

*Année universitaire 2023-2024*

# **Comment renforcer la légitimité d'Orange vis-à-vis des enjeux de l'inclusion numérique avec des partenariats public-privés ?**

**Mémoire de Master 2 en Management en Développement Durable**

**Présenté et soutenu publiquement le 28 août 2024 par**

**Andrea LOPEZ RESTREPO**

**Sous la direction de :**

Hugo GAILLARD, Maître de conférences en Science de Gestion et Responsable du Master en Management et Développement Durable de l'Université du Mans

**En présence de :**

Hugo GAILLARD, Maître de conférences en Science de Gestion et Responsable du Master en Management et Développement Durable de l'Université du Mans

Céline OBEJERO, Responsable RSE, Inclusion numérique et Fondation de la Direction Orange Grand Ouest



## Sommaire

INTRODUCTION.....	1
I. CONTEXTUALISATION .....	3
1.1. L'éloignement numérique.....	3
1.2. Objectifs de Développement Durable.....	8
1.3. Engagement d'Orange pour l'Inclusion numérique .....	9
II. REVUE DE LITTERATURE.....	14
2.1. Dimensions de la fracture numérique.....	14
2.2. Partenariats Publics-Privés .....	18
2.2.1. Renforcer la stratégie RSE avec des PPP .....	20
2.3. La légitimité organisationnelle .....	21
2.3.1. Types de légitimité .....	22
III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
3.1. Méthode.....	25
3.2. Instruments de recherche .....	25
3.2.1. Entretiens sem-directif .....	26
3.2.2. Analyse de la presse .....	32
IV. PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS .....	33
4.1. Analyses et résultats des entretiens .....	33
4.1.1. Description de l'échantillon. ....	33
4.1.2. Analyse des entretiens par thématiques .....	35
4.2. Analyse des résultats de la Revue de presse.....	46
4.3. Analyse croisé des résultats.....	48
V. DISCUSSION .....	49
5.1. Limites de la recherche.....	49



5.2. Concordance avec les études existantes .....	49
5.2.1. Inclusion numérique .....	49
5.2.2. Partenariats .....	50
5.2.3. Légitimité Organisationnelle .....	52
5.3. Recommandations .....	53
Renforcer l'engagement d'ambassadeurs Orange .....	53
Renforcer la communication .....	54
CONCLUSION .....	56
BIBLIOGRAPHIE .....	58
ANNEXES .....	60
Transcriptions des entretiens .....	60
Entretien 1. ....	60
Entretien 2 .....	70
Entretien 3 .....	81
Entretien 4 .....	93
Entretien 5 .....	107
Entretien 6 .....	118
Entretien 7 .....	132
Entretien 8 .....	140
Entretien 9 .....	149
Tableau d'analyse de presse .....	164
Articles de Presse .....	176
Bretagne .....	176
Pays de la Loire .....	180
Normandie .....	185
Centre-Val de Loire .....	188



## Glossaire

**Territoire Grand Ouest** : Régions de Normandie, Bretagne, Pays de la Loire et Centre-Val de Loire

**ANCT** : Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

**ANLCI** : Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme

**CAF** : Caisse d'Allocations Familiales

**CCAS** : Centre Communal d'Action Sociale

**CREDOC** : Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie

**DRCL** : Directeur des Relations avec les Collectivités Locales

**DOGO** : Direction Orange Grand Ouest

**DRHG** : Directeur des Ressources Humaines Groupe

**ESS** : Économie Sociale et Solidaire

**FNE** : France Numérique Ensemble

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

**ISS** : Internet Skills Scale

**ODC** : Orange Digital Center

**ODD** : Objectifs de Développement Durable

**PPP** : Partenariats Publics-Privés

**RAMEAU** : Regroupement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**RH** : Ressources Humaines

**URSSAF** : Union de Recouvrement des Cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales



## INTRODUCTION

L'illettrisme numérique, ou illectronisme, concernait 17 % de la population française, selon les données de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) en 2019. Ce chiffre, bien que préoccupant, ne révèle pas toute l'ampleur des difficultés rencontrées par les personnes touchées dans leur vie quotidienne. L'absence de compétences numériques peut devenir une vraie difficulté dans la vie quotidienne des personnes, limitant l'accès à des services essentiels, à l'éducation, à l'emploi, et même à la participation citoyenne. Face à cette réalité, de nombreuses entreprises, comme Orange, cherchent à contribuer à la réduction des inégalités sociales à travers des stratégies de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Cependant, cet engagement soulève plusieurs questions : Comment atteindre efficacement les personnes éloignées du numérique ? Comment s'assurer que les actions menées sont perçues comme altruistes et non comme des initiatives à but commercial ? Et surtout, **comment renforcer la légitimité d'Orange vis-à-vis des enjeux de l'inclusion numérique avec des partenariats public-privés ?**

Cette réflexion est née de mon expérience en alternance au sein d'Orange, où j'étais amenée à travailler de manière régulière avec des associations et des collectivités locales. Principalement, j'ai été en contact avec ces partenaires pour animer des ateliers numériques, dispenser des formations aux futurs animateurs des collectivités et associations, ainsi que pour piloter la campagne régionale de Don en Boutique<sup>1</sup>.

L'inclusion numérique est devenue un enjeu majeur dans notre société de plus en plus digitalisée. Orange, en tant qu'opérateur historique de télécommunications, a un rôle clé à jouer dans cette lutte contre l'illectronisme. L'entreprise a mis en place plusieurs initiatives pour promouvoir l'inclusion numérique, notamment à travers son programme Orange Digital Center (ODC). Ce programme propose des ateliers gratuits et accessibles à tous, visant à familiariser les bénéficiaires avec le monde numérique, à développer leurs compétences et à les accompagner dans leur parcours professionnel. Les ateliers sont animés par des salariés d'Orange, appelés ambassadeurs, qui s'engagent volontairement dans cette mission.

---

<sup>1</sup> Le Don en Boutique est une initiative d'Orange dans laquelle les clients peuvent faire un don à une association (nationale ou locale) choisi par Orange lors de leur passage en caisse. Le don va de 15 centimes à 1 euro selon le montant de l'achat.



Cependant, malgré ces efforts, des défis subsistent. La disponibilité des ambassadeurs, la couverture territoriale, la diversité des publics touchés et la perception des actions menées sont autant de points à améliorer pour maximiser l'impact des initiatives d'Orange. De plus, la collaboration avec des partenaires publics et privés est essentielle pour étendre la portée des actions et atteindre les populations les plus éloignées du numérique.

Ce mémoire s'articule autour de plusieurs axes. Dans un premier temps, une contextualisation de l'éloignement numérique permettra de mieux comprendre les enjeux et les défis liés à l'inclusion numérique. Ensuite, une revue de la littérature sur l'inclusion numérique, les partenariats public-privés et la légitimité organisationnelle fournira un cadre théorique pour analyser la problématique. La méthodologie de recherche qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs et une analyse de la presse, permettra de recueillir des données empiriques et de confronter les perceptions des différents acteurs impliqués.

Les résultats de cette recherche permettront de formuler des recommandations concrètes pour améliorer la stratégie d'inclusion numérique d'Orange et renforcer sa légitimité auprès des parties prenantes. En fin de compte, il s'agit de comprendre comment une entreprise peut non seulement contribuer à réduire les fractures numériques, mais aussi être reconnue et légitimée dans ses efforts par l'ensemble de ses parties prenantes.



## I. CONTEXTUALISATION

### 1.1. L'éloignement numérique

Dans les dernières années, l'humanité a adopté une utilisation massive du numérique. En conséquence les dispositifs électroniques sont devenus une extension du corps humain, permettant de garder contact avec les autres, d'avoir les actualités de n'importe quelle partie du monde, de croiser les sources pour confirmer des informations et basiquement, le numérique prend une place importante dans plusieurs aspects de la société tels que, l'éducation, la santé, l'administration publique, la gestion de nos ressources financières, le travail, et la liste pourrait continuer. Bien qu'il s'agisse d'une transition, elle a la particularité d'avancer très vite et de prendre des dimensions significatives dans la société. On pourrait même réfléchir à la démocratisation de l'usage de l'intelligence artificielle (IA) et comment son inclusion dans tous les aspects de la vie devrait nous questionner sur des enjeux sociétaux, éthiques et environnementaux. Bien que ce n'est pas l'objet de ce mémoire, cet exemple illustre la vitesse et complexité qui caractérise l'avancement du numérique, et en conséquence, une partie de la population mondiale reste à la marge de ces avancements.

Depuis une vingtaine d'années, les questions soulevées par la présence d'inégalités entre les citoyens au regard de l'usage des technologies et les manières d'y répondre, se sont durablement installées dans le paysage public français<sup>2</sup>. Ainsi, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) a mobilisée trois grands angles d'approches pour analyser les diverses formes d'éloignement du numérique, qui constituent autant de dimensions à prendre en compte pour appréhender le phénomène. Ces trois angles d'approche sont l'accès, les compétences et les capacités.

Le premier angle, questionne les écarts d'accès aux technologies numériques, tels que les équipements et les conditions de connexion. Grâce à cet angle d'approche, le concept de « fracture numérique » (en anglais *digital-divide*) est émergé. En ce qui concerne les compétences, le questionnement est sur la maîtrise des technologies numériques, en prenant en compte l'intensité, la nature et le répertoire des usages de telles technologies. Dans ce cadre, la notion de littératie numérique prend place. Finalement, les capacités interrogent les inégalités

---

<sup>2</sup> Selon le rapport de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) « La société numérique française : Définir et mesurer l'éloignement numérique », publié en Avril 2023. [Programme Société numérique \(societenumerique.gouv.fr\)](https://societenumerique.gouv.fr)



en termes de la possibilité pour les individus de tirer bénéfice des technologies numériques dans des domaines divers. On met en avant le concept de pouvoir agir (en anglais *empowerment*).

Afin d'approfondir sur ces angles, on mettra en contexte les concepts évoqués. Pour sa part le concept de fracture numérique, a émergé aux Etats-Unis dans les années 1990 pour décrire les inégalités d'accès à Internet. A cette époque, la connexion à Internet était clairement le privilège de personnes diplômées, urbaines et ayant de hauts revenus (Pasquier, 2022). Actuellement, les écarts liés à la connexion sont de plus en plus réduits, c'est-à-dire que les profils socio-économiques ont aussi moins de relevance, grâce à la démocratisation de l'accès à internet. L'ANCT (2023) met en évidence les résultats du baromètre du numérique réalisé par le Centre de Recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) en 2023. Ces résultats nous permettent d'observer la diminution de l'écart des dernières années, par rapport à l'écart existant au début de siècle. Ainsi :

### **ANCT, 2023**

- En 2003, 31% des Français de 12 ans et plus avaient une connexion Internet à domicile, avec une surreprésentation des cadres et professions intellectuelles (66%) et une sous-représentation des ouvriers (21%).
- En 2022, 89% de la population française est connectée à domicile, la différence entre cadres et ouvriers ayant considérablement diminuée (90% des ouvriers pour 95% des cadres. (p.16)

Cependant, le fait que la connexion au Internet soit démocratisée, ne signifie pas que la fracture numérique n'existe plus. En 2024 il existe encore des « zones blanches » (sans aucun opérateur) et des « zones grises » (couvertes par un ou deux opérateurs seulement). En plus de cet aspect technique de l'accès, on doit aussi prendre en compte les terminaux technologiques avec lesquels les individus peuvent accéder à Internet. Ainsi, l'usage des ordinateurs a une relevance importante qui se maintient dans le temps tandis que l'usage de smartphones a eu une évolution intéressante depuis une dizaine d'années. Selon l'ANCT (2023) en 2011 seulement 17% de la population était équipée d'un smartphone, contre 95% en 2022. C'est-à-dire que l'accès au numérique peut se mesurer d'un côté par la connectivité à Internet, et de l'autre par ces usages.

Bien que l'accessibilité soit le premier niveau de la fracture numérique, la questionnement sur les compétences se pose et ouvre la porte à la deuxième approche sur les compétences, notamment la littératie numérique. D'après l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme





(ANLCI), « l'illectronisme numérique (ou illectronisme) désigne une maîtrise insuffisante des compétences numériques de base, nécessaires à toute personne pour effectuer de manière autonome les actes de la vie courante ». (Syndicat de la Presse Sociale, 2019). Précédemment nous avons mentionné que 17% de la population française était concernée par l'illectronisme. Selon les statistiques de 2019 de l'INSEE<sup>3</sup>, ce sont des personnes de plus de 15 ans résidant en France métropolitaine, qui n'ont pas utilisé Internet au cours des douze derniers mois ou qui n'ont pas les compétences numériques de base. Il s'agit surtout des plus âgés, des moins diplômés et des moins favorisés socialement. Les statistiques remarquent aussi que 22% des habitants les plus éloignés des villes et 24% de ceux qui habitent dans des petits pôles urbains, sont davantage concernés par l'illectronisme que ceux des plus grandes villes (13%). C'est important de remarquer que selon les mêmes statistiques, « l'illectronisme touche 3 % des personnes âgées de 15 à 44 ans, contre 9 % entre 45 et 59 ans, 27 % entre 60 et 74 ans et 67 % des 75 ans ou plus ». Ces données nous permettent remarquer que les personnes les plus âgées ont moins de compétences numériques. Plus tard, dans la revue de littérature, nous pourrions approfondir dans les travaux sur la littératie numérique et les compétences permettant aux individus d'utiliser les environnements numériques intuitivement.

La troisième approche de l'éloignement du numérique sur les capacités, interroge sur les possibilités inégales des individus à transformer les opportunités qu'offre le numérique, en bénéfices effectives. Cette approche est nécessaire car « le fait d'avoir accès aux outils numériques et de disposer des compétences nécessaires pour les utiliser correctement, constituent des conditions nécessaires mais non suffisantes pour améliorer concrètement la vie quotidienne d'un individu ou d'un groupe » (Agence Nationale de la cohésion des territoires (ANCT), 2023). Cette troisième approche cherche à expliquer les différences entre individus qui leur permettent (ou pas) de profiter de la technologie pour améliorer leur situation de vie. C'est-à-dire, la capacité de l'individu à saisir et exploiter des opportunités pour soi-même et le collectif.

Comprendre la fracture numérique avec ces trois angles, nous permet de constater que l'éloignement numérique est une problématique qui impacte la vie quotidienne d'une partie assez conséquente de la population française. Nous pouvons aussi remarquer que la fracture

---

<sup>3</sup> Statistiques de l'INSEE, 2019. « Davantage d'illectronisme dans les communes éloignées des villes et les petits pôles urbains ». [Davantage d'illectronisme dans les communes éloignées des villes et les petits pôles urbains - Insee Analyses - 85](#)



numérique peut se présenter de différentes façons et pourtant, elle nécessite des solutions variées pour sa réduction.

Cependant, la transition numérique ne va pas s'arrêter, au contraire, le numérique prend une place importante, notamment pour les procédures administratives en France. Cette situation a été évoqué dans une table ronde dans le cadre d'une rencontre avec les acteurs de l'inclusion numérique à Laval en 2023 à laquelle j'ai pu assister. Cette table ronde avait comme sujet « le numérique face aux publiques : l'utilisateur n'est pas déficient, les publics ne sont pas éloignés », laquelle a eu la participation de Jacques-François Marchandise, chercheur et cofondateur de la Fing<sup>4</sup> et qui a notamment coordonné le projet de recherche ANR Capacity (2015-2018). Dans cette table ronde, il a évoqué le constat de la présence des inégalités sociales dans le numérique, car parfois le numérique n'est pas conçu pour être accessible à tout le monde. Il remarquait aussi lors de cette rencontre que le problème n'est pas forcément « les gens », mais peut être le processus et la mise en service. La dématérialisation peut se traduire aussi dans une manière de déterritorialisation et une désintermédiation. A ce point Mr Marchandise s'interroge sur le fait que la dématérialisation soit aussi une façon de deshumanisation ou abolition du territoire. D'après Mr Marchandise, la dématérialisation présente aussi 3 difficultés :

1. **Dématérialisation de l'information** : L'information est à disposition de tout le monde. Dans un premier temps, la qualité de l'information liée aux services publics a augmenté. Aujourd'hui, les usagers se retrouvent avec beaucoup d'informations qui ne sont pas forcément qualifiées (infobésité)<sup>5</sup>. En conséquence, l'utilisateur est forcé à aller chercher une information qualifiée car l'information qui se trouve sur internet ou dans des moteurs de recherche n'est pas toujours fiable.
2. **Dématérialisation de la relation** : Les acteurs publics ont fait ce que les acteurs de service ont fait, c'est-à-dire une relation multicanale dans laquelle l'utilisateur a à disposition le guichet et d'autres canaux comme, les centres d'appels, les plateformes digitales, etc. Pourtant s'impose une question sur la qualité du service à l'utilisateur. D'autre part, l'Etat met une distance avec les citoyens en sous-traitant des centres d'appels externes privés, ce qui crée une difficulté d'accès au service.

---

<sup>4</sup> La Fing (Association pour la Fondation d'un Internet Nouvelle Génération) est un think & do tank qui travaille sur les transformations numériques de la société

<sup>5</sup> Infobésité : Surabondance d'informations imputée aux chaînes d'information en continu, aux nouvelles technologies de la communication (Internet, téléphones portables, messageries, réseaux sociaux) et à la dépendance qu'elles créent chez l'utilisateur.



- 3. Dématérialisation des services :** L'utilisateur se trouve face à une multiplicité de formulaires en ligne. L'idée de pouvoir faire les demandes administratives de bout en bout depuis chez soi, et sans coupures, présente aussi une difficulté à partir du moment que l'utilisateur ne possède pas les compétences ou connaissances nécessaires pour faire la démarche, et qu'il a la nécessité d'avoir un login et mot de passe pour chaque administration. On remarque aussi une montée en puissance des identités de marque des différents opérateurs administratifs (France Travail, Urssaf, CAF...), où l'utilisateur devra se rapprocher de chacun et pourra se trouver complètement perdu avec des identifiants différents pour chaque site web.

La dématérialisation en plus d'une multiplicité d'acteurs dû à la décentralisation, devient un énorme enjeu. Mr Marchandise évoque aussi, comment la dématérialisation peut donner l'impression aux personnes de « devenir obsolète », ce qui renforce le sentiment d'être complètement perdu, une perte de confiance sur la gestion de ces données et le sentiment d'être éloignés des acteurs publics et seuls dans ces démarches.

Pour adresser les difficultés autour de la fracture numérique, le gouvernement français a créé une feuille de route pour la période allant de 2023 à 2027, appelée France Numérique Ensemble (FNE). L'ambition de cette feuille de route est de coordonner les acteurs et les structures territoriales pour l'inclusion numérique. En cohérence avec cette ambition, chaque département a la responsabilité de décliner cette feuille de route, mais plus important encore, de la co-construire avec les acteurs économiques et sociaux du territoire, pour adhérer aux besoins des personnes éloignées du numérique. Pour ce faire, les préfetures ont organisé une série de réunions pour rassembler les acteurs qui travaillent pour l'inclusion numérique du territoire, ainsi que des événements avec des tables rondes (comme celle qui vient d'être présentée) et moments d'ateliers pour réfléchir autour des enjeux de l'inclusion numérique. Orange a participé à plusieurs de ces réunions pour la co-construction des actions pour atteindre les ambitions de la feuille de route FNE, ainsi qu'aux événements Numérique en Commun (NEC) pour les départements de la Mayenne et Vendée.

L'importance de travailler pour l'inclusion numérique c'est de répondre aux besoins des publics éloignés du numérique et qui en conséquence, sont éloignées de l'administration publique, des services de santé, qui sont plus vulnérables à être victimes d'arnaques en ligne, qui auront moins d'avantages sociaux, difficultés pour accéder à l'employabilité ou à l'éducation, seulement pour mentionner quelques exemples. On constate que le numérique est un complément de la vie



quotidienne et que la dématérialisation des services publics (et privés) peut impacter négativement les conditions de vie d'une partie de la population. Une population qui très probablement se trouvait déjà écartée, se trouve aujourd'hui bloquée à cause d'un manque de compétences numériques. Alors, quand on fait référence à l'inclusion numérique, on fait référence au fait de récupérer ces personnes et de leur permettre d'améliorer ses conditions de vie, on revendique leur appartenance à la société pour qu'ils ne restent pas à côté.

## 1.2. Objectifs de Développement Durable

Les objectifs de développement durable (ODD), ont été créés pour ne laisser personne de côté. Ils ont été créés par l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour répondre aux défis mondiaux, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.<sup>6</sup> Les 17 ODD sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, ainsi que leurs cibles d'ici 2030. Pour atteindre ces objectifs, les pays ont adapté les cibles de chaque objectif à leur territoire, ce qui permet de prendre en compte la réalité des habitants des pays pour présenter des solutions effectives. De la même façon, les entreprises peuvent choisir selon leurs priorités et activités économiques, les objectifs avec lesquels elles veulent s'engager et créer des stratégies cohérentes avec ce choix.

En cohérence avec la problématique de ce mémoire nous trouvons principalement deux objectifs, l'objectif 10 : réduction d'inégalités, et l'objectif 17 : partenariats pour les objectifs mondiaux. Avant de continuer il convient d'expliquer ces objectifs et surtout la cible spécifique en relation avec la problématique.

Pour l'ODD 10, réduction d'inégalités, on retrouve la cible suivante :

D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre.

---

<sup>6</sup> Organisation des Nations Unies. [Objectifs de développement durable \(un.org\)](https://un.org)



Dans cet ODD nous retrouvons la volonté de favoriser l'intégration sociale des personnes, ce qui est cohérent avec l'inclusion numérique et la réduction des fractures sociales. Concernant l'ODD 17, nous allons trouver la cible suivante sur les partenariats :

Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats publics /privés et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière.

Cet ODD invite à la coopération entre acteurs de différents secteurs pour arriver à accomplir les objectifs proposés. Les ODD ont une relevance pour cette problématique, car on observe la volonté du gouvernement de créer des politiques et des stratégies sociales pour atteindre ses objectifs. Aussi, les cibles des objectifs permettent d'avoir une idée plus claire sur comment atteindre ces objectifs et quels sont les aspects plus importants à prendre en compte.

### **1.3. Engagement d'Orange pour l'Inclusion numérique**

Pour continuer la contextualisation, il convient de présenter l'entreprise qui sera étudiée tout au long de ce mémoire. Orange est un des principaux opérateurs de télécommunications et de services numériques dans le monde. C'est aussi une entreprise du CAC40 avec 44,1 Milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2023. Ils servent 298 millions de clients, particuliers, professionnels et grandes entreprises au 31 décembre 2023<sup>7</sup>.

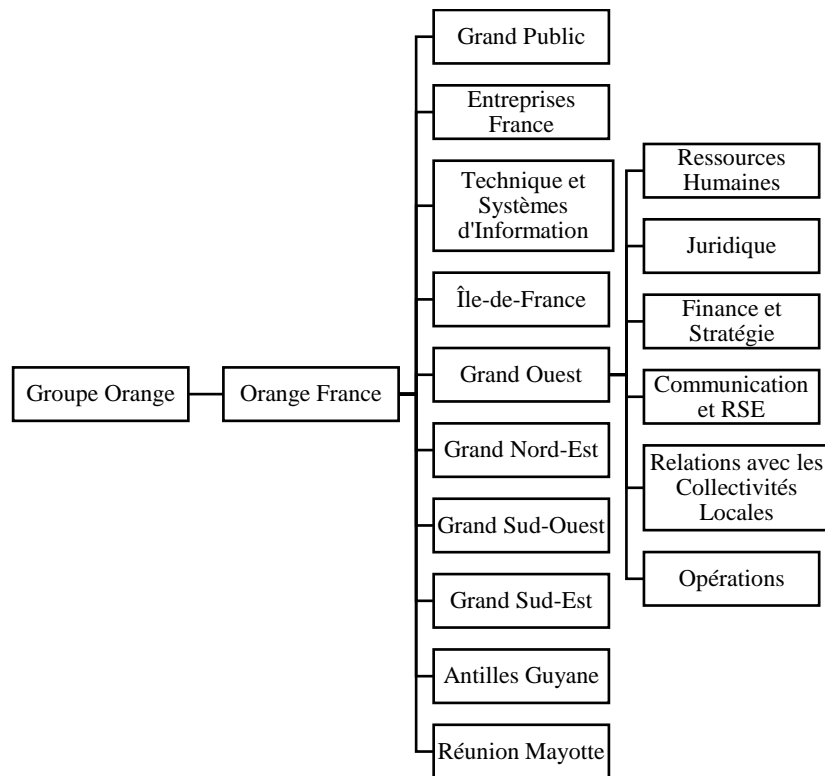
Pour mieux comprendre le Groupe Orange, il faut imaginer un organigramme, dans lequel nous trouvons d'abord une division géographique et ensuite, les directions selon le type de client, puis les directions selon la géographie du pays et finalement les directions de fonctions supports qui sont transversales à toute l'organisation. Ainsi Orange France a 3 directions nationales (Grand Public, Entreprises France, et Technique et Systèmes d'Informations) ; 7 directions Orange qui divisent le pays (Île-de-France, Grand Ouest, Grand Nord-Est, Grand Sud-Est, Grand Sud-Ouest, Antilles Guyane, et Réunion Mayotte) ; et finalement, 6 directions fonctions supports (Ressources Humaines, Juridique, Finance et Stratégie, Communication et Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), Relations avec les Collectivités Locales, et Opérations). Ci-dessous un organigramme qui permet de visualiser l'organisation d'Orange France, en se concentrant sur la Direction Orange Grand Ouest (DOGO).

---

<sup>7</sup> Rapport annuel intégré 2023-2024 d'Orange. [Rapport Annuel Intégré 2023 \(Orange.com\)](https://www.orange.com/fr/rapport-annuel-integre-2023-2024)



Figure 1. Organisation d'Orange France



Source : Création propre.

Comme mentionnée à l'introduction, j'ai réalisé mon alternance de deuxième année du master en Management et Développement Durable au sein d'Orange en tant que Chargée de projets RSE. J'étais rattachée à la Direction de la Communication et la RSE Grand Ouest. Il faut remarquer que la direction Orange Grand Ouest (DOGO) compte plus de 14 000 salariés sur le territoire, lequel est composé des régions de Bretagne, Pays de la Loire, Centre-Val de Loire et Normandie. Ces sont les territoires où les instruments de recherche ont été appliqués.

Maintenant, nous allons nous intéresser à la RSE chez Orange. Dans le cadre de son plan stratégique « Lead The Future », Orange a indiqué que chacune de ses actions sera guidée par sa raison d'être : « être l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ». Cette raison d'être incarne la volonté du Groupe d'avoir un modèle d'entreprise engagée et responsable qui concilie une performance économique, sociale et environnementale pour une approche durable.

Ainsi, Orange s'engage pour six de dix-sept ODD, à savoir les suivants : ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure ; ODD 10 : Réduire les inégalités ; ODD 12 : Consommation et production responsable ; ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements



climatiques ; ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces ; ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs.

En cohérence avec sa raison d'être, la stratégie RSE d'Orange est basée sur 3 piliers : un engagement pour l'égalité numérique, pour l'environnement et finalement pour créer une société de confiance.

Pour l'Egalité Numérique, Orange s'engage à réduire toute forme de fracture liée à l'accès, au matériel, aux usages et à la maîtrise du numérique. Pour une société de confiance, Orange s'engage pour un monde numérique qui permet à chacun de se développer en confiance et de créer de la valeur pour lui-même et pour la société. Pour l'Environnement, Orange s'engage à réduire ces émissions de CO<sub>2</sub> pour atteindre la neutralité carbone en 2040, également à intégrer l'économie circulaire dans ses processus et métiers.

Afin de mieux illustrer ces engagements et comprendre la place de chaque objectif, voir la figure 2 *Raison d'être d'Orange*.

Figure 2 Raison d'être d'Orange

**Notre raison d'être**

« Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et chacun les clés d'un monde numérique responsable »

**S'engager pour l'égalité numérique**

- Vers un numérique utile à tous**  
Accompagner chacune et chacun dans les usages numériques
- Orange Digital Center** ↑ **#Femmes Entrepreneuses**
- Vers un numérique solidaire**  
Favoriser les formations au numérique et par le numérique pour les femmes et les jeunes en difficulté
- Vers des offres et produits inclusifs**  
Permettre l'accès au monde numérique pour tous grâce à des offres dédiées

**S'engager pour l'environnement**

- Vers le Net Zero Carbone**  
Atteindre le net zéro carbone d'ici 2040
- Vers la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>**  
Améliorer l'efficacité énergétique des réseaux, de nos bâtiments et transports
- Vers l'économie circulaire**  
Intégrer l'économie circulaire dans nos processus et métiers

**S'engager pour créer une société de confiance**

- Vers un monde + inclusif**  
Soutenir l'égalité des chances grâce à l'engagement de tous
- Vers un monde + juste**  
Faire compter les seules compétences chez Orange et au-delà avec nos actions
- Hello Women**
- Vers un monde + ouvert**  
Favoriser l'accès à la Culture pour tous, en ligne et hors ligne grâce à la Fondation Orange
- MOOC culturels**

Plus d'informations : [bienviredigital.orange.fr](http://bienviredigital.orange.fr)  
[fondationorange.com](http://fondationorange.com)

Source : Bilan ESG 2023 de la Direction Orange Grand Ouest



En cohérence avec son engagement pour l'égalité numérique, Orange a mis en place le programme Orange Digital Center (ODC). Un programme gratuit et accessible à tous, qui permet à ses bénéficiaires de se familiariser au monde numérique, de développer ses compétences ou de se faire accompagner dans un parcours professionnel. Cet accompagnement se traduit par divers ateliers favorisant la pratique et les échanges avec les animateurs de ces ateliers, qui sont dans la plupart de temps des salariés Orange. Grâce à un accord intergénérationnel, les salariés Orange ont le droit à 2 jours par an pour être volontaires et s'engager dans une action sociale. Ainsi, les salariés peuvent s'inscrire en tant que Ambassadeurs Orange pour réaliser des ateliers numériques ODC. Le programme ODC a eu en 2023 plus de 12 000 bénéficiaires. Ces bénéficiaires sont principalement des jeunes, des seniors et des professionnels ou entrepreneurs de petites et moyennes entreprises. Bien que les salariés d'Orange fassent une partie des ateliers, le programme ODC fonctionne aussi grâce aux partenaires qui sont présents dans le territoire et qui agissent localement pour l'inclusion numérique. Dans ce cas une convention est signée, Orange forme l'organisation partenaire aux ateliers convenus et donne les supports ou matériels nécessaires pour le déroulement des ateliers. Le partenaire s'engage à communiquer le nombre de bénéficiaires, ainsi qu'à communiquer sur ces ateliers à l'intérieur de son réseau. Il peut y avoir des conventions dans lesquelles l'organisation partenaire s'engage à trouver les personnes à sensibiliser, prêter le lieu et communiquer sur ces ateliers, et ce sont des salariés d'Orange qui se mobilisent pour faire la sensibilisation auprès de bénéficiaires.

Une deuxième action pour l'égalité numérique (ou inclusion numérique), se fait grâce à l'association Orange Solidarité, association qui est soutenue principalement par la Fondation Orange. Orange Solidarité réalise des ateliers pour les jeunes et les femmes en situation d'exclusion ou de précarité et les personnes en situation de handicap dont l'autisme<sup>8</sup>. Ces ateliers portent sur l'utilisation des outils bureautiques et numériques comme Outlook, Word, Excel, etc. A différence des ateliers ODC qui sont plus orientés vers l'usage du smartphone et les réseaux sociaux.

---

<sup>8</sup> Source : Brochure Orange Solidarité, [Orange Solidarité | Fondation \(fondationOrange.com\)](https://www.fondationorange.com)





Les ateliers d'Orange Solidarité ont lieu dans les locaux d'Orange, dans des FabLabs<sup>9</sup>, des Maisons Digitales<sup>10</sup> ou des locaux associatifs. Les membres d'Orange Solidarité sont pour la plupart des salariés d'Orange en mécénat de compétences ou bénévoles. Ils mènent des missions ponctuelles dans une ou plusieurs associations partenaires de la Fondation Orange en lien avec la direction régionale.

Finalement, Orange a une offre de services et produits plus inclusifs, appelée « Coup de Pouce Internet ». Cette offre est réservée aux personnes disposant d'un quotient familial Caisse d'Allocations Familiales (CAF) ou la Mutualité Sociale Agricole (MSA) égal ou inférieur à 700 euros et aux seniors percevant l'Allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA)<sup>11</sup>. Cette offre comprend l'Internet, la télévision et le téléphone fixe pour un prix d'environ 16 euros par mois. Un autre avantage de cette offre c'est qu'elle est sans engagement et sans frais de résiliation. En complément, les bénéficiaires de cette offre peuvent acquérir un ordinateur portable reconditionné et équipé de Windows 10, pour un prix de 169 euros que les clients ont l'option de payer en 3 ou 4 mensualités.

---

<sup>9</sup> FabLab : Est un lieu ouvert à des personnes qui ont des idées et des projets et qui souhaitent les formaliser au stade de prototype.

<sup>10</sup> Programme Maisons Digitales : Programme de la Fondation Orange qui vise à former les femmes au numérique, leur donner les bases indispensables : prise en main d'un ordinateur, d'une tablette, usage de certains logiciels et au web ainsi que les rudiments de la gestion financière, tout cela pour leur permettre de devenir indépendantes économiquement. Source : [Le programme Maisons Digitales : agir pour l'insertion sociale et professionnelle des femmes | Fondation \(fondationOrange.com\)](#)

<sup>11</sup> Source : [Box Internet pas cher - Offre sociale Coup de Pouce Internet - Orange](#)



## II. REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1. Dimensions de la fracture numérique

Comme mentionné auparavant, la fracture numérique s'ajoute à une fracture sociale déjà existante. Grâce aux données statistiques de l'ANCT et l'ANLCI, on constate qu'une partie de la population française se trouve éloignée du numérique. Pasquier (2022) dans ses travaux, explique que même si l'usage d'internet s'est considérablement démocratisé, les pratiques restent fortement marquées par les profils sociaux des internautes. Il reprend Le Projet ANR Capacity réalisé en 2017 qui prend un échantillon représentatif de la population française de plus de 18 ans. Dans ce projet, quatre profils d'internautes ont été identifiés : les « hyperconnectés » (31% des internautes), les « utilitaristes » (38% des internautes), les « traditionnels » (17% des internautes) et les « distants » du numérique (14% des internautes). Le tableau 1, résume les caractéristiques de ces profils.

Ces profils permettent de réaffirmer que les caractéristiques socio-professionnelles ont un vrai impact sur les compétences et les usages que les populations feront d'internet. Ce constat converge avec les données présentées par l'ANCT qui montrent que ce sont les personnes diplômées et des milieux urbains qui se sentent plus à l'aise avec l'internet, et qui en plus, font les usages d'internet les plus nombreux et les plus diversifiés (Pasquier, 2022).

Si on reprend les trois angles d'approche mobilisés par l'ANCT, à savoir, l'accès, les compétences et les capacités ; on regarde que les deux derniers profils, les « traditionnels » et les « distants » n'ont pas vraiment un problème d'accès au numérique, mais plutôt sur les compétences, c'est-à-dire qu'ils ne maîtrisent pas assez les technologies numériques, et pourtant ils les utilisent moins ; ce qui ne leur permet pas de vraiment avoir des bénéfices dans leur quotidienne des technologies numériques.



Tableau 1. Quatre profils des internautes selon Le Projet Capacity ANR (2017)

<b>Les hyperconnectés</b>	<b>Les utilitaristes</b>	<b>Les traditionnels</b>	<b>Les distants</b>
Population plutôt masculine, jeune et diplômée du supérieur.	Plus souvent des femmes, employés, et personnes entre 35 et 49 ans.	Sont des personnes relativement âgées en moyenne.	Une population plutôt âgée et peu diplômée. On peut trouver principalement les retraités, les personnes sans activité professionnelle et les ouvriers.
Avec nombreuses compétences en informatique et se sentent à l'aise avec internet.	Se sentent à l'aise sur Internet mais ont un usage moins intensif, par rapport aux hyperconnectés.	Ils ont un niveau de compétences assez faible au vu de l'ensemble des tâches qu'ils se disent capables de faire en ligne.	Se caractérisent par leur faible aisance sur internet.
En possession de plusieurs adresses de courriel et comptes sur les réseaux sociaux.	Ont tendance à intervenir moins en ligne. Mais ça ne les empêche pas de consulter des forums ou des blogs.	Utilisent l'internet pour communiquer et s'informer.	Utilisent internet pour se divertir, mais un peu moins pour s'informer et communiquer.
Vont à avoir un usage plus militant du web, en comparaison avec les autres trois profils.			Près d'un tiers, ne disposent ni d'adresse de courriel, ni des comptes sur les réseaux sociaux.

Source : Création propre.



Pasquier (2022), remarque que bien que les jeunes soient des « digital natives » c'est-à-dire, des personnes ayant grandi avec le numérique et se sentent à l'aise avec la technologie pour communiquer et d'autres usages ludiques ; ils peuvent se trouver moins à l'aise au moment de faire une démarche administrative en ligne, car ces démarches demandent d'autres compétences pas forcément numériques.

Plusieurs travaux ont été réalisés sur les compétences nécessaires pour se servir du numérique. Van Deursen, Helsper et Eynon (2016), proposent cinq niveaux des compétences. Pour arriver à proposer cette typologie, ils ont développé et validé « the *Internet Skills Scale (ISS)* » (l'échelle de compétences d'Internet, en français). D'abord, ils considèrent que les compétences pour utiliser internet, doivent être différenciées de celles pour utiliser l'ordinateur, car l'usage d'internet demande de compétences en créativité, communication, notamment à l'heure de créer du contenu et d'effectuer des recherches en ligne. C'est grâce à cette observation qu'ils ont pu compléter les études réalisées par d'autres chercheurs. Ainsi l'ISS, est conçue pour mesurer les compétences les plus basiques jusqu'aux compétences les plus avancées (van Deursen, Helsper, & Eynon, 2016).

Pour arriver à la construction de cette échelle de compétences, des entretiens cognitifs ont été réalisés au Royaume-Uni et aux Pays Bas, ainsi que des tests pilotes en ligne qui ont permis de tester la validité de l'instrument proposé. Finalement ils ont fait une enquête complète aux Pays Bas qui a permis de valider la possibilité d'appliquer cet instrument dans d'autres contextes. Les compétences qui ont été identifiées sont : les opérationnelles, les informationnelles, les sociales, les créatives et pour finir les mobiles.

1. **Les compétences opérationnelles**, sont celles qui reprennent les compétences de base nécessaires pour utiliser Internet, par exemple : savoir ouvrir des fichiers téléchargés, utiliser des raccourcis clavier, ouvrir un nouvel onglet dans le navigateur, compléter des formulaires en ligne, etc.
2. **Les compétences informationnelles**, ces compétences permettent de rechercher, sélectionner et évaluer la véracité des informations trouvées, par exemple identifier des mots clés pour effectuer des recherches en ligne, trouver des informations pertinentes, explorer un site web, etc.
3. **Les compétences sociales**, elles sont nécessaires pour interagir et communiquer de manière appropriée en ligne. Ainsi que pour décider quelles informations sur soi partager ou non.



4. **Les compétences créatives**, elles sont liées à la capacité qu'a une personne pour créer de contenu de qualité et le partager en ligne, par exemple : créer du contenu à partir d'images, de musique ou de vidéos existantes ; concevoir un site web ; comprendre les différents types de licences de contenu en ligne, etc.
5. **Les compétences mobiles**, sont liées à l'utilisation d'un smartphone ou d'une tablette tactile. Avec ces compétences les personnes peuvent installer des applications, suivre leur consommation, trouver un itinéraire, etc.

Il est important de remarquer que cet instrument a été conçu pour mesurer les compétences des individus avec des affirmations sur leurs usages d'Internet. Les individus pouvaient répondre en utilisant une échelle de Likert dont les réponses allaient de « pas du tout vrai » à « très vrai ». L'ISS apporte au débat sur la fracture numérique une façon de mesurer et comparer les compétences nécessaires pour faire un usage du numérique.

L'évaluation des compétences est un deuxième pas pour déterminer quelles sont les principales difficultés d'un public avec le numérique. Ensuite, nous allons nous intéresser à comprendre le concept de capabilité numérique et de pouvoir agir, ce qui aura un impact sur les conditions socio-économiques des personnes.

L'accès, les compétences et l'utilisation ne suffisent pas non plus à caractériser l'utilisation d'Internet ; ce sont des éléments de base, et ce qui nous intéresse vraiment, ce sont les résultats. C'est ce qu'on appelle le "troisième niveau de la fracture numérique". (Robinson, et al., 2020). Ce troisième niveau mobilise le concept de « pouvoir agir » (*agency* en anglais), qui fait référence à la capacité des individus à utiliser Internet pour améliorer leur apprentissage, leur recherche d'informations, leur productivité et d'autres activités qui peuvent par exemple, augmenter leurs revenus ou influence. A cette étape nous allons nous concentrer sur les résultats obtenus grâce à l'utilisation de numérique. Il s'agit d'identifier quels groupes de personnes utilisent Internet pour des activités qui renforcent leur capital humain et social. Ces personnes auront plus tendance à accéder à des informations éducatives ou professionnelles, par opposition à des activités de divertissement ou de loisirs. Les recherches, comme celle de Pasquier (2022), montrent que les personnes issues de milieux plus privilégiés ont tendance à utiliser Internet d'une manière plus productive et bénéfique, ce qui les permet de renforcer leur position socio-économique.



Le « pouvoir agir » est inégalement réparti, pourtant ceux qui sont déjà avantagés sont plus susceptibles de tirer des bénéfices substantiels du numérique, exacerbant ainsi les inégalités existantes. Cette approche au lieu de se concentrer sur le manque d'accès ou de compétences, se concentre sur les opportunités que les personnes mieux privilégiées auront grâce à leur position de base, et comment les inégalités sociales impactent la fracture numérique, qui renforcera les inégalités sociales. Robinson et al. (2020) introduisent dans ces études le concept de la « pile d'inégalités numériques » (*The digital inequality stack*, en anglais), pour capturer la nature de plus en plus complexe et interconnectée de la fracture numérique (accès, compétences et utilisation), et comment ces inégalités peuvent se renforcer mutuellement amplifiant ainsi les désavantages. Finalement, comme mentionné précédemment, les inégalités numériques sont profondément enracinées dans les inégalités socio-économiques et sont amplifiées par des facteurs tels que l'éducation, la résidence rurale et l'environnement social. En conséquence, elles nécessitent une approche multidimensionnelle pour les aborder.

## 2.2. Partenariats Publics-Privés

Un ensemble de compétences et de ressources devrait être mobilisés pour réussir à réduire les écarts générés par la fracture numérique. Pour accomplir cet objectif les partenariats sont essentiels, car ce sont la façon dans laquelle les entreprises privées peuvent se rencontrer et travailler avec des organismes publics ou de l'économie social et solidaire (ESS).

Les partenariats publics-privés (PPP) ont pour origine l'écart important entre les demandes sociales et les ressources publiques, surtout lorsqu'il ne semble possible de réduire les premières et augmenter les secondes. Il est donc naturel d'essayer de combiner toutes les compétences disponibles pour contourner les problèmes. Par définition, le secteur public est censé s'occuper de l'intérêt de la communauté, de l'intendance et de la solidarité. Le secteur privé est considéré comme créatif et dynamique, possédant un capital, une efficacité de gestion, des connaissances professionnelles et un esprit entrepreneur (Scharle, 2010).

Trois scénarios de partenariats public-privés sont proposés par Scharle (2010), ils permettent de comprendre à quelle instance un acteur prendra la responsabilité :

- **CPG : Construire, Posséder, Gérer** (En anglais *BOO : Build, Own, Operate*) : La firme privée construit l'infrastructure, la possède et la gère, sous contrôle de l'Etat.



- **CGT : Construire, Gérer, Transférer** (En anglais *BOT : Build, Operate, Transfer*) : La propriété revient à l'Etat au bout d'un certain nombre d'années.
- **CTG : Construire, Transférer, Gérer** (En anglais *BTP : Build, Transfer, Operate*) : L'entreprise privée construit l'infrastructure pour l'Etat, la lui transfère, puis la loue et la gère.

Les PPP ont été largement testés depuis plusieurs décennies. Dans la littérature nous pouvons trouver plusieurs exemples de PPP qui ont été établis aux Etats-Unis et en Europe. Aujourd'hui les alliances entre des organismes publics et des firmes privées sont plus courantes. Bien que ces deux secteurs puissent s'engager pour le même objectif, Scharle (2010) décrit les caractéristiques de ces deux grands acteurs. Pour sa part, l'administration publique est censée d'être responsable et transparente. En outre, il y a des services que les gouvernements peuvent mieux faire que les entreprises privées, ou même que seuls les gouvernements peuvent faire. Au contraire, les entreprises privées sont réticentes à la divulgation de leurs mouvements par rapport à la valeur marchande de la compétence commerciale efficace ou innovante. Ces différences sont évidentes dans les projets entre PPP.

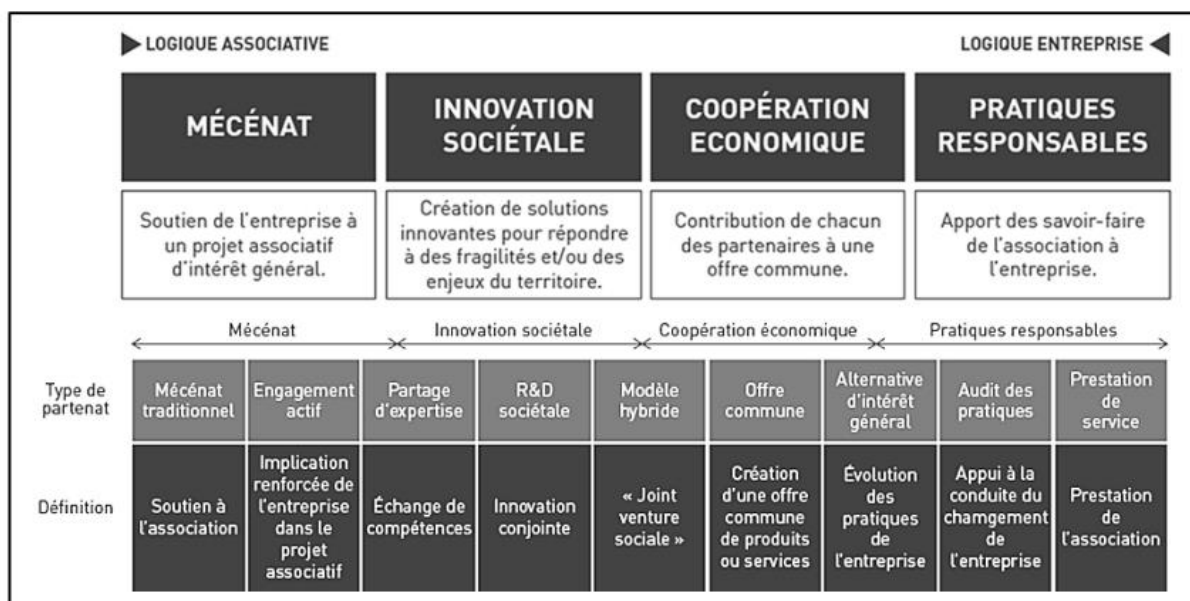
Les promoteurs de PPP ont collecté, évalué et formulé les conditions de base, les difficultés et les principes liés à la coopération entre acteurs publics et privés (Scharle, 2010). L'approche de bonne foi (Ferrigno, 1990 ; Miller, 2000 (comme cité en Scharle, 2010, p231)) considère comme prouvé que la participation du secteur privé se traduit par une combinaison de coûts inférieurs et de risques moindres pour le secteur public. Elle souligne que dans une véritable entreprise commune, tous les risques, coûts et paiements doivent être partagés proportionnellement.

Une attention particulière est attribuée aux risques présents dans les projets de PPP. D'un côté les entreprises privées sont au courant des risques pour elles et attendent une récompense pour les prendre. De l'autre côté, les gouvernements ont des motifs politiques et financiers de poursuivre des projets et conclure des accords sans évaluer correctement les risques et les bénéfices correspondants (Scharle, 2010). Ces risques peuvent se présenter tout au long du projet, de la préparation, la construction, gestion ou opération ; et ils peuvent être commerciaux, économiques, financiers ou politiques.

### 2.2.1. Renforcer la stratégie RSE avec des PPP

Le RAMEAU<sup>12</sup> définit les partenariats entreprises-associations comme « des modes de coopération qui permettent aux partenaires de répondre à leurs enjeux respectifs ainsi qu'à des enjeux partagés qui relèvent du bien commun » (RAMEAU, 2014). Le RAMEAU a proposé une typologie de partenariats afin de favoriser leur émergence.

Figure 3. Les 4 catégories et 9 modèles de partenariat



Source : adapté de RAMEAU 2014, p.27 et 41

Cette typologie distingue quatre catégories de partenariats, qui peuvent être déclinées en neuf modèles. Elle est construite en fonction des objectifs de partenariat et propose une double lecture (logique associative et logique entreprise). Helfrich et al. (2019) expliquent que les quatre catégories traduisent aussi les différents niveaux de complexité organisationnelle. Cette complexité représente différents niveaux de maturités partenariales. Ces catégories identifiées permettront plus tard d'analyser le cas précis d'Orange.

<sup>12</sup> Le RAMEAU (Regroupement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités) est un laboratoire de recherche appliquée qui conçoit et analyse les solutions concrètes de co-construction entre entreprises et associations d'intérêt général (<http://www.lerameau.fr/>)





D'après les études du RAMEAU, les différents partenaires identifiés peuvent avoir des effets positifs pour les deux parties (entreprises et associations). Les entreprises reconnaissent l'apport des associations pour fédérer les collaborateurs, aider à innover, favoriser l'ancrage territorial, etc. Pour les associations, les entreprises peuvent apporter des compétences et des ressources matérielles, faciliter la réalisation du projet associatif, etc. (RAMEAU, 2014).

Les partenariats entre les entreprises et les associations présentent aussi des difficultés liées au mode de fonctionnement.

« En effet, les acteurs associatifs et de l'entreprises peuvent avoir des perceptions très différentes de leurs missions et de leurs compétences. Ils peuvent aussi avoir des modes d'interaction spécifiques avec leur territoire. Tout cela peut instaurer une certaine incommensurabilité de leurs pratiques et une incompréhension entre eux » (Helfrich, Rimaud, & Dupré la Tour, 2019)

Si ces difficultés sont surmontées, les partenariats entre les entreprises et les associations peuvent très bien marcher pour atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux. Ainsi, ces deux acteurs en travaillant ensemble peuvent profiter du savoir-faire, ainsi que des ressources que l'autre partie peut offrir en complément.

### **2.3. La légitimité organisationnelle**

La troisième variable que nous trouvons dans la problématique est la légitimité organisationnelle (LO). L'intérêt d'évaluer cette variable est de comprendre pourquoi la légitimité est importante à l'heure d'établir des partenariats publics-privés pour l'inclusion numérique. Ainsi que de s'intéresser aux éléments qui font qu'un acteur soit perçu comme légitime. La question de la légitimité se pose dans cette problématique car elle permettra d'identifier si Orange est un acteur pertinent pour s'engager dans les enjeux de l'inclusion numérique, ainsi que pour expliquer comment ces actions sont perçus et jugés par ses partenaires et ses salariés.

Bien que plusieurs chercheurs aient donné plusieurs définitions de la LO, Bitektine (2011) propose une définition énumérative qui permet de mieux comprendre le concept, les évaluateurs, les dimensions perçues, les processus d'analyse, l'analyse du bénéfice et le mécanisme d'obéissance.



Tableau 2. Définition énumérative de la légitimité organisationnelle (Bitektine, 2011, p159, traduction de Petit, 2013, p81)

	Description
<b>Périmètre général</b>	« Le concept de LO inclut à la fois les perceptions à propos d'une organisation ou d'un ensemble d'organisations, les jugements/évaluations fondés sur ces perceptions et les réponses comportementales fondées sur ces jugements...
<b>Évaluateurs</b>	...rendus par les médias, les autorités de régulation et d'autres acteurs de l'économie (groupes de pression, salariés, ...etc.), qui...
<b>Dimensions perçues</b>	...perçoivent les processus, les structures et les résultats de l'activité de l'organisation ainsi que les comportements de ses leaders et ses relations avec d'autres acteurs...
<b>Processus d'analyse</b>	...jugent l'organisation ou bien en la rangeant dans une catégorie positive existante ( <b>légitimité cognitive</b> ) ou bien en la soumettant à une évaluation sociopolitique...
<b>Analyse du bénéfice</b>	...se fonde sur l'évaluation de l'organisation du point de vue de la valeur/ du bénéfice qu'en retire l'évaluateur ( <b>légitimité pragmatique</b> ) ou bien le groupe social voire la société elle-même ( <b>légitimité morale</b> ) ...
<b>Mécanisme d'obéissance</b>	... au travers de l'interaction avec l'organisation et les autres acteurs sociaux, débouche sur le soutien la neutralité ou la sanction selon que l'organisation a apporté la valeur/ le bénéfice prescrit par les normes et les réglementations en vigueur. »

Source : (Jenane-Bayouadh, Ben Hassine, & Gherib, 2015) p10.

### 2.3.1. Types de légitimité

Suchman (1995) pour sa part, va formaliser les différents types de légitimité marquées ci-dessous : pragmatique, morale et cognitive.



### *La légitimité pragmatique,*

Elle repose sur les calculs intéressés des publics les plus immédiats d'une organisation, c'est-à-dire les publics avec lesquels l'entreprise a un échange direct. Mais ça pourrait impliquer également des interdépendances politiques, économiques ou sociales plus fortes, dans lesquelles l'action de l'organisation affecte néanmoins de manière visible le bien-être du public (Suchman, 1995). Cette légitimité peut se mettre en pratique de trois manières :

- **La légitimité par « l'échange »** : les acteurs soutiennent la politique organisationnelle dans le but de bénéficier d'échanges favorables, selon Demaret (comme cité en Jenane-Bayouhd, Ben Hassine & Gherib (2015)).
- **La légitimité par « l'influence »** : les acteurs soutiennent la politique organisationnelle dans le but de servir leurs intérêts.
- **La légitimité par « la bonne disposition »** : les acteurs soutiennent la politique organisationnelle lorsqu'ils partagent les valeurs de l'organisation.

### *La légitimité morale*

La légitimité morale, est le reflet d'une évaluation appropriée d'une action ou d'une activité organisationnelle. Elle se rapporte à l'intégration des normes et des valeurs sociétales dans les activités et l'évaluation prend forme par la conviction de l'évaluateur sur le bien-fondé de l'objet à légitimer (Jenane-Bayouhd, Ben Hassine, & Gherib, 2015). D'après Lapoutte (comme cité en Jenane-Bayouhd, Ben Hassine, & Gherib, 2015), en termes de valeur, l'organisation participe au développement local via un investissement socialement responsable, la création d'emplois, et le partage des valeurs de solidarité et de coopération avec différents acteurs de la société dans son ensemble. Suchman (1995) identifie quatre dimensions de la légitimité morale :

- **La légitimité par « les conséquences »** : les organisations sont évaluées sur ce qu'elles réalisent.
- **La légitimité « procédurale »** : les organisations adoptent des procédures socialement acceptables.
- **La légitimité « structurelle »** : lorsque les organisations mettent en place des procédures de contrôle qualité



- **La légitimité « personnelle »** : les organisations sont dirigées par des leaders individuels charismatiques.

### *La légitimité cognitive*

En troisième lieu, on trouve la légitimité cognitive, qui se base sur la compréhension qu'ont les acteurs de l'environnement des comportements de l'organisation. Les activités sont considérées comme « allant de soi » et inévitables. L'obtention d'une légitimité cognitive confère à l'organisation une dimension habilitante (Jenane-Bayouhd, Ben Hassine, & Gherib, 2015). Le tableau suivant présente la subdivision de la légitimité cognitive d'après Suchman (1995).

Tableau 3. Dimensions de la légitimité cognitive (Suchman, 1995)

	<b>Le caractère compréhensible</b>	<b>Le fait d'aller de soi</b>
<b>Définition</b>	La légitimité provient de la disponibilité des modèles culturels qui fournissent des explications plausibles pour l'organisation et ses efforts.	La légitimité provient du contrôle des acteurs. Dans ce type d'institutions, le désordre est géré et transformé en un ensemble d'intersubjectivités qui submerge les possibles dissidences.
<b>Caractéristiques</b>	Légitimité ponctuelle et plausible d'après les représentations sociales	Légitimité ponctuelle et inévitable.

Source : (Jenane-Bayouhd, Ben Hassine, & Gherib, 2015)

Suchman (1995), propose en synthèse, une vision dynamique de la légitimité, qui peut être difficile à gérer mais également profonde et durable dès lors qu'on se déplace d'une légitimité pragmatique (en suivant les intérêts d'autres acteurs) vers morale (en respectant les procédures et conséquences pour le bien de la société) jusqu'à cognitive (qui va de soi) (Jenane-Bayouhd, Ben Hassine, & Gherib, 2015).



### **III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

#### **3.1. Méthode**

Afin d'étudier la problématique de renforcement de légitimité d'Orange vis-à-vis des enjeux d'inclusion numérique avec des partenariats publics-privés, nous allons mener une recherche qualitative. La recherche qualitative « se caractérise par deux choses : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation » (Dumez, 2011). Pour analyser les résultats des instruments de recherche seront utilisés, nous appliquerons la méthode d'étude cas. Dumez (2013) propose deux idées principales pour définir une étude de cas : « un cas est une singularité susceptible d'être isolée et un cas est une structure » (p13). Ainsi, pour donner forme à cette définition, nous allons délimiter le périmètre d'étude. Bien que les actions pour l'inclusion numérique d'Orange annoncées au début de ce mémoire soient importantes et complémentaires, nos instruments de recherche se concentreront principalement sur les ateliers numériques ODC. D'une part, nous disposerons d'informations suffisantes pour que les résultats soient représentatifs, et d'autre part, une grande partie de l'activité quotidienne pour l'inclusion numérique est centrée sur ces ateliers. Ainsi, les ateliers sont une activité mesurable et visible qui implique plusieurs acteurs, y compris les salariés de l'entreprise et les partenaires.

#### **3.2. Instruments de recherche**

Les instruments de recherche utilisés dans cette étude comprennent des entretiens semi-directifs et une analyse de la presse. L'objectif est de partir de l'entreprise et ses partenaires, puis de vérifier ce qui est perçu au niveau de l'opinion publique grâce à l'analyse des articles de presse. Pour illustrer cette approche, nous pouvons imaginer un iceberg, où la partie submergée cherche à comprendre l'interaction entre les acteurs de l'inclusion numérique chez Orange et leur perception de la légitimité de leurs actions. Ensuite, nous chercherons à identifier ce qui est visible à la surface grâce à la revue de presse et aux communications publiques

Les entretiens semi directifs nous permettent d'interroger les individus afin de comprendre leur perception de la problématique, notamment sur la stratégie d'inclusion numérique chez Orange, des partenariats et de la légitimité des engagements d'Orange en matière d'inclusion numérique. Les entretiens fourniront des résultats variés en fonction des profils des personnes interrogées.



D'autre part, une analyse de la presse, incluant des articles mentionnant Orange pour ses actions d'inclusion numérique, sera réalisée. Cette analyse nous permettra d'évaluer les principales thématiques de ce mémoire dans une perspective plus large, en incluant la perspective d'autres acteurs du territoire.

### **3.2.1. Entretiens semi-directif**

Les entretiens semi directifs seront réalisés auprès de plusieurs personnes, avec différents profils, afin de recueillir un maximum de points de vue. L'objectif principal est de permettre aux participants de s'exprimer sur notre sujet d'étude. L'objectif final sera de vérifier et de comparer les réponses obtenues en fonction des différentes cibles interrogées. Les entretiens semi-directifs, bien qu'ils suivent une guide d'entretien présenté ci-dessous, laissent une certaine liberté d'expression et permettent aux participants de poser des questions sur d'autres aspects importants pour l'étude, qui peuvent représenter une particularité de chaque personne interrogée. Ainsi, ce type d'entretien facilite l'expression des participants et leur évite de se sentir enfermés dans les questions posées.

Les cibles qui seront interrogées sont les suivantes :

- Au sein d'Orange : Responsable RSE, Responsable du programme Orange Digital Center (ODC), Responsable des partenariats, Directeur des Relations avec les Collectivités Locales (DRCL).
- Les partenaires d'Orange qui mènent principalement des actions pour l'inclusion numérique.

La guide a donc une série de questions que selon le profil (interne à Orange ou externe à Orange) sont adaptées.

Le guide d'entretien est composé de plusieurs parties. Tout d'abord, nous trouvons une présentation de la personne qui pose les questions, suivie de la demande de consentement d'enregistrement. Ensuite, nous abordons la partie profil, qui sert d'introduction et vise à connaître la personne, ses principales actions et en particulier, comprendre pourquoi elle est pertinente pour être interrogée.

La partie suivante porte sur l'inclusion numérique, notamment les actions d'Orange dans ce domaine. Les questions portent sur les engagements en matière d'inclusion numérique, les actions entreprises, les retours des bénéficiaires, les points forts et les points faibles des actions



d'Orange en matière d'inclusion numérique. Cette partie est principalement axée sur les ateliers numériques ODC, mais les questions seront adaptées pour les partenaires d'Orange qui mènent d'autres actions pertinentes. Cette partie vise également à comprendre comment Orange diffuse ses actions et engagements, ainsi que les réactions des organisations partenaires.

Le troisième bloc de questions concerne le partenariat. Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre la relation partenariale, les objectifs communs, la durée, le type de partenariat, etc. Dans un deuxième temps, les questions portent sur les principales questions que les parties se posent avant et/ou au moment de signer un partenariat, ainsi que les difficultés et les avantages principaux pour chaque partie.

Cette partie commence également à explorer la pertinence d'Orange en tant que partenaire pour l'inclusion numérique et les caractéristiques qui rendent un partenariat "idéal". Les questions sont formulées de manière à permettre une analyse ultérieure des résultats, sans pour autant rendre les questions difficiles pour les personnes interrogées.

Dans la partie finale, nous trouverons des questions sur la légitimité d'Orange en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), notamment en ce qui concerne l'inclusion numérique. Nous abordons des éléments tels que l'influence, l'image, les principales préoccupations, l'impact et les besoins des deux parties du partenariat. Nous cherchons à comprendre pourquoi Orange s'engage en faveur de l'inclusion numérique et quelles sont les motivations perçues par les parties impliquées, à savoir les partenaires, ainsi que les personnes chargées de mener ces partenariats ou de coordonner les actions au sein d'Orange.

Il convient de noter que les questions sont entièrement ouvertes et ont été modifiées ou omises en fonction des réponses de nos interlocuteurs. Le guide est construit avec trois colonnes : une pour les questions principales, une deuxième pour les questions complémentaires ou de clarification, et enfin une colonne avec la question principale adaptée pour les salariés d'Orange. Les transcriptions des entretiens principaux se trouvent en annexe à la fin du document. Les entretiens principaux sont ceux qui ont fourni la plupart des résultats et qui portent sur les ateliers numériques ODC, afin de pouvoir comparer les résultats obtenus par les deux instruments de recherche utilisés.

Le tableau 4 présente la guide d'entretien utilisée.



## **Guide d'entretien.**

Tableau 4. Guide d'entretien.

---

### **Présentation / Accord d'enregistrement**

---

Bonjour, je m'appelle Andrea Lopez.

Avant de commencer, merci pour avoir accepté cet entretien.

Comme je vous avais mentionné, cet entretien fait partie de ma recherche pour mon mémoire de fin d'année du master en management et développement durable. Mon mémoire étudie la réputation et légitimité d'Orange en relation aux enjeux numériques dans le cadre de partenariats public-privés. Les données recollectés seront utilisés pour de fins académiques et cet entretien est enregistré.

---

#### *Profil.*

---

#### **Questions principales**

- 1 Prénom et Nom
- 2 Entreprise / Organisation
- 3 Quel est votre poste ?
- 4 Quelles sont les activités principales dans votre rôle ?

---

#### *L'Inclusion numérique.*

---

<b>Questions principales</b>	<b>Questions complémentaires et de clarification</b>	<b>Questions si l'interrogé est interne Orange</b>
5 Faites-vous des ateliers numériques avec Orange ? Lesquels ?	Ateliers comme magiciens du numérique (escape game), comment protéger ses enfants sur internet, décrypter les informations à l'ère de RS, etc. ?	Animez-vous des ateliers numériques ?

---





6 Pourquoi vous êtes engagé pour l'inclusion numérique ?	Pourquoi pensez-vous qu'Orange est engagé pour l'inclusion numérique ?
7 Comment avez-vous appris que Orange propose ce type d'ateliers ?	Est-ce que ce dans le cadre du partenariat ? Est-ce que quelqu'un d'Orange vous a en parlé ?  Comment avez-vous appris que vous pouvez animer ces ateliers ?
8 Quel est votre avis sur ces ateliers ? Points forts/ points faibles	Quel est votre avis sur ces ateliers ? Points forts/ points faibles

*Le partenariat.*

<b>Questions principales</b>	<b>Questions complémentaires</b>	<b>Questions si l'interrogé est interne Orange</b>
9 Est-ce que votre organisation a un partenariat avec Orange ?	De quel type ?  Quel est le lien entre Orange et votre organisation ?  Est-ce qu'Orange a un engagement économique avec votre organisation ?	Que pensez-vous du fait qu'Orange ait des partenariats ?  Que pensez-vous des partenariats auxquels Orange participe ?
10 En quoi consiste ce partenariat ?	Quel sont les responsabilités de chaque partie ?	



11 Quelle est la durée prévue pour ce partenariat ?

Que pensez-vous de la durée des partenariats ?  
Quelle serait la durée optimale ?

12 Avez-vous de partenariats avec d'autres entreprises ?

Aviez-vous considéré d'autres entreprises ou organisations pour avoir un partenariat ?  
Lesquelles ?

Trouvez-vous qu'Orange est un partenaire pertinent ?

Trouvez-vous les partenariats d'Orange pertinents ? (En lien avec ses engagements/cœur de métier)

13 Quelles sont les principaux avantages de ce partenariat ?

Quelles sont les principaux avantages pour Orange d'avoir des partenariats ?

14 Quelles sont les principales difficultés rencontrées de ce partenariat ?

Quelles sont les principales difficultés pour Orange d'avoir des partenariats ?

---

*Légitimité.*

---

**Questions principales**

**Questions complémentaires**

**Questions si l'interrogé est interne Orange**

15 Pourquoi Orange vous semble un acteur pertinent pour faire des actions pour l'inclusion numérique ?

D'après vous, est Orange pertinent à l'heure de réaliser des partenariats pour l'inclusion numérique ?



- |  |   |  |
|--|---|--|
| <b>16</b> D'après vous, pourquoi Orange cherche à avoir des partenariats ?                 | Quelle est la relation avec la RSE ? et avec l'image ?  | D'après vous, pourquoi Orange cherche à avoir des partenariats ?   |
| <b>17</b> Comment l'image d'Orange influence la décision d'établir ou pas un partenariat ? | Aviez-vous une perception positive ou négative de la marque ?   | Comment l'image d'Orange influence la décision d'établir ou pas un partenariat ?<br><br>Avez-vous une perception positive ou négative de la marque ? |
| <b>18</b> Quels sont les principaux doutes que vous avez eus avant signer ce partenariat ? |   | Quels sont les principales questionnes à se poser avant de signer/faire un partenariat ?   |
| <b>19</b> Quel est le retour des personnes qu'ont été sensibilisées aux ateliers ?         | Quels sont les commentaires des enfants/jeunes/seniors après avoir participé aux ateliers ?   | Quel est le retour des personnes qu'ont été sensibilisées aux ateliers ?   |
| <b>20</b> Quel est l'impact perçu après avoir réalisé des ateliers numériques ?            |   | Pourriez-vous décrire l'impact qu'ont ces ateliers/partenariats ?  |
| <b>21</b> D'après vous, pourquoi Orange fait des actions pour l'inclusion numérique ?      | Inclusion numérique : D'un côté c'est l'accès au réseau et aux équipements et d'un autre c'est savoir s'en servir d'internet et des équipements | D'après vous, pourquoi Orange fait des actions pour l'inclusion numérique ? Pourquoi s'engager à l'inclusion numérique ?                             |



**22** En quoi le fait d’avoir une stratégie RSE est important à l’heure de créer un partenariat ?

**23** A quel besoin de votre organisation répond ce partenariat ?

A quel besoin d’Orange répondent-ils les partenariats ?

---

*Source : Création propre.*

### **3.2.2. Analyse de la presse**

L'objectif de l'analyse de presse est de comprendre la perception de l'opinion publique face aux actions menées par Orange dans le cadre de son engagement pour l'inclusion numérique. Pour réaliser cette analyse, nous nous sommes intéressés aux articles publiés entre janvier 2024 et le 30 juin de la même année. Environ trois articles ont été sélectionnés pour chaque région concernée, à savoir la Bretagne, les Pays de la Loire, le Centre-Val de Loire et la Normandie. Ces articles ont la particularité de mentionner les partenariats public-privé par le biais desquels Orange met en place des ateliers numériques Orange.

Après avoir effectué une sélection d'articles, nous avons obtenu un total de 13 articles répartis comme suit : 3 articles pour la Bretagne, 4 articles pour les Pays de la Loire, 3 articles pour la Normandie et 3 articles pour le Centre-Val de Loire. Pour l'analyse de la presse, un tableau a été créé comprenant : l'intitulé de l'article, la région, la date, le nom du journal, la tonalité de l'article (positive, négative, neutre), une synthèse résumant l'idée principale de l'article, l'organisme partenaire, les ateliers réalisés, la cible bénéficiaire, et enfin des verbatims ou des segments de l'article.



## IV. PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS

### 4.1. Analyses et résultats des entretiens

#### 4.1.1. Description de l'échantillon.

Étant donné qu'il s'agit d'une recherche qualitative, la diversité des profils était cruciale pour la réussite de cette étude. Les entretiens ont été réalisés avec 10 personnes intervenant à différents moments d'un partenariat. Les profils interrogés sont les suivants :

Tableau 5. Description de l'échantillon

Cible	Description	Nombre de personnes	Détail
1 Responsable RSE	Personnes en charge de la déclinaison de la stratégie RSE dans le territoire Grand Ouest. Ont une vision de l'ensemble de la stratégie, sont en contact avec les autres cibles.	2	- Directeur de la communication et la RSE Grand Ouest - Responsable RSE, Inclusion numérique et Fondation Grand Ouest
2 Responsable du programme ODC	Chargés de gérer le programme ODC au niveau national et local. Ont contacts avec les partenaires pour expliquer le programme et les attentes. Suivent des indicateurs, dont le nombre de bénéficiaires, et assurent la veille sur l'activité des	2	- Responsable Inclusion numérique – Programme ODC France - Responsable du programme ODC Grand Ouest



	ambassadeurs Orange qui réalisent les ateliers.		
3 Responsable de partenariats	Personne en charge des conventions de partenariats. Fait le lien entre Orange et le partenaire. Chargé de trouver les bons partenaires, gérer le budget et suivre les actions	1	Responsable de partenariats Pays de la Loire et Bretagne
4 Directeur des relations Collectivités Locales (DRCL)	Représentants d'Orange auprès des collectivités locales. Chargés de maintenir les liens dans les territoires où Orange est présent. Participent aux réunions pour la création de la feuille de route FNE.	2	- DRCL 72 et 53 - DRCL 37 et 41
5 Partenaires	Organismes avec lesquels Orange a signé une convention de partenariat pour mener des actions d'inclusion numérique.	3	- Fédération Française de Football Amateur - Responsable du partenariat P-Tech - Membre de l'association parents-élevés du collège Tour d'Auvergne

---

*Source : Création propre.*

Les entretiens ont été enregistrés et transcrits avec Microsoft Teams, puis relus pour corriger quelques fautes. Cependant, afin de ne pas altérer les propos des personnes interrogées, certaines erreurs dues à l'expression orale peuvent être présentes. Il est important de noter que



les cibles, telles qu'indiquées dans le tableau précédent, serviront à référencer les verbatims présentés dans l'analyse des entretiens.

#### **4.1.2. Analyse des entretiens par thématiques**

##### *Inclusion numérique*

###### *Stratégie d'inclusion numérique*

Lors des entretiens sur la stratégie d'inclusion numérique d'Orange, des similitudes dans les messages des participants, surtout ceux internes à l'entreprise, ont été observées. Le directeur de la communication et RSE Grand Ouest met en avant la raison d'être de l'entreprise en disant : « Orange n'est pas qu'une entreprise commerciale (...) Nous nous sommes dotés d'une raison d'être : "Donner à chacune et chacun les clés d'un monde numérique responsable" et c'est une raison d'être que nous faisons vivre à travers des actions qui ne nous apportent pas de revenus, en tout cas pas à court terme » (1). De son côté, la responsable RSE Grand Ouest évoque que la stratégie d'inclusion numérique a pour objectif de « vraiment lutter contre la fracture numérique et faire que le numérique puisse être utilisé par tous » (1). En outre, la responsable du programme Orange Digital Center ajoute : « Maintenant, tout est digitalisé, on ne peut pas se permettre de laisser des gens en difficulté, étant l'opérateur historique » (2), faisant référence à la dématérialisation et aux difficultés que cela peut représenter pour une partie de la population.

Lorsque la fracture numérique est évoquée, les sujets apportent souvent une réponse composée de trois axes : « Première brique, c'est d'apporter le numérique au plus grand nombre. D'un point de vue réseau, donc c'est vraiment notre rôle d'opérateur de déploiement des réseaux très haut débit. Une fois qu'on a la connectivité, c'est de permettre à chacun d'avoir accès à des équipements et des offres, quelle que soit leur capacité financière, donc d'avoir aussi des offres sociales et des équipements à des prix abordables pour le plus grand nombre, y compris des PC reconditionnés. Et la troisième brique, justement, c'est d'accompagner le plus grand nombre à savoir utiliser correctement et de façon responsable le numérique » (1).

Cet accompagnement est réalisé à travers le programme Orange Digital Center, qui « est un dispositif proposé par Orange visant à ne pas laisser sur le bord de la route des personnes exclues de la révolution numérique et à accompagner ces personnes sur un cycle de formation ou d'information, généralement de quatre ateliers sur différentes thématiques, qui permettent de



désinhiber ces personnes, de les rendre plus à l'aise avec ces nouveaux outils, et de démystifier certaines peurs et appréhensions » (4). Bien qu'Orange propose ces ateliers, il est important de noter que l'entreprise n'est pas un centre de formation accrédité. Ces ateliers sont donc un espace de sensibilisation, même si des conseils très pratiques peuvent être donnés. Un DRCL ajoute que c'est un espace « interactif, c'est-à-dire que les personnes peuvent interagir avec l'animateur de façon assez libre et même interagir entre elles » (4). Un autre aspect fondamental de ce programme est qu'Orange « permet à tous les salariés de prendre deux jours par an sur leur temps de travail pour pouvoir délivrer ces ateliers numériques gratuits » (1).

### *Points forts et faibles du programme Orange Digital Center*

Les ateliers numériques présentent plusieurs points forts. Ils sont ouverts à tous, indépendamment de l'opérateur téléphonique : « ce sont des ateliers qui sont ouverts à tous, quelle que soit l'opérateur avec lequel on a contractualisé pour son téléphone ou sa télé » (2). Ils sont également dispensés gratuitement, que l'on soit client ou non, en ligne ou en physique : « Ils sont dispensés gratuitement, clients ou non, en ligne ou en physique » (2). De plus, ces ateliers sont très pratiques : « les personnes vont dans certains ateliers utiliser leurs compétences directement avec leurs outils, avec leur smartphone par exemple » (4). Ces ateliers permettent aux participants, notamment les seniors, de repartir avec « beaucoup plus de confiance pour utiliser correctement leur smartphone (...) donc c'est vraiment les réassurer dans leur usage » (1).

Ces ateliers créent également un lien social, surtout lorsqu'ils sont réalisés avec les collectivités locales et qu'un cycle d'ateliers est organisé : « cela crée aussi du lien social entre les personnes. Elles vont se retrouver d'une fois sur l'autre et c'est aussi ce qu'elles recherchent en venant dans des ateliers collectifs » (1).

En termes de contenu, les ateliers sont bien perçus par les partenaires : « ils disent que le contenu est pertinent » (2), et les partenaires trouvent souvent les ateliers numériques « très complémentaires » aux actions qu'ils mènent déjà. Les contenus sont adaptés selon les cibles. Les bénéficiaires, notamment les seniors et les parents, sont satisfaits des ateliers : « cela leur donne plein de petites clés et c'est très positif » (1).





Pour les plus jeunes, les ateliers sont présentés de manière ludique : « même si certains connaissent déjà pas mal de choses, cela permet d'aborder le sujet sous un angle différent de celui pris par les écoles, plus rigide et parfois très réglementaire » (1). Il est également pertinent de noter que « les enfants sont tellement sollicités, tellement alertés (...) qu'on devrait avoir plus de contenu pour les jeunes plus âgés. Les jeunes adultes qui parfois sont dans des situations un peu complexes et qui vont se faire avoir » (2). Cet écart de contenu a également été remarqué par un DRCL, qui affirme que son fils « est parfaitement opérationnel sur les réseaux sociaux, etc. Mais dès qu'il fallait faire une demande d'aide auprès de la CAF ou un truc comme ça, il y a comme un blocage (...) donc on constate bien que chez les jeunes il y a aussi de l'illectronisme » (4).

Quant à la durée des ateliers, ils durent entre 45 minutes et 1 heure. Les responsables du programme ODC considèrent que c'est un temps suffisant et raisonnable. Cependant, pour certains partenaires, cela représente une problématique : « malheureusement sur plein de nos événements, on a des rotations qui vont durer, 15, 20, maximum, 30 minutes (...) on a réussi à adapter le format et le mettre en place un peu à notre sauce, tout en gardant bien évidemment l'idée première (...) on essaie de garder 45 minutes, mais c'est parfois compliqué sur certains de nos événements. Donc si c'était plus modulable, ça serait le top » (5). Cela rejoint une inquiétude d'un DRCL sur la maîtrise du discours lorsque les partenaires animent les ateliers numériques : « même si on donne des supports, à partir du moment où on laisse la main à un partenaire pour déployer des ateliers, tu perds un peu le contrôle sur la façon dont ça va être fait » (4). Un autre DRCL souligne que pour maintenir les partenariats, il est crucial qu'Orange s'engage à « faire vivre le partenariat (...) à condition qu'on ne s'endorme pas, donc à condition qu'on crée les instances, la façon de piloter le contenu, de surveiller, de compter le nombre de bénéficiaires formés, de voir si les formateurs ont eu des problèmes, de faire un rafraîchissement de la formation des formateurs parce que nos contenus ont évolué, etc. » (4). Cela montre l'importance de maintenir une bonne relation avec les partenaires.

Quant aux difficultés de déploiement des ateliers numériques, il est évoqué que « c'est un dispositif qui s'adresse à une petite jauge de personnes, tu ne peux pas toucher énormément de gens en même temps, donc tu es obligé de multiplier ces ateliers pour pouvoir toucher un maximum de personnes » (4). D'où le besoin d'avoir des partenaires couvrant l'ensemble du territoire. Il est également mentionné le besoin de maintenir un « catalogue à jour qui évolue en fonction des types d'ateliers » (2) pour inciter les potentiels bénéficiaires à s'inscrire. Il est



également noté que pour « couvrir tout le Grand Ouest, il faudrait 100 fois plus de moyens » (1). Ces moyens sont à la fois budgétaires et humains, car le programme n'arrive pas à atteindre ses objectifs uniquement avec les ambassadeurs Orange, raison pour laquelle Orange cherche des partenaires pour multiplier ces actions. Enfin, une faiblesse du dispositif est qu'il « n'est pas assez connu, notamment par les collectivités locales » (1).

### *L'engagement salarial des ambassadeurs Orange*

Comme mentionné précédemment, les salariés d'Orange disposent de 2 jours par an sur leur temps de travail pour animer des ateliers numériques gratuits. Les ambassadeurs Orange jouent donc un rôle crucial dans le programme ODC. Cependant, plusieurs participants de cet entretien ont évoqué des difficultés liées à ce sujet, d'où la nécessité de se concentrer sur l'engagement salarial.

Les ambassadeurs Orange valorisent le programme ODC, et en même temps, ces salariés bénéficient de l'animation des ateliers numériques. D'un côté, ils peuvent « se rendre utiles pour aider des personnes en difficulté avec le numérique » (2), ce qui « valorise l'engagement salarial » (2). De l'autre côté, « pour les personnes qui bénéficient des ateliers, c'est une autre façon de voir l'entreprise Orange et de rencontrer des personnes qu'elles n'auraient jamais rencontrées, et de profiter de l'expertise des salariés d'Orange » (2).

Cependant, il existe un problème de disponibilité des ambassadeurs : « la présence des salariés Orange n'est pas identique partout sur le territoire (...) dès qu'on va un peu plus en ruralité ou dans des plus petites villes, il n'y a pas assez de salariés » (2). De plus, « les ambassadeurs Orange ne sont pas forcément disponibles, ils travaillent, ils ont un vrai métier à côté, ils font ça sur leur temps de travail, mais aussi de façon un peu bénévole, donc il faut que ces personnes soient disponibles » (4). D'autres raisons ont également été mentionnées, telles que le temps de déplacement en voiture, souvent supérieur à la durée de l'atelier numérique (1 ou 2 heures).

Une grande majorité des personnes interrogées animent des ateliers numériques en tant qu'ambassadeurs Orange. Il est évoqué que cet engagement salarial « n'est pas assez valorisé d'un point de vue managérial (...) on a des managers qui sont très sensibles à ça et qui donc vont eux-mêmes être ambassadeurs, vont eux-mêmes pousser le rôle d'ambassadeur auprès de leurs équipes. Et puis il y en a qui considèrent que ce n'est pas du tout leur problématique, ils ont autre chose à faire et du coup ils n'en parlent pas, ils ne valorisent pas, voire ils freinent les



volontés de leurs salariés en leur disant "je suis désolé mais là cette semaine on a d'autres choses à faire que d'aller faire un atelier" » (2).

Même si un grand nombre de bénéficiaires est atteint grâce aux partenaires, un DRCL affirme que « c'est quand même mieux quand ce sont des salariés Orange qui animent les ateliers, car cela a un effet positif en termes d'implication et de valorisation des salariés, et d'engagement dans le projet stratégique de l'entreprise (...) cela a un effet positif en interne, du point de vue du management et des ressources humaines, cela permet d'englober et de faire participer les salariés à un projet lié à l'inclusion » (4). Cette opportunité d'améliorer l'engagement des salariés n'est pas suffisamment exploitée, car il est mentionné que « même si notre DRHG (Directeur des Ressources Humaines Groupe) fait de temps en temps des petites communications pour soutenir et valoriser ce qui est fait, dans les faits au quotidien, ce n'est pas assez valorisé, ce n'est pas assez mis en avant » (2).

Le fait que ce soient les salariés Orange qui dispensent les ateliers « apporte beaucoup aux personnes qui bénéficient des ateliers, mais surtout aux personnes qui les dispensent » (4). L'animation d'ateliers numériques peut développer les compétences des salariés, notamment en termes de communication et de pédagogie, car animer un atelier pour environ 10 personnes mobilise des compétences au-delà de celles requises dans les métiers techniques.

Enfin, la difficulté d'avoir des ambassadeurs pour déployer les ateliers numériques « nécessite en contrepartie de faire des partenariats avec des externes et d'avoir du budget, donc la difficulté aussi de moyens » (2).

### ***Partenariats***

Orange cherche à établir des partenariats pour plusieurs raisons : couvrir des territoires où l'entreprise n'est pas présente, communiquer sur ses actions d'inclusion numérique, et maintenir une bonne image.

### ***Maillage territoriale***

Les partenariats sont un complément « indispensable » (1) pour mener à bien les actions d'Orange Digital Center. Ils permettent principalement « d'être au plus près des besoins des bénéficiaires » (2). Il est également mentionné que le travail avec les associations et les



collectivités permet « d'éviter de toujours proposer des ateliers dans les grandes villes et de laisser de côté les plus petites villes ou la ruralité » (2).

Il est également souligné que « la fracture numérique est tellement grande, importante (...) qu'il y a de la place pour de nombreux acteurs. Et même s'il y a, entre guillemets, de la concurrence, au final, il y a tellement de besoins que l'idée est vraiment de travailler ensemble » (1). Les objectifs de développement durable sont également mentionnés à ce sujet, en référence à la coopération entre différents organismes : « c'est en travaillant ensemble, main dans la main, et en faisant converger nos enjeux, nos objets et nos forces que nous arriverons à avoir plus d'impact et à maximiser les impacts » (1)

### *Durée du partenariat*

Les sujets ont été interrogés sur la durée idéale pour un partenariat, et les réponses varient selon les points de vue. D'un côté, les représentants des partenaires préfèrent des partenariats de longue durée ou, à tout le moins, renouvelables à condition que « ça se passe bien » (5). En revanche, les personnes internes à Orange ont des opinions diverses concernant la durée idéale d'un partenariat. Certains préfèrent des partenariats courts : « je ferais bien des contrats sur 6 mois pour tester et puis après, si ça fonctionne bien, repartir sur un contrat annuel » (2). D'autres pensent qu'il « faudrait pouvoir les garder, les conserver le plus longtemps possible » (4).

Ceux qui soutiennent des conventions d'une durée plus courte expriment que, pour commencer à travailler avec un nouveau partenaire, il serait préférable de démarrer sur 6 mois et de faire un « bilan de ce qui s'est passé et, en fonction du retour et du déploiement, du nombre de bénéficiaires, ainsi de suite, on peut envisager de prolonger la convention » (3).

En revanche, ceux qui préfèrent des partenariats plus longs, de plus de 2 ans, argumentent que « quand ça marche bien et quand la collectivité est bien impliquée sur la communication, sur l'inscription des personnes qui vont bénéficier des ateliers, on peut aller sur des partenariats longs. Ce n'est pas un problème » (4). D'autres prennent en compte « le temps de former les personnes (...) il faut former, il faut accompagner le déploiement, il faut vérifier que ça se passe correctement et éventuellement faire des ajustements quant aux dispositifs de déploiement, quant aux populations touchées » (2). Un dernier aspect mentionné concerne l'expansion territoriale : « si on signe un partenariat sur un périmètre géographique donné, on peut être capable l'année suivante de l'étendre » (2).



Enfin, un dernier aspect concernant la durée des partenariats est mentionné : « il faut faire attention que le partenaire ne devienne pas dépendant financièrement d'Orange (...) l'objectif, c'est qu'il ne soit pas dépendant de nous et qu'il aille chercher des ressources ailleurs, et gagne en autonomie, en capacité » (2).

### *Les avantages du partenariat*

En premier avantage concerne le nombre de bénéficiaires et la possibilité de déployer le programme sur un territoire plus vaste. Il est mentionné que « si on ne devait se baser que sur les ambassadeurs pour déployer, on ne pourrait pas atteindre autant de bénéficiaires (...) cela permet aussi de diversifier les populations, c'est-à-dire qu'en travaillant avec des partenaires qui œuvrent dans la ruralité, avec différents types de populations, dans des quartiers, des cibles, on couvre tout un spectre de bénéficiaires que nous n'aurions pas la possibilité de toucher avec nos propres moyens » (3). Un autre grand avantage est « de pouvoir sourcer les bénéficiaires, vraiment d'aller vers les bons bénéficiaires, de les trouver d'un point de vue opérationnel, de gérer la communication vers ces bénéficiaires (...) et de dépasser l'image de l'entreprise commerciale » (1).

Un autre avantage est la possibilité de « travailler avec des partenaires pour aller chercher des financements externes dans le cadre d'appels à projets (...) pour justement pouvoir financer des projets de plus grande ampleur et toucher plus de bénéficiaires » (1). En travaillant avec des associations pour obtenir des subventions, « Orange se positionne vraiment en accréditant une démarche. Une association voudrait faire une action, mais cela reste une petite action locale. Cependant, quand elle se présente en disant "Regardez, j'ai Orange à côté de moi", cela donne immédiatement de la crédibilité. Cela donne vraiment du poids et nous permet d'influencer des dossiers en faveur de l'association grâce à notre présence (...) Orange y trouve un bénéfice en termes d'image, car nous sommes présents sur une thématique importante » (4).

Les partenaires, pour leur part, évoquent qu'un avantage important est le fait qu'Orange propose ses activités dans le cadre du partenariat. Les associations « ont l'envie, mais le temps peut parfois être compliqué » (5). Ils mentionnent également l'accompagnement lors de la sensibilisation des animateurs aux ateliers.



### *Les difficultés de partenariat*

Une première difficulté peut se présenter avec des partenaires associatifs ou d'ordre public. Avec eux, dans un premier temps, « il faut passer le cap. Qu'ils soient d'accord de travailler avec Orange, qu'une entreprise privée, ça c'est parfois une première passe, ça peut prendre du temps, plusieurs mois, voire années avant de bâtir une relation de confiance » (1).

Il peut également y avoir des difficultés entre les modes de fonctionnement des entreprises privées et ceux des collectivités locales ou des associations. Un des interrogés explique que « avec les collectivités locales, on a finalement assez peu de difficultés à partir du moment où on s'est mis d'accord pour organiser quelque chose (...) lorsqu'on travaille avec des associations, c'est plus compliqué parce qu'une association, ça fonctionne sur des bénévoles qui ne sont pas toujours carrés » (1).

Une autre difficulté peut se présenter si une association partenaire « s'engage sans vraiment savoir ce sur quoi elle s'engage entre guillemets » (2). En relation, il est mentionné que le modèle d'Orange « est parfois un peu juste quand c'est des petites structures, elles n'ont pas forcément suffisamment de personnel pour pouvoir répondre à tous nos besoins aussi vite. Et puis on voit bien qu'il y a également dans la société actuelle, sur certaines cibles de population, même pour des associations, c'est difficile d'aller vraiment vers et de mobiliser leur public (...) Parfois on pense avoir trouvé des bons partenaires. Et puis on se rend compte au bout de quelques mois que ça ne fonctionne pas, donc ça, ça peut être compliqué » (1).

Une autre difficulté mentionnée pour le pilotage des partenariats est le fait qu'il faut réussir à trouver les bons partenaires « parce que finalement il y a beaucoup d'acteurs (...) ils sont tout petits, donc nous (Orange) sommes sur des gros territoires, on ne peut pas se permettre non plus de multiplier le nombre d'acteurs et de partenaires parce que, chaque fois, ça fait des ressources. Donc c'est de réussir à trouver un partenaire de suffisamment grande taille pour couvrir les territoires, ou en tout cas un territoire suffisamment important. Et que nous, on ne mette pas tout non plus dans un seul et même partenaire, donc il faut réussir à avoir un équilibre. Ce n'est pas toujours évident » (1).

Enfin, il est mis en avant que « il y a quand même beaucoup de règles administratives, juridiques à respecter. Et ce n'est pas vraiment la même chose selon les typologies de partenariats. Donc à chaque fois, il faut se réinventer. C'est aussi intéressant et aussi des difficultés de penser là, notamment pour les réponses à l'appel à projets solidaires, appel à projet externe. On voit bien



que ce n'est pas simple, ce n'est jamais le même type de fonctionnement, pas le même type de besoin, et le travail entre entreprise privée et secteur public n'est pas forcément facilité. La réglementation ne facilite pas non plus et dans le cadre des appels à projets externes qui sont plutôt du financement public, c'est assez rare que les entreprises privées puissent aller chercher du financement, d'où l'importance de travailler avec des partenaires de type associatif et le montage n'est pas évident. On ne travaille pas au même rythme (...) Donc, c'est ça aussi les échelles de temps qui sont différentes » (1).

### *Les critères pour choisir un partenaire*

Les personnes en charge du programme ODC mentionnent plusieurs aspects pour choisir un partenaire. D'abord, le coût : « c'est qu'on s'est mis depuis qu'on a commencé le programme, on a évalué à peu près à 10€ le bénéficiaire » (2). Ensuite, il faut se questionner sur « l'impact géographique que peut avoir le partenaire (...) quel public touche ? Donc des seniors, du grand public, des pros, des enfants, etc. » (2). Il faut aussi se demander « quel message je vais pouvoir passer ? Dans quel territoire de communication je vais inscrire ce partenariat ? (...) je regarde aussi la structure du partenaire » (3).

Il est également important d'avoir une relation de confiance pour les deux parties du partenariat. Orange, pour sa part, essaiera d'évaluer « si c'est quelqu'un qui veut faire de l'argent ou si c'est quelqu'un qui veut vraiment faire de l'inclusion » (2). Un des partenaires interrogés exprime que « la relation de proximité qu'on a avec Pierre (Responsable de partenariats d'Orange pour Bretagne et Pays de la Loire), qui vient souvent d'ailleurs voir comment ça se passe, c'est vraiment le gros avantage » (5).

Enfin, un des partenaires a fait référence à l'importance croissante de la RSE lors de l'établissement des partenariats : « Certes, l'aspect financier garde quand même un attrait important parce que dans le contexte économique actuel, on ne peut pas le nier, mais il y a d'autres choses qui rentrent en compte. Je pense que maintenant, s'il y a 2 partenaires qui viennent me voir, qu'il y en a un qui propose une belle somme, et un autre qui propose un peu plus grosse mais que l'image de la première est meilleure, il n'y a pas photo (...) Donc effectivement, l'aspect économique reste important et si en plus de ça il y a la possibilité d'avoir une belle image, de mettre en avant des belles valeurs, des belles actions, bah ça fait, ça fait la différence » (5).



## ***Légitimité Organisationnelle***

### *L'influence de l'image*

Les ambassadeurs Orange apportent en termes de légitimité, comme le raconte cette expérience : « quand on est sur une salle, (...) le fait qu'on est garant et que je bosse sur Orange, automatiquement, même si pourtant quelques fois je connais rien en technique, tu portes une garantie de "ah oui, lui il va s'y connaître, donc il va pouvoir répondre à mes questions" » (3).

De la même façon, avoir des partenariats peut améliorer l'image d'une entreprise, ainsi que celle d'une association ou collectivité : « on est bien plus mis en avant quand c'est un partenaire qui parle de nous (...) tout simplement parce que quand on travaille avec une collectivité locale et c'est la collectivité locale qui fait la communication, les gens sont plus sensibles à cette communication. Quand c'est Orange qui va directement communiquer sur ces ateliers, on pense qu'on va essayer de leur vendre quelque chose » (3). Parallèlement, « les gens savent que quand Orange s'associe à une structure, on leur apporte une image de marque de qualité parce qu'ils se disent "Orange ne va pas se marier avec une petite association qui va merdouiller l'image" donc il y a ce côté déjà là où les gens savent qu'on est carré (...), ça apporte une garantie de qualité » (3).

En revanche, Orange n'arrive pas à être assez reconnu pour ses actions d'inclusion numérique : « sur l'image d'Orange, l'impact n'est pas satisfaisant parce qu'en fait on n'est pas reconnu pour ça. On n'est pas connu, on n'est pas reconnu, on fait tellement d'actions qu'elles sont diluées et sur lesquelles on ne communique pas d'une manière massive. La communication d'Orange aujourd'hui, c'est de la fibre et des mobiles et de la 5G. (...) On parle que de nos offres, on ne parle jamais de ce que fait Orange dans les autres domaines (...) le grand public, les citoyens de manière générale, ils ne savent pas ce que fait Orange, donc l'impact des ateliers et de la stratégie d'inclusion numérique est globalement nul, on va dire, ou très faible. Par contre, pour les gens qui en ont bénéficié, je pense que l'impact est très positif » (2).

Il y a d'autres facteurs qui influencent positivement l'image, surtout lors de l'établissement de partenariats public/privé : « on bénéficie quand même encore de l'image de n'être plus une entreprise publique, mais quand même un acteur historique des télécoms. Donc il y avait une image de service public, en tout cas de services rendus au public, et notre maillage et notre présence sur les territoires (...) on est encore relativement présents donc ça aide » (1).





### *Pourquoi Orange s'engage à l'inclusion numérique ?*

Les sujets interrogés expriment plusieurs raisons pour lesquels Orange s'engage à l'inclusion numérique. D'abord, l'obligation réglementaire d'avoir des indicateurs RSE : « On le fait à plusieurs titres, on le fait parce que ça sert notre politique RSE. Ça fait partie de nos indicateurs extra financiers (...) c'est pour être une société responsable à tout point de vue, à la fois sur son impact social, son impact environnemental, etc. On mène des actions qui sont censées être la preuve de cet engagement et on en produit des résultats » (4).

Une autre raison souvent mentionnée concerne la responsabilité sociale qu'Orange a en tant qu'opérateur de télécommunications : « Clairement, parce qu'on est un opérateur Télécom, donc nous amenons via nos réseaux et nos services, le numérique dans les familles, dans les usages du quotidien, de tout le monde. La société est une société où quasiment tout passe aujourd'hui par le numérique que ce soit, l'école, l'accès aux droits, le travail, la recherche d'emploi, enfin, tout vraiment est lié avec ça et les personnes sont vraiment dépendantes, qu'elles veuillent ou non utiliser le numérique, en fait, elles n'ont plus le choix (...) ce qui fait qu'Orange a cette conscience, d'être un acteur assez clé et d'accompagner à la fois ses clients, bien sûr, mais aussi le reste de la société » (1).

D'autres raisons qui ressortent sont que l'inclusion numérique fait simplement partie de la stratégie RSE d'Orange et que cela représente aussi une différenciation stratégique. Il est mentionné que « même si les autres opérateurs grossissent en termes de business, ils ne se positionnent pas comme nous, en termes de proximité territoriale, c'est-à-dire que je n'ai jamais en face de moi un Free, un SFR ou un Bouygues Télécom pour des actions de ce type-là, de type social RSE, Fondation ou autres » (4).

Que la concurrence directe d'Orange, au moins dans le secteur des télécommunications, ne soit pas très engagée dans ce genre de sujets, ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'autres grandes entreprises qui cherchent aussi à travailler pour l'inclusion numérique, comme Google. Un de nos interlocuteurs raconte que « plutôt qu'un SFR, un Bouygues ou un Free en face de moi, j'ai des acteurs comme Google qui sont plus structurés et qui ont compris que sur le mécénat, il y avait quelque chose. Alors ils ne sont pas disséminés dans le territoire, ils sont moins nombreux que nous donc ils n'ont pas la possibilité d'agir autant que nous » (4).



Même si la stratégie d'Orange semble être assez solide, il y a des personnes qui se demandent si les engagements RSE sont purement philanthropiques : « Dans les faits, on sait très bien que ça a des conséquences en termes d'image et qu'entre 2 opérateurs, un qui ne fait rien et Orange qui agit par ailleurs un peu comme un mécène sur d'autres côtés de différents acteurs pour des actions dans le social, dans la médiation numérique. Évidemment, ça donne une image positive d'Orange » (4). D'autres peuvent penser aussi que l'objectif est d'augmenter le nombre de clients : « Imaginé comme ça, ça contribue probablement à augmenter le nombre de clients ou à les fidéliser, etc. Voilà, il ne faut pas se leurrer, ce n'est pas philanthropique, ce n'est pas dénué de tout intérêt » (4).

## **4.2. Analyse des résultats de la Revue de presse**

Comme mentionné précédemment, le tableau utilisé pour l'analyse synthétise les éléments principaux de chaque article de presse choisi. Ce tableau ainsi que les articles sont visibles dans les annexes à la fin de ce document. Pendant la lecture de ces articles, nous avons trouvé d'autres éléments qui n'étaient pas prévus au moment de construire le tableau synthétique, mais qui ont été ajoutés. Les deux colonnes ajoutées contrôlent deux éléments présents dans les articles : si l'article mentionne que les ateliers sont gratuits et si l'article mentionne que ces ateliers sont faits par des salariés d'Orange.

La plupart des articles ont été écrits avec un discours similaire qui souligne la gratuité des ateliers, ainsi que le fait qu'ils sont réalisés par des salariés d'Orange. Ainsi, 10 sur 13 articles mettent en avant que les ateliers numériques soient faits par des salariés d'Orange, et 6 sur 13 articles mentionnent que les ateliers sont gratuits. Il est intéressant de noter que tous les articles qui mentionnent que les ateliers sont gratuits, mentionnent aussi qu'ils sont faits par des salariés d'Orange qui s'engagent volontairement pour cette action. Cependant, les articles qui mettent en avant le fait qu'ils soient réalisés par des salariés d'Orange ne mentionnent pas systématiquement que ces ateliers sont gratuits.

En termes de tonalité, 46% des articles adoptent une approche neutre et descriptive sur les ateliers numériques. Ce sont des articles qui communiquent des informations pour se renseigner sur les ateliers, décrivent le dispositif ou racontent simplement en quoi consiste le partenariat signé et ce que les participants peuvent trouver dans ces espaces.



D'un autre côté, nous trouvons 54% d'articles (7 sur 13) qui ont une tonalité positive. On retrouve des phrases qui constatent le souhait du partenaire de reconduire l'action, comme : « le nombre de personnes intéressées par ces ateliers permet au CCAS d'envisager de reconduire cette action », ainsi que des phrases qui évoquent la satisfaction des participants après l'atelier comme « Cette première rencontre se concentrait sur les généralités et a satisfait tous les participants. Ils reviendront aux prochaines séances ouvertes ». Parmi les commentaires positifs, on retrouve celui du président de l'Association Nationale des Retraités (ANR 72) qui estime que « ces ateliers permettront de faciliter la vie des retraités et de maintenir une autonomie, à l'heure où les démarches administratives sont de plus en plus dématérialisées ». La même association évoque que « C'est la première fois que ses activités sont menées en Sarthe », ce qui positionne Orange comme un partenaire pionnier de l'inclusion numérique.

Le programme Orange Digital Center, comme mentionné précédemment, offre des ateliers pour trois cibles principales : Grand public, jeunes et professionnels (ou entrepreneurs). Dans cette analyse de presse, on observe que 10 sur 13 articles concernent des ateliers Grand Public, en mettant l'accent sur les personnes les plus âgées. Par exemple, dans un des articles, Céline Edmond, référente sociale du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Sainte-Gemmes-sur-Loire, constate que « une personne sur deux de plus de 60 ans ne savait pas utiliser l'application "TousAntiCovid" par exemple ». Ce constat se reflète également dans les intitulés des articles comme « Sarthe. Des ateliers gratuits pour les seniors face à la fracture numérique » ou encore « Des ateliers pour former les seniors aux outils numériques ».

Les 3 articles restants traitent de l'escape game « Magiciens du numérique », un jeu ludique « afin de sensibiliser les enfants aux bons usages et aux dangers du numérique ». Ces ateliers ont été réalisés lors de stages aux clubs de football, ou pendant les vacances scolaires, ainsi qu'au collège.

Finalement, dans cette analyse, nous constatons que la perception de l'opinion publique est positive. Ce résultat n'est pas surprenant car la communication sur les actions RSE est souvent une stratégie mise en œuvre par les entreprises pour améliorer leur image. Si l'analyse de la presse se concentrait sur d'autres sujets concernant le cœur de métier d'Orange, comme la qualité des réseaux ou la fibre, nous aurions probablement trouvé des articles avec une tonalité négative et des titres comme « Une cinquantaine de foyers toujours privés d'Internet à Plouzané



depuis la tempête Ciaran »<sup>13</sup> ou « Le centre-bourg de Tréogan coupé d'internet depuis trois mois »<sup>14</sup>.

### 4.3. Analyse croisé des résultats

Nous allons maintenant nous intéresser aux points communs et divergents entre les théories et les résultats présentés précédemment. Pour commencer, nous pouvons observer une convergence entre les résultats des entretiens et ceux de la revue de presse. Les détails fournis par les entretiens permettent de mieux comprendre la stratégie d'inclusion numérique d'Orange, ses partenaires, leur fonctionnement, ainsi que les difficultés et les avantages. Les entretiens ont également fourni des informations sur la légitimité d'Orange et sur la perception de l'entreprise par ses parties prenantes concernant les enjeux d'inclusion numérique. La presse, bien qu'elle interroge d'autres acteurs, ne rentre pas dans les détails concernant ces actions.

Ce premier constat est positif car il signifie que la presse parvient à transmettre un message cohérent avec la stratégie d'inclusion numérique d'Orange, et clair pour le grand public. Grâce à la presse, nous avons pu connaître un peu plus l'opinion d'autres partenaires d'Orange et leur retour d'expérience.

Un autre aspect intéressant à mettre en avant est que les articles de presse sur Orange, centrés sur les sujets RSE, sont positifs ou neutres. Ce type d'articles aide à améliorer l'image de l'entreprise et à apporter des articles plus positifs, en contraste avec ceux qui peuvent être négatifs sur d'autres sujets comme le réseau ou la fibre. Cela correspond à l'un des objectifs des personnes qui pilotent la stratégie d'inclusion numérique d'Orange. Les associations et collectivités apprécient également la bonne réputation qui se transmet grâce aux actions menées en partenariat.

---

<sup>13</sup> Article de presse « Une cinquantaine de foyers toujours privés d'Internet à Plouzané depuis la tempête Ciaran » publié le 8 mars 2024 par Le Télégramme [Une cinquantaine de foyers toujours privés d'Internet à Plouzané depuis la tempête Ciaran | Le Télégramme \(letelegramme.fr\)](https://www.letelegramme.fr/le-telegramme/une-cinquantaine-de-foyers-toujours-privés-d-internet-a-plouzané-depuis-la-tempête-ciaran-2024-03-08)

<sup>14</sup> Article de presse « Le centre-bourg de Tréogan coupé d'internet depuis trois mois » publié le 6 mars 2024 par Le Télégramme. [Le centre-bourg de Tréogan coupé d'internet depuis trois mois | Le Télégramme \(letelegramme.fr\)](https://www.letelegramme.fr/le-telegramme/le-centre-bourg-de-treogan-coupe-d-internet-depuis-trois-mois-2024-03-06)



## V. DISCUSSION

### 5.1. Limites de la recherche

La stratégie d'inclusion numérique d'Orange est très vaste, et l'analyser dans sa totalité représente une tâche complexe nécessitant plus de temps. Les résultats de cette recherche, bien qu'ils mentionnent d'autres actions, se concentrent principalement sur les ateliers numériques ODC. J'ai animé ces ateliers à plusieurs reprises pendant mon passage chez Orange, ce qui m'a permis de rencontrer les personnes qui pilotent ce programme et de recueillir leurs « douleurs » à l'origine de la problématique traitée.

De la même façon qu'on peut se rendre compte qu'un partenaire avec lequel on a signé n'est pas le bon acteur pour atteindre les objectifs, je me suis retrouvé face à deux entretiens qui n'étaient pas alignés avec le sujet de recherche. Malgré ce résultat, j'ai pu garantir la participation d'au moins une personne par cible et d'avoir des partenaires de l'entreprise qui puissent apporter leurs expériences, un facteur clé pour la réussite de l'analyse. En plus de cette limite, il aurait été souhaitable de compter sur la participation de plus de partenaires.

Une autre limite identifiée lors de cette recherche concerne la mesure de l'impact social des actions pour l'inclusion numérique. Les sujets ont été interrogés sur la mesure d'impact, et ils ont évoqué qu'actuellement Orange travaille fortement pour pouvoir suivre l'évolution de ses bénéficiaires et identifier à quel point les actions sont pertinentes pour le public touché. Cette limite est mentionnée car la revue de littérature et la problématique de ce mémoire n'ont pas permis un développement approfondi de ce sujet. En d'autres termes, l'impact social de la stratégie d'inclusion numérique d'Orange mérite d'être étudié pour proposer une solution à cette problématique. Finalement, bien que dans ce mémoire, le sujet de la mesure de l'impact social soit très limité, il peut représenter une opportunité de recherche à ne pas négliger à l'avenir.

### 5.2. Concordance avec les études existantes

#### 5.2.1. Inclusion numérique

Concernant la stratégie d'inclusion numérique d'Orange, on observe que la cible choisie pour identifier les bénéficiaires des différents programmes, notamment ODC, correspond à ce que les statistiques et les chercheurs de la fracture numérique démontrent. Cependant, une recommandation serait de faire une segmentation de la population qui aille au-delà des données



socio-démographiques. C'est-à-dire que, pour proposer des solutions d'innovation sociale avec un impact de plus grande ampleur, il faudrait comprendre les comportements et habitudes des individus concernant les usages du numérique. Comprendre les habitudes numériques avec des profils comme : étudiant, jeune travailleur, retraité, entrepreneur, etc., peut aider à identifier les vrais usages et compétences nécessaires pour que les personnes puissent bénéficier du numérique dans leur vie quotidienne. Une mise à jour de la segmentation du public en fragilité, comme celle du Projet ANR Capacity (2017), serait utile pour mieux comprendre les défis numériques auxquels font face ces publics.

Les résultats des entretiens démontrent une difficulté pour les entreprises à atteindre le public ciblé. Cette difficulté est due, comme l'expliquent Robinson et al. (2020), aux inégalités sociales fortement liées à la fracture numérique. Pour essayer de se rapprocher de ce public cible, les entreprises pourraient établir des partenariats avec d'autres associations qui sont en contact direct avec les publics fragilisés, comme les Restos du Cœur, le Secours Populaire, la Croix-Rouge, etc.

Quant aux ateliers numériques, on observe qu'ils n'ont pas été créés pour répondre à la totalité des besoins que peut présenter une personne éloignée du numérique. Il est bien mentionné de manière récurrente que ce sont des sensibilisations au numérique. Pourtant, ces actions ne sont pas suffisantes pour éliminer complètement la fracture numérique. Il peut être compréhensible qu'Orange ne soit pas intéressé ou n'ait pas la capacité de travailler sur tous les niveaux de fracture numérique, cependant, il serait raisonnable de faire évoluer le contenu et d'amplifier l'offre d'ateliers pour s'adapter aux besoins précis de la société. Pour améliorer le programme ODC, Orange pourrait commencer à mesurer les compétences du public auquel ils s'adressent avec l'ISS proposé par Van Deursen et al. (2016). Cette échelle permet d'identifier les niveaux de compétences des usagers et, stratégiquement, peut aider à affiner la stratégie d'inclusion numérique de l'entreprise en adaptant les offres et le contenu proposé.

### **5.2.2. Partenariats**

Nous identifions que les partenariats établis par Orange avec les associations et les collectivités locales peuvent se trouver au différent niveau. D'abord dans la première catégorie proposée par le RAMEAU, que sont les « Pratiques responsables », c'est-à-dire, l'apport des savoir-faire de l'association à l'entreprise. La typologie qui correspond est la prestation de service (de la part



de l'association à Orange). Ce type de partenariat est présente quand les associations s'engagent à animer les ateliers, gérer tout l'aspect logistique, trouver le public cible et transmettre à l'entreprise l'information concernant le nombre de bénéficiaires des ateliers numériques.

Dans autres instances où le partenariat n'engage pas une contrepartie financière, mais les deux parties s'engagent à faire des actions pour réaliser les ateliers numériques, par exemple, ce sont des salariés d'Orange qui animent les ateliers et les collectivités locales prennent charge de trouver le public et le lieu pour faire l'atelier. Dans ce cas on pourrait catégoriser ce partenariat comme une « Innovation sociétale » qu'est la création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire. Quant aux typologies, ce serait le « partage d'expertise » qui se traduit dans un échange de compétences.

Pour avoir des partenariats qu'apportent un impact plus significatif, l'entreprise devrait chercher établir des partenariats qui pourraient se classer comme une « innovation sociétale » ou une « coopération économique ». Ces sont les catégories qui proposent réellement la contribution des deux parties pour la création d'une offre ou solution commun qui va répondre aux enjeux du territoire. Les types de partenariats plus remarquables seraient : R&D sociétale, Modèle hybride ou « joint-venture sociale », et la création d'une offre commune. Ces types de partenariats peuvent s'établir en renfonçant les liens territoriaux. La stratégie du gouvernement France Numérique Ensemble (FNE) mentionnée au début de ce mémoire, pourrait être une belle opportunité pour Orange d'identifier des acteurs potentiels pour développer des projets ensemble.

Sur ce dernier point, il est pertinent d'ajouter que l'objectif principal d'Orange de participer à la création de ces feuilles de route était de se faire connaître mais aussi d'identifier les acteurs du territoire avec lesquels il serait intéressant de travailler. Dans le fait, une des personnes interrogées ajoute que « les entreprises du secteur privé sont un peu écartées et ne sont pas les bienvenus dans cette réflexion global. Certaines collectivités préfèrent garder le sujet à leurs mains. (...) Les entreprises sont recherchées uniquement pour chercher du financement, mais pas un travail d'aller chercher autre chose que du financement comme du contenu, des animations, etc. » (1).

Cependant en travaillant ensemble avec des associations, Orange peut avoir plus d'opportunités pour subventionner des projets communs. Dans les entretiens il est mentionné que c'est un travail qui commence à se faire avec les associations. Orange montre cette volonté, mais des



ajustements devraient être faits pour réussir à répondre aux besoins du public et des associations. Ces ajustements sont fondamentalement sur le rythme, le temps dédié aux partenaires et le suivi. Les associations comme les entreprises ont une charge de travail à gérer, mais les associations à différence des entreprises disposent de moins de ressources économiques et humains. Ces différences doivent être prises en compte pour améliorer le model de partenariat.

Les collectivités locales pour sa part, seront plus partantes pour travailler avec Orange si l'entreprise ne présente pas problèmes de type techniques liés à la qualité du service des réseaux et d'autres liés à la mission principale de l'entreprise en tant qu'opérateur de télécommunications.

### **5.2.3. Légitimité Organisationnelle**

D'après les résultats des entretiens, Orange est perçu comme un acteur pertinent pour s'engager aux enjeux de l'inclusion numérique. Il est mentionné à plusieurs reprises que l'entreprise à une histoire que la rapproche des territoires et des acteurs publics. Cette proximité est un avantage concurrentiel et est essentielle pour continuer à établir des PPP dans son territoire. Cependant l'entreprise ne doit pas laisser son image d'entreprise commerciale l'empêcher de s'approcher des publics qui se sont en fracture numérique.

Il est confirmé que travailler avec des associations et d'autres entités publiques contribue à l'amélioration de l'image d'Orange et permet que ses actions d'inclusions numériques soient acceptées pour le public en général. Bien qu'il ne soit pas confirmé par les résultats des instruments de recherche menés, on pourrait imaginer que les collectivités profitent aussi des partenariats avec des grandes entreprises comme Orange. Dans ce sens, on peut faire référence à la légitimité pragmatique proposé par Suchman (1995). La légitimité se met en pratique par « l'influence », car les intérêts des deux parties en bénéficient de la mise en place du partenariat.

Pour sa part, la légitimité pragmatique que les associations attribuent à l'entreprise est mise en pratique par la « bonne disposition », c'est-à-dire, lorsque les associations trouvent qu'elles ont des valeurs en commun avec l'entreprise. Les associations ont une mission sociale qui les accompagne dès leur création, et elles seront donc plus vigilantes à assurer que ces actions et leurs alliés soient cohérents avec leurs principes. Dans cet ordre d'idées, les associations





évaluent l'entreprise par ce qu'elle réalise pour créer de la valeur sociale et la légitimité est attribuée par « les conséquences ».

Orange obtient aussi la légitimité morale, grâce à la mise en place de contrôles de qualité. Suchman (1995) appellera cette dimension la légitimité « structurelle ». Des éléments qui permettent d'identifier cette légitimité incluent la qualité que Orange peut apporter dans le contenu de ses ateliers, mais aussi l'accompagnement et la réalisation des bilans périodiques avec ses partenaires.

Enfin, la légitimité cognitive est attribuée lorsque les acteurs comme les partenaires et le public bénéficiaire attendent qu'un opérateur « historique » de télécommunications comme Orange apporte à la société en termes d'inclusion numérique. En tant qu'entreprise de la Tech, il semblerait logique et « inévitable » qu'elle s'engage pour rendre le numérique accessible à un maximum de la population possible. Ses engagements pour l'inclusion numérique, mais aussi d'autres comme la réduction de l'empreinte carbone du numérique, sont cohérents avec la mission de l'entreprise et sa raison d'être.

### **5.3. Recommandations**

Enfin, comment renforcer la légitimité d'Orange aux enjeux de l'inclusion numérique dans le cadre de partenariats public-privés ? Même si Orange est perçu comme un acteur légitime par ses parties prenantes, il y a des aspects qui peuvent être améliorés pour renforcer sa légitimité et sa stratégie d'inclusion numérique.

En plus des recommandations données précédemment, telles que faire évoluer le contenu des ateliers numériques, segmenter le public cible du programme ODC selon leurs usages, compétences et besoins, et ajuster le mode de fonctionnement pour mieux travailler avec des associations et d'autres partenaires de petite ou moyenne taille, les actions suivantes sont proposées.

#### **Renforcer l'engagement d'ambassadeurs Orange**

Il est souvent mentionné par les cabinets de conseil que les salariés de l'entreprise sont les meilleurs ambassadeurs. Les théories de management du changement proposent fortement de désigner des salariés de l'entreprise en tant qu'« ambassadeurs » pour influencer les autres salariés et les mobiliser. Cependant, pour que cette stratégie fonctionne au sein d'Orange, il faudrait augmenter le nombre d'ambassadeurs ainsi que le taux d'ambassadeurs actifs. Il serait



recommandable de fixer des objectifs à chaque entité, de la même façon que cela a été fait avec la Fresque du Climat<sup>15</sup> ou d'autres formations RSE au sein d'Orange. Par exemple, certaines entités chez Orange ont des objectifs allant jusqu'à 100% des salariés participant à cet atelier dans l'année. Pour rappel, tous les salariés du Groupe Orange ont droit à deux jours de leur temps de travail pour réaliser des ateliers.

De plus, les managers devraient s'engager et engager leurs équipes à faire au moins un atelier numérique par semestre. Cet engagement doit être accompagné d'une libération de temps de travail suffisante pour que les salariés puissent se mobiliser pour animer les ateliers. Ensuite, les managers peuvent valoriser les compétences acquises lors de l'animation des ateliers, telles que la prise de parole, la pédagogie pour animer un groupe et la transmission de connaissances. Ce type de compétences peut améliorer la performance d'une équipe.

Lié à l'engagement des managers, il serait également valorisé que les actions pour l'inclusion numérique soient portées par les RH et que l'animation d'ateliers soit valorisée dans le parcours des travailleurs. Finalement, comment renforcer l'engagement des salariés aux enjeux RSE pourrait aussi être étudié plus en profondeur pour proposer d'autres stratégies adaptées à l'entreprise.

### **Renforcer la communication**

Il est nécessaire de renforcer la communication interne à l'entreprise, mais aussi externe. D'abord interne, parce que les salariés d'Orange peuvent avoir des doutes sur comment devenir ambassadeurs, et il est important que la stratégie d'inclusion numérique soit comprise par toutes les personnes du Groupe Orange. Ainsi, les salariés pourront expliquer pourquoi Orange s'engage à l'inclusion numérique et pourquoi cet engagement est important. Le message devrait être fluide à transmettre pour qu'il soit clair. Par exemple, inclure un moment pour parler du programme ODC dans les réunions de nouveaux arrivants.

La gestion de la communication externe est plus compliquée car actuellement toute la communication qui se fait sur Orange a des objectifs commerciaux. Communiquer sur les actions environnementales et sociales d'une entreprise n'est pas une tâche facile aujourd'hui.

---

<sup>15</sup> La Fresque du Climat est une formation de trois heures sur le changement climatique. Elle réunit généralement une dizaine de personnes, de tous niveaux et aux profils variés, dans un atelier d'intelligence collective. Celui-ci permet d'apprendre collectivement les causes du changement climatique grâce à un exercice simple en apparence.



Les entreprises ne veulent pas être accusées de greenwashing<sup>16</sup> ou socialwashing<sup>17</sup>. Le public est de plus en plus exigeant quant à ce qui est communiqué et ce qui est fait, et dans cette ère où l'information est assez facile à trouver et à diffuser, les entreprises préfèrent ne pas trop communiquer sur ces actions RSE. C'est pourquoi les personnes qui pilotent ODC et les partenariats préfèrent que ce soient d'autres institutions qui parlent des actions sociales menées par et avec Orange. La gestion de la communication externe sur les sujets RSE devrait être étudiée plus en détail en faisant un benchmarking de ce qui est fait et fonctionne dans d'autres entreprises ou secteurs.

---

<sup>16</sup> Greenwashing : Méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique de manière trompeuse pour améliorer son image.

<sup>17</sup> Socialwashing : Méthode de marketing utilisé par une organisation pour se donner une image trompeuse de responsabilité sociale. La plupart du temps, les dépenses consenties concernant davantage la publicité que de réelles actions en faveur de l'action social et de l'aide humanitaire.



## CONCLUSION

La problématique de l'inclusion numérique est un enjeu majeur dans notre société de plus en plus digitalisée. Ce mémoire a exploré la problématique de la légitimité d'Orange vis-à-vis des enjeux de l'inclusion numérique dans le cadre de partenariats public-privés. À travers une analyse de la stratégie d'inclusion numérique de l'entreprise, des partenariats établis, et de la perception de ces actions par les parties prenantes, plusieurs conclusions et recommandations ont été formulées.

Les résultats montrent qu'Orange est perçue comme un acteur légitime et pertinent pour s'engager dans des actions d'inclusion numérique. La stratégie de l'entreprise repose sur trois axes principaux : l'accès au réseau, l'accès aux équipements numériques, et l'accompagnement dans les usages du numérique. Ces actions sont en cohérence avec la raison d'être de l'entreprise et ses engagements en matière de RSE. Les ateliers numériques, en particulier ceux du programme Orange Digital Center (ODC), jouent un rôle crucial dans cette stratégie.

Les partenariats avec des associations et des collectivités locales sont essentiels pour démultiplier l'impact des actions d'Orange. Ces partenariats permettent de toucher un public plus large et diversifié, et de bénéficier de l'expertise et de la proximité des partenaires locaux. Cependant, des défis subsistent, notamment en termes de mobilisation des salariés ambassadeurs, de communication sur les actions menées, et de mesure de l'impact social des initiatives.

Pour renforcer la légitimité d'Orange et améliorer l'efficacité de sa stratégie d'inclusion numérique, plusieurs recommandations ont été formulées : Renforcer l'engagement des ambassadeurs Orange, renforcer la communication sur la stratégie, faire évoluer le contenu des ateliers numériques, renforcer la mise en place des partenariats avec des acteurs locaux, et finalement, mesurer l'impact social des actions proposées.

Pour renforcer l'engagement des ambassadeurs Orange il est souhaitable d'augmenter le nombre d'ambassadeurs et valoriser leur engagement au sein de l'entreprise. Mettre en place des objectifs clairs et des incitations pour encourager la participation des salariés.

Quant à l'amélioration de la communication sur la stratégie d'inclusion numérique, il est nécessaire de sensibiliser davantage les salariés aux enjeux de l'inclusion numérique et aux actions menées par l'entreprise. Pour la communication externe, renforcer la communication sur les actions RSE pour améliorer la reconnaissance et la visibilité des initiatives d'Orange.



Cette communication peut continuer à se faire à travers de la presse, mais il serait aussi recommandable d'explorer d'autres canaux de communication

D'autre part, pour faire évoluer le contenu des ateliers numériques, il faudrait adapter les ateliers aux besoins spécifiques des différents publics cibles, en tenant compte de leurs compétences et de leurs usages numériques. Utiliser des outils comme l'*Internet Skills Scale* (ISS) pour mesurer les compétences des participants, peut servir à affiner les offres d'ateliers.

Il est également nécessaire d'établir des partenariats de longue durée avec des acteurs locaux et de travailler avec des associations et des collectivités locales pour co-construire des solutions innovantes et durables. La participation active aux initiatives comme France Numérique Ensemble peut amener à l'identification de partenaires potentiels et développer des projets communs.

Finalement, une mesure de l'impact social des actions d'inclusion numérique d'Orange est recommandée en mettant en place des indicateurs de mesure d'impact social pour évaluer l'efficacité des actions menées. Ainsi que l'utilisation de questionnaires avant et après les ateliers pour mesurer l'évolution des compétences et de la confiance des participants.

Ce mémoire a principalement exploré les actions d'inclusion numérique d'Orange à travers les ateliers ODC. À l'avenir, il serait pertinent d'élargir l'analyse à d'autres initiatives de l'entreprise, comme les offres sociales et les programmes de reconditionnement d'équipements. De plus, une étude approfondie sur l'engagement salarial et la valorisation des compétences acquises par les ambassadeurs pourrait apporter des aperçus (*insights*, en anglais) supplémentaires pour renforcer la stratégie RSE d'Orange.

En conclusion, Orange dispose d'une base solide pour s'engager dans des actions d'inclusion numérique. En renforçant ses partenariats, en améliorant sa communication et en mesurant l'impact de ses actions, l'entreprise peut non seulement contribuer à réduire la fracture numérique, mais aussi être reconnue et légitimée dans ses efforts par l'ensemble de ses parties prenantes.



## BIBLIOGRAPHIE

- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 151-179. doi:10.5465/amr.2009.0382
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4 - Hiver), 47-58. Récupéré sur [https://hal.science/hal-00657925/file/pages\\_47\\_A\\_58\\_-\\_Dumez\\_H.\\_-2011\\_-\\_Qu\\_est-ce\\_que\\_la\\_recherche\\_qualitative\\_-\\_Libellio\\_vol.\\_7\\_nA\\_4.pdf](https://hal.science/hal-00657925/file/pages_47_A_58_-_Dumez_H._-2011_-_Qu_est-ce_que_la_recherche_qualitative_-_Libellio_vol._7_nA_4.pdf)
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *AEGIS Le Libellio*, 9(2), 13-26. Récupéré sur <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2015/10/vol.-9-n%C2%B0-2-Pages-13-26-Dumez-H.-2013-Quest-ce-quun-cas....pdf>
- Helfrich, V., Rimaud, M.-N., & Dupré la Tour, C. (2019). Aborder la RSE avec des partenariats entreprises-associations. *Revue Française de Gestion*(282). doi:10.3166/rfg.2019.00359
- Jenane-Bayouhd, A., Ben Hassine, L., & Gherib, J. (2015). Réputation et légitimité organisationnelles : similarités et différences conceptuelles. *XXIVe Conférences Internationales de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Récupéré sur [https://www.researchgate.net/profile/Amira-Jenane-Bayouhd-2/publication/367168211\\_Reputation\\_et\\_legitimite\\_organisationnelles\\_similarites\\_et\\_diffrences\\_conceptuelles/links/63c538206fe15d6a5724dbd1/Reputation-et-legitimite-organisationnelles-similarites-e](https://www.researchgate.net/profile/Amira-Jenane-Bayouhd-2/publication/367168211_Reputation_et_legitimite_organisationnelles_similarites_et_diffrences_conceptuelles/links/63c538206fe15d6a5724dbd1/Reputation-et-legitimite-organisationnelles-similarites-e)
- Pasquier, D. (2022). Le numérique à l'épreuve des fractures sociales. *Informations Sociales*(205), 14 à 20. doi:10.3917/inso.205.014
- RAMEAU. (2014). Construire ensemble - Guide Entreprises & Associations. *Rapport RAMEAU*. Récupéré sur <http://www.lerameau.fr/publications-telechargeables/>
- Robinson, L., Jeremy, S., Blank, G., Ragnedda, M., Ono, H., Hogan, B., . . . Khilnani, A. (2020). Digital inequalities 2.0: Legacy inequalities in the information age. *First Monday*, 25(7).



Scharle, P. (2010). Public-Private Partnership (PPP) as a Social Game. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 227-252. doi:DOI: 10.1080/1351161022000027630

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571- 610. Récupéré sur <https://www.downloadmaghaleh.com/wp-content/uploads/edd/9817.pdf>

Syndicat de la Presse Sociale. (2019). *Livre Blanc "Contre l'illectronisme", en collaboration avec l'ANLCl*. Paris: La presse spécialisée fnps.

van Deursen, A. J., Helsper, E. J., & Eynon, R. (2016). Development and validation of the Internet Skills Scale (ISS). *Information, Communication & Society*, 804 - 823. doi:10.1080/1369118X.2015.1078834