils ne sont pas naïfs, ils savent bien qu'il y a un intérêt derrière ça. Mais dans tous les cas, je pense que par rapport à nos concurrents qui pour le coup sont vraiment très très absents d'un certain nombre de sujets de ce type et bien on va créer une affinité légitime qui ne va pas se faire du jour au lendemain. Mais peut-être qu'in fine en terme de préférence de marque, que ce soit vis-à-vis d'une municipalité qui va du coup développer son réseau et qui a besoin de choisir un partenaire et bien il aura peut-être plus tendance à choisir Orange, si il veut équiper une entreprise sur un territoire, équiper ses collaborateurs, et bien il prendra plutôt une entreprise avec laquelle il trouve qu'il y a des valeurs communes, il va regarder le prix mais pas que. Et donc ça fera parti du choix, de la préférence de marque qu'il pourra faire, et jusqu'au grand public qui lui-même aura vent ou aura bénéficié indirectement de ces programmes ou aura connu, aura vu, il se dira que voilà Orange c'est une marque qui n'a pas seulement un objectif mercantile, elle a aussi d'un objectif social d'intégration et ça ça me parle et ça me plaît et je préfère du coup l'aider et être son client qu'être celui de quelqu'un qui n'a ni foi ni loi en quelque sorte. Ce qui est difficile c'est

qu'aujourd'hui dans un monde où on est en train de se battre sur des parts de marché au jour le jour, on se dit qu'effectivement la RSE c'est gentil mais ça ne va pas me faire une vente. Mais ce qui n'est pas vrai parce qu'au fond le poids économique de toute l'action qui est menée par la RSE et ce qu'on a arrive à développer au niveau local, au contraire va nous aider et nous rapporter indirectement et sur le long terme. Il faut juste avoir une vision long terme comme quand on aide les gens, les gens on ne les aide pas juste à faire un one shot et puis ensuite on les laisse tomber et puis c'est fini on passe à un autre. L'intérêt c'est la continuité et puis c'est comme ça qu'on construit la légitimité.

*Comment évaluez-vous l'impact des actions de la Fondation au niveau local avec Bruno ?*

Aujourd'hui je n'ai pas spécialement d'indicateurs, on fait un peu les opérations, les actions au fil de l'eau, ensuite on mesure effectivement qu'est-ce qu'on a donné, à qui, quel retour on a. On a des indicateurs de retours presse parce qu'on développe ça de plus en plus, on essaie de maximiser le faire-savoir tout en restant dans des normes... On ne va pas faire des campagnes de pub pour dire "coucou on a fait ci on a fait ça" donc ça dépend beaucoup de ce que l'association elle veut bien en faire en communication aussi, ça fait parti du deal. Mais en indicateurs précis il y a le nom de l'opération, le nombre de personnes qu'on a pu aider, les budgets investis mais voilà, on a pas ... On est en train de travailler aujourd'hui sur un espèce de bilan RSE justement pour mesurer l'impact social et économique donc ça ça va être des indicateurs qui sont en train d'être travaillés au niveau national et qui du coup se déclineront au niveau local. Donc là on pourra dire précisément, estimer, l'intérêt c'est d'estimer ou l'économie qu'on a pu faire grâce à ces actions là ou au contraire le chiffre d'affaire indirect qu'on a pu générer sur des actions de ce type là. Mais il faut être en même temps très prudent parce qu'il ne faut pas non plus .. et c'est souvent le risque avec les indicateurs, c'est que quand on fixe des indicateurs après, pour peu qu'ils soient des indicateurs quanti, ces indicateurs là on veut les dépasser et donc on peut pervertir une action simplement dans l'objectif de faire monter les indicateurs. En matière de RSE c'est très délicat parce que justement on est pas en train de vendre des forfaits et de les compter, il faut se méfier de ne pas se laisser piloté par des indicateurs mais bien essayer de trouver quand même des indicateurs qui permettent de donner une idée de la portée de nos actions et pas l'inverse. C'est vrai que c'est un peu plus compliqué pour la RSE de pouvoir établir ces bons indicateurs sans qu'ils ne deviennent trop directifs et qu'ils ne dénaturent les actions qui sont faites derrière. Donc je suis assez mesuré sur l'aspect indicateurs en tant que tel.

Je n'ai pas donné d'objectifs particulier à Bruno, après moi ce que j'ai donné c'est pas vraiment des objectifs, c'est de se dire qu'il faut systématiquement dans nos actions de RSE qu'on embarque bien la com interne et la com externe, qu'on relaie au maximum, qu'on amplifie la résonance qu'on peut faire notamment sur les réseaux sociaux. Mais je n'ai pas fixé d'indicateurs précis sur le nombre de retombées presse parce que ça n'a pas vraiment de sens. Par contre on pense effectivement à embarquer pour que

chaque action soit déployée dans son potentiel maximal. Là c'est important parce que ça fait résonner l'action qu'on a faite au mieux mais c'est pas un objectif à atteindre.

*Quels peuvent être les effets positifs du mécénat sur l'interne ?*

Il y a un effet positif évident parce que, comme dans toutes les boîtes, quand on est dans une boîte qui a des valeurs et qui fait des choses de manière sociale ... et en plus le personnel d'Orange il vient quand même du service public donc cette notion de service public aujourd'hui elle trouve particulièrement son sens dans tous ce qui est mécénat, bénévolat, et tout ce qu'on a autour de ça qui font que les gens trouvent que c'est bien qu'Orange s'investisse dans des causes et qu'eux-même sont prêts du coup à y participer. Donc et espèce de cercle vertueux fait que je pense que les salariés d'Orange sont fiers de travailler de travailler chez Orange en partie pour ça et sont prêts en plus à s'investir d'avantage même, on le voit bien, en dehors du temps de travail, en tant que simple bénévole pour participer aussi à ces choses-là. Donc ça c'est un ciment d'Orange je pense, issu notamment de sa tradition de service public, mais qui est une vraie réalité chez Orange. Alors évidemment je ne pas dis que tout le monde est bénévole de tout mais globalement il y a quand même un vrai ferment de ça chez Orange et donc c'est bien qu'effectivement la RSE et tous les programmes qu'on peut faire animent et irriguent ce truc-là.

Ensuite, ce qui est compliqué, c'est que malgré tout comme on a quand même une entreprise qui est très orientée business sur des marchés très concurrentiels, dans le radar on a quand même principalement et essentiellement des indicateurs de performance qui sont commerciaux, mercantiles, etc. On est en train de faire déjà une première mutation en passant d'indicateurs mercantiles à un certain nombre d'indicateurs sociaux internes suite évidemment à la crise dite des "suicides" qui a fait prendre conscience d'un vrai problème dans l'entreprise. Donc déjà on a une attention particulière sur l'aspect social et puis maintenant en plus on a engagé une vraie transformation vis-à-vis de nos clients où là aussi il ne s'agit plus simplement de vendre plus et de gagner des parts de marché mais au contraire de gagner leur confiance et de travailler sur la satisfaction. Les indicateurs commerciaux sont en train de basculer sur des indicateurs de satisfaction client et on va voir que, à terme, cette satisfaction client elle sera beaucoup plus facile à marier avec des indicateurs RSE, des indicateurs de progrès social au sens large, plutôt que simplement des indicateurs de business. Donc moi je pense que cette mutation qui est en train de se faire dans la mentalité de l'entreprise, va naturellement se rapprocher et réintégrer beaucoup plus les indicateurs ... enfin le périmètre et le territoire de la RSE qui va pouvoir devenir quelque chose de plus central encore que ça ne l'est aujourd'hui.

*Pensez-vous que l'adoption de ce positionnement au plus près du cœur de métier de l'entreprise avec le numérique solidaire, favorise l'engagement des salariés ?*

C'est encore un peu tôt pour le dire mais naturellement je dirais que oui parce que forcément il y a une plus grande cohérence entre les métiers, entre la transformation qu'on vit en interne et qui sont justement des problèmes hein, la fameuse fracture numérique d'usage, on l'a chez les salariés aussi. Donc c'est plus facile à comprendre

et à intégrer et donc je pense qu'il y a plus logique qu'effectivement aller sur un domaine qui n'a rien à voir, qui est une très belle cause, je prends par exemple le soutien à l'autisme, mais bon là ça concerne je pense moins de gens et c'est plus difficile à rattacher. On l'a fait avec TSARA, etc ... c'est une manière un peu tirée par les cheveux d'y arriver mais encore une fois c'est pas pour dire que l'autisme c'est pas bien mais je pense qu'en terme de cohérence du coup c'est plus logique et donc naturellement les salariés devraient être plus à même de comprendre, de l'intégrer, de le porter, parce que c'est plus proche finalement de leur quotidien, de leur action et de celle de l'entreprise.

*Quels sont, selon toi, les freins et leviers à l'essor du mécénat à Orange ?*

On en a déjà parlé d'une certaine manière. Les freins on est en train d'y travailler parce que justement les freins c'était l'incohérence, enfin le grand écart qu'il pouvait y avoir entre l'activité de l'entreprise, ses objectifs, son business, etc, et les actions RSE, donc là cet écart ce réduit. C'était pour moi un frein important. Il se réduit dans les deux sens parce qu'on a d'abord recentré, notamment sur la Fondation, vers le numérique ce qui est plutôt proche de nous, et en plus ce que je disais tout à l'heure, cette révolution culturelle qu'on est en train de faire sur la satisfaction client et bien elle va se rapprocher aussi de la RSE. Donc je pense que ces freins ils se réduisent et du coup les leviers c'est un peu la même chose. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on arrive de plus en plus proche et bien les leviers ils vont être de plus en plus forts parce que ce sera de plus en plus intégré évidemment naturellement dans les préoccupations de l'entreprise et de ses salariés.

*Comment voyez-vous évoluer la communication RSE et mécénat ?*

Le lien entre la communication RSE et mécénat existe aujourd'hui. Après ce qu'il faut c'est qu'il y ait un vrai travail de cohérence global RSE, Groupe et Fondation d'abord, et Groupe et France en même temps. C'est-à-dire que là pour l'instant il y a encore du travail à faire pour la voie sur laquelle la Fondation s'est engagée si tu veux quelque part un peu en tête de pont, que la RSE l'intègre et qu'on arrive à avoir une photo commune, des axes communs, que ce soit bien clair, et que après les répartitions des rôles se fassent. Mais que les uns ne réinventent pas ce que les autres ont fait ou qu'ils ne vont pas faire de choses qui n'ont rien à voir et qui encore une fois donnent de la cacophonie. Donc je pense que le plus difficile ça va être ça et ça c'est pas gagné encore et il y a un vrai travail là-dessus à faire.

## **Annexe 7** : Entretien de Laurent Brianceau, Salarié en mécénat de compétences - retranscription

Entretien réalisé par téléphone dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 17/05/2017.

*Pourquoi et comment exerces-tu ton mécénat au sein de la MLIP ? (parle-moi de ton poste en mécénat de compétence)*

J'ai choisi le mécénat de compétence parce que je trouvais que la démarche et la politique de RSE du Groupe Orange était très intéressante et pertinente. Et c'est pour ça que plutôt que de faire un TPS en mode classique en restant chez Orange, j'ai préféré l'exercer en termes de mécénat de compétence au sein d'une association solidaire. Ensuite, le thème de l'insertion des jeunes m'intéressait et puis globalement de l'aide qu'on peut apporter aux jeunes. C'est Bruno Aujard qui m'a fait découvrir un peu le monde de l'insertion des jeunes à travers la mission locale d'insertion de Poitiers, c'est lui qui m'a mis en lien avec cette structure. Et puis, quand je les ai rencontrés plusieurs fois de suite avant de prendre ma décision, j'ai été vraiment emballé par leur façon de travailler, par l'équipe que j'ai donc rejoins par la suite. J'ai tout de suite vu toutes les compétences que j'avais moi et que je pourrais leur apporter en termes de relation client au sens large, de réseau d'entreprise que je pouvais mettre à leur disposition pour aider les jeunes, de simulation d'entretien, de ciblage d'entreprise, de parrainage. Et c'est donc naturellement que j'ai donné mon accord pour intégrer cette structure début 2016.

*Quels sont les premiers retours des jeunes concernés par ce module ?*

Je suis en train de faire mes statistiques là et elles sont plutôt bonnes : entre « très bien » et « pas concerné », j'ai plutôt plus de « très bien » et « bien » que de « pas concerné ».

*Et vous ? Quel est votre ressenti sur cette expérience ? Qu'est-ce que ça vous apporte personnellement ?*

Là je pourrai en faire des tonnes mais moi je me retrouve vraiment dans cette expérience-là, sans doute parce que j'étais aussi à un moment de ma carrière où il était urgent de tourner la page pour moi en toute simplicité et sans aucune amertume. Je pense que je me retrouvais sans doute moins dans les valeurs du Groupe que ce que j'ai pu ressentir il y a quelques années. Et donc cette opportunité s'est présentée, je l'ai saisi et je ne regrette pas du tout parce que, pour faire simple, j'ai retrouvé du sens à ce que je fais. J'apporte toute l'expérience que j'ai pu accumuler pendant 35 ans de travail, et surtout pendant mes 15 dernières années de commercial, et je la met à la disposition des jeunes qui, je l'espère, l'utilise au maximum pour eux-mêmes grandit dans leur parcours professionnel. Aujourd'hui, ma plus grande joie c'est quand un jeune me dit qu'il a trouvé du boulot, une alternance ou un stage dans le domaine qu'il ambitionne et puis que ça va lui permettre d'ouvrir d'autres portes derrière. Là il y a effectivement de très grandes satisfactions de voir qu'on est vraiment utile

aujourd'hui auprès de gens qui en ont vraiment besoin. Il n'y a plus aucune notion d'objectif, de chiffre d'affaire, de rendement, etc. Là je travaille vraiment sur la qualité de la prestation que je peux proposer aux jeunes et qui du coup les aident dans leur quotidien en terme de recherche d'emploi. Vraiment, j'ai redonné du sens à ce que je fais. C'est ce que je retiendrai comme idée principale.

Maintenant je mesure tout l'engagement d'un groupe comme Orange à proposer des gens en mécénat de compétence. Parce que concrètement aujourd'hui je ne coute absolument rien à la mission locale qui me remercie tous les jours et qui remercie Orange tous les jours. Donc là je mesure bien tout l'engagement de la Fondation Orange et donc du groupe en termes de RSE. Donc c'est absolument clair. D'ailleurs, à chaque fois qu'on me parle de ça et que ceux qui ne me connaissent pas et qui me posent des questions sur le dispositif, je m'évertue à bien leur expliquer et à leur prouver que ce n'est pas du tout de l'argent public mais que c'est bien sur les fonds propres d'Orange que je suis payé. Je mesure aujourd'hui la chance que j'ai de pouvoir faire ça et la chance d'avoir travaillé dans un groupe comme Orange.

Mais je découvre aussi un monde associatif où les gens là du coup sont vraiment bénévoles et œuvrent tous les jours sur ce même thème là. Et il se trouve que c'est extrêmement enrichissant de découvrir ça, ça permet de prendre un peu de recul aussi sur notre situation et sur notre quotidien un peu confortable. Quand on est dans un groupe comme Orange, on a un certain confort et c'est aussi bien d'aller voir ailleurs pour s'apercevoir que finalement la vie n'est pas aussi noire que ça dans un groupe comme Orange malgré tout.

**Annexe 8** : Entretien de Georges Ribas, Manager à l'Unité d'intervention du Limousin Poitou-Charentes – retranscription

Entretien réalisé par téléphone dans les locaux de la Direction Orange Sud-Ouest, à Bordeaux, le 02/06/2017.

*Comment as-tu motivé tes cadres à s'investir en faveur des jeunes de la MLIP ?*

En fait ce que j'ai fait c'est que je leur en ai parlé lors d'un comité de département, j'ai senti qu'ils se posaient plein de questions, ça n'avait pas l'air d'être très concret et donc, ce que j'ai fait c'est que, en gros, ils se sont retrouvés face à un mur, obligés ... passage obligatoire. Nous avons invité tout simplement à une matinée la mission locale à venir présenter leurs actions, présenter ce qu'ils étaient capables de faire, ce qu'ils portaient, qui ils étaient, lors d'un comité de département. Donc ils se sont retrouvés un jour avec plein de gens et qui sont venus leur présenter la mission locale. Donc à partir de là ça leur a permis d'avoir une première approche de ce qu'était la mission locale, à quoi ça sert, et sur quoi ça porte. Mais ça n'a pas empêché que ça, ça ne leur a pas donné après, moi, qu'est-ce que je peux apporter à la mission locale. Donc après cette réunion, on a demandé à reproduire cette réunion mais avec des jeunes qui étaient triés un petit plus sur le volet par rapport au fait que dans ce Codep moi j'ai présenté Orange, nos activités. Donc qu'est-ce que nous faisons et ce qui ferait que la mission locale pourrait avoir des jeunes intéressés à nos activités à nous. Je suis obligé de regarder, de veiller à ce qu'on amène des jeunes qui pourraient être



fortement intéressés par notre métier. Donc ces jeunes ont filtré et ils sont revenus et là, lorsqu'ils se sont présentés à nous, les managers ont pu comprendre l'histoire de ces jeunes, leur vécu et puis chacun a parlé de ce qu'il aimait, ce qu'il souhaitait faire. Et là, j'ai vu mes managers se transformer, reposer les questions, être intéressés, être moteur et ça leur a fait germer des idées parce qu'ils ont pu partager l'enthousiasme des jeunes. Finalement, c'est comme ça qu'on s'est motivé. Au début c'était la surprise, puis après c'était « je comprends un peu mais comment ça va s'inscrire dans mon boulot de tous les jours » puis après quand il y a une vraie rencontre avec un vrai échange ça crée une dynamique. On a carrément aujourd'hui fait des journées découvertes, mes managers sont allés faire des interventions, des job training, ils sont allés à des sessions pour les aider à s'exercer à blanc pour les entretiens avec leurs compétences à eux et leur expérience ils ont fait le « méchant patron » qui va les prendre en entretien pour les exercer. Il y a plein de choses qui sont nées comme ça, alors chacun avec ses sentiments, avec ce qu'il aimait bien faire et puis ce qu'il pouvait apporter. La motivation a été grandissante quand ils ont vu les jeunes vraiment accrocher là-dessus, le respect qu'ils ont, les retours, les sourires ... ils ont créé des liens, et ça c'est plus fort que tout. C'est à nous qu'ils ont apporté quelque chose et pas l'inverse.

*Pourquoi tu as voulu créer ce lien avec les jeunes de la mission locale et lancer tes managers dans cette démarche ?*

D'abord parce que je suis un « vieux », je pense que j'ai des enfants qui ont atteint un certain âge, qui ont ramé, j'ai vu les difficultés qu'ils ont eues et que je n'ai pas eu moi à mon époque pour trouver du travail, pour s'insérer dans la vie professionnelle, etc. Et donc je me suis

dis : « je peux peut-être apporter quelque chose » mais je ne savais pas moi non plus ce que je pouvais apporter. Donc j'ai eu aussi la Fondation qui est venu un peu me talonner là-dessus, j'ai eu aussi l'exemple d'Olivier Defosse avec ce qu'il a fait sur Limoges et là je me suis dis « ba pourquoi pas, je vais essayer aussi de le faire ». C'est une convergence de quelques conditions qui m'ont amené à me dire que je pouvais essayer, et c'est là que je me suis rendu compte que c'était moi que je servais plus qu'autre chose.

Je me suis raccroché au terrain. C'est-à-dire que j'ai beaucoup de chance parce que j'ai trois filles, maintenant elles commencent à être bien placées, elles ont un métier et d'un autre côté la « vraie vie » c'est de s'apercevoir que rien que sur Poitiers c'est 4000 jeunes qui sont sans emploi et que parmi eux il y en a qui sont à la rue, qui ont des histoires familiales très dures, qui n'ont pas de bagage, et il y en a qui ont des bagages mais ils ont des vies ... c'est là que tu te dis « ils ont été protégés mes enfants ». Moi ça me raccroche au terrain en me montrant la France comme elle est. Je suis bien chez Orange, j'ai beaucoup de chance, et ça me fait relativiser. Pour moi ça a été révélateur, ça m'a ramené à une vérité.

*Est-ce que tu as senti un impact sur ton management au quotidien ?*

Dans ma façon de manager non, mais c'est plutôt les managers qui me le renvoient. Parce qu'en fait les managers, du fait que je les ai incités à aller vers ce genre de possibilités, ils ont commencé à faire ce genre d'actions et ça les valorise énormément, ils se valorisent eux-mêmes, ça leur donne le sentiment d'apporter quelque chose et une réelle reconnaissance. Et du coup ils sont vachement plus moteurs que moi maintenant, attends il y a plein de choses qu'ils font sans même m'en parler, c'est eux qui y vont de leur propre initiative. Ils ont compris très rapidement, même plus vite que moi, ils se sont engagés d'eux-mêmes quand ils ont vu ces jeunes. Le changement dans mon management aujourd'hui ce n'est pas une reconnaissance, ils sont fiers et contents de pouvoir apporter quelque chose et leur façon de se comporter dans le comité de département avec moi c'est pas un remerciement mais c'est une attitude, ils relativisent un certain nombre de chose, ils ont envie de rester moteur.

*Est-ce que tu penses que ça a un impact sur leur travail et leur manière d'être au quotidien ?*

Sur leur manière d'être oui, sur leur travail peut-être pas de manière aussi évidente. Ils continuent à travailler, ils travaillent bien, moi j'ai beaucoup de chance d'avoir des managers au top donc je pense pas que ça change foncièrement leur manière de travailler. Par contre leur posture oui, leur façon d'être, ils sont vraiment engagés et impliqués.

*Est-ce que tu as pu participer à ces jobs training, parrainages, etc ?*

Alors pas les jobs training parce que j'ai pas eu le temps, par contre parrainage oui. Je parraine une jeune fille de la mission locale effectivement, j'ai aussi généré un certain d'accès à des journées « Vis ma vie » et j'ai fait ouvrir des postes de stage. Voilà c'est ma participation à moi. La jeune fille que je parraine s'appelle Léana et elle a besoin d'être aidée sur sa façon de se présenter et surtout sur la confiance qu'elle peut avoir en elle.

Page 9 : la vision de Stéphane Richard (1/2)

Ce que nous appelons la « transformation digitale » est d'autant plus difficile à appréhender que c'est un phénomène à la fois spectaculaire et banal. Spectaculaire, parce que nous avons assisté en moins de quinze ans à une progression sans précédent de nos capacités technologiques, mesurées par l'accroissement de la puissance de calcul, la couverture et le débit des réseaux, la quantité d'informations produites et transportées, le nombre d'applications inventées – et de tout ce qui relevait, il y a peu, de la pure fiction. Banal, parce que cette révolution, aujourd'hui, tient dans la poche avec le smartphone et tend à passer inaperçue en s'intégrant de plus en plus normalement à notre quotidien, en construisant un monde d'échanges instantanés, d'usages et de contenus toujours plus riches et convergents. Notre Groupe se trouve donc au carrefour de ces deux dimensions étroitement imbriquées : la technologie qui entraîne la révolution digitale, et l'humain, bien sûr. Orange peut jouer un rôle primordial dans cette transformation, notamment dans le foisonnement des nouveaux usages qu'elle nous apporte. Car la technologie est neutre par définition, mais pas le sens que nous choisissons de lui donner. Chez Orange, nous avons choisi. Par notre métier d'opérateur, par notre histoire, par l'expertise de nos équipes, mais aussi par nos investissements, nous avons la conviction que nous pouvons contribuer à orienter les mutations actuelles du monde dans un sens positif.

Donner du sens à la technologie.



**« Par notre métier d'opérateur, par notre histoire, par l'expertise de nos équipes, mais aussi par nos investissements, nous avons la conviction que nous pouvons contribuer à orienter les mutations actuelles du monde dans un sens positif. »**

Ce choix s'est exprimé en 2015, avec le lancement de notre stratégie Essentiels2020. C'est le choix d'une posture d'écoute et d'ouverture : d'abord comprendre et anticiper les attentes, les besoins et exigences de nos parties prenantes, pour mieux y répondre par l'exercice de notre activité d'opérateur, de notre responsabilité d'employeur et d'entreprise ancrée dans une large diversité de territoires, de collectivités et de cultures.

Essentiels 2020:

- Comprendre + anticiper
- responsabilité d'employeur + d'entreprise
- ancré sur le territoire

Mais c'est aussi le choix de rapprocher nos clients de l'essentiel, de tout ce qui compte le plus pour eux – la famille, la maison, le travail, les loisirs, le bien-être – et de leur faire vivre une expérience incomparable. Nous nous appuyons pour cela sur cinq leviers. En offrant une connectivité enrichie, nous nous concentrons sur notre cœur de métier en desservant plus de populations avec des réseaux toujours plus puissants. En réinventant la relation client, notre Groupe marque sa différence sur le marché en proposant à nos clients une expérience où tous les moments d'interaction, digitaux ou physiques, sont améliorés en continu. En construisant un modèle d'employeur digital et humain, nous voulons durablement améliorer la performance de notre entreprise et l'épanouissement de nos salariés. En accompagnant la transformation digitale des entreprises, nous devenons leur partenaire de confiance pour le numérique au-delà de la seule connectivité. Et enfin, en diversifiant nos activités dans deux nouveaux domaines, l'Internet des Objets et les services financiers sur mobile, nous capitalisons sur nos actifs pour proposer des services toujours plus innovants à nos clients. Tout cela nous permet de contribuer à l'émergence de nouveaux modèles économiques plus justes.

## « Une réussite qui s'est traduite dans les résultats de l'exercice. »

Rapport intégré  
= Résultats financiers  
+ RSE

C'est cette dynamique d'entreprise digitale, efficace et responsable que les salariés d'Orange ont portée tout au long de l'année 2015, avec une réussite qui s'est traduite dans les résultats de l'exercice. Nous présentons ces résultats dans ce rapport d'activité, pour la première fois « intégré ». Il comporte à la fois nos résultats financiers et nos performances dans les domaines de notre responsabilité sociale d'entreprise. Les groupes comme le nôtre font désormais l'objet, y compris de la part des analystes financiers, d'une appréciation globale, qui porte autant sur nos résultats que sur les régles éthiques qui guident nos pratiques. Nous poursuivons les ambitions d'Essentiels2020 forts d'un chiffre d'affaires à nouveau en croissance à base comparable, d'un EBITDA retraité stabilisé avec un an d'avance sur l'objectif annoncé et d'un portefeuille d'actifs optimisé avec, notamment, la cession d'EE au Royaume-Uni et le rachat de Jazztel en Espagne, et la poursuite du développement dans la zone Afrique et Moyen-Orient. Solide sur ses fondamentaux et clair dans sa vision, Orange tient sa feuille de route à l'horizon 2020, avec l'ambition de générer un cercle vertueux de création de valeur, redistribuée de façon équilibrée à l'ensemble de ses parties prenantes. C'est ainsi que nous voulons marquer notre différence. En permettant au plus grand nombre de vivre une expérience du numérique incomparable au quotidien, et en faisant de cette révolution humaine et technologique un accélérateur de progrès pour tous.

Nos solutions



## De l'utilité sociale des nouvelles technologies

Si les outils numériques jouent un rôle déterminant dans l'évolution de l'économie mondiale, ils sont également **générateurs de solutions adaptées aux grands enjeux sociétaux contemporains**. En particulier quand ils permettent d'améliorer l'accès à l'emploi, à l'éducation, à la santé ou à la culture. Autant d'engagements en faveur du progrès social portés par la Fondation Orange en lien avec le programme Orange pour le Développement. Avec comme ambition la volonté de renforcer l'utilité sociale des TIC.

### Donner les clés du monde numérique au plus grand nombre

À l'heure du tout-numérique, des milliards de personnes à travers le monde n'ont toujours pas accès aux technologies numériques et restent à l'écart des perspectives de développement qu'elles peuvent offrir. Orange met en œuvre plusieurs programmes d'éducation numérique pour remédier à cette situation et donner, aux jeunes et aux femmes en particulier, les clés du monde digital. À travers son réseau de FabLabs solidaires

(51 entités en France et à l'international), le Groupe redonne à des jeunes de 15 à 25 ans en décrochage scolaire l'envie d'apprendre en leur permettant d'exprimer leur talent à travers des réalisations liées aux nouveaux usages du numérique, comme par exemple les imprimantes 3D. Avec son programme « Ecoles numériques », qui vise à mettre à disposition d'écoles en Afrique un miniserveur connecté à des tablettes, la Fondation Orange offre à 500 établissements et 40 000 élèves dans huit pays un accès direct à des contenus éducatifs digitaux.

### Le digital en aide aux personnes autistes

La Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées plaide en faveur du principe d'égalité devant l'accès aux technologies de l'information et de la communication. L'engagement du Groupe et de la Fondation Orange s'inscrit dans cet objectif et se traduit par plusieurs actions. L'équipement des lieux d'accueil par exemple : la Fondation est équipée et accompagnée plus de 500 structures dans l'usage des outils numériques

Nos solutions



à ce jour. En 2015, le Groupe a par ailleurs contribué à la création d'un réseau d'échanges entre professionnels sur l'usage du numérique, baptisé Réseau Autisme Numérique. Et apporté son soutien au projet TSARA, qui propose un learning game – le premier du genre – destiné aux aidants de personnes autistes.

### Un levier de démocratisation des savoirs

Orange propose des solutions numériques innovantes au service de la diffusion de la culture, vecteur de développement humain, économique et social. Le Groupe ouvre ainsi la voie, avec ses partenaires, à de nouvelles formes de découverte culturelle et artistique pour tous les publics. Pionnier dans la conception de MOOC (massive open online courses) culturels en France, Orange a lancé, en 2015, deux nouveaux cours gratuits et accessibles à tous, fondés sur la plateforme de social

learning Solerni développée par Orange : le MOOC « Picasso », créé avec la RMN-Grand Palais, le musée national Picasso-Paris et le centre Pompidou, et le MOOC « Louis XIV à Versailles », développé en partenariat avec le château de Versailles. Ces cours en ligne ont rencontré un vif succès, notamment sur les réseaux sociaux : à ce jour plus de 86 000 participants s'y sont inscrits. La Fondation Orange mène par ailleurs des actions dans le domaine de la musique vocale en France : elle défend et accompagne les jeunes artistes et développe des partenariats avec festivals, maisons d'opéra, chœurs et orchestres, ainsi que des projets musicaux numériques à vocation sociale et pédagogique.

Plus d'initiatives sur le site [fondationorange.com](http://fondationorange.com)

### 8 000 jeunes

en France accompagnés avec les programmes FabLabs solidaires et Ensemble pour l'insertion des jeunes.

### 8 000 femmes

formées au numérique dans les Maisons digitales en France et en Afrique.



*Orange s'engage avec son lien Orange pour le Développement*



Pages intérieures (3 & 8)



## L'éducation numérique

Donner aux jeunes et aux femmes les clés du monde digital à travers 4 grands programmes d'éducation numérique, en France, en Europe et en Afrique.

Notre engagement : équiper, accompagner, donner accès à des contenus gratuits.

+ d'infos sur [fondationorange.com](http://fondationorange.com)

Pages intérieures (9 & 10)



## Autisme

**Notre ambition :**

aider les personnes avec autisme et leur famille à mieux vivre.

**Comment ?**

En soutenant la recherche, en équipant des lieux d'accueil, en facilitant les apprentissages par le numérique, et en favorisant l'insertion par le travail et le sport.

## Le numérique au service de la santé et de la culture



## Musique vocale

**Notre ambition :**

découvrir de nouveaux talents et faire connaître la musique au plus grand nombre.

**Comment ?**

## Les Villages Orange

**Notre ambition :**

favoriser l'accès à l'éducation et aux soins dans des villages reculés d'Afrique.

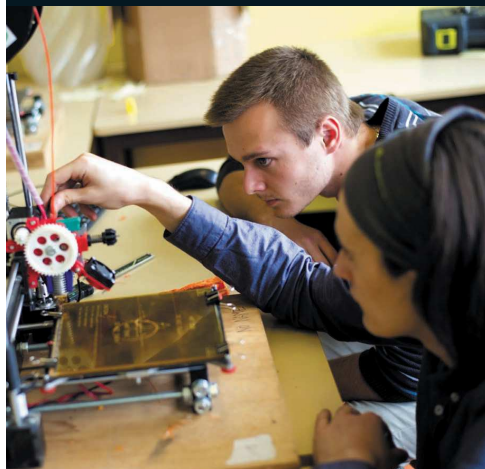


**Comment ?**

En construisant dans ces villages une école, un point d'eau et un centre de santé pour améliorer concrètement

Pages intérieures (4,5,6 & 7)

## 1 Les FabLabs Solidaires



**Notre ambition :**  
ren motiver des jeunes défavorisés et en difficulté scolaire et les préparer aux métiers de demain.

**Comment ?**  
En formant ces jeunes dans les ateliers de fabrication numérique du réseau des FabLabs. L'apprentissage y est fondé sur le « faire soi-même », sur la création collaborative et l'usage d'outils comme l'imprimante 3D, la fraiseuse numérique, la découpeuse laser...

## 2 Ensemble pour l'insertion des jeunes



**Notre ambition :**  
renforcer l'employabilité des jeunes par le numérique.



**Comment ?**  
En formant au numérique les jeunes pris en charge par les associations pour faciliter leur accès à l'emploi : CV en ligne, usage des réseaux sociaux, découverte des métiers du numérique... Le passeport numérique de la Fondation Orange valide cette formation et enrichit le CV auprès d'un futur employeur.



## 3 Les Ecoles Numériques

**Notre ambition :**  
offrir aux enfants un accès à l'éducation, pour une vraie égalité des chances.

**Comment ?**  
En équipant des écoles dépourvues de livres et d'internet avec des kits d'éducation numériques et des tablettes contenant tout le programme scolaire.

## 4 Les Maisons Digitales

**Notre ambition :**  
(re)donner une autonomie financière à des femmes sans qualification et sans emploi en France en Afrique.

**Comment ?**  
En les formant au numérique et à la gestion dans des ateliers animés par les salariés Orange.








## Pages intérieures

### Pourquoi ?

Donner aux jeunes l'opportunité de se réinventer grâce aux nouvelles technologies, les former aux outils numériques pour développer leurs compétences, améliorer leur employabilité, éveiller en eux une vocation pour les métiers digitaux... C'est en misant sur le numérique que la Fondation Orange a décidé de s'engager en faveur des jeunes en rupture scolaire et professionnelle. Un parcours de formation révélateur de talents.



### Comment ?

Les FabLabs, ateliers de fabrication numérique collaboratifs, deviennent, grâce au soutien de la Fondation Orange, solidaires des jeunes en difficulté. Les FabLabs Solidaires leur permettent de mettre sur pied un projet en apprenant à se servir des imprimantes 3D, des fraiseuses numériques, des découpeuses laser... Accompagnés par un Fab Manager, ils reçoivent un cursus de formation gratuit fondé sur le faire et le partage.



### Comment ?

Grâce à cette formation, les jeunes apprennent à se servir du numérique pour trouver un emploi : CV en ligne, usages des réseaux sociaux, e-réputation... Ces connaissances sont validées par le passeport numérique de la Fondation Orange qui enrichit le CV auprès d'un futur employeur.

## Les FabLabs Solidaires

remotiver des jeunes défavorisés et en difficulté scolaire et les préparer aux métiers de demain

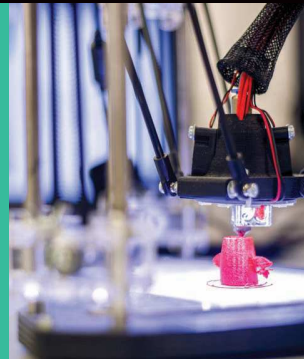
## Ensemble pour l'insertion des jeunes

renforcer l'employabilité des jeunes par le numérique



### Avec qui ?

En Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, la Fondation Orange permet d'accueillir et de former gratuitement des jeunes dans les FabLabs, en partenariat avec les associations d'aide à la jeunesse.



### Avec qui ?

Les associations (comme les Missions Locales) en charge des jeunes en insertion professionnelle, travaillent avec des salariés Orange engagés qui les forment aux outils numériques et transmettent leurs connaissances du monde de l'entreprise pour les aider à s'y insérer à leur tour.



Annexe 12 : Plaquette campagne des 30 ans (Fondation Orange)

Pages extérieures (1 & 8)

Écoles Numériques  
FabLabs Solidaires  
Ensemble pour l'Insertion des jeunes  
Maisons Digitales

**30 ans d'engagement**

Santé Maternelle et Infantile  
Autisme et Numérique

Fondation orange

**Comment devenir bénévole ?**

Être bénévole  
Aider, c'est facile  
Près de chez vous  
La fondation  
Les associations  
Devenir bénévole avec la fondation ?

Vous souhaitez vous investir pour ces jeunes ou ces femmes en difficulté ?  
Retrouvez informations, témoignages et contacts sur :  
[fondationorange.com](http://fondationorange.com)

f t

Une publication de la Fondation Orange, 78, rue Olivier-de-Serres, 75015 Paris, France. Conception-réalisation : h... Crédits photo : Fondation Orange. Photographure et fabrication : Gutenberg networks. Tirage : 110 000 exemplaires. Avril 2017.

Pages intérieures (2 & 3)

Fondation Orange

**Un nouveau départ grâce à notre fondation**

**Depuis 30 ans,** nous permettons à des personnes en difficulté de prendre un nouveau départ.

Les jeunes artistes et ensembles vocaux que nous soutenons jusqu'à leur accomplissement professionnel, mais aussi des millions de personnes en grande difficulté en France et dans les 30 pays où Orange est présent : jeunes sans qualification, enfants déscolarisés ou démunis, femmes dans la précarité, personnes avec autisme...

Nous sommes fiers de les aider à un moment difficile de leur vie et de contribuer à changer leur avenir. Et nous le sommes encore plus car ce sont des milliers de bénévoles Orange qui accompagnent sur le terrain l'action de notre fondation.

**Léo, au FabLab Solidaire de Bordeaux**

**Biba et son bébé, à Ouallam, au Niger**

**Romain, jeune avec autisme en Île-de-France**

**Miléna, en insertion professionnelle à Metz**

**Assadek, dans une École Numérique au Niger**

**Janet, à la Maison Digitale de Rennes**

**15 fondations dans 30 pays**

**8000 jeunes bénéficiaires d'une formation**

**23 millions d'euros investis**

**11 000 femmes déjà formées au**

**500 associations soutenues**

**4000 personnes avec autisme apprennent**

**Écoles Numériques**  
Ensemble pour l'Insertion des jeunes  
FabLabs Solidaires

## S'investir pour l'avenir des jeunes

C'est leur ouvrir de nouveaux horizons grâce au digital. Interview croisée de Solange et Sébastien, deux bénévoles Orange, engagés et passionnés.



**Solange, bénévole Orange à Abidjan, donne de son temps pour aider les écoles ivoiriennes**

**Pourquoi vous êtes-vous tournés vers les jeunes ?**  
**Solange :** Les problèmes d'éducation que connaît mon pays, particulièrement ma région natale, me touchent depuis toujours. Quand l'école de Bobé, que j'ai fréquentée enfant, a brûlé, j'ai été obligée de réagir.

**Sébastien :** Étudiant, je donnais bénévolement des cours du soir à un jeune en difficulté, et ça me plaisait beaucoup. J'ai eu envie de retrouver ce contact avec les jeunes et de laisser mon écran d'ordinateur pour me retrouver face à de vraies personnes.

**Racontez-nous une action concrète...**  
**Sébastien :** Je me rends dans les classes de collège et aussi dans un FabLab Solidaire pour remotiver les jeunes en décrochage scolaire ou sans qualification. Mes interventions s'appuient sur de nombreux supports très ludiques (vidéos, exercices d'introspection...) et des équipements numériques (imprimantes 3D, découpeuses laser...). Le but ? Redonner à ces jeunes des rêves, professionnels ou personnels, la possibilité de les réaliser et leur passer l'idée que, dans la vie, rien n'est jamais perdu.

**500 Écoles Numériques dans 12 pays**  
**60 FabLabs Solidaires**  
**1 250 ateliers numériques par an**

**Solange :** Dans le cadre de mon poste de responsable du contrôle des encaissements, j'ai entendu parler des aides apportées par la fondation. C'est ce qui m'a encouragée à lui demander de financer la reconstruction de l'école de Bobé! Depuis que cette école a été reconstruite, je collecte des fournitures et des manuels scolaires pour trois autres écoles et je suis en contact avec la fondation pour équiper d'autres écoles isolées, sans livres ni Internet, de kits d'éducation numérique.



**Sébastien, community manager Sosh, est bénévole Orange dans des collèges et un FabLab Solidaire**

**Votre ou vos meilleurs souvenirs ?**  
**Solange :** Voir des enfants reprendre l'école après des mois, des années d'abandon, c'est émouvant. Quand des personnes s'investissent pour eux, cela leur redonne une grande motivation. Des mamans décident, elles aussi, de retourner à l'école, en suivant des cours d'alphabétisation le soir! C'est super de voir qu'une action peut, par ricochet, aider toute une communauté.

**Sébastien :** Au collège, je me souviens d'une classe pas évidente au premier abord : les élèves étaient dissipés, le professeur, un peu méfiant. À la fin de la séance, ce dernier était totalement impliqué et les jeunes ne voulaient plus partir! Sentir qu'on déclenche des choses, même en quelques interventions, c'est fort.

**Santé Maternelle et Infantile**  
Maisons Digitales

## Agir pour l'autonomie des femmes

C'est leur offrir l'indépendance économique grâce à la maîtrise des outils bureautiques et numériques. Rencontre avec Sabrina, bénévole à la Maison Digitale de Marseille.



**Sabrina, bénévole Orange à Marseille**

**Pourquoi avoir choisi d'aider des femmes en difficulté ?**  
Moi qui ai fait des études, qui ai un métier, je me rends compte que j'ai beaucoup de chance. J'ai réalisé que mes compétences numériques, même basiques, pouvaient aider des femmes en situation précaire, isolées de tout. Ces savoir-faire leur permettent de tisser des liens, d'engager

**Concrètement, que faites-vous ?**  
J'ai piloté une initiation de prise en main d'un ordinateur, sur trois semaines, à raison d'une séance par semaine. En binôme, on commence par la théorie, puis on donne des exercices à faire sur les ordinateurs mis à disposition. On passe alors parmi les participantes, on les aide, on répond aux questions. Le plus souvent, il s'agit juste de leur donner confiance.

**Allez-vous continuer ?**  
Bien sûr! On ne se rend pas toujours compte de tout ce qu'on sait faire et à quel point cela peut vraiment aider les autres. Une femme qui repart d'un atelier, fière de son apprentissage et pleine de projets pour l'avenir, c'est aussi une fierté pour moi.

**118 Maisons Digitales**

**Autisme et Numérique**

## Accompagner les personnes avec autisme

C'est favoriser leur insertion grâce à des projets concrets pour les aider à s'épanouir. Gaétane, bénévole Orange à Baie-Mahault, nous raconte son parcours.

**« Quand je me suis installée en Guadeloupe, il y a trois ans, j'ai décidé de me lancer dans le bénévolat. Chez Orange, on m'a parlé de la fondation et de ses actions en faveur de l'autisme. Je me sentais déjà proche du sujet, via des amis, parents d'un enfant autiste. J'ai contacté une déléguée régionale qui m'a recommandé une association puis m'a mise en contact avec la famille de Laurent. Une fois tous les quinze jours environ, j'emmène Laurent faire de longues marches au bord de la mer, du kayak... Il communique très peu. Le but de nos sorties : lui proposer de nouvelles activités qui l'épanouissent. C'est aussi l'occasion pour ses parents de souffler. Avec d'autres bénévoles, nous organisons des sorties parents-enfants. Des moments privilégiés pendant lesquels les mamans échangent et suivent l'évolution de leur enfant. Mon meilleur souvenir ? Le jour où, en faisant un puzzle, j'ai découvert que Laurent savait compter, alors que même ses parents l'ignoraient! C'est super quand on réussit à déceler une capacité que l'enfant n'arrive pas à exprimer. Tant que je pourrai accompagner Laurent, je le ferai. Après des années, on tisse des liens. Il fait partie de ma vie maintenant! »**



**Gaétane, bénévole Orange à Baie-Mahault**

**2500 projets destinés à aider les personnes avec autisme et leur famille**

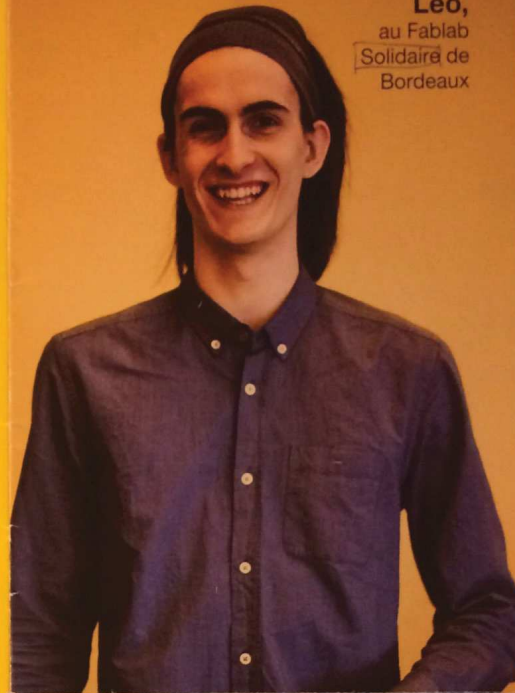
Annexe 13 : Plaquette campagne « Nouveau Départ » (Fondation Orange)

1<sup>ère</sup> et 4<sup>ème</sup> de couverture



« Avant, je pensais que les études, ça n'était pas pour moi »

Léo,  
au Fablab  
Solidairé de  
Bordeaux



## Le Programme Fablabs Solidaires

### Notre ambition

Miser sur le numérique pour remotiver, former et renforcer l'employabilité des jeunes en difficulté.

### Comment ?

Via un mode d'apprentissage innovant et collaboratif, au cours duquel ils réalisent un projet avec des machines numériques telles que l'imprimante 3D.

### Avec qui ?

Avec les Fab Managers et les bénévoles Orange qui les accompagnent.

Aujourd'hui :

60 ✂

Fablabs  
Solidaires

qui fonctionnent  
en réseau en Europe,  
au Moyen-Orient et  
en Afrique




8 000

jeunes  
bénéficiaires  
d'une formation

## Nouveau départ

pour Léo,  
grâce à notre fondation  
et aux personnes qui  
se sont engagées  
à nos côtés

Fondation 

**“Avant,  
je pensais que  
les études,  
ça n’était pas  
pour moi”**

**Une histoire, un besoin**

J’ai arrêté l’école en 3<sup>e</sup>, persuadé que les études, ça n’était pas pour moi. Puis j’ai eu des années de galère... je n’arrivais pas à trouver ma place et je commençais à perdre confiance.

**Un petit pas qui a tout changé**

Le jour où j’ai pu intégrer un cursus au FabLab Solidaire de l’IUT de Bordeaux. Une révélation ! J’ai découvert que j’étais habile de mes mains et que j’avais « un truc » pour les nouvelles technologies.



**Léo**  
au Fablab Solidaire  
de Bordeaux

**Un nouveau départ**

Finalement, au FabLab Solidaire de Bordeaux, j’ai posé mes bagages et n’en suis plus parti : 6 mois plus tard, j’ai pu décrocher un emploi ici, en tant que concepteur et animateur scientifique ! C’est génial de pouvoir transmettre ce que j’ai appris à des gens qui sont à la place que j’occupais il y a quelques mois.



**Sébastien,**  
bénévole Orange  
en Île de France

« Ce que j’aime, c’est découvrir des talents et des vocations. C’est vraiment super de savoir qu’après leur cursus, ils s’en sortent enfin. »

**8 000**  
salariés Orange  
se sont déjà engagés avec  
notre fondation pour aider  
des jeunes comme Léo

Suivez-nous sur



[fondationorange.com](http://fondationorange.com)

la fondation du numérique solidaire

Annexe 14 : Copies écran du site web (Fondation Orange)

Page d'accueil (1/2)

Navigation icons: Facebook, Twitter, Google+, YouTube, RSS | fr - Déposez vos projets -

**orange** **Fondation**      Implication de nos salariés-    Nos engagements-    Qui sommes-nous ?-



**Solidarité pour la santé et l'éducation au Mali**



**Agir pour l'avenir des jeunes**

Remotiver des jeunes défavorisés et en difficulté scolaire et les préparer aux métiers de demain.

**Découvrir les actus**



**Agir pour l'autonomie des femmes**

(re)donner une autonomie à des femmes sans qualification et sans emploi en Europe et en Afrique.

**Découvrir les actus**



**Agir pour les personnes avec autisme**

Favoriser leur insertion sociale et sociétale avec des projets concrets pour les aider à s'épanouir

**Découvrir les actus**

**La Fondation du numérique solidaire engagée dans les pays où le Groupe Orange est présent.**





#Concert Tout de suite, concert en dt: @OrchestreParis & @phiharmonie, eo @FondationOrange & @ARTconcertFR...  
<https://t.co/bpIMT0B8K>  
2/11/2017 à 21h02



#Concert Tout de suite, concert en dt: @OrchestreParis & @phiharmonie, eo

**S'abonner à notre newsletter**

**Facebook**  
**Fondation Orange**



**est présent.**



**Découvrir nos projets**

#Concert Tout de suite, concert en direct  
@OrchestreParis à @phharmonie ac  
@FondationOrange & s/  
@MTEconcertFR...  
<https://t.co/bvzMT1d56X>  
2/11/2017 à 20h36

**Fondation Orange**  
**64k mentions J'aime**

### Ils s'engagent



#### Thierry Auriel, bénévole au grand cœur

Depuis plusieurs années, Thierry Auriel est bénévole auprès de Mécénat Chirurgie cardiaque. Cette association permet à de jeunes enfants africains...



#### Ce qui m'a poussée à m'investir dans le bénévolat

Martine est bénévole auprès de l'association Volontaires pour les personnes avec Autisme (VA) pour le Gard. Elle nous raconte son parcours vers le...



#### Une formidable expérience sur le plan humain

Nicolas est engagé auprès d'Orange Solidarité à Narbonne et nous parle de son parcours en tant que bénévole. Nicolas, bénévole à l'association Orange...



#### La passion de transmettre

Depuis plusieurs mois, Jean-Marc Roué est bénévole au sein de l'association Le Relai 59. Passionné de robotique, celui qui est aussi responsable...

# Comment devenir bénévole ?

🔍 près de chez vous

### Sur le terrain

27 octobre 2017



#### Ils n'ont pas eu tort de parler sur la vendeuse de charbon que je suis !

« La Fondation Orange m'a fait confiance en m'accueillant dans la Maison Digitale. Je veux leur montrer qu'ils n'ont...

19 octobre 2017



#### A Ebolowa, l'enseignement vire au digital

A l'école Sainte Rose Vermini dans la communauté urbaine d'Ebolowa, nous avons lancé en 2017 la première expérimentation...

### Recherche

**Lancer la recherche**

## Notre ambition : l'égalité des chances

Parce que le numérique est le cœur de métier du groupe Orange et la solidarité notre raison d'être en tant que Fondation, nous avons fait de la solidarité numérique le principe qui guide nos actions de mécénat dans les 30 pays dans lesquels nous sommes présents.

À la Fondation Orange, nous agissons pour que chacun puisse mieux vivre et mieux vivre ensemble. Nous savons que les nouvelles technologies y contribuent, aussi nous favorisons leur utilisation dans les actions que nous soutenons.

### L'éducation numérique : notre priorité

Des FabLabs solidaires, lieux d'éducation innovants, aux écoles numériques dans le monde entier, sans oublier les Maisons Digitales pour les femmes, nous faisons du numérique un facteur d'apprentissage, d'enrichissement et de professionnalisation.

#### Qui sommes-nous ?

Notre ambition : l'égalité des chances

Comment fonctionne la Fondation ?

Notre conseil d'administration

La Fondation Orange à travers le monde

Notre historique

Nos chiffres clés

Nos publications

#### Recherche

## S'engager pour la culture et permettre à tous d'y accéder

Notre action de mécénat culturel soutient à la fois la création et l'accès à la culture pour tous les publics, y compris les personnes qui en sont le plus éloignées.

Depuis 30 ans, nous détectons, accompagnons de jeunes artistes de musique vocale et les soutenons dans leur professionnalisation. Nos initiatives favorisent une large diffusion de la musique vocale classique.

Plus récemment nous produisons, en partenariat avec des institutions culturelles, des MOOC (Massive Online Open Courses), cours en ligne ouverts à tous, qui permettent d'accéder gratuitement à des formations autour de la culture et de mieux apprendre, à son rythme, de chez soi.

### Création et diffusion musicale



#### Culture

Création et artistes

Diffusion et démocratisation

Nuit de la Voix 2017

#### Recherche

Titre de la recherche

Recherche

#### Partager cet article



## Comment devenir bénévole ?



 Ils ont besoin de notre aide ▾  Où les aider  Expériences de bénévoles ▾  Les associations partenaires  Guide du bénévole

## Et vous, qui voulez vous aider ?

Une femme en situation précaire, un jeune en recherche d'emploi, une personne avec autisme, un jeune en insertion professionnelle, un écolier en décrochage scolaire, une mère et son enfant africains. Découvrez l'histoire de Janet, Léo, Romain, Miléna, Assadek et Biba et son bébé.



Page d'accueil de la Plateforme de bénévolat (2/2)



**Sébastien, Bénévole Orange à Paris**

« Foncez : c'est super enrichissant, on se sent vraiment utile. »

**Comme Sébastien, aidez un jeune en difficulté**



**Gaëtane, Bénévole Orange à Bale-Mahault**

« Laurent m'apprend beaucoup sur la diversité et sur l'acceptation de l'autre. »

**Comme Gaëtane, aidez une personne avec autisme**



**Le saviez-vous ?**

Comme Léo, 8000 jeunes ont reçu une formation d'insertion professionnelle ou de fabrication numérique en 2016.



**Le guide du bénévole**

Conseils  
Trucs  
Astuces

**Voir le guide**

**Aider un jeune, une femme, une famille...**



**8000 salariés Orange se sont déjà engagés avec notre fondation**



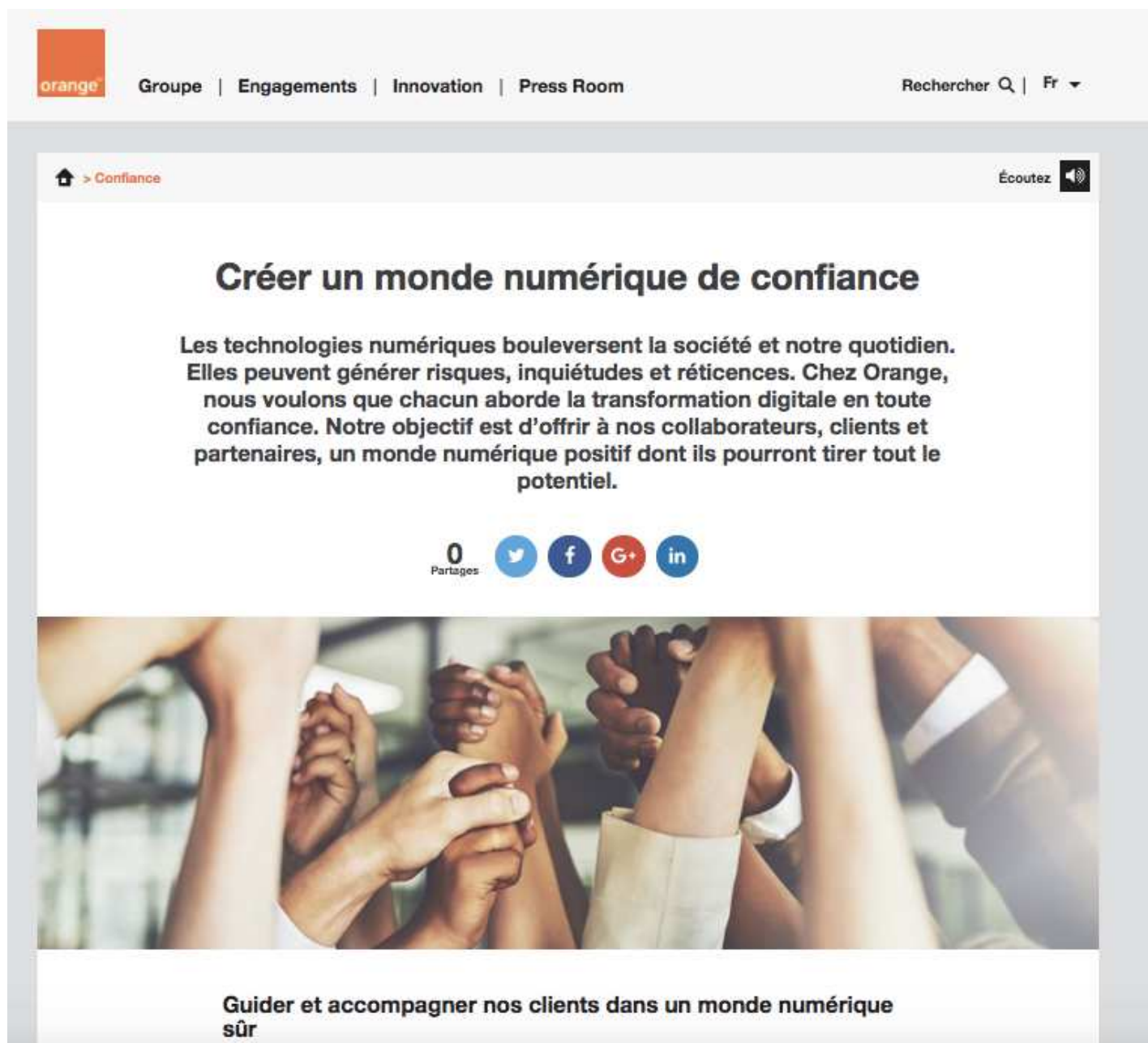
Suivez-nous

  **@FondationOrange**

© Orange 2017

Contactez-nous | Mentions légales | Plan du site | Orange.com

Extrait de la page Engagements / Confiance (1/2)



The screenshot shows the top navigation bar of the Orange website. On the left is the Orange logo. The navigation menu includes 'Groupe', 'Engagements', 'Innovation', and 'Press Room'. On the right, there is a search bar labeled 'Rechercher' and a language selector set to 'Fr'.


Below the navigation bar, the page title is '> Confiance'. There is an 'Écoutez' button with a speaker icon.

## Créer un monde numérique de confiance

Les technologies numériques bouleversent la société et notre quotidien. Elles peuvent générer risques, inquiétudes et réticences. Chez Orange, nous voulons que chacun aborde la transformation digitale en toute confiance. Notre objectif est d'offrir à nos collaborateurs, clients et partenaires, un monde numérique positif dont ils pourront tirer tout le potentiel.

0 Partages

Below the text are social media sharing icons for Twitter, Facebook, Google+, and LinkedIn.



**Guider et accompagner nos clients dans un monde numérique sûr**



## Être un employeur digital et humain

Parce que pour nous, « l'expérience salarié » est tout aussi essentielle que « l'expérience client », nous accompagnons nos collaborateurs dans la transformation numérique de notre entreprise, afin que chacun y trouve sa place. En ce sens, nous avons signé le premier accord d'entreprise sur la transformation numérique avec nos partenaires sociaux en 2016. Il prévoit de leur faire bénéficier de nouvelles opportunités, de réduire le risque de fracture numérique via la formation, tout en garantissant leur équilibre vie privée/vie professionnelle (droit à la déconnexion, respect des données personnelles).



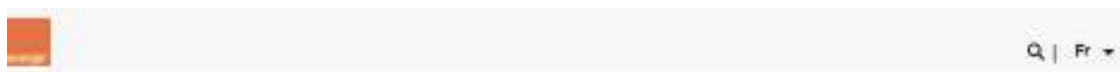
**Pour soutenir la montée en compétence digitale de nos collaborateurs, nous avons créé en 2014 la Digital Academy, qui permet à chacun d'acquérir un socle commun de connaissances digitales. Chaque salarié réalise à son rythme le cursus « Digital pour tous », fondé sur une majorité de contenus en ligne. Plus de 91 000 passeports digitaux ont été délivrés aux collaborateurs du Groupe à l'issue de la formation, témoignant de son succès.**

Nous menons une politique de l'emploi responsable qui se traduit notamment par le développement des compétences de nos collaborateurs dans un monde où les nouvelles technologies font émerger de nouveaux métiers (Big data, marketing digital, cyberdéfense, virtualisation des réseaux). Ce dispositif s'organise autour d'Orange Campus, l'école des managers du Groupe et de plus de 40 écoles métiers en France et à l'international. Les collaborateurs en zone AMEA (Afrique, Moyen Orient et Asie) effectuent par exemple 27 heures de formation en moyenne par an.

Et parce que nous souhaitons favoriser l'engagement de chacun, nous faisons de la diversité et de l'égalité des chances un atout d'innovation et d'attractivité. C'est pourquoi nous effectuons régulièrement dans tous les pays où nous sommes présents des diagnostics concernant l'égalité salariale. Le Groupe compte 11 réseaux de femmes et/ou mixtes et on compte 15 communautés consacrées à l'égalité professionnelle sur notre réseau d'entreprise.

Enfin, un baromètre social est réalisé chaque année – et même deux fois par an en France – pour nous assurer de l'efficacité de toutes nos actions en faveur de nos collaborateurs.

- 32 % de nos collaborateurs étaient actifs sur le réseau social d'entreprise Piazza en 2016
- En France, **88 % des collaborateurs recommandent Orange** comme une entreprise où il fait bon travailler et **93 % sont fiers d'y travailler** (2<sup>e</sup> semestre 2016)



## Notre philosophie : #HumanInside

Opérateur de réseaux et créateur d'expériences digitales dans plus de 29 pays, Orange sert ses 263 millions de clients dans le respect de sa philosophie Human Inside.



### L'humain comme point de départ et point d'arrivée de nos actions

Acteur responsable de la révolution digitale, Orange s'est forgée une conviction en forme d'engagement : l'humain comme point de départ et point d'arrivée de toutes nos actions. C'est là tout le sens de notre philosophie « Human Inside ». Elle nous guide au quotidien pour faire en sorte que chacun devienne acteur du numérique et qu'il puisse, en conscience, en tirer le meilleur.

C'est pourquoi nous nous engageons à :

- développer les potentiels de chacun d'entre nous : avec le pouvoir du numérique, l'individu trouve aujourd'hui de nouvelles voies pour répondre à ses désirs de connaissance, d'expérience et de bien-être,
- construire une société plus intelligente, responsable et ouverte : commerce, travail, famille, citoyenneté, éducation et culture... les mutations technologiques renforcent les aspirations à remodeler nos sociétés autour d'organisations plus ouvertes, transparentes et collaboratives,
- contribuer à une planète plus connectée mais aussi mieux équilibrée : une planète numérique se tisse sous nos yeux, apportant une connectivité globale, intelligente et ramifiée. Cette planète augmentée est riche de perspectives : davantage de liens, de fluidité, d'anticipation et d'efficacité,
- choisir la société numérique que nous voulons : le numérique nous place face à nos choix de société, aux défis permanents d'une citoyenneté à réinventer.



“ L'humain comme point de départ et point d'arrivée de toutes nos actions. C'est lorsqu'elle se rend utile que la technologie devient vraiment innovation. C'est quand elle est accessible au plus grand nombre que l'innovation se fait progrès. C'est ainsi que nous envisageons la transformation digitale. Pour cela, nous nous engageons afin que chacun devienne acteur du numérique et puisse en tirer le meilleur. ”

orange | Groupe | Engagements | Innovation | Press Room

Rechercher Q | Fr ▼

🏠 > Notre engagement responsable

Écoutez 🗣️

## Notre engagement responsable

Aujourd'hui, les parties prenantes attendent d'une entreprise qu'elle soit exemplaire en matière de responsabilité sociale et environnementale. Au-delà d'une démarche RSE structurée et volontariste, l'engagement d'Orange exprime une puissante conviction. Le numérique est créateur de valeur partagée et de progrès, tant pour notre entreprise que pour les individus et la société toute entière.

0 Partages

🐦 📘 🍷 🌐

Gages d'un développement durable, l'engagement sociétal et la performance économique sont indissociables. C'est pourquoi nous publions depuis 2016 un Rapport Annuel Intégré (RAI), qui présente en un seul document les résultats financiers et extra-financiers du Groupe.

[Notre rapport annuel intégré](#)

### Générer de la valeur au bénéfice du plus grand nombre

Développer les potentiels de chacun, construire une société plus intelligente, responsable et ouverte, contribuer à une planète plus connectée mais aussi mieux équilibrée : autant de bénéfices que nous voulons apporter par nos innovations et nos activités.

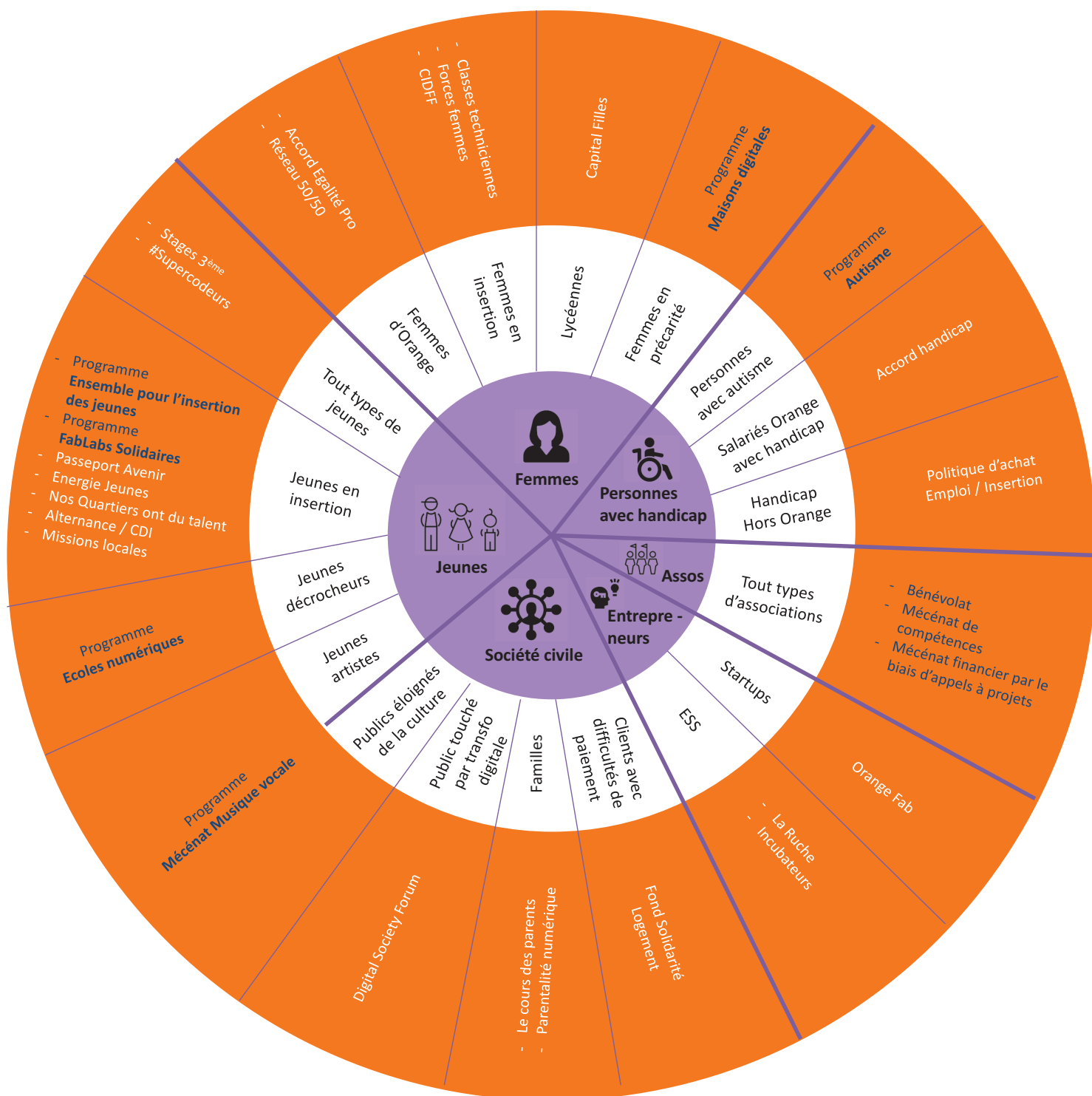
Face aux transformations induites par le digital, nous veillons également à favoriser l'émergence d'une société numérique choisie à l'échelle individuelle ou collective avec le souci que chacun puisse en tirer profit de façon éclairée.

Voici le cadre dans lequel nous agissons au quotidien, ce sont les piliers de notre démarche RSE.



**Annexe 16 : Maquette des programmes RSE – Fondation Orange réalisée avec la Direction Orange Sud-Ouest**

- Programmes de la Fondation Orange
- Programmes RSE



## Mots-clés

Mécénat

Responsabilité sociale d'entreprise

RSE

Citoyenneté

Fondation d'entreprise

Solidarité

Innovation sociale

Impact social

Intérêt général

Engagement

Intégration

## Résumé

Entre intérêt général et innovation sociale, la Fondation Orange cherche aujourd'hui à reconfigurer son rapport à la stratégie globale de responsabilité citoyenne du Groupe afin d'exister davantage et de donner du sens à son action. Cette reconfiguration fait suite au constat d'un manque de notoriété de ses activités, qui a mené la Fondation à changer de positionnement afin de se rapprocher du cœur de métier de l'entreprise.

Cette étude a permis d'explorer trois aspects et conséquences de cette reconfiguration. Tout d'abord, l'analyse de l'évolution de l'intégration organisationnelle et idéologique de la Fondation à la stratégie globale de responsabilité citoyenne du Groupe Orange a révélé que, malgré la distance entre les discours des acteurs et les faits, l'intégration est aujourd'hui partielle. Du point de vue de l'organisation, les deux domaines sont perçus comme complémentaires, bien qu'ils soient relativement cloisonnés. Il n'est question d'intégration que lorsque l'on évoque le rapprochement idéologique des champs d'action de la Fondation avec la stratégie RSE Groupe autour de la notion de numérique solidaire. Le mécénat culturel, champ d'action historique de la Fondation, doit se réinventer afin de trouver sa place dans ce nouveau paradigme.

Ensuite, elle a permis de mettre en évidence l'utilisation des codes de l'innovation sociale au sein de la stratégie de communication de la Fondation Orange afin de lutter contre le risque d'insignifiance. Que ce soit la recherche d'efficacité par la mesure de l'impact social, la réponse à un besoin social mal satisfait, l'implication des acteurs concernés ou la dimension expérimentale, la Fondation Orange parvient à retrouver une forme de légitimité au sein de la stratégie globale grâce à la bonne utilisation de ces codes.

Enfin, cette étude a pu mettre en évidence l'impact potentiel de cette reconfiguration sur l'activité de l'entreprise. Les partenaires économiques et sociaux, les salariés et les clients pourraient créer une relation privilégiée avec le Groupe Orange au travers de sa stratégie globale de responsabilité citoyenne si l'ensemble des outils mis en place étaient pleinement utilisés.