



UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR

UFR Sciences Economiques et Sociales

Département : Economie-Gestion

Mémoire pour l'obtention du Master Finance et développement

Spécialité : Finance

*Thème : Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et Performance
Commerciale.*

*Cas de la Société Nationale de Télécommunication (SONATEL
agence de Touba)*

Présenté et soutenu par : Asta KASSE

Sous la direction de : Pr. Melyan MENDY

Membres du jury :

Président de jury	Pr. Ndiouma NDOUR	Maître de Conférences agrégé	UAS Z
Directeur de mémoire	Pr Melyan MENDY	Maître de Conférences agrégé	UASZ
Examineur 1	Dr. Diene Kolly Adjji Ousseynou DIOUF	Maître Assistant	UASZ
Examineur 2	Dr. Cheikh Oumar BALDÉ	Assistant	UASZ

Année académique : 2019/2020

Dédicace

Je dédie ce travail :

A mes chers parents,

A mes frères et sœurs

A toute ma famille,

A mes chers amis,

Et à tous mes enseignants.

Remerciements

La rédaction d'un mémoire est certes un travail assez particulier qui exige une réflexion personnelle, mais on saurait le mener à bout sans le soutien du bon dieu que je remercie pour la persévérance, le courage, la santé et l'ouverture d'esprit dont il m'a gratifié.

Nous tenons particulièrement à remercier notre directeur de mémoire le Pr. Melyan Mendy pour ses suggestions, ses précieux conseils, ses encouragements ainsi que sa patience tout au long de ce travail.

Nous adressons nos sincères remerciements aux honorables membres du jury à l'occurrence, le Dr. Diene Kolly Adjil Ousseynou DIOUF, le Dr. Cheikh Oumar BALDÉ et le Pr. Ndiouma NDOUR.

Nous remercions le personnel de l'agence Sonatel de Touba pour l'hospitalité, l'accueil, les services et la générosité dont ils ont fait preuve.

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin nous ont apporté leur inestimable participation pour la réussite de ce travail.

Sommaire

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
Liste des abréviations	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE	4
Section 1 : Approche conceptuelle	5
1.1. Evolution, définitions et indicateurs de la RSE	5
1.2. Définitions de la performance	12
Section 2 : Cadre d'analyse de l'effet des pratiques de la RSE sur la performance commerciale : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche	17
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSIONS	21
Section 1 : Méthodologie de la recherche	22
Section 2 : Résultats de la recherche et discussions	28
CONCLUSION GENERALE	38
BIBLIOGRAPHIE	40
ANNEXE	47
TABLE DES MATIERES	64
Résumé	VII

Liste des sigles et des abréviations

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

PIDDRSO : Programme national en développement durable et responsabilité sociale des organisations

SONATEL : Société nationale des télécommunications

CERSET : Centre d'excellence en RSE de Thiès

CEDEAO : Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest

ISO : International standardization organization

MEER : Maison de l'entreprise Eco responsable

UEMOA : Union économique et monétaire ouest africaine

BRVM : Bourse régionale des valeurs mobilières

DD : Développement durable

PSE : Performance sociale de l'entreprise

IBLF: International business leader forum

OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Économique

UCAD: Université Cheikh Anta Diop

WBCSD: World business council for sustainable development

OIT: Organisation internationale du travail

TPE : Très Petites Entreprises

PVT : Partenaire vente terrains

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les pratiques de RSE selon les normes Iso 26000

Tableau 2 : Echelle de mesure de la variable efficacité des membres de l'équipe commerciale

Tableau 3 : Echelle de mesure de la variable amélioration de la réputation

Tableau 4 : Echelle de mesure de la variable satisfaction des clients

Tableau 5 : Mesure des pratiques RSE d'ordre économique

Tableau 6 : Mesure des pratiques RSE d'ordre environnemental

Tableau 7 : Mesure des pratiques RSE d'ordre sociétal

Tableau 8 : Mesure des pratiques RSE d'ordre social

Tableau 9 : Statistique descriptif des valeurs éthiques

Tableau 10 : Statistique descriptif de la variable lutter contre la corruption

Tableau 11 : Statistique descriptif de la variable concurrence loyal

Tableau 12 : Récapitulatif des pratiques RSE de la Sonatel pour la protection de l'environnement après les résultats statistiques

Tableau 13 : Récapitulatif des pratiques RSE pour son ancrage territorial selon les résultats de l'enquête

Tableau 14 : Récapitulatif des pratiques rse de la Sonatel pour le bien-être de ses salariés selon les résultats de l'enquête

Tableau 15 : Indice KMO et test de Bartlett de la variable efficacité des salariés

Tableau 16 : Statistique d'échelle de la variable efficacité des salariés

Tableau 17 : Test de corrélation efficacité des salariés et pratiques de RSE pour les bonnes conditions des travailleurs

Tableau 18 : Indice KMO et test de Bartlett de la variable amélioration de la réputation

Tableau 19 : Statistique d'échelle de la variable amélioration de la réputation

Tableau 20 : Corrélation amélioration de la réputation et protection de l'environnement

Tableau 21 : Corrélation amélioration de la réputation et aide aux structures sanitaires

Tableau 22 : Corrélation amélioration de la réputation et création d'emplois des jeunes

Tableau 23 : Corrélation amélioration de la réputation et accompagner les TPE

Tableau 24 : Corrélation amélioration de la réputation et aide aux associations à buts non lucratifs

Tableau25 : statistique de fiabilité de la variable satisfaction des clients

Tableau 26 : Statistique descriptive du degré de satisfaction des clients de l'engagement sociétal de la Sonatel

Tableau 27 : Récapitulatif du statut des hypothèses de recherche

Liste des figures

Figure n°1 : La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll (1991)

Figure n°2 : Modèle d'analyse des pratiques RSE de la Sonatel sur sa performance commerciale

Figure no°3 : Diagramme à barre de l'attente des parties prenantes

Introduction générale

1) Contexte de l'étude

« Au cours des cinq dernières décennies, les relations entre l'entreprise et la société ont profondément changé. Partout dans le monde, les entreprises doivent aujourd'hui faire face à une plus grande attention de la part d'un nombre croissant de parties prenantes qui observent les impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités de manière critique » (Sobczak et Minvielle, 2011, p.10). Face au changement entre l'entreprise et la société, beaucoup d'entreprises pionnières ont redéfini leurs relations avec la société. En menant des actions allant dans le sens de protéger l'environnement et de répondre aux attentes de la société. Afin de manifester ces renouvellements qui commencent à se produire dans certaines entreprises innovantes, le terme le plus souvent évoqué aujourd'hui c'est la « responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise » (RSE) (Sobczak et Minvielle, 2011, p.11).

Au début, la responsabilité sociale consistait surtout en dons ou activités volontaires des entreprises pour compléter l'action de l'État dans des domaines difficiles, comme la pauvreté, la rénovation des centres villes ou la création d'emplois pour les personnes à faible employabilité. On parle alors de philanthropie d'entreprise (corporate philanthropy) (Bouthiller, 2017, p.36).

Mais c'est Howard Bowen¹ à qui des auteurs ont attribué la paternité du concept de RSE (Carroll, 1979) qui marque l'entrée de cette notion dans le champ académique dans son ouvrage intitulé *social responsibilities of the businessman* en 1953. Après les travaux de Bowen, plusieurs universitaires, chercheurs ainsi que des institutions, ont tenté d'apporter des significations à ce concept en perpétuel évolution. « C'est un concept difficile à cerner et qui a acquis une nouvelle dimension avec le développement des échanges internationaux et la mondialisation. En effet, l'avènement de la globalisation et le développement du commerce international a augmenté l'intérêt de la RSE vu la complexité grandissante du monde des affaires et la volonté de donner plus de transparence aux activités des entreprises et à leurs comportements dans les différentes zones géographiques dans lesquelles elles opèrent » (Jamali et Mirshak, 2007, cité par, Adel et Dorra, 2009, p.140).

¹ 1953

En Afrique en général la RSE connaît un essor considérable avec la mise en place par Thierry Téné, d'Afrique RSE un cabinet d'expertise spécialisé sur l'économie durable en Afrique. Pour Téné, « La conception africaine de la RSE reste fortement associée à la philanthropie. Désormais il s'agit d'aller plus loin et de montrer la RSE n'est pas un coût mais un investissement pour la compétitivité des entreprises africaines dans un contexte de mondialisation ». Dans ce sillage, le concept commence à prendre de l'ampleur dans le continent avec beaucoup d'initiatives prises pour la formation en RSE. Comme le programme national en développement durable et responsabilité sociale des organisations (PIDDRSO) développé par l'institut de la francophonie pour le développement et l'université de l'école d'administration publique du Québec pour les Etats africains. Qui tient des sessions de formation dans les pays d'Afrique francophone pour leur permettre d'avoir une formation concrète en RSE. Mais aussi l'institut Afrique RSE, un réseau d'experts Africains dans le domaine de la RSE et du développement durable, organise souvent des sessions de formation sur ce concept. Ces initiatives ont permis la vulgarisation du concept dans le continent et la formalisation des activités des entreprises.²

Au Sénégal en particulier, pour promouvoir le concept de responsabilité sociale de l'entreprise, l'institut des sciences de l'environnement de l'UCAD avec l'appui de l'initiative RSE Sénégal, a implanté une formation diplômante en RSE de niveau Master. Il y a aussi le centre d'excellence en RSE de Thiès (CERSET) qui a vu le jour en 2013 pour faciliter les projets relatifs à la RSE et au développement durable dans la région de Thiès. La maison de l'entreprise Éco responsable (MEER) regroupe de très petites entreprises engagées dans la RSE, dans des secteurs de la transformation dans l'agroalimentaire, l'agroforesterie, les énergies renouvelables etc. Toujours dans le cadre de la promotion de la RSE au Sénégal, l'initiative RSE Sénégal a vu le jour en 2008 par Philippe Barry regroupant 30 entreprises sous le nom de réseau RSE Sénégal. Elle évolue dans différents secteurs de l'économie que sont : mine, industrie, énergie, banque, BTP, télécom, transport logistique, distribution, bureau de contrôle, hôtellerie.

2) Problématique

La société nationale de télécommunication(SONATEL) est membre du réseau RSE Sénégal depuis 2008. « Mais constitue la première entreprise au Sénégal à avoir engagé un

² www.rsesenegal.com

processus d'intégration de la RSE dans son système de gouvernance. Le processus de mise en place d'une démarche RSE a été lancé dès 2002 avec la création de la fondation SONATEL et l'élaboration en interne d'un code éthique suivi d'une charte de déontologie (signée par tous les collaborateurs) et de chartes métiers pour les métiers sensibles » (Simen et Ndao, 2013, p. 146). C'est une société de télécommunication qui continue sa percée dans ce domaine malgré un contexte de crises dans les différents pays Africains où elle est implantée. En outre, elle subit une forte concurrence de Tigo (actuel Free) et d'Expresso au Sénégal. Toutefois il demeure le leader incontesté grâce à la contribution de la Data Mobile et d'Orange Money³. Cette hégémonie de l'organisation est montrée par des indicateurs comme son chiffre d'affaires qui est en perpétuel accroissement chaque année. Dès lors on se pose la question suivante : Dans quelle mesure la RSE peut être considérée comme un outil de performance commerciale pour la Sonatel ?

Afin de répondre à cette question principale, il est nécessaire de passer par des questions connexes qui sont définies comme suit : Quelles sont les pratiques de RSE à la SONATEL ? Ces pratiques influencent-elles la performance de l'organisation ? Comment ces pratiques favorisent-elles la performance de la SONATEL

3) Objectifs de l'étude

Notre recherche vise à identifier et à analyser les pratiques de la RSE observées à la SONATEL et en déduire les effets sur la performance commerciale de l'entreprise.

4) Plan du mémoire

Ce mémoire sera présenté en deux chapitres. Le premier chapitre portera sur l'approche conceptuelle et la revue de la littérature. Et le deuxième chapitre présentera la méthodologie de la recherche, les résultats et leurs discussions.

³SONATEL : résumé publication résultats 2018 disponible sur www.cgfbourse.com

Chapitre 1 : Approche conceptuelle et théorique

La RSE est un concept qui n'est pas récent puisque sa constitution s'est faite en Amérique dans les années 1950. Depuis lors, une large littérature a été réalisée par différents auteurs. En outre, à cause de la mondialisation et du développement du monde des affaires, chaque étape de son évolution connaît de nouvelles théories et des perceptions diverses sur sa conception. Cependant, la RSE est un concept qui n'admet pas une définition unanimement. En effet, Votaw (1973, cité par Rim et al, 2016, p.28) affirme que la RSE est « un terme brillant, qui signifie quelques chose, mais pas toujours la même chose, pour tout le monde ». De ce fait, c'est un concept qui a connu beaucoup de définitions au cours des années.

La performance de l'entreprise, qui « s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience » (Issor, 2017, p.96) est un concept ambigu et multidimensionnel. En effet, c'est une notion difficile à définir et apprécier grâce à un agrandissement de ses méthodes d'analyses.

Dans ce chapitre, il convient de voir d'abord au niveau de la section une, un aperçu de l'évolution historique de la RSE, ensuite les définitions et les pratiques de cette dernière et enfin une définition de la notion de performance et de performance commerciale. Dans la section deux, nous aurons une revue de la littérature qui fera allusion à une étude des relations entre la RSE et la performance commerciale.

Section 1 : Approche conceptuelle

1.1. Evolution, définitions et indicateurs de la RSE

1.1.1. Evolution de la RSE

Prendre en considération les préoccupations des impacts sociaux et environnementaux des actions des entreprises n'est pas une préoccupation nouvelle. En effet, il existait une forme de paternalisme managérial au cours du XIXe siècle (Parrat, 2014, p.415). Qui s'est peu à peu transformé pour laisser place à une véritable prise de conscience par les dirigeants, de l'existence de problématiques sociale et économique auxquelles l'entreprise ou l'organisation pouvait répondre (Bertezenne et Vallat, 2015).

La responsabilité sociale de l'entreprise ou responsabilité sociétale découle du terme *corporate social responsibility*. Qui est une locution Anglo-Américaine apparue dans les années 1950 aux Etats Unis (Quairel et Capron, 2013).

Cependant en Europe, la justification première d'une mise en œuvre de politique de RSE est liée au développement durable (Quairel et Capron, 2013). Ce dernier est défini selon le rapport de Brundtland en 1987 intitulé *notre avenir à tous* comme « un développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs »⁴. Il est constitué de trois piliers à savoir : le progrès économique, la justice sociale, et la préservation de l'environnement, définis à la sortie du sommet de l'organisation des nations unies à Rio en 1992. Par ailleurs, le développement durable est un concept macroéconomique et macro social à l'échelle planétaire qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière (Capron et Lanoizelée, 2007, 2010). Ce qui fait que le sommet de Johannesburg en 2002 explique la RSE comme une « déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux et économiques »⁵.

Donc une théorisation progressive du concept de RSE s'est effectuée au cours des années. Mais la formalisation et les véritables débats autour de la responsabilité sociale ont été opérés après la publication du livre de Bowen en 1953. Ce dernier est intitulé *the corporate social responsibility*, considéré comme l'œuvre fondateur de la RSE. Dans son ouvrage, Bowen stipule que les hommes d'affaires sont dans l'obligation de répondre aux besoins de la société en termes d'objectifs et de valeurs de cette dernière. Il a analysé les discussions entre

⁴ Rapport Brundtland, 1987, « Notre avenir à tous » P.14

⁵ Le sommet mondial sur le développement durable, aussi appelé sommet de la terre de Johannesburg, s'est tenu du 26 août au 4 septembre 2002, à Johannesburg en Afrique du Sud.

protestantisme et hommes d'affaires. D'après lui, les protestants étaient contre le soutien particulier du capitalisme et critiquent la poursuite immodérée du profit. Les dirigeants quant à eux soutenaient sans faille le capitalisme et jugeaient que la première responsabilité de l'entreprise était de dégager du profit. Cette période des années 1950 est marquée par la question de la démarcation de la RSE, de sa définition, mais aussi des questions en rapport aux fondements éthiques et économiques de cette notion (Gond et Igalens, 2008).

Au cours des années, la RSE a connu des critiques sur sa raison d'être et sa justification. En effet, certains libéraux ont restreint la RSE à la création de richesse uniquement. C'est l'exemple de Levitt(1958) et Friedman(1970), selon qui il n'appartient pas aux entreprises de prendre en compte les externalités qu'elles secrètent. Pour la vision libérale, les externalités négatives doivent être traitées soit par la voie législative, soit par la voie judiciaire (Parrat, 2014).

Dans les années 1970, la RSE prend une nouvelle tournure sous le nom de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise (corporate social responsibility). Dans un contexte où les mouvements sociaux et environnementaux prennent souvent pour cible l'entreprise, bien montrée par Ackerman et Bauer qui se concentre sur la question de la gestion très concrète des problèmes sociaux et environnementaux (Gond et Igalens, 2008). Donc au début des années 1970, « les expériences des entreprises et des organisations en matière de RSE sont plus nombreuses et s'accumulent » (Bertezenne et Vallat, 2015, P.26). Cela grâce aux vagues de définitions successives par des auteurs qui se sont intéressés de plus en plus à la signification du concept.

Dès les années 1980 et 1990, un nouveau concept de la RSE a vu le jour succédant la notion de sensibilité sociale de l'entreprise. Un concept qui récapitule les deux approches précédentes, c'est la performance sociale de l'entreprise (PSE) (corporate social performance). Qui intègre les débats philosophiques et normatifs des années 1950/1960 et l'analyse des modes de réponse aux pressions sociétales (sensibilité sociale de l'entreprise), mais aussi il tient en compte une troisième approche, celle du problème de l'impact de la RSE et la mesure de cet impact. (Gond et Igalens, 2008).

Les années 80, les cultures d'entreprises dites éthiques se développent (Frederick, 2008), le caractère utilitariste de la RSE se confirme et les concepts connexes font leur apparition : éthique des affaires, théorie des parties prenantes... (Bertezenne et Vallat, 2015, p.26).

On assiste à une institutionnalisation et à une internationalisation du concept durant les années 1990, d'où la mise en place de plusieurs initiatives en matières de RSE : comme le pacte mondial de l'ONU, les principes directeurs de l'OCDE, les normes d'ISO entres autres.

Après avoir donné un bref aperçu sur l'évolution historique du concept de responsabilité sociale, il convient de donner les définitions de la RSE, afin de voir les constituants de cette dernière. Autrement dit, d'indiquer si on parle de responsabilité sociale d'entreprise, quelles sont les composantes des actions de l'entreprise qui nous permettent de savoir qu'elle est socialement responsable.

1.1.2. Définitions de la RSE

Il existe une multitude de définitions de la RSE (Van Marrewijk, 2003, cité par Bertezene et Vallat, 2015). En effet c'est un concept polysémique qui fait l'objet de beaucoup de recherches par des académiciens ainsi que des institutions internationales actifs dans le domaine. Ainsi nous allons essayer de donner les définitions de la RSE sur le plan académique et sur celui institutionnel.

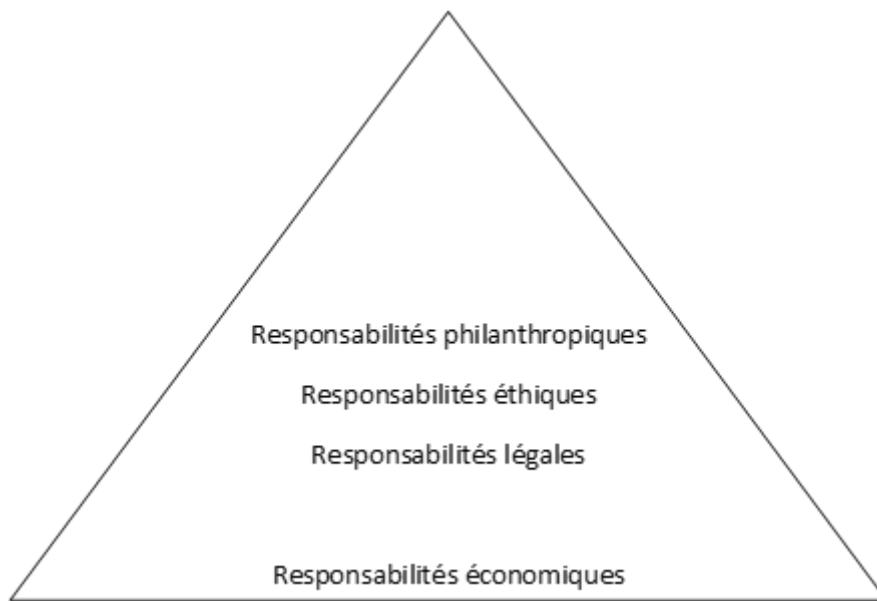
1.1.2.1. Les définitions d'ordre académique

Il s'agit de définitions proposées par des académiciens dans le cadre de leurs recherches universitaires.

Howard Bowen, considéré comme le père fondateur du concept définit la RSE comme «les obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société» (Turcotte, 2013, p.19). Pour lui, les hommes d'affaires ont le devoir de répondre aux exigences de la société en termes d'objectifs et de valeurs de cette dernière.

Archie B Carroll qui est vu comme l'un des pionniers de la RSE, soutient que « la RSE couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné » Carroll (1979 cité par Adel et Dorra, 2009, p.141). Il considère les responsabilités économiques et légales comme les plus importantes pour l'entreprise et les responsabilités éthiques et discrétionnaires comme d'une importance moindre. En 1991, Carroll reprend son modèle de RSE sous la forme d'une pyramide où il représente ces quatre catégories de responsabilités.

Figure n° 1 : Fa pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll (1991)



Source : ADEL et DORRA, 2009, p. 139-152.

La responsabilité philanthropique, située au sommet de la pyramide, constitue la quatrième partie de la conception de Carroll. Etymologiquement, la philanthropie vient du grec philanthrope et signifie amour de l'humanité. Elle veut dire être bon avec la société dans laquelle l'entreprise a réalisé ses profits, sans attendre des rétributions en contrepartie de la part de la société. Mais aussi il s'agit pour l'entreprise d'être reconnaissante envers son environnement interne ou externe, de faire des œuvres caritatives vis-à-vis de ses salariés, de la communauté locale etc. Cette forme de responsabilité est moins importante que les autres mais est souhaitée par la société.

La responsabilité éthique, placée en deuxième position de la pyramide, est la troisième partie de sa conception. D'après l'auteur, la responsabilité éthique signifie être honnête et juste à l'égard des parties prenantes sans y être contrainte par la loi. L'éthique des affaires doit être présente dans la stratégie de gouvernance du dirigeant, pour améliorer les relations de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette forme de responsabilité est moins importante que les responsabilités légales et économiques, mais reste toute même espérée par la société.

La responsabilité légale, placée en troisième position de la pyramide, est la deuxième partie de sa conception. Elle veut dire selon Carroll que l'entreprise doit agir conformément à la loi. Carroll (1991) considère que dans le cadre de cette responsabilité, l'entreprise doit répondre aux attentes de la société en poursuivant ses objectifs économiques légalement. Dans

cette forme de responsabilité, l'entreprise prend en compte les exigences de la loi dans ses activités. Elle est exigée par la société.

La responsabilité économique, placée en bas de la pyramide, constitue la première partie de sa conception. Le rôle premier de l'entreprise consiste à produire des biens et services pour satisfaire la demande des consommateurs. Dans le but de réaliser un bénéfice pour payer les fournisseurs et les salariés ; mais aussi de promouvoir l'investissement, distribuer des dividendes aux actionnaires et de satisfaire les attentes relatives à la recette fiscale de l'Etat (Adel et Dorra, 2009). Donc d'après lui, une Entreprise socialement responsable doit poursuivre ses objectifs économiques légalement, être bon et honnête à l'égard de la société et des parties prenantes.

Wood (1991, p.691) remet en question la conception de Carroll, en mettant en exergue trois niveaux de responsabilités. Selon lui, « la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultent de trois niveaux d'analyse institutionnelle, organisationnelle et individuelle ».

La responsabilité en tant qu'institution sociale : la société accorde une légitimité à l'entreprise, qui lui permet d'avoir un pouvoir économique. L'entreprise doit user de ce pouvoir pour répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Une responsabilité en termes de conséquences des activités de l'entreprise sur ses parties prenantes internes et externes.

Une responsabilité individuelle qui incombe aux dirigeants et managers de l'entreprise d'inclure dans leurs processus de décisions ainsi que leur mise en œuvre, la responsabilité sociale Wood(1991).

Jones (1980, cité par Djaouahdou et Nabti, 2011) met en exergue le caractère volontaire de la responsabilité sociétale, d'après lui, les entreprises ont des devoirs envers la société, mais responsabilités qui viennent après les préceptes réglementaires.

Capron et Quairel Lanoizelée(2004) soutiennent que « la responsabilité sociale d'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable ».

1.1.2.2. Les définitions d'ordre institutionnel

Du fait de l'évolution de la RSE, beaucoup d'institutions actives dans le domaine ont donné leurs définitions du concept ainsi que des directives non contraignantes pour les

entreprises qui se lancent dans une démarche RSE. En vue de cela, nous allons essayer de donner les définitions de quelques institutions.

La commission européenne dans le livret vert qu'il a publié en 2001 donne une définition de la responsabilité sociale qui est très citée dans la littérature. Selon elle, la RSE c'est « l'intégration volontaire des prescriptions sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement » (Parrat, 2014, p.419). D'après la commission Européenne, s'engager dans la RSE c'est intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans les activités des entreprises et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes et ce sur une base volontaire.

Afin de développer un meilleur mécanisme pour faire évoluer la responsabilité sociale des entreprises, world business Council for sustainable development (WBCSD), basée à Genève qui est une coalition de compagnies internationales unies par un engagement commun de développement durable explique la RSE comme « l'engagement de l'entreprise à contribuer au développement économique durable, en collaboration avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large afin d'améliorer leur qualité de vie » (Bertezene et Vallat, 2015 , p.29). Pour eux il s'agit pour l'entreprise en collaboration avec la société au sens étendu, de participer au développement économique de façon durable.

Le réseau mondial (business for social responsibility, 2003) explique la RSE comme « l'ensemble des décisions liées à la mise en œuvre de valeurs éthiques, au respect des exigences légales, au respect des personnes des communautés au sein de la société et de l'environnement » (Bertezene et Vallat, 2015, p.29).

L'International Business Leaders Forum (IBLF) qui est une organisation indépendante composée de 150 multinationales considère la RSE comme « le résultat de pratiques transparentes fondées sur des valeurs éthiques et de respect pour les employés, la société et l'environnement et qui contribuent à la réussite de l'entreprise durablement » (Bertezene et Vallat, 2015, p.29). Selon l'organisation, la RSE est la conséquence des actions de l'entreprise basées sur des valeurs éthiques à l'endroit des employés, de la société et de l'environnement.

La norme ISO 26000, adoptée en 2010 par l'organisation internationale de normalisation, après beaucoup d'années de travail mobilisant près de 450 experts venant de plus de 90 pays (Parrat, 2014) expose la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement

traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO 26000, 2010, p.21).

A côté de cette norme ISO, d'autres institutions ont conçu des lignes directrices, des codes de conduites, ou des labels qui doivent servir de repères aux entreprises voulant s'engager dans une démarche RSE. Ces organisations permettent aux entreprises de connaître la marche à suivre, les limites et engagements à respecter pour leur politique de RSE et de développement durable. Nous avons l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) qui définit la responsabilité sociale comme une participation des entreprises au développement durable (Dinia et Chackor, 2018). Pour sa part, l'OCDE a mis en place des principes directeurs qui mettent l'accent sur les activités des entreprises multinationales qui doivent respecter certains principes à savoir : le développement durable, les droits de l'homme, la formation du capital humain, et la publication d'informations exactes sur leurs activités (Mourad, 2017).

L'organisation des nations unies (ONU) a mis en place différentes opérations concernant la RSE en l'occurrence le pacte mondial initié en 1999 lors du forum économique mondial de Davos par Kofi Annan. L'organisation définit la RSE « comme un ensemble de pratiques volontaires visant l'harmonisation des activités et des stratégies des entreprises et des organisations du monde entier sur la base de 10 principes universels qui ont trait aux droits de l'homme aux normes du travail, et à l'environnement » (Berteze et Vallat, 2015, p.28).

Pour résumer, on peut retenir trois approches de la RSE, selon les orientations des idées des différents auteurs. Bowen(1953), Davis(1960), McGuire(1963), Backman(1975), Hay, Gray, et Gates(1976), Jones(1980), Gond et Igalens(2003) conçoivent la RSE comme l'ensemble des engagements, actions ou décisions de l'entreprise qui dépassent ses responsabilités économiques, légales ou contractuelles. Dans d'autres termes, ils perçoivent la RSE comme les actes posés par l'entreprise, qui vont au-delà de la poursuite de ses objectifs économiques et légaux.

Dans un autre ordre d'idées, les auteurs à l'instar de Bowen (1953), Manne (1972), Ackerman et Bauer(1976), et certaines institutions comme ISO 26000 soulignent que la responsabilité sociale d'entreprise est la réponse de l'entreprise aux attentes et désirs de la société de façon purement volontaire. Autrement dit, ils soutiennent que la RSE est la réaction

de l'entreprise face aux conséquences des impacts de ses décisions sur la société, l'environnement et avec ses parties prenantes.

La RSE est perçue selon certains auteurs comme une participation de l'entreprise au développement durable, à l'image de Capron, Quairel Lanoizelée (2004), WBCSD, L'OCDE.

En guise de conclusion, on remarque qu'il y a plusieurs interprétations de la RSE. Néanmoins, en dépit d'absence de définition consensuelle, on peut synthétiser que ce concept fait référence à l'entreprise qui ne doit pas poursuivre uniquement des objectifs purement économiques ; Mais plutôt agir sur une base volontaire afin de satisfaire les besoins de la société et prendre en compte les valeurs éthiques, les préoccupations environnementales et sociales dans ses activités et avec ses parties prenantes.

1.1.3. Les pratiques de RSE

La responsabilité sociale de l'entreprise demeure un sujet flou et multidimensionnel. Toutefois, ce n'est ni un effet de mode, ni un phénomène passager mais constitue la mise en œuvre de pratiques concrètes applicables par les organisations. De ce point de vue, tout au long de son évolution, plusieurs études ont été menées pour chercher à indiquer les actions d'entreprises qui entrent dans le cadre de leurs démarches RSE. Ainsi, la norme ISO 26000, en collaboration avec 99 pays et organisations internationales (OIT, OCDE) a mis en place sept indicateurs de RSE qui constitue un véritable guide de réflexions en matière de développement durable, notamment sur les domaines économiques, sociaux et environnementaux (Gouiran, 2012, p.8). Ainsi certaines pratiques de RSE sont énumérées dans le tableau 1(voir annexe 3), suivant les différentes dimensions proposées par la norme ISO 26000.

Après avoir donné quelques définitions de la responsabilité sociale, il convient de donner les définitions de la performance.

1.2. Définitions de la performance

Le concept de performance est souvent utilisé dans le langage courant en gestion des affaires. Cependant, c'est une notion autour de laquelle, beaucoup de débats ont été soulevés quant à sa définition et sa mesure. Du point de vue étymologique, le terme performance vient du mot anglais performance dérivé de to perform (réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français parformer. Ce passage étymologique permet de voir deux définitions du concept : la première, inspirée de l'anglais renvoie à l'idée d'accomplir, de réaliser un résultat (Lorino, 2003). La deuxième définition quant à elle considère le concept comme « un processus en cours de formation » (Aubert, 2006). Dans cette même optique, Bourguignon (1997, cité par Bessire, 1999, p. 130) définit la performance selon trois sens :

- La performance est succès : ici la performance dépend de ce que représente la réussite selon les entreprises. Elle est fonction dans ce cas des entreprises et de ce que la réussite représente pour elles.
- La performance est résultat de l'action : dans ce sens, la performance ne dépend pas de l'entreprise, il n'y a pas de jugement de valeur. Elle se réfère au résultat obtenu de l'action.
- La performance est action : ici la performance est un fait, un processus, « elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité ».

Par ailleurs, la performance de l'entreprise a été orientée à la dimension financière uniquement (Bourguignon, 1997). Mais c'est à la fin des années quatre-vingt-dix que le caractère multiforme et confus du concept a été mis en évidence (Barillot, 2001). Ainsi, du fait de l'insuffisance de la performance financière comme seul outil d'évaluation de la performance globale de l'entreprise, d'autres dimensions de la performance ont vu le jour à savoir : la performance financière, organisationnelle, commerciale, sociale, concurrentielle...

La performance financière, c'est la capacité de l'entreprise à faire du profit, à être rentable, en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs. En effet, pour Gérard (2006), la performance financière peut être définie comme l'accomplissement d'une rentabilité souhaitée, d'une profitabilité acceptable et de création de valeur pour l'actionnaire. Certaines entreprises sont dans l'obligation de faire à chaque fin d'exercice comptable, une synthèse sous forme de bilan et de compte de résultat (états financiers).

La performance organisationnelle est l'évaluation de la performance de l'entreprise sous l'angle de sa structure. Pour Morin (1989 cité par Tremblay, 2012, p.65), « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ».

La performance sociale se réfère à l'efficacité du capital humain de l'entreprise. Cela implique, une capacité de l'entreprise à bien organiser ses ressources humaines. Elle représente la nature des relations humaines ou sociales dans l'entreprise et dépend de la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social (Issor, 2017).

La performance concurrentielle, liée au secteur d'activité de l'organisation est issue de l'intégration de développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation (Issor, 2017). Elle démontre une hégémonie de l'entreprise par rapport à ses concurrents par la maîtrise des règles du jeu qui primeront dans l'avenir.

La performance devient par ailleurs subjective et multiforme en raison de la multiplicité des objectifs liées à la pluralité des parties prenantes de l'entreprise (Saulquin et Schier, 2007). Ces dernières comprennent entre autres les clients dont leur satisfaction et leur fidélité traduisent une performance commerciale de l'entreprise. Partant de l'hypothèse implicite selon laquelle la performance intermédiaire est garante de la performance finale de l'entreprise (Saulquin et Schier, 2007), nous allons dans le cadre de notre étude, considérer l'aspect commercial de la performance pour évaluer la performance de l'entreprise.

1.2.1. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie selon deux approches :

Une approche organique, qui dépend de l'efficacité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à atteindre ses objectifs commerciaux et de son efficience qui est l'atteinte de ces objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre. Et une approche fonctionnelle qui considère la performance commerciale comme une fonction indépendante, qui peut être évaluée par le chiffre d'affaires, la part de marché, et la fidélité des clients (Hmioui, 2019).

Par ailleurs, la performance commerciale vise un objectif de satisfaction de la clientèle. Elle est définie selon Tazi et Benjelloun (2019, p.43), comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire la clientèle, en lui proposant des biens ou services de qualités, dans le but de répondre aux attentes de ses clients ». Donc l'activité commerciale met l'entreprise en collaboration directe avec sa clientèle pour s'enquérir de leurs besoins afin d'en répondre. Dans cette optique, Taïrou et Plauchu (2008, cités par Oubya, 2016, p.31) soutiennent que la performance commerciale de l'entreprise « c'est l'art d'être chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permettent d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ». De ce fait, consciente que sa pérennité et sa survie peuvent dépendre d'une clientèle fidèle et impressionnée, l'entreprise doit établir une stratégie commerciale stable et de qualité, maîtriser son environnement concurrentiel, définir une offre adaptée à la demande pour pouvoir innover et diversifier ses prestations par rapport aux concurrents.

En guise de synthèse, on peut dire que la performance commerciale peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à satisfaire sa clientèle par une relation de confiance et de fidélité, basées sur une offre de biens ou services de qualités et différenciées. Qui peut lui permettre de gagner en parts de marché, d'augmenter son chiffre d'affaires, d'obtenir une bonne image et une réputation souhaitée.

Pour pouvoir prendre des décisions commerciales, l'entreprise doit bien piloter sa performance commerciale. Ainsi, il existe plusieurs indicateurs de mesures qui permettent d'évaluer la performance commerciale de l'entreprise

1.2.2. Evaluation de la performance commerciale

Il existe une multitude d'indicateurs de mesure de la performance commerciale de l'entreprise, parmi lesquels on peut citer : d'une part, les indicateurs quantitatifs tels que l'augmentation du volume des ventes, le chiffre d'affaire, la part de marché (Furrer et Sudharshan, 2003) et d'autre part, les indicateurs qualitatifs comme la satisfaction des clients, l'attrait de nouveaux clients, la fidélisation de la clientèle, la capacité à innover pour le client, la perception des clients de la qualité et de la réputation de l'entreprise (Barbaray, 2016) et l'efficacité de l'équipe commerciale (Hmioui, 2019).

1.2.2.1. Le Chiffre d'affaires

Considéré comme la valeur du volume des ventes, sa croissance est le plus souvent à l'origine de la capacité de l'entreprise à entretenir son dynamisme (Legros, 2014). De ce fait, L'évolution du chiffre d'affaires montre la performance de l'entreprise.

1.2.2.2. La part de marché

Généralement, le marché est défini comme étant « un lieu de rencontre entre une offre et une demande de produits satisfaisant un besoin déterminé »(Audigier, 2010, p.25). Mais défini sous l'approche de la notion du volume de consommation, le marché correspond à la quantité de produits vendus au cours d'une période passée ou future (Audigier, 2010). Ainsi la part de marché de l'entreprise représente la part de ses ventes par rapport aux ventes globales du marché. Une augmentation de la part de marché de l'entreprise traduit une augmentation de sa position concurrentielle.

1.2.2.3. La satisfaction et la fidélisation de la clientèle

Toute entreprise souhaite entretenir de bonnes relations avec ses clients, pour se faire, la satisfaction de ces derniers est le facteur clé à ne pas négliger. La satisfaction est définie « comme un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu » (Barbaray, 2016, p.5). Avec Evrard (1993, cité par Barbaray, 2016, p.5)), la satisfaction est « un état psychologique consécutif à une expérience de consommation ». On

peut ainsi dire que la satisfaction du client est la réponse de l'entreprise aux attentes de ce dernier.

La fidélité est le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque, un produit ou un service qui se traduit par des achats répétés. Ainsi, un client satisfait participe à la prospection et le recrutement de nouveaux clients via un bouche à oreille favorable (Barbaray, 2016).

2.1.1.4. La réputation et l'image

Le but de toute entreprise c'est d'être bien vue par les différentes parties prenantes avec lesquelles elle interagit. La réputation de l'entreprise est la bonne ou la mauvaise considération que ses différents publics se font à son égard. Ainsi, Boistel (2014) affirme que la réputation d'entreprise se traduit toujours par une prise de position favorable ou défavorable à l'entreprise. D'un autre côté, la réputation s'apprécie à l'égard des intérêts divergents des parties prenantes, et de la place qu'on leur accorde par rapport à la performance de l'entreprise (Réguer, 2011).

L'image de l'entreprise « c'est la représentation qu'en a le public à travers les différents signes que celle-ci émet » (Morel, 2012, p.39). Elle se traduit par l'ensemble des idées (bonnes ou mauvaises) que les gens ont au regard de l'organisation. En conséquence, une bonne image de l'entreprise lui procure une position dominante dans son marché et par rapport à ses concurrents (Morel, 2012).

2.1.1.5. La performance de l'équipe commerciale

Selon Walker et al. (1979, Cités par Fournier et Pinson, 2016), « la performance du vendeur représente les comportements qui sont évalués selon leurs contributions aux buts de l'organisation ». Donc ce sont des comportements de l'équipe commerciale, qui vont dans le sens de pouvoir mettre au point, une transaction commerciale. Ainsi le rôle de l'équipe commerciale est de vendre des biens et services, conseiller la clientèle, mais aussi gérer la relation client dans une logique commerciale durable, personnalisée et créatrice de valeur (Hmioui, 2019).

Dans la première section de ce chapitre nous avons abordé la définition des concepts de RSE et de performance commerciale, ainsi que leurs indicateurs permettant de les mesurer. La deuxième section de ce chapitre se consacre à l'étude des relations entre les deux concepts à partir d'une revue de la littérature.

Section 2 : Cadre d'analyse de l'effet des pratiques de la RSE sur la performance commerciale : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'existence d'une relation entre la RSE et la performance de l'entreprise. Garriga et Melé (2004), dans le deuxième point de leur approche instrumentale de la RSE considèrent cette dernière comme un moyen de maintien ou d'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ainsi, par un moyen de labellisation l'entreprise souhaite vendre des produits différenciés pour conquérir les clients qui souhaitent acheter conformément à l'évaluation de la RSE. En vue de cela, les comportements socialement responsables constituent un avantage concurrentiel dans certains domaines d'activité. Grandval et Soparnot (2004), puis Garriga et Melé, (2004) considèrent la RSE comme un outil de marketing. Ils soutiennent que la RSE permet à l'entreprise d'améliorer les revenus de vente ou les relations avec les clients, en cherchant à différencier les produits par la création d'attributs socialement responsables qui peut affecter la réputation de l'entreprise (Smith et Higgins, 2000). De plus, ils stipulent que la RSE permet à l'entreprise de répondre aux attentes de la clientèle.

La perspective client/marché, du « balanced scorecard » considéré comme un dispositif de gestion global (Choffel et Meyssonier, 2005), fait référence à la performance en lien avec la position concurrentielle de l'entreprise (produits et services innovants, part de marché, exploitation de nouveaux marchés).

Pour Reynaud (1997), les raisons d'adoption d'un comportement responsable sont multiples. On peut citer entre autres :

- l'exploitation des segments « responsables », (Beji-Becheur et Bensebaa, 2006) ;
- la recherche d'une image « responsable », (Mathieu et Soparnot, 2006 ; Antheaume, 2006) ;
- la réduction des coûts (Bensédrine, 2001) ;
- la stimulation de la créativité ;
- la création d'une culture d'entreprise.

En s'appuyant sur l'approche théorique de Garriga et Melé (2004), sur les travaux de Norton et Kaplan (1992) ainsi qu'en prenant en compte les travaux de Reynaud (1997), on peut essayer de conceptualiser les effets des pratiques de RSE sur la performance commerciale de l'entreprise.

Une revue de la littérature sur le lien entre la RSE et la performance commerciale nous permet de constater une majorité tendancielle des recherches précédentes vers le seul aspect financier ou économique de la performance de l'entreprise. Cependant, par rapport à la diversité des intérêts des parties prenantes de l'entreprise, notre modélisation vise à étudier les effets des pratiques de RSE sur les clients (satisfaction des clients), les salariés (performance de l'équipe de vente), et les sous-traitants de l'entreprise (l'amélioration de l'image de l'entreprise).

2.1. Pratiques RSE et amélioration de la réputation

L'adoption d'une démarche RSE peut avoir des enjeux pour l'entreprise notamment sur sa réputation. En effet, la prise en compte par l'entreprise, des questions environnementales dans ses activités peut lui faire gagner en image et en réputation (Grandval et Soparnot, 2004). En outre, la théorie de la réputation de Fombrun (1996) montre que l'engagement sociétal constitue un levier pour accroître le capital réputation de l'entreprise. De même, la théorie concurrentielle de Porter et Kramer (2002) suppose que l'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Il se traduit par la préoccupation d'attirer de nouveaux clients sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Une entreprise soucieuse de l'environnement dans lequel elle évolue, qui vise à réduire les effets négatifs de ses activités, et participe à l'évolution économique de la communauté par ses politiques d'ancrage territorial, peut bénéficier d'une bonne réputation de la part de l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elle interagit. En vue de cela, on peut dire que l'adoption d'une démarche RSE permet à l'entreprise d'améliorer sa réputation. Ce qui nous conduit à proposer notre première et deuxième hypothèse de recherche.

H1 : L'ancrage territorial améliore la réputation de l'entreprise.

H2 : La protection de l'environnement augmente la réputation de l'entreprise

2.2. Pratiques RSE et efficacité des membres de l'équipe commerciale

La force de vente représente les bons comportements des vendeurs et l'atteinte des objectifs commerciaux, qu'on peut ainsi appeler la performance des commerciaux. Pour Fournier et Pinson (2016), la performance de l'entreprise dépend très souvent de la performance des commerciaux. En outre, l'engagement sociétal permet la productivité des employés et leur implication pour le développement de produits responsables (Reynaud, 1997). Ainsi les bonnes conditions de travail des employés selon les principes de la RSE peuvent avoir

de bonnes retombées sur leur motivation ainsi que leur efficacité. Par conséquent, une bonne performance de l'équipe commerciale va occasionner une augmentation du volume des ventes et du chiffre d'affaires. L'accroissement de ce dernier est considéré comme un facteur déterminant d'une pratique RSE (Moore, 2001). D'où la proposition de notre deuxième hypothèse de recherche.

H3 : La bonne condition de travail augmente l'efficacité de l'équipe commerciale de l'entreprise.

Plusieurs actions sont menées par l'entreprise engagée dans la RSE pour mettre les travailleurs dans de bonnes conditions de travail. Ainsi, on peut retenir deux sous hypothèses de recherches tels que :

H3.1 : La Promotion du dialogue social augmente l'efficacité des salariés

H3.2 : La lutte contre la discrimination des travailleurs augmente l'efficacité des salariés

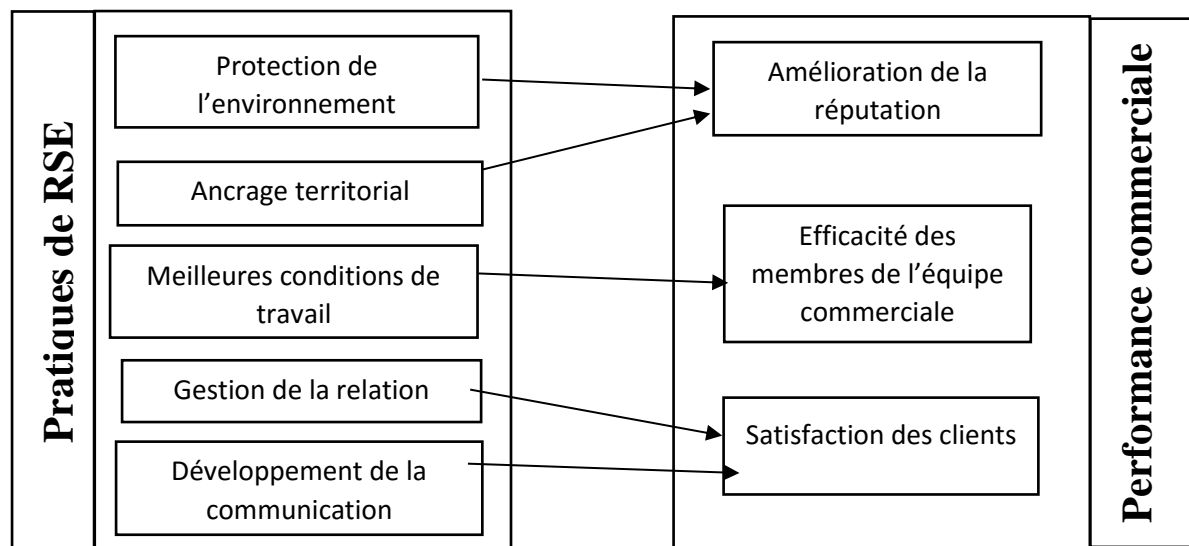
2.3. Pratiques RSE et Satisfaction des clients

La satisfaction des clients et leur fidélité sont des objectifs visés par beaucoup d'entreprises. Pour satisfaire et fidéliser la clientèle, l'entreprise à travers sa politique de RSE peut proposer des produits et services de qualités, différenciés, innovants, de moindres coûts, être à proximité du client, favoriser des produits labellisés, afin de répondre aux attentes des clients. Répondre aux préoccupations de la clientèle constitue un motif d'engagement en RSE de l'entreprise (Garriga et Mélé, 2004). De ce fait, on peut dire que l'engagement sociétal est un moyen pour l'entreprise de satisfaire et fidéliser sa clientèle à travers une bonne gestion de la relation client, une bonne qualité de l'offre des produits et services et un développement de la communication. De ce point de vue, on peut considérer l'hypothèse et les sous-hypothèses suivantes :

H4 : L'engagement sociétal permet la satisfaction des clients

H4.1 : Une bonne gestion de la relation client permet la satisfaction de ce dernier

Figure n°2 : Modèle d'impact des pratiques de RSE sur la performance commerciale de l'entreprise



Source : Asta Kassé, 2020

Nous allons dans le chapitre qui suit présenter la méthodologie et les résultats de la recherche.

Chapitre 2 : Méthodologie, résultats et discussions

Dans ce chapitre nous présenterons d'abord successivement la position épistémologique de notre recherche, l'approche méthodologique, la présentation du terrain d'étude, l'échantillon d'étude, les échelles de mesures des variables utilisées dans notre modèle et les méthodes de collectes et de traitement des données. Ensuite dans une deuxième section, nous exposerons les résultats obtenus de notre processus de traitement des données collectées. Enfin la dernière section sera consacrée à la discussion des résultats.

Section 1 : Méthodologie de recherche

La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques (Aktouf Omar, 1987). Autrement dit, la manière dont des moyens précis ont été mobilisés dans le canevas de la recherche pour expliquer le problème posé et atteindre les objectifs visés.

1.1. Le positivisme aménagé : comme posture épistémologique

Dans notre travail, nous avons cherché à identifier et analyser les pratiques RSE de la Sonatel et d'en déduire les effets sur leur performance commerciale. Cette visée composée de notre objet de recherche, nous a amené à inscrire notre problématique dans une posture positiviste aménagée. Ce paradigme épistémologique est expliqué par Huberman et Miles (2003, p.16) comme suit : « nous croyons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais dans le monde réel et que les relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes. Le caractère légitime de ces relations vient des régularités et des séquences qui lient les phénomènes entre eux ». Pour les tenants de cette posture, la réalité existe mais qu'elle n'est pas immuable et universelle. Elle est approchée imparfaitement en raison des limites du chercheur. En effet, par rapport à notre objet de recherche, les pratiques de RSE à la Sonatel sont considérées comme des faits réels. Mais la perception des performances commerciales induite par ces pratiques est sujette de jugement de valeur. Cela explique en partie notre choix d'une position épistémologique positiviste aménagée. Mais aussi ce choix est motivé par l'approche mixte que nous avons empruntée dans le cadre de la recherche. En vue de cela, une position épistémologique aménagée a été adoptée en mobilisant des éléments propres aux différents paradigmes que sont : le positivisme et le constructivisme (Séville et Perret, 1999).

Le positivisme aménagé dans lequel nous nous inscrivons suppose généralement d'adopter une démarche hypothético-déductive. Dans ce raisonnement scientifique, le chercheur part d'hypothèses formulées préalablement à partir de théories et d'études existantes dans la littérature pour les soumettre à une réfutation empirique.

1.2. Le choix d'une méthodologie Mixte

La méthodologie que nous avons utilisée dans notre étude est une méthodologie qui fait appel aux éléments de la recherche qualitative et quantitative. Les données recueillies dans la

méthodologie qualitative peuvent être quantifiées mais c'est la méthode d'analyse qui n'est pas mathématique.

Le choix d'une méthodologie mixte permet la complémentarité entre les données qualitatives et quantitatives. De ce fait, elle utilise le questionnaire d'enquête et le guide d'entretien comme outils de collecte de données. Ainsi, la structure de nos objectifs et questions de recherche nous a motivé à choisir une méthodologie mixte dans notre étude. Afin d'appréhender en profondeur notre problématique de recherche.

1.3. Le terrain et l'échantillon d'étude

1.3.1. Brève présentation de la Sonatel

La Sonatel a été créée en 1985 par l'office des postes et des télécommunications et de télé Sénégal. Sa privatisation s'est faite en 1997, suite à son alliance avec France Télécom qui détient 42.3% du capital du groupe. Au Sénégal, la Sonatel constitue la première entreprise du pays et le groupe est également au première loge dans l'espace UEMOA (Union économique et monétaire Ouest Africaine). C'est une entreprise cotée en bourse en 1998 à la BRVM (bourse régionale des valeurs mobilières) et constitue la première entreprise au Sénégal à y être cotée. La Sonatel est l'opérateur le plus ancien dans le secteur de la téléphonie au Sénégal. Sous sa marque Orange, elle opère dans différents segments de marché à savoir la téléphonie mobile, la téléphonie fixe, les services d'accès à internet utilisant les lignes classiques appelés ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line), la connexion cellulaire à internet c'est-à-dire la connexion à partir d'un appareil de transmission sans fil avec une licence de 2G ou de 3G (Wap), et autres produits et services...

Le choix de la Sonatel comme champ de recherche se justifie par le fait qu'elle constitue la première entreprise sénégalaise à avoir engagé une démarche RSE avec la publication de son premier rapport RSE en 2005. Ainsi, l'ancienneté et la notoriété de l'organisation en matière de pratiques de RSE nous a motivé à nous concentrer sur l'impact des pratiques de RSE de la Sonatel sur sa performance commerciale.

Le début de l'année 2020 a été principalement marqué par la pandémie de la covid-19. De ce fait, pendant cette période coïncidant à notre étude de terrain, le transport interurbain était limité. Ce qui nous a conduits à mener les enquêtes dans notre localité particulièrement à l'agence Sonatel de Touba.

1.3.2. L'échantillon de la recherche

La technique d'échantillonnage utilisée dans notre recherche est l'échantillonnage aléatoire stratifié. Il s'agit pour cette méthode de déterminer dans la population source des sous-groupes homogènes.

Dans notre étude, les sous-groupes ciblés sont les clients, l'équipe commerciale et les parties prenantes de la Sonatel. Dans chaque sous-groupe, les personnes interrogées ont été choisis de façon aléatoire pour mener l'enquête. En plus des agents interrogés au niveau de la Sonatel de Touba, des questionnaires ont été envoyés par courrier électronique au chef du département RSE (Mme Rokhaya Solange Mbengue Ndir).

On note aujourd'hui un grand nombre de clients, sous-traitants et commerciaux de la Sonatel. Dans ce sens l'étude quantitative a été réalisée à l'aide d'un questionnaire d'enquête dispensé à 77 commerciaux pour le questionnaire 1, mais seulement 69 questionnaires ont été traitables. Pour le questionnaire 2, 85 exemplaires ont été remis aux sous-traitants, clients et aux populations. Mais 76 ont été récupérés et traités. L'administration des questionnaires s'est faite en face à face et via internet.

1.4. Les échelles de mesure des variables utilisées pour évaluer la performance commerciale

Nous avons proposé une mesure des variables retenues pour évaluer la performance commerciale de l'entreprise en se servant de la démarche du paradigme de Churchill. Cette démarche est composée d'une phase exploratoire (spécifier le domaine du construit, générer un échantillon d'items, collecte de données, purifier l'instrument de mesure) et d'une phase de validation (qui consiste à l'étape quantitative confirmatoire). L'étude exploratoire consiste au processus de collecte de données pour élaborer la méthodologie quantitative. Ainsi les données recueillies peuvent être interne à l'entreprise (les Brevets, des brochures techniques, tableau de bord...). Ou les données secondaires externes à l'entreprise qui correspondent aux documents de recherche réalisés par des organismes externes à l'entreprise (rapports des organismes publics, associations privées, annuaires...).

Donc l'étude exploratoire concerne les données secondaires internes ou externes à l'entreprise qui sont relatives à notre problématique de recherche. De ce fait, au niveau de notre recherche, l'étude documentaire s'est basée sur l'analyse de documents internes à l'entreprise à l'image des rapports annuels de RSE de la Sonatel.

1.4.1. L'échelle de mesure de la variable performance de l'équipe commerciale

La performance de l'équipe commerciale mesure la valeur ajoutée des salariés à l'entreprise due à son engagement à une gestion des ressources humaines conforme aux principes de la RSE. Ainsi, Hmioui et al (2017) ont proposé des échelles de mesure de la performance des salariés axées sur les dimensions suivantes : la responsabilité et l'autonomie, la sécurité et l'hygiène au travail, la gestion des carrières, l'intéressement des collaborateurs. En considération de ces items existants dans la littérature et d'une étude exploratoire des rapports de RSE de la Sonatel. Nous avons proposé une mesure de la variable "performance des membres de l'équipe commerciale" (voir tableau 2 en annexe 4).

1.4.2. Echelle de mesure de la variable « amélioration de la réputation » de l'entreprise

La variable « amélioration de la réputation » mesure la bonne considération de la Sonatel par ses parties prenantes que lui procurent son engagement communautaire et sa protection de l'environnement. Ainsi, Hmioui et al(2017) ont proposé une mesure axée sur l'innovation, la maîtrise des coûts et la qualité de l'offre et du service. D'autres items ont été proposés à savoir l'exploitation des segments responsables (Béji-Bécheur et Bensebaa, 2006), la recherche d'une image responsable (Mathieu et Soparnot, 2006), l'amélioration de la position concurrentielle (Reynaud, 1997), la conquête de nouveaux marchés (Jones, 1999). A partir de la littérature et de l'analyse des rapports RSE de la Sonatel nous avons proposé des items pour mesurer « l'amélioration de la réputation » (voir tableaux 3 en annexe 4).

1.4.3. Echelle de mesure de la variable Satisfaction des clients

La variable satisfaction client mesure l'intensité de l'entreprise à s'engager dans la RSE afin d'améliorer la satisfaction des usagers de ses produits et services. De ce fait les dimensions retenue dans la littérature et qui fera l'objet de mesure dans notre étude, est le suivant : (voir tableau 4 en annexe 4).

1.4.4. Echelle de mesure des pratiques RSE

L'évaluation du niveau d'ancrage des pratiques de RSE à la Sonatel s'est faite à partir des travaux d'Igalens et Tahri(2012) et d'un référentiel de RSE comme l'ISO 26000. Nous avons considéré l'analyse selon trois dimensions de pratiques RSE à savoir : les mesures d'ordre économique, d'ordre social et sociétal, et d'ordre environnementaux. (Voire tableaux en annexe 5).

1.5. Méthodes de collecte et de traitement des données

Pour collecter des données susceptibles de vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé comme outils de collecte de données le questionnaire et le guide

d'entretien. Ainsi, deux questionnaires ont été utilisés, l'un consacré aux salariés de la Sonatel et organisé autour des axes suivants :

Axe 1 : les informations liées à l'enquêté(e)

Axe 2 : pratiques RSE de la Sonatel pour l'amélioration des conditions de travail de ses salariés.

Axe 3 : la mesure de la variable efficacité des salariés due à l'engagement de la Sonatel à une gestion de ses ressources humaines basée sur les principes de la RSE. Il s'agit pour les salariés interrogés de donner leur degré de d'accord ou de désaccord sur une échelle de Likert à 3 points allant de pas du tout d'accord jusqu'à tout à fait d'accord.

Le questionnaire 2 s'intéresse aux clients, aux sous-traitants, et à la population. Il est structuré autour de quatre parties :

Partie 1 : les informations liées à l'enquêté(e)

Partie 2 : il s'agit dans cette partie d'identifier les pratiques RSE de la Sonatel destinées à la protection de l'environnement dans lequel elle évolue.

Partie 3 : dans cette partie du questionnaire, il est question de mesurer les pratiques RSE de la Sonatel pour son ancrage territorial.

La partie 3 : mesure la variable l'amélioration de la réputation due à son engagement à la protection de l'environnement et à l'ancrage territorial.

Partie 4 : et enfin la quatrième partie dédiée à l'analyse du degré de satisfaction des clients de la Sonatel sur la politique de RSE de l'organisation sur ses clients.

Des entretiens semi-directifs ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien. Les questions sont de nature ouvertes et sont relatives à la définition de la RSE selon l'interviewé(e), aux pratiques RSE observées à la Sonatel et à l'appréciation que la personne interviewée fait de ces pratiques...

Interview 1 : Mr Mansour Niang, maire de la communauté rurale de Touba Mboul

Interview 2 : Mr Baba Diaw, étudiant en droit des affaires.

Interview 3 : Mr Lamine Diack, chef d'agence de la Sonatel de Touba.

Interview 4 : Mr Adiouma, responsable des VTO à l'agence Sonatel de Touba.

Interview 5 : Mme Beye, habitante de Touba commune.

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS en sa version 23 et les résultats ont été présentés sous forme de tableaux statistiques et de graphiques. L'analyse des données a été réalisée à l'aide de tests de corrélation.

Dans la première section du chapitre deux, nous avons exposé la méthodologie adaptée à notre objectif de recherche. La deuxième section traitera de la présentation et la discussion des résultats.

Section 2 : Résultats de l'enquête et discussions

Conformément à notre objectif de recherche, la présentation des résultats de notre étude empirique va porter tout d'abord sur les pratiques RSE identifiées à la Sonatel, avant d'évaluer l'impact sur sa performance commerciale.

2.1. Présentation des résultats

2.1.1. Le niveau d'ancrage des Pratiques de RSE à la Sonatel

La RSE n'est pas qu'un slogan à la Sonatel, mais est bien ancrée dans ses activités. En effet, il s'agit au-delà du mécénat « de promouvoir nos valeurs par nos actes et nos comportements » selon l'ancien directeur Mr cheikh Tidiane Mbaye (rapport RSE Sonatel 2010). Par conséquent il existe un comité RSE à la Sonatel, l'engagement citoyen de l'organisation est organisé suivant les principes de la norme ISO 26000. Son système de gouvernance RSE est évalué par AFAQ 26000 (un organisme certificateur d'ordre international). Mais aussi, les rapports RSE sont publiés en conformité avec le référentiel mondial d'indicateurs GRI en sa version 4. De ce fait, concrètement, la RSE est au cœur de la stratégie de gestion de la Sonatel.

2.1.1.1. Les pratiques RSE d'ordre économique

Pour les pratiques d'ordre économique, les enquêtes révèlent que les valeurs éthiques sont très bien prônées au sein de la Sonatel avec 100% de réponses favorables (77.3% très bien prônées, 22.3% de bien prônées). 94.7% des répondants affirment que l'entreprise lutte contre la corruption et 97.3% attestent de la concurrence loyale de la Sonatel (cf. tableaux en annexe 6).

Pour bien ancrer les valeurs éthiques dans son système de gouvernance, la Sonatel a élaboré en interne depuis 2002 un code éthique et une charte de déontologie signée par tous les collaborateurs. De plus, il y a le comité (RSE-éthique-compliance) mise en place par la Sonatel. Et la mise en place d'une politique anti-corruption pour mieux lutter contre la corruption.

2.1.1.2. les pratiques RSE d'ordre environnemental

Au terme de l'enquête, nous avons constaté une fréquence des pratiques de RSE pour la protection de l'environnement :

Recyclage des déchets (87.8%), lutter contre la pollution (89.5%), lutter contre les gaz à effet de serre (72.4%), les études d'impacts environnementaux (71.2%), donner la priorité aux énergies renouvelables (82.9 %), respecter les règlements environnementaux (75%), équilibrer l'utilisation de l'eau (71.2%), équilibrer l'utilisation de l'électricité (82.9%). (cf. tableau en annexe 6)

Par rapport aux résultats de l'enquête, on peut dire que les pratiques RSE pour la protection de l'environnement sont bien ancrées dans les activités de l'entreprise. En effet, l'organisation a lancé en 2015 le concept *and defar sunu gox* qui est destiné à lutter contre l'insalubrité au profit de la population locale. Mais aussi la virtualisation des factures, la mise en place d'un plateau digital, la signature électronique pour mieux préserver les ressources naturelles...

2.1.1.3. Les pratiques RSE d'ordre social et sociétal

Pour son ancrage territorial, la Sonatel mène des actions pour la promotion du bien être communautaire (74.3%), aide à l'éducation (69.7%), aide aux structures sanitaires (80.3%), participations aux évènements culturels (78.7%), aide au développement local (77.6%), promotion des fournisseurs locaux (88.2%), création d'emploi des jeunes (61.8%), accompagner les TPE (90.8), aide aux ONG (84.9%). (Voire tableaux en annexe 4)

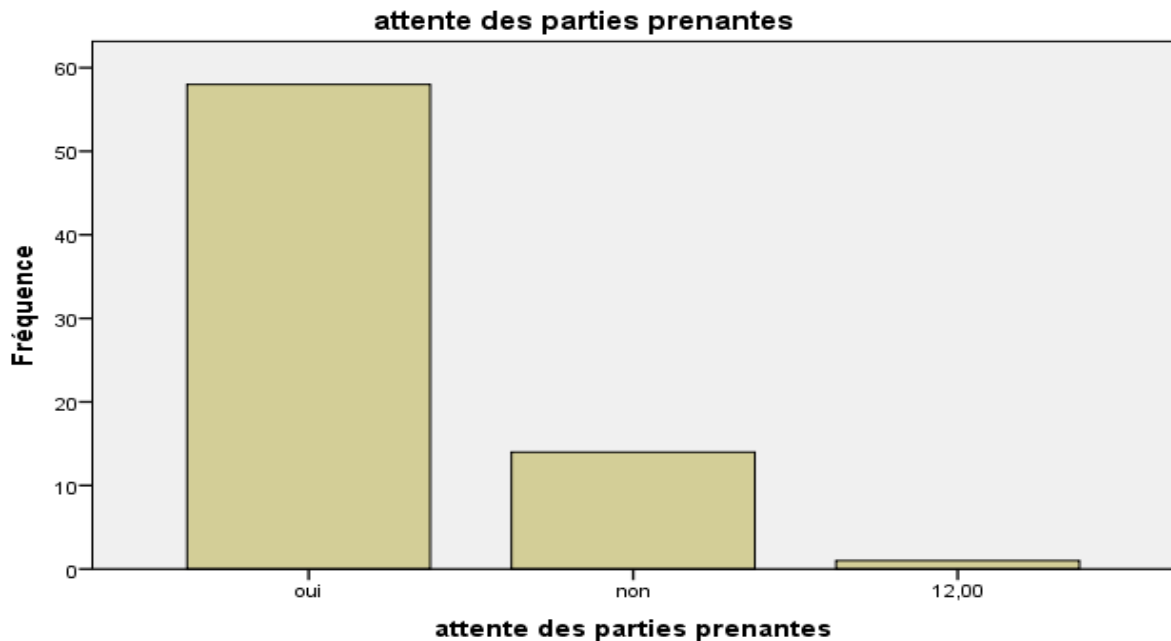
Ces résultats sont bien illustrés par les agissements de la Sonatel menées dans ce sens. En effet, La Sonatel œuvre pour le bien être communautaire par des actions destinées à renforcer son ancrage territorial. On peut citer entre autres le recrutement de partenaires vendeurs terrain (PVT) au profit des jeunes pour la commercialisation des produits et services de la Sonatel. Environ 1550 vendeurs ont été recrutés. Le canal indirect emploie plus de 50000 personnes pour la vente de recharges et d'UV d'orange money (Rapport RSE 2019). *Ainsi que la participation au niveau local à la construction et la rénovation d'écoles et de structures de santé* (Mr Diack chef d'antenne de la Sonatel agence de Touba).

Les résultats de l'enquête auprès des salariés de la Sonatel nous renseignent sur ses démarches RSE pour la promotion du dialogue social (78.3%), formation et gestion des carrières (85,5%), respect des droits de l'homme (73,9%), remédiation aux atteintes des droits de l'homme (76.8%), éviter la discrimination des travailleurs (81.2%). (cf. tableau en annexe) On peut citer en ce sens l'amélioration des conditions de travail des agents en situation d'handicaps, la préservation de l'égalité des chances de tous les candidats à un poste DSC...

2.1.1.4. Les parties prenantes de la Sonatel

Les résultats statistiques de nos enquêtes nous montrent sur le diagramme en barre suivant le niveau de réponse de l'entreprise aux attentes des parties

Figure n°3 : diagramme en barre de l'attente des parties prenantes



Source : Asta Kassé, 2020

Dans le cadre de notre enquête 78.2 % des répondants affirment que l'entreprise répond aux attentes de ses parties prenantes.

Les parties prenantes de la Sonatel sont les associations de consommateurs, les médias, les clients, les collectivités territoriales,... (Rapport RSE 2019). Les résultats de notre étude montrent que la Sonatel répond à leurs attentes ce qui est bien illustré par le diagramme en barre ci-dessus avec 78.2% de réponses favorables. En ce sens, le concept Pencum Sonatel, un dispositif de dialogue avec ses parties prenantes est mise en place par l'entreprise pour connaître leur préoccupation

Cependant, 21.8% des personnes interrogées affirment que l'entreprise ne prend pas en compte leurs attentes. C'est le cas de Mr Mansour Niang (maire de la communauté rurale de Touba Mboul) qui témoigne en ces mots « *personnellement je ne connais pas la RSE, je n'ai jamais rencontré la Sonatel à ce propos, et je ne suis pas satisfait de l'organisation car à Touba Mboul le réseau ne marche pas en plus l'organisation n'a jamais rien fait dans ma commune à ma connaissance pour le bien être communautaire, que ça soit dans la santé ou dans*

l'éducation. » (Extrait interview no.1) cela montre que l'entreprise ne répond pas à l'ensemble de leur préoccupation.

2.1.2. Les tests des hypothèses de recherche

2.1.2.1. Influence des pratiques RSE sur l'efficacité des membres de l'équipe commerciale

Pour mesurer la variable « efficacité des membres de l'équipe commerciale », nous avons utilisé une échelle de Likert à trois points allant de pas du tout d'accord jusqu'à tout à fait d'accord. Les items utilisés sont composés de 10 éléments. Pour réduire la dimension de l'échelle, nous avons effectué les tests de Bartlett et KMO qui exposent les résultats suivants :

Tableau 14 : tests de Bartlett et KMO de « efficacité des membres de l'équipe commerciale

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,701
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	200,052
	Ddl	45
	Signification	,000

Source : Asta Kassé, 2020

La valeur de l'indice KMO = 0.701 > 0.5 et l'indice de khi-deux = 0.000 ce qui veut dire que les résultats sont satisfaisants et confirment la faisabilité d'une analyse factorielle. Nous avons réalisé une analyse en composante principale ACP, qui nous a permis de supprimer le nombre d'éléments jusqu'à 8 items. Nous avons ensuite mesuré la fiabilité de l'échelle par le moyen de l'alpha de Cronbach qui est jugé comme acceptable si sa valeur est supérieure ou égale à 0.7 et très satisfaisante lorsqu'elle tend vers 1.

Tableau 15 : statistique de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	7

Source : Asta Kassé, 2020

Le test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable efficacité des membres de l'équipe commerciale révèle une valeur de l'alpha de Cronbach satisfaisante soit $0.760 > 0.7$, ce qui signifie que l'échelle est fiable.

Tableau 16 : Test de corrélation entre « efficacité des membres de l'équipe commerciale » et pratiques de RSE pour les bonnes conditions des travailleurs

Corrélations		Pratique rse bonne conditions de travail des travailleurs	efficacité de l'équipe commerciale
Pratique rse bonne conditions de travail des travailleurs	Corrélation de Pearson	1	,101
	Sig. (bilatérale)		,418
	N	69	66
Efficacité de l'équipe commerciale	Corrélation de Pearson	,101	1
	Sig. (bilatérale)	,418	
	N	66	66

Source : Asta Kassé, 2020

La corrélation n'étant pas significative ($0.418 > 0.005$), nous pouvons retenir l'hypothèse nulle selon laquelle il y a absence de relation entre les pratiques RSE pour les bonnes conditions des travailleurs et l'efficacité des membres de l'équipe commerciale (l'hypothèse 3 rejetée). Le coefficient de Pearson est égal à 0.101 et très proche de 0, ce qui indique l'absence de relation linéaire entre les variables. Dans d'autres termes, d'après les salariés interrogés, l'efficacité des membres de l'équipe commerciale n'est pas influencée par la politique RSE de la Sonatel sur ses travailleurs.

La corrélation étant significative $0.014 < 0.05$, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle il y a absence de relation entre l'efficacité des salariés et la lutte contre la discrimination des travailleurs. Le coefficient de Pearson est égal à 0.299, ce qui indique la présence d'une relation linéaire positive entre les deux variables. En d'autres termes, lorsque la Sonatel met en place des actions pour éviter la discrimination des travailleurs, l'efficacité de son équipe commerciale augmente (voir tableau 17 en annexe 7).

2.1.2.2. L'effet de la variable « protection de l'environnement » sur « l'amélioration de la réputation »

La mesure de la variable « amélioration de la réputation » s'est faite avec l'échelle de Likert à trois points allant de pas du tout d'accord jusqu'à tout à fait d'accord. L'échelle est composée de 10 éléments dont la fiabilité est testée par l'alpha Cronbach. Nous avons effectué un test de Bartlett et KMO qui indique des résultats rendant possible l'analyse factorielle.

Tableau 18 : test de Bartlett et KMO de « amélioration de la réputation »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,680	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	138,152
	Ddl	45
	Signification	,000

Source : Asta Kassé, 2020

Indice KMO = 0.680 > 0.5 et indice de khi-deux = 0.000

Le test de fiabilité de la variable amélioration de la réputation montre une valeur d'alpha qui est égale $0.715 > 0.7$, donc l'échelle est appréciée comme fiable.

Tableau 19 : statistique de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	10

Source : Asta Kassé, 2020

Le test de corrélation entre la variable « amélioration de la réputation » et « protection de l'environnement » montre une absence de relation entre les deux variables avec $p=0.597 > 0.5$ alors la corrélation n'est pas significative. Donc l'hypothèse nulle est retenue (voir tableau 20 en annexe 7).

2.1.2.3. Corrélation entre « l'amélioration de la réputation » et « Ancrage territorial »

Le tableau 21 montre une corrélation significative entre la variable « amélioration de la réputation » et « aide aux structures sanitaires ». On constate au niveau du tableau, une significativité de $.018 < 0.5$ et un coefficient de Pearson de -0.271. Ainsi, « l'aide aux structures sanitaires » par la Sonatel influe sur « l'amélioration de sa réputation » (voir tableau 21 en annexe 7).

Le tableau 22 nous montre un lien significatif entre la variable « amélioration de la réputation » et « création d'emplois des jeunes » : degré de significativité = $0.031 < 0.5$, et le coefficient de Pearson égal à -2.47 (voir tableau 22 en annexe 7).

L'analyse de tableau 23 nous montre qu'il existe un lien entre la variable « amélioration de la réputation » et « accompagner les TPE ». En effet, la corrélation est significative avec p . Value = $0.000 < 0.5$ et un coefficient de Pearson qui est égal à 0.445.

Le test de corrélation entre la variable « amélioration de la réputation » et « aide aux associations à but non lucratif » est significative au niveau de $0.008 < 0.5$, avec un coefficient de Pearson de 0.324 (voir tableau 25 en annexe 7).

2.1.2.4. Degré de satisfaction des clients

Cette variable mesure le degré de « satisfaction des clients » sur l'engagement de la Sonatel dans le but de bien gérer sa relation client. Le test de fiabilité de cette variable révèle un alpha de Cronbach égal à 0.911, Jugé comme satisfaisant.

Tableau 25 : statistique de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	2

Source : Asta Kassé, 2020

On constate au niveau du tableau 26 que 75% des individus ne sont pas du tout satisfaits de l'engagement sociétale de la Sonatel pour la bonne gestion de la relation client. 9.2% sont satisfaits de cet engagement et 15.8% sont tout à fait satisfaits (voir tableau 26 en annexe 7).

2.2. Discussions et implications managériales

2.2.1. Discussions

Notre travail de recherche s'est consacré à l'analyse des pratiques RSE identifiées à la Sonatel sur le plan économique, communautaire, environnemental et social. Et de vérifier l'effet de ces pratiques sur l'amélioration de la réputation, l'efficacité des membres de l'équipe commerciale et la satisfaction des clients.

Tableau 27: tableau récapitulatif du statut des Hypothèses de recherche

	Hypothèses	Statut
H1	L'ancrage territorial améliore la réputation de l'entreprise	Retenue
H2	La protection de l'environnement augmente la réputation de l'entreprise	Rejetée
H3	La bonne condition de travail selon les principes de la RSE augmente l'efficacité des membres de l'équipe commerciale	Rejetée
H4	Une bonne gestion de la relation client, permet la satisfaction de ce dernier	Rejetée

Source : Asta Kassé, 2020

D'après les résultats de l'enquête, l'hypothèse H1 a été retenue. Les pratiques RSE de la Sonatel pour son ancrage territorial, lui permettent d'avoir une bonne réputation. En effet, les tests de corrélation montrent que les variables création de l'emploi des jeunes, l'aide aux

structures sanitaires, l'accompagnement des TPE, et l'aide aux associations à but non lucratifs influent sur la réputation de l'entreprise. Ce résultat rejoint celui de Reynaud(1997), pour qui adopter des comportements responsables permet à l'entreprise de gagner en image. En outre, ce résultat est conforme avec la théorie de la réputation de Fombrun(1996) qui stipule que l'engagement sociétal constitue un levier pour accroître le capital réputation de l'entreprise. Ces résultats permettent la confirmation de l'hypothèse 1.

Les pratiques RSE de la Sonatel pour le bien être communautaire contribue à l'amélioration de sa réputation.

D'après les résultats de l'enquête, l'hypothèse H2 a été rejetée. Les démarches RSE pour la protection de l'environnement n'améliorent pas la réputation de la Sonatel. En effet, le test de corrélation entre la variable « amélioration de la réputation » et « protection de l'environnement » montre une absence de relation entre les deux variables avec $p=0.597>0.5$ (voir tableau de corrélation), alors la corrélation n'est pas significative. Donc l'hypothèse nulle est retenue. L'extrait de l'interview n°2 nous éclaire davantage sur cette absence de relation. De plus, les populations dans l'environnement immédiat de la Sonatel (agence de Touba) interviewés déclarent n'être pas du tout impactées positivement par les pratiques RSE de la Sonatel pour la protection de l'environnement. C'est le cas de Mme Beye qui affirme en ces mots : « *ces genres de pratiques je ne les remarque pas vraiment, même les activités de la Sonatel pour l'initiative and defar sunu gox ont les voit que pendant des événements comme le Magal de Touba sinon ce ne sont pas réguliers* »

Ainsi selon les résultats de l'enquête, les pratiques de RSE de la Sonatel pour la protection de l'environnement n'améliorent pas sa réputation.

L'hypothèse H3 selon laquelle les bonnes conditions de travail selon les principes de RSE améliorent l'efficacité des membres de l'équipe commerciale a été rejetée. Par le fait que les membres de l'équipe commerciale ne sont pas du tout conscients des retombées de la RSE sur le plan commercial pour pouvoir en bénéficier. En d'autres termes, les salariés ne sont pas assez impliqués. Ce résultat est en désaccord avec celui de Reynaud(1997) selon qui l'engagement sociétal permet la productivité des employés.

Toutefois, les résultats dévoilent l'affirmation de la sous-hypothèse selon laquelle éviter la discrimination des travailleurs améliore leur efficacité, avec un coefficient de Pearson de 0.299.

L'hypothèse no4 est rejetée par 75% des répondants qui déclarent n'être pas du tout satisfaits par l'engagement de l'entreprise en RSE pour ses clients. En d'autres termes, la bonne gestion de la relation client selon les principes de RSE, ne permet pas leur satisfaction. Ce qui est en désaccord avec les études de Hmioui et al(2017), qui jugent l'impact des pratiques RSE sur la fidélité et la satisfaction des clients comme étant très important à important. Cette réfutation peut être expliquée par le fait que les clients interrogés au cours de notre étude, ne reconnaissent pas les actions RSE de la Sonatel. Autrement dit, ils assimilent les démarches RSE de la Sonatel comme étant des pratiques habituelles, pour eux il n'y a pas de changements notoires à la Sonatel avec la RSE. C'est ce qu'on remarque avec les propos de Mr Baba Diaw « *je ne suis pas du tout satisfait de la Sonatel dans ce sens, je ne connais pas assez la RSE mais si ces pratiques que vous venez d'expliquer étaient assez importantes, je serais certainement impacté positivement* », extrait de l'interview n°2. Ainsi, d'après les résultats de l'étude, une bonne gestion de la relation client selon les principes de RSE, ne permet pas leur satisfaction.

A présent, il est nécessaire de relever les limites de ce travail de recherche. Au niveau théorique nous avons relevé l'insuffisance de documents traitant exclusivement la RSE et la performance commerciale. En effet, la majorité des documents portant sur la RSE et la performance, accorde plus d'importance à l'aspect financier des atouts d'une démarche RSE. A cela s'ajoutent les limites liées aux enquêtes sur le terrain comme la méconnaissance de certaines personnes interrogées qui ignorent ce que le concept de RSE veut dire. Ainsi, elles ont été méfiantes pour répondre aux questions posées. Mais aussi l'insuffisance des interviews réalisées due à la réticence de certains agents de la Sonatel.

Apports théorique de la recherche : Dans cette recherche, nous avons essayé d'apporter une explication de la RSE, qui récapitule différentes définitions proposées dans la littérature. Cette définition se traduit par l'entreprise qui ne doit pas poursuivre uniquement des objectifs purement économiques ; Mais plutôt agir sur une base volontaire afin de satisfaire les besoins de la société et prendre en compte les valeurs éthiques, les préoccupations environnementales et sociales dans ses activités et avec ses parties prenantes. Cette définition a essayé de montrer les similitudes remarquées au niveau de différentes perceptions des auteurs sur la RSE, afin de participer à amoindrir le débat sur ce concept qui date depuis sa constitution. Ce travail vise également à renforcer le support documentaire sur le lien entre la RSE et la performance commerciale. Qui jusque-là reste un domaine restreint avec des études peu nombreuses.

Apports empiriques de la recherche : Dans notre travail de recherche, nous avons utilisé la littérature et les résultats de l'enquête exploratoire afin de définir les échelles pour mesurer les variables retenues dans notre modèle de recherche. Ensuite pour la validation et la vérification de la fiabilité des échelles, nous avons utilisé l'analyse factorielle en composante principale pour vérifier la dimension des échelles. La fiabilité des échelles a été testée à l'aide du coefficient de l'alpha Cronbach. Cela nous a permis de définir une mesure des variables « amélioration de la réputation », « efficacité des membres de l'équipe commerciale » et « satisfaction des clients ».

2.2.2. Les implications managériales

Ce travail nous permet de proposer les implications managériales suivantes qui pourraient servir à améliorer les atouts d'une démarche RSE.

-Mettre en place un dispositif de dialogue avec toutes les parties prenantes concernées, visant à vulgariser le concept de RSE dont d'après notre étude de terrain, reste inconnu par la majeure partie de la population.

-Elargir les actions de RSE au niveau des zones les plus reculées pour la bonne réputation de l'entreprise.

-Mettre en place une bonne gestion de la relation client selon les principes de la RSE par une communication effective et régulière afin d'être à l'écoute de leur problème pour les satisfaire. Autrement dit, la Sonatel doit à travers sa responsabilité sociale réintégrer les attentes et préoccupations du client au cœur de sa stratégie de gestion.

-Augmenter les activités de RSE pour la protection de l'environnement au niveau local. En effet, les résultats de l'enquête montrent que les populations dans l'environnement immédiat de la Sonatel, ne bénéficient pas pleinement de ces pratiques.

-Impliquer les salariés dans la politique de RSE de la Sonatel, par l'inclusion dans leur programme de formations des principes de la RSE. Ce qui pourrait permettre à l'entreprise d'améliorer davantage l'efficacité des membres de l'équipe commerciale.

Conclusion générale

Les motifs qui poussent les entreprises à engager une démarche RSE sont multiples. Cependant, la revue de la littérature nous a montré que les auteurs se sont particulièrement intéressés à l'aspect économique et financier des avantages de la RSE. Dans ce sens, la RSE a été utilisée comme un outil pour faire du profit. Aujourd'hui, les entreprises adoptent des démarches RSE pour des raisons diverses qui dépassent le cadre financier et unidimensionnel.

Au-delà des atouts purement financiers d'une démarche RSE, notre cadre d'analyse vise à élargir les retombées de la RSE à d'autres dimensions en lien avec l'efficacité des membres de l'équipe commerciale, la satisfaction de la clientèle et la réputation de l'entreprise. Dans le sens de vouloir définir un modèle explicatif de l'effet des pratiques de RSE sur la performance commerciale de la Sonatel, nous avons structuré notre travail autour de deux chapitres :

Le premier chapitre intitulé approche conceptuelle et revue de la littérature, s'est attaché à analyser les concepts de RSE et de performance et nous a permis de voir les pratiques de RSE ainsi que les indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale de l'entreprise. Par ce chapitre, nous avons essayé de montrer les liens existants entre la RSE et la Performance commerciale. Nous avons choisi dans notre mémoire de mesurer la performance commerciale de l'entreprise à travers ses clients, l'efficacité des membres de l'équipe commerciale mais aussi à travers l'amélioration de sa réputation.

Dans le chapitre deux, il a été question d'exposer la méthodologie d'étude d'impact des démarches RSE sur la performance commerciale de la Sonatel, de présenter et de discuter les résultats de l'enquête. Ainsi nous avons donné notre posture épistémologique, présenté le terrain de l'étude et les méthodes de collecte et de traitement des données.

Ce travail nous a permis de voir le niveau d'ancrage des pratiques de RSE à la Sonatel. En effet, l'enquête montre les différentes actions de la responsabilité sociale d'entreprise que la Sonatel mène sur le plan économique, social, sociétal et environnemental. Les résultats de l'enquête soutiennent que, ces pratiques de RSE de la Sonatel influent sur sa performance commerciale à deux niveaux à savoir : l'efficacité des membres de l'équipe commerciale par l'évitement de la discrimination des travailleurs et l'amélioration de la réputation de l'entreprise.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective de vulgarisation du concept de RSE mais aussi de sa formalisation. En effet, les problèmes majeurs rencontrés au cours de notre étude

de terrain ont été essentiellement l'ignorance du concept de RSE par la majorité des individus interrogés et sa non formalisation. De ce fait, pour mieux bénéficier des avantages de la RSE, une recherche ultérieure pourrait porter sur une étude visant à faire connaître la RSE au sein des populations. Dans d'autres termes, faire une étude pour savoir si la population connaît vraiment la RSE ; perçoit-elle les actions des entreprises comme étant des démarches RSE ?

Pour une continuité de ce travail, nous proposons aux futurs chercheurs de faire une étude quantitative, en ciblant le maximum d'entreprises engagées dans la RSE afin de donner une analyse plus complète et objective des effets des pratiques de la RSE sur la performance commerciale. Et de ne pas s'arrêter aux indicateurs qualitatifs choisis dans notre recherche mais d'inclure les autres mesures de la performance commerciale comme la part de marché, le chiffre d'affaires...

Bibliographie

Articles

- ACKERMAN, R-W., BAUER, R-A., (1976), "corporate social responsiveness", *Reston VA*: Reston publishing company.
- ADEL, G., DORRA, Y., (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise : analyse du modèle de CARROLL(1991) et application au cas Tunisien », *Management et Avenir*, vol. 3, pp.139-152. Repéré à <https://doi.org/10.3917/mav.023.0139>
- AUBERT, N. (2006), « Hyperperformance et combustion de soi », *Études*, no.10, Tome 405, pp. 339-351.
- BACKMAN, J., (ED). (1975), "Responsibility and accountabilities of the businessman", *New York*: Harper and Row.
- BARILLOT, P., (2001), « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise: exemple du tableau de bord prospectif », *Revue Gestion 2000*, V. 18, no. p.17. repéré à <https://univ-senegalscholarvox.com/reader/docid/10057958>
- BEJI-BECHEUR, A., BENSEBAA, F., (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », *Revue Gestion 2000*, janvier-février, pp. 93-110.
- BENSEDRINE, J., (2001), « Gestion et protection de l'environnement : comment devenir une entreprise verte ? », *revue française de gestion*, novembre-décembre, pp. 128-144.
- BESSIRE, D., (1999), « Définir la performance », *Revue comptabilité-contrôle-audit*, vol. 2, pp. 127-150. Repéré à <https://www.cairninfo/revue-comptabilité-contrôle-audit-1999-2page-127-htm>.
- BERTRAND, S., (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *Revue des sciences de gestion*, vol. 1 ; no. 241, pp. 117-124. Repéré à <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0117>.
- BOISTEL, P., (2014), « Réputation : un concept à définir », *Communication et Organisation*, vol. 46, no.2, pp. 211-224. Repéré à <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4796>.
- BOURGUIGNON, A., (1997), « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-contrôle-audit*, tome 3, vol.1, p. 89-101.
- CAPRON, M., QUAIREL, F., (2013), « Le couplage responsabilité des entreprises et développement durable : mise en perspective, enjeux et limites », *Revue française de*

- socio- économie*, vol.11, no. 1, pp. 125-144. Repéré à <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125>.
- CARROLL, A.B., (1991), “the pyramid of corporate social responsibility: toward the Moral Management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, vol.4, pp. 39-48.
- CARROLL, A.B., (1979), “a three dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of management review*, vol.4, no.4, pp. 497-505.
- CHOFFEL, D., MEYSSONNIER, F., (2005), « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 11, no. 2, pp. 61-81. Repéré à <https://doi.org/10.3917/cca.112.0061>
- CRESWELL, J.-W., SHOPE, R., PLANO CLARK, V.-L., GREEN, D.-O., (2006), “How interpretive qualitative research extends mixed methods research”, *Research in the school*, vol.13, No. 1, pp. 1-11.
- DAVIS, K., (1960), “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California management review*, no.2, pp. 70-76.
- DINIA, J., CHAKOR, A., (2018), « La responsabilité sociale d’entreprise: les différentes Approches conceptuelles », *In European Scientific journal*, ESJ, vol.14, no.10, pp. 165.
- EVARD, Y., (1993), « La satisfaction des consommateurs : états des recherches », *Revue française du marketing*, vol. 4, No. 5, pp.144-145.
- FOMBRUN, C.J., (1996), “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”, Boston: *Harvard Business School Press*.
- FREEMAN, R. E., (1984), “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, *Pitman*, Boston
- FRIEDMAN, M., (1970), “the social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times magazine*, September 13.
- FURRER, O.F G., SUDHARSHAN, D., (2003), « Revue française du marketing », vol.195, pp. 39-52.repéré à <https://hdl.handle.net/2066/164952>.
- GARRIGA, E., MELE, D., (2004), “corporate social responsibility theories: mapping the territory”, *journal of business ethics*, vol. 53, no.1, pp. 51-71.
- GRANDVAL, S., SOPARNOT, R., (2004), « Le développement durable véritable source d’avantage concurrentiel ou « simple » démultiplicateur des ressources ? Le cas Lafarge », *La Revue des sciences de gestion*, vol.39, pp. 133-141.
- HMIYOU, A., ALLA, L., BENTALHA, B. et GHALFIKI, J (2019), « La force de vente à l’épreuve de la performance commerciale : le cas du profil Technico-commercial », *Alternatives Managériales et Économiques*, vol.1, pp.72-91.

- IGALENS, J., TAHRI, N., (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 83, no. 1, pp. 3-19. Repéré à <https://doi.org/10.3917/grhu.083.0003>
- ISSOR, Z., (2017), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics/ Proyéctica/ Projectique*, vol. 17, no. pp. 93-103. Repéré à <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- JAMALI, D., MIRSHAK, R., (2007), « la responsabilité sociale de l'entreprise : théorie et pratique dans le contexte des pays en développement », *Journal of business ethics*, vol. 72, pp. 243-262.
- JONES, M.T., (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of business Ethics*, vol. 20, No. 2, pp. 163-179.
- JONES, T.M., (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, vol. 22, no.3, pp. 59-67.
- KAPLAN, ROBERT S., ET NORTON, DAVID P., (1992), "using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard business review*.
- LEVITT, T., (1958), the dangers of social responsibility, *Harvard business review*, vol. 36, pp. 41-50.
- MANNE H.G., WALLICH H.C. (1972), "The Modern Corporation and social responsibility", Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- MCGUIRE, J., (1963), "Business and society", *McGraw-Hill*, New York.
- MOORE, G., (2001), "corporate social end financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry", *Journal of business ethics*, vol. 34, No.3/4, pp. 299-315 repéré à <https://jstor.org/stable/25074641>
- MOURAD B-R., (2017), « La responsabilité sociale des entreprises : états des lieux et réalité algérienne », *Revue académique, sciences économiques commerciales et sciences de gestion*, n°. 22.
- NDIAYE, B., (2012), « Concurrence dans l'industrie des télécommunications : une analyse de cas du Sénégal », *Revue Mondes en développement*, vol. 158, no. 3, pp. 143-152. Repéré à <https://doi.org/10.3917/med.158.0143>
- PORTER, M.E., KRAMER M.R., (2002), "the competitor advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business review*, pp. 5-16.
- SCHIER, G., SAULQUIN, J.Y., (2007), « Responsabilité sociale des entreprise et performance : Complémentarité ou substituabilité », *Revue des sciences de gestion*, vol.1, no. 223, pp. 57-65. Repéré à <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0057>

- SETHI, S-P., (1975), “Dimensions of corporate social responsibility”, *California management review*, pp. 17-58.
- SIMEN, S., NDAO A., (2013), « L’effet de la mise en place d’une stratégie de responsabilité sociale de l’entreprise sur la culture organisationnelle : analyse, implications et enjeux pour le Sénégal », *Revue congolaise de gestion*, vol.17, no.1, pp. 131-170. Repéré à <https://doi.org/103917/rcg.017.0131>
- SMITH, W., HIGGINS, M., (2000), “Cause-related marketing: ethics and the ecstatic”, *Business & Society*, vol. 39, no. 3, pp. 304-322.
- TAZI, M., BENJELLOUN, A., (2019), « La marque forte au service de la performance commerciale », *Revue internationale du marketing et management stratégique*, vol.1, no 3, p.42.
- VISSER, W., (2008), *corporate social responsibility in developing countries in developing countries: the oxford handbook of corporate social responsibility* pp.473-479. Repéré à <https://www.researchgate.net/publication/318094922>
- WALKER, O.C., CHURCHILL, G. A., FORD, N.M. (1979), ” where do we go from here? Selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial sales force. In critical Issues in sales management, state of the art and future research needs”, ALBAUM G. and CHURCHILL JR G. A. Eds EUGENE, pp. 10-75.
- WOOD, D. J., (1991), “corporate social performance revisited”, *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 691-718.

Ouvrages

- AKTOUF, O., (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal : les presses de l’université du Québec.
- AUDIGIER, G., (2010), *Marketing et action commerciale* : Gualino. Repéré à <https://senegal.scholarvox.com/reader/docid/4500620>.
- BARBARAY, C., (2016), *Satisfaction, fidélité et expérience client : être à l’écoute de ses clients pour une entreprise performante*, Paris : Dunod. Repéré à <https://univ-senegalscholarvox.com/catalog/book/88832591>.
- BERTEZENE, S., DAVID, V., (2015), *Manager la RSE dans un environnement complexe : un cas du secteur social et médico-social Français* : EMS éditions. Repéré à <https://univ-senegalscholarvox.com/catalog/book/docid/88830891>.

- BOUTHILLIER, S., (2017), *Management éthiques, regard sur le monde organisé* : Edition JFD.
- BOWEN, H. R., (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.
- CAPRON, M., LANOIZELÉE, F. Q., (2007, 2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : la Découverte.
- FOURNIER, C., PINSON, C., (2016), *Management de la force de vente* : DUNOD. Repéré à <https://univ-senegalcholarvox.com/reader/docid/88833801>.
- GOND, JP., IGALENS, J., (2008), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : presses universitaires de France, 4^e Édition.
- GOUIRAN, M., (2012), *Les indicateurs clés de la RSE et du développement durable : ISO 26000 au cœur de l'économie coopérative* : AFNOR Edition. Repéré à <https://univ-senegalscholarvox.com/reader/docid/88823631>.
- HAY, R-D., GRAY, E-R., GATES, J-E., (1976), *Business and Society: cases and text*, Cincinnati, Ohio: South western publishing Co.
- HMIOU, A., ALLA, L., BENTALHA, B., (2017), *Impact des pratiques de RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : cas des établissements hôteliers, chapitre dans un ouvrage collectif : le tourisme au Maghreb* : Economie et Management ; ouvrage collectif, chapitre 10 : pp. 186-210. Sous la direction de Pr AZIZ HMIOU ; Éditeur : laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations, ENCG DE Fés, Juillet 2017.
- HUBERMAN, A.M., MILES M. B., (2003), *Analyse des données qualitatives* : Boeck, supérieur.
- IGALENS, J., (2012), *La responsabilité sociale d'entreprise: défis, risques et nouvelles pratiques*, Cercle de l'entreprise : Eyrolles.
- LEGROS, G., (2014), *Finance d'entreprise* : Dunod. Repéré à <https://univ-senegal.scholarvox.com/reader/docid/88819007>.
- LORINO, P., (2003), *Méthodes et pratiques de la performance : le guide par le pilotage et les compétences* : Collection référence.
- MOREL, P., (2012), *Communication institutionnelle* : Vuibert. Repéré à <https://univ-senegalscholarvox.com/reader/docid/88808289>
- PARRAT, F., (2014), *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise : pour les conseils d'administration et les administrateurs* : Maxima.
- PIAGET, J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris : Gallimard-Encyclopédie de la pléiade.

PLAUCHU, V., TAIROU, A., (2008), *Méthodologie du diagnostic de l'entreprise*, Paris : Harmattan.

REGUER, D., (2011), *E- réputation : Manager la réputation à l'heure du digital* : Dunod.

SOBCZAK, A., MINVIELLE, N., (2011), *Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*, Paris : Vuibert.
Repéré à <https://univ-senegal.scholarvox.com/catalog/book/docid/88803331>

TREMBLAY, D-G., (2012), *Performance organisationnelle et temps sociaux*, Québec : Presses de l'université.

TURCOTTE, M-F., (2013), *Responsabilité sociétale de l'organisation ; Exercice, cas et fondements*. Québec : Presses de l'université. Repéré à <https://univ-senegalscholarvox.com/reader/docid/88816794>

Thèses

MORIN, E.M., (1989), *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations*, thèse de doctorat présentée à la Faculté des Études Supérieures de L'Université de Montréal.

OUBYA, G., (2016), *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Gestion et management. Thèse soutenue de doctorat soutenue à l'Université Côte d'Azur.

REYNAUD, E., (1997), *Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises*. Thèses soutenue à l'IAE d'Aix-en-Provence.

Rapports

BRUNDTLAND, G.H., (1987), *our Common Future, Report of the world commission on Environment and development*, United Nations.

SONATEL (2010, 2015, 2017, 2019), *Rapport RSE* repéré à <https://sonatel.sn>

Le sommet mondial sur le développement durable, aussi appelé sommet de la terre de Johannesburg, s'est tenu du 26 août au 4 septembre 2002, à Johannesburg

Colloques et conférences

ANTHEAUME, N., (2001), *Comment expliquer la diffusion volontaire d'informations environnementales ? Une lecture du cas de la COGEMA à travers le cadre de la théorie de la légitimation*. XIème conférence internationale de management stratégique, Québec, juin

BOUSSOURA, E., BEN SLIMANE, O.Z., (2015), *responsabilité sociétale de l'entreprise et performance organisationnelle, quelle convergence ?*, communication proposée à la XXIVe conférence Internationale de management stratégique, AIMS, Paris, 3-5 juin.

DJAOUAHDOU, R., NABTI, A., (2011), *La responsabilité sociale d'entreprise entre théorie et concrétisation pratique : cas de l'Algérie*. Colloque internationale francophone, le développement durable : débats et controverses, 15 et 16 décembre 2011, université Blaise Pascal, Clément. Ferrand.

MATHIEU, A.-L., SOPARNOT, R., (2006), *l'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse resource based*, XVIème conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève 13-16 juin.

Sites

<https://www.cgfbourse.com> site consulté le 02 mars 2019

<https://www.rsesenegal.com> site consulté le 02 mars 2019

Annexes

Annexe 1 : Questionnaires

Questionnaire 1

Partie 1 :

Les informations démographiques liées à l'enquête

1. **Quel est votre sexe ?** Femme Homme
2. **Quel est votre âge ?** Moins de 40 ans entre 45 et 50 plus de 55
3. **Quel est votre niveau d'étude ?**
Baccalauréat Diplôme universitaire (Licence, Master, Doctorat) Diplôme
postuniversitaire

Partie 2:

La deuxième partie du questionnaire est consacrée à l'analyse des pratiques de RSE à la Sonatel.

1. Quelles sont-les activités de l'entreprise pour la protection de l'environnement ?

Protection des ressources naturelles : Oui Non

Recyclage des déchets : Oui Non

Lutter contre la pollution : Oui Non

Lutter contre les gaz à effet de serre : Oui Non

Faire des Activités de reboisement : Oui Non

Promotion des produits biodégradables : Oui Non

Équilibrer l'utilisation de l'eau : Oui Non

Donner la priorité aux énergies renouvelables : oui non

Équilibrer l'utilisation de l'électricité : Oui Non

Respecter les règlements environnementaux : Oui Non

Faire des études d'impact environnemental : Oui Non

Autres activités :

2. Quelles sont les pratiques de RSE à la Sonatel pour son ancrage territorial ?

Promouvoir le bien-être communautaire : Oui Non

Aide à l'éducation : Oui Non

Aide aux structures sanitaires : Oui Non

Participation aux évènements culturels : Oui Non

Aide au développement local : Oui Non

Promouvoir les fournisseurs locaux : Oui Non

Création d'emplois des jeunes : Oui Non

Accompagner les TPE : Oui Non

Aide aux ONG : Oui Non

Lutter contre l'insalubrité : Oui Non

Promouvoir la Sécurité communautaire : Oui Non

Aide aux associations à but non lucratif : Oui Non

Autres activités :.....
.....
.....

3. L'entreprise répond-elle aux attentes des parties prenantes ? Oui Non

Partie 3 : la troisième partie est consacrée à la mesure des variables amélioration de la réputation. Dans ce sens, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes, en appliquant une échelle de Likert de 3 points, allant de pas du tout d'accord, jusqu'à tout à fait d'accord.

1	2	3
Pas du tout d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

	Pas du tout d'accord/ d'accord/tout à fait d'accord	1	2	3
1	J'opte pour la Sonatel grâce à son aide pour l'éducation			
2	Je choisis la Sonatel pour sa solidarité et son progrès social			
3	J'ai une bonne image de la Sonatel grâce à son souci du bien être communautaire			
4	J'opte pour les produits et services de la Sonatel pour son intérêt à l'art et à la culture			
5	L'offre de la Sonatel se différencie des autres grâce à ses actions pour son ancrage territorial			
6	La Sonatel est plus connue dans son secteur grâce à ses démarches pour le bien être communautaire			
7	J'achète les produits et services de la Sonatel à cause de ses initiatives pour la propreté de la ville			
8	L'électrification des zones rurales par des panneaux solaires offre à la Sonatel une bonne image			
9	La maîtrise des externalités négatives de ses activités sur l'environnement lui procure une bonne image			
10	La préservation des ressources naturelles par la gestion des déchets procure-t-elle à la Sonatel un avantage compétitif			
11	L'engagement sociétal permet à l'entreprise de bénéficier d'une meilleure relation avec la communauté			
12	L'engagement sociétal permet à l'entreprise d'accroître sa notoriété et sa visibilité à l'égard des Médias, ONG, syndicats			

Partie 4 :

Cette partie est consacrée aux clients et est relative à la mesure de leur satisfaction causée par l'engagement sociétal de la Sonatel.

1. Etes-vous satisfait de l'engagement sociétal de la Sonatel pour la bonne gestion de sa relation client ?

Pas du tout satisfait

satisfait

tout à fait satisfait

2. Etes-vous satisfait du développement de la communication par la Sonatel ?

Questionnaire 2

Les informations démographiques liées à l'enquête

4. **Quel est votre sexe ?** Femme Homme
5. **Quel est votre âge ?** Moins de 40 ans entre 45 et 50 plus de 55
6. **Quel est votre niveau d'étude ?**
Baccalauréat Diplôme universitaire (Licence, Master, Doctorat) Diplôme postuniversitaire
7. **Combien d'années de services avez-vous fait dans l'entreprise ?**
Moins de 6 ans entre 7 et 14 plus de 15

Partie 1 :

4. **Quelles sont les activités de l'entreprise pour l'amélioration des conditions de travail ?**
Respect des normes fondamentales du travail, protection et sécurité des travailleurs,
Respect de la durée du travail et du salaire minimum,
, promouvoir le dialogue social, formation et gestion des carrières, respect des
droits de l'homme, remédier aux atteintes aux droits de l'homme, éviter la
discrimination des travailleurs, protection des groupes vulnérables (femmes, handicapés)
Autres activités :

5. **Les valeurs éthiques sont-elles prônées au sein de l'organisation ?**
 très bien prônées bien prônées plus ou moins bien prônées pas bien prônées
- La Sonatel lutte contre la corruption : Oui Non
- La Sonatel fait une concurrence loyale : Oui Non

Partie 2: , La deuxième partie du questionnaire est consacrée à la mesure de la variable performance des salariés qui est favorisée par une gestion des ressources humaines basée sur les principes de la RSE. Au niveau du tableau suivant, donnez votre perception sur les affirmations en désignant votre degrés de d'accord allant de pas du tout d'accord jusqu'à tout à fait d'accord.

1	2	3
Pas du tout d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

	Pas du tout d'accord/Tout à fait d'accord	1	2	3
1	Le respect des droits de l'homme par la Sonatel permet l'intéressement des salariés			
2	Eviter la discrimination des travailleurs conduit à une bonne cohésion sociale des salariés			
3	L'engagement sociétal permet la productivité des employés			
4	L'engagement sociétal conduit à la responsabilité et à l'autonomie du salarié			
6	La politique de sécurité, d'hygiène et de santé de l'entreprise sur ses travailleurs vous permettent de mieux travailler			
7	vous plus motivé(e) dans votre travail grâce à la formation dont vous bénéficiez à la Sonatel			
8	le développement de votre compétence par la Sonatel vous permet de mieux travailler			
9	Est-ce que la promotion du dialogue social par la Sonatel vous permet d'être plus impliqués dans votre travail ?			

Annexe 2 : Guides d'entretiens

Guide d'entretien : dédié au chef d'antenne de la Sonatel de Touba mais aussi à quelques agents de la Sonatel

Présentation de l'objet de l'étude : Notre étude, a pour objet, l'analyse des pratiques de RSE observées à la Sonatel et de l'effet de ces pratiques sur sa performance commerciale.

1. Qu'est-ce que la RSE pour vous ?
2. Quelles sont les pratiques de RSE que vous observez au sein de votre entreprise ?
3. Quelle est votre appréciation de ces pratiques ?
4. Selon vous, quels sont les impacts de ces pratiques sur la performance commerciale de l'entreprise ?

Guide d'entretien dédié aux clients de la Sonatel

Présentation de l'objet de l'étude : Notre étude a pour objet l'analyse des pratiques de RSE observées à la Sonatel et de l'effet de ces pratiques sur sa performance commerciale.

1. Qu'est-ce que la RSE pour vous ?
2. Quelles sont les pratiques de RSE que vous observez au sein de la Sonatel ?
3. Selon vous, quelles sont les pratiques de RSE de la Sonatel que vous observez pour le bien-être de ses clients ?
4. Quelles appréciations faites-vous de ces pratiques ?
5. Pensez-vous que ces pratiques influent sur vos achats à la Sonatel ?

Guide d'entretien dédié aux sous-traitants de la Sonatel

1. Qu'est-ce que la RSE pour vous ?
2. Quelles sont les pratiques de RSE que vous observez au sein de la Sonatel ?
3. Selon vous, quelles sont les pratiques de RSE de la Sonatel que vous observez pour le bien-être de ses collaborateurs ?
4. Quelles appréciations faites-vous de ces pratiques ?
5. Pensez-vous que l'entreprise prend en compte vos différentes préoccupations ?
6. Selon vous, quels sont les impacts de ces pratiques sur l'image que vous avez de l'entreprise

Transcription des entretiens

Entretien avec Mr Diack, chef d'antenne de l'agence Sonatel de Touba. La Durée de l'entretien avait été de 15 mn, et s'était déroulé dans son bureau.

Bonjour Monsieur, je m'appelle Asta Kassé je suis étudiante en Master 2 en finance à l'université Assane Seck de Ziguinchor. Je suis ici dans le cadre de mon mémoire de Master qui porte sur la RSE et la performance commerciale, cas de la Sonatel. Au fait l'objet de mon mémoire c'est est d'identifier les pratiques RSE à la Sonatel et de voir si elles ont un effet sur la performance commerciale de l'entreprise. Euh donc j'aimerais vous soumettre quelques questions.

Donc merci Mademoiselle Kassé et mes encouragements, euh je suis satisfait de voir un étudiant s'intéressé à nos démarches RSE, mais à notre niveau nous ne sommes pas autorisés à fournir certaines informations, c'est pourquoi je vais vous mettre en rapport avec le responsable du département RSE du Sénégal qui est Mme Rokhaya Ndir.

D'accord je comprends sauf que j'aimerais avoir votre appréciation personnelle et en tant que chef d'agence, des démarches RSE que vous observez à la Sonatel et les questions sont au nombre de cinq (je lui liste les cinq questions).

Qu'Est-ce que la RSE pour vous ?

La politique RSE de la Sonatel est axée sur la bonne gouvernance, le bien être communautaire, la préservation de l'environnement, la Fondation Sonatel met en œuvre les politiques RSE du groupe sonatel, intervient dans plusieurs domaines à savoir santé, éducation, culture, emplois des jeunes... euh et tout ça c'est dans le cadre de ses démarches RSE.

Quelles sont les pratiques RSE que vous observez au sein de l'organisation ?

La Sonatel agit pour le développement local en participant aux évènements culturels, à la création de l'emploi des jeunes des jeunes comme par exemple le recrutement de partenaires vendeurs terrain (PVT) au profit des jeunes pour la commercialisation des produits et services de la Sonatel, l'accompagnement des très petites entreprises. Aussi pour lutter contre l'insalubrité et promouvoir la protection de l'environnement, la Sonatel offre des matériels à l'UCG avec qui elle est en partenariat. Et euh Avant l'UCG y'avait l'initiative and « defar sunu gox »

Et aussi au niveau de la bibliothèque religieuse de Touba à savoir « Daraay Kamil », tous les écrits du vénéré Cheikh ont été numérisé et équipé d'une centaine d'ordinateurs

M : eh bien est-ce que ça c'est dans le cadre des démarches RSE de la Sonatel ?

Mr. D : oui et c'est même Mme Rokhaya Solange Mbengue Ndir du département qui l'a inauguré

M : d'accord je vois

Aussi l'accompagnement des « daaras » des filles de Porokhane, campagne de reboisement à Sine Saloum

M : quelles appréciations faites-vous des pratiques RSE à la Sonatel

La RSE est en effet un atout pour l'entreprise dans la mesure où depuis l'engagement en RSE de la Sonatel, l'organisation ne cesse d'augmenter ses actions RSE et ça n'aurait pas été possible si les pratiques RSE engendraient plus de coûts que de bénéfices.

Donc je vais vous donner le mail du responsable du département de RSE parce qu'il Ya des informations que nous ne sommes pas habilités à vous fournir et vu la rareté des étudiants qui lui parle de la RSE au niveau de Touba, elle serait ravie de vous donner toutes les informations dont tu auras besoin.

Vraiment merci Mr de votre disponibilité et de m'avoir bien accueillie

Mr. D : je vous en prie et suis encore désolé de n'avoir pas pu te fournir plus d'informations mais contactez Mme Ndir dès aujourd'hui pour plus d'infos, bonne continuation

M : Je n'y manquerai pas merci encore.

Entretien avec Mr Niang, Maire de la communauté rurale de Touba Mboul. Vu son agenda chargé selon lui, j'ai fait l'entretien sur Watshap.

M : Donc Mr comme je vous disais je suis actuellement en train de rédiger un mémoire de Master 2 dont l'objet est d'identifier les pratiques RSE observées à la Sonatel et d'en étudier l'impact sur la performance commerciale de l'entreprise. On sait que vous êtes à la tête d'une communauté territoriale à savoir la mairie qui est censé être une partie prenante de la Sonatel. De ce point de vue, j'aurai besoin de vos impressions par rapport aux attentes de la mairie sur les démarches RSE de la Sonatel.

N : d'accord je vois, euh je préféré que vous écrivez les questions après avoir sorti de réunion je vous répondrai

M : d'accord donc, Qu'est-ce que la RSE pour vous ? Quelles sont les pratiques de RSE que vous observez au sein de la Sonatel ? Selon vous, quelles sont les pratiques de RSE de la Sonatel que vous observez pour le bien-être de ses collaborateurs ? Quelles appréciations faites-vous de ces pratiques ? Pensez-vous que l'entreprise prend en compte vos différentes préoccupations ? Selon vous, quels sont les impacts de ces pratiques sur l'image que vous avez de l'entreprise.

N : Personnellement je ne connais pas la RSE je n'ai jamais rencontré la Sonatel à ce propos, et je ne suis pas satisfait de l'organisation en ce sens car à Touba mboul la qualité du service de la Sonatel reste à désirer, le réseau ne marche pas.

M : Au fait vous n'avez jamais eu l'aide de la Sonatel pour le bien-être et le développement de votre commune ou que vous ayez rencontré l'organisation pour la prise en compte de vos différentes préoccupations ?

N : (Il répond au dernier message par audio) Non la Sonatel n'a jamais rien fait dans ma commune à ma connaissance pour le bien être communautaire, que ça soit dans la santé, l'éducation, la culture ou l'emploi des jeunes. Et dans le domaine de l'environnement non plus, c'est la population et surtout les femmes qui organisent des séances de nettoyage régulièrement. En tout cas concernant la RSE, vous dites que le sigle c'est responsabilité sociale d'entreprise, et que c'est l'engagement volontaire de l'entreprise envers la société dans les domaines sociale, environnemental, économiques et sociétale (il rit) eh bien moi je ne vois pas d'engagement ni de responsabilité. Ben J'aurai aimé continuer à discuter avec vous mais vous savez comment ça se passe avec les réunions et déplacements euh, une prochaine fois peut être.

M : merci Mr le Maire pour le temps que vous avez consacrez à cet entretien, et votre disponibilité, oui une prochaines fois peut être.

Entretien avec Mr. Diaw étudiant en droit des affaires à l'université Gaston Berger de Saint-Louis, entretien fait par audio sur watshap

M : Bonjour B. Diaw, comme tu le sais je suis sur la phase terrain de mes recherches, ainsi en tant que client de la Sonatel j'aimerais savoir ce que tu comprends du concept RSE, selon vous quelles sont les pratiques RSE de la Sonatel pour ses clients que vous observez ? ; Quelles appréciations-vous faites de ces pratiques ? ; Est ce qu'elles influent sur tes achats à la Sonatel ?

D : Je pense que c'est la bonne qualité des produits et services et aussi répondre aux attentes de la clientèle euh... en tout cas pour ce que j'ai compris. Certes je ne connais pas assez la RSE mais en tant que usagers des services de la Sonatel, si les pratiques de RSE de la Sonatel pour ses clients étaient assez importantes, je serais certainement impacté positivement. Je ne suis pas content de la RSE à la Sonatel pour ses clients, ben surtout les crédits qu'elle nous défalque mensuellement indépendamment de notre volonté, sous prétexte que c'est pour les services « dalal tones » ou des messages de ce genre. En gros je ne suis pas du tout satisfait en tant que client de la Sonatel. Eh bien C'est ce que je retiens de la RSE et comment je l'ai compris j'espère que ça t'aidera.

M : Oui et merci vraiment d'avoir pris le temps de répondre

Annexe 3 : les pratiques RSE

Tableau 1 : Les pratiques de RSE

Questions centrales de la norme ISO	indicateurs de RSE
Protection de l'environnement	Protéger les ressources naturelles, recyclage des déchets, lutter contre la pollution et les gaz à effet de serre, promouvoir les produits biodégradables, équilibrer l'utilisation de l'eau et de l'électricité, respect des règlements environnementaux.
Prises en compte des attentes des parties prenantes	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats,
Engagement sociétal	Bien être communautaire (santé, éducation, culture), aide au développement local (promouvoir les fournisseurs locaux, création d'emploi des jeunes, accompagner les TPE, les ONG, favoriser la propreté, sponsoring
Ethique	Promouvoir les valeurs éthiques, lutte contre la corruption, engagement politique responsable, concurrence loyale...
Respect des normes fondamentales du travail	Respect des règlements en vigueur au regard de la durée du travail, du salaire minimum...
Respect des droits fondamentaux des travailleurs et des droits de l'homme	Management des ressources humaines en cohérence avec les principes de développement durable, Conditions de travail et protection sociale, dialogue social, santé et sécurité au travail, formation, gestion des carrières, développement du capital humain, remédier aux atteintes aux droits de l'homme, discrimination et groupes vulnérables...
Gouvernance de l'organisation	application du principe de redevabilité, planification de l'intégration et du déploiement de la responsabilité sociale...

Source : inspirée des indicateurs de RSE de l'ISO 26000

Annexe 4 : échelle de mesure des variables de la performance commerciale retenues dans notre étude

Tableau 2: Mesure de la variable performance de l'équipe commerciale

Items de mesures	Sources
Le salarié travaille mieux grâce aux politiques de sécurité d'hygiène et de santé travail	Hmioui et al (2017)
Le salarié est plus motivé dans son travail grâce à la formation dont il bénéficie	Hmioui et al (2017)
Le respect des droits de l'homme par l'entreprise permet la motivation des salariés	Rapport RSE 2010 Sonatel
Eviter la discrimination des travailleurs conduit à une bonne cohésion sociale des salariés	Rapport RSE 2010 Sonatel
Le développement de vos compétences vous permet de mieux travailler	Rapport RSE 2015 Sonatel
La promotion du dialogue social permet aux travailleurs d'être plus motivés	Hmioui et al (2017)
Le respect des normes fondamentales du travail conduit à la responsabilité et à l'autonomie du salarié	Rapport RSE 2019 de la Sonatel

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 3 : mesure de la variable « amélioration de la réputation »

Items de mesures	Sources
J'opte pour la Sonatel grâce à son aide à l'éducation	Analyse de données secondaires (Rapports RSE 2017 Sonatel)
Je choisis les produits et services de la Sonatel grâce à son innovation	Analyse de données secondaires (Rapport RSE 2017 Sonatel)
J'ai une image responsable de la Sonatel grâce à son souci du bien être communautaire	Mathieu et Soparnot (2006)
J'opte pour les produits et services de la Sonatel pour son intérêt à l'art et à la culture	Analyse de données secondaires (Rapport RSE 2017 Sonatel)
La Sonatel est plus connue dans son secteur grâce à ses démarches pour le bien-être communautaire	Analyse de données secondaires (Rapport RSE 2015 Sonatel)
L'offre de la Sonatel se différencie des autres grâce à ses actions pour son ancrage territorial	Analyse de données secondaires (Rapports RSE 2015 Sonatel)

L'électrification des zones rurales par des panneaux solaires offre à la Sonatel une bonne image	Analyse de données secondaires (Rapport RSE 2017 Sonatel)
La préservation des ressources naturelles par la gestion des déchets procure à la Sonatel une bonne réputation	Analyse de données secondaires (Rapport RSE 2017 Sonatel)
L'engagement sociétal permet à l'entreprise de bénéficier d'une meilleure relation avec la communauté dans laquelle elle évolue	Fombrun (1996)

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 4 : mesure de la variable « satisfaction client »

Items de mesures	Sources
Bonne gestion de la relation client	Hmioui et al(2017)
Le développement de la communication	Hmioui et al(2017)

Source : Asta Kassé, 2020

Annexe 5 : Mesure des pratiques RSE

Tableau 5 : pratiques d'ordre économique

Items de mesures	Source
Prend en considération les valeurs éthiques	ISO 26000
Respecte les règles de la concurrence	Igalens et Tahri 2012
Coopère durablement avec ses fournisseurs	Igalens et Tahri 2012
Garantit à ses clients la sécurité des produits ou des services	Igalens et Tahri 2012
S'efforce de concilier rentabilité économique et responsabilité	Igalens et Tahri 2012

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 6 : Pratiques d'ordre environnemental

Items de mesures	Source
Se préoccupe de la protection de l'environnement	ISO 26000
Va au-delà des obligations légales concernant la protection de l'environnement	Igalens et Tahri 2012

Offre des produits « verts »	Igalens et Tahri 2012
Lutte contre la pollution	ISO 26000
Maîtrise la gestion des déchets	ISO 26000
Gère ses consommations d'énergie et d'eau	ISO 26000
Respecte les règlements environnementaux	ISO 26000
Donne la priorité aux énergies renouvelables	Igalens et Tahri 2012
Fait des études d'impact environnementales	ISO 26000
Promeut les produits biodégradables	ISO 26000

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 7 : pratiques d'ordre sociétal

Items de mesures	Sources
Mène des actions socialement responsables cohérentes avec ses valeurs	Igalens et Tahri 2012
Informe les populations des actions socialement responsables mise en œuvre	Igalens et Tahri 2012
Améliore régulièrement les conditions de travail en matière de santé-sécurité	ISO 26000
Promeut les fournisseurs locaux	ISO 26000
Aide ses salariés à mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle	Igalens et Tahri 2012
Implique les salariés dans l'établissement des programmes RSE	Igalens et Tahri 2012
Garantit la non-discrimination à l'embauche	ISO 26000
Met en œuvre une politique de diversité (des sexes et d'origines ethniques)	Igalens et Tahri 2012
Encourage la promotion du dialogue social	ISO 26000
Contribue à l'amélioration de la qualité de vie dans les régions où elle est implantée	ISO 26000

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 8 : pratiques d'ordre social

Items de mesures	Sources
Respect des normes fondamentales du travail	ISO 26000
Respect de la durée du travail et du salaire minimum	ISO 26000
Respect des droits de l'homme	ISO 26000

Remédiation aux atteintes aux droits de l'homme	ISO 26000
Lutte contre la discrimination des travailleurs	ISO 26000
Protection des groupes vulnérables (femmes, handicapés)	ISO 26000

Source : Asta Kassé, 2020

Annexe 6 : statistique descriptive du niveau d'ancrage des pratiques RSE au sein de la Sonatel

Tableau 9 : statistique descriptif des valeurs éthiques

valeurs éthiques					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	Très bien prônées	52	66,7	66,7	66,7
	bien prônées	18	23,1	23,1	89,7
	plus ou moins bien prônées	4	5,1	5,1	94,9
	pas bien prônées	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Source : Kassé, 2020

Tableau 10 : statistique descriptif de la variable « lutter contre la corruption »

lutter contre la corruption					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	oui	72	92,3	92,3	92,3
	non	6	7,7	7,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Source : Kassé, 2020

Tableau 11: statistique descriptif de la variable « concurrence loyale »

la Sonatel fait-elle une concurrence loyale					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	oui	74	94,9	94,9	94,9
	non	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Source : Kassé, 2020

Tableau 12 : récapitulatif des pratiques RSE pour la protection de l'environnement

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Recyclage des déchets	65	84.4%	87.8%	87.8%

Lutte contre la pollution	68	88.3%	89.5%	89.5%
Lutter contre les gaz à effet de serre	55	71.4%	72.4%	72.4%
Faire des études d'impact environnemental	52	67.5%	71.2%	71.2%
Donner la priorité aux énergies renouvelables	63	81.8%	82.9%	82.9%
Valorisation des produits du terroir	63	81.8%	82.9%	82.9%
Respect des règlements environnementaux	57	74%	75%	75%
Équilibrer l'utilisation de l'eau	52	67.5%	71.2%	71.2%
Équilibrer l'utilisation de l'électricité	63	81.8%	82.9%	82.9%

Source : Kassé, 2020

Tableau 13 : Récapitulatif des pratiques RSE pour son ancrage territorial

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Promouvoir le bien être communautaire	55	71.4%	74.3%	74.3%
Aide à l'éducation	53	68.8%	69.7%	69.7%
Aides aux structures sanitaires	61	79.2%	80.3%	80.3%
Participation aux événements culturels	59	76.6%	78.7%	78.7%
Aide au développement local	59	76.6%	77.6%	77.6%
Promouvoir les fournisseurs locaux	67	87%	88.2%	88.2%
Création d'emploi	47	61%	61.8%	61.8%
Accompagner les TPE	69	89.6%	90.8%	90.8%
Aide aux ONG	62	80.5%	84.9%	84.9%
Lutter contre l'insalubrité	70	90.9%	93.3%	93.3%

Source : Asta Kassé, 2020

Annexe 7 : Tests de corrélation entre les variables

Tableau 17 : Corrélation entre la variable “efficacité des membres de l’équipe commerciale” et “éviter la discrimination des travailleurs”

Corrélations				
			efficacité de l'équipe commerciale	éviter la discrimination des travailleurs
Rho de Spearman	Efficacité de l'équipe commerciale	Coefficient de corrélation	1,000	,300*
		Sig. (bilatéral)	.	,014
		N	66	66
	éviter la discrimination des travailleurs	Coefficient de corrélation	,300*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,014	.
		N	66	69

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 20 : Test de corrélation entre la variable « amélioration de la réputation » et « protection de l’environnement »

Corrélations			
		amélioration de la réputation	protection de l'environnement
Amélioration de la réputation	Corrélation de Pearson	1	-,064
	Sig. (bilatérale)		,597
	N	76	71
Protection de l'environnement	Corrélation de Pearson	-,064	1
	Sig. (bilatérale)	,597	
	N	71	71

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 21 : Test de corrélation entre la variable « amélioration de la réputation » et « aide aux structures sanitaires » :

Corrélations			
		Amélioration de la réputation	Aide aux structures sanitaires
Amélioration de la réputation	Corrélation de Pearson	1	-,271*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	76	76
Aide aux structures sanitaires	Corrélation de Pearson	-,271*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	76	76

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 22 : test de corrélation entre « amélioration de la réputation » et « création d'emplois des jeunes »

Corrélations			
		Amélioration de la réputation	Création d'emplois des jeunes
Amélioration de la réputation	Corrélation de Pearson	1	-,247*
	Sig. (bilatérale)		,031
	N	76	76
Création d'emplois des jeunes	Corrélation de Pearson	-,247*	1
	Sig. (bilatérale)	,031	
	N	76	76

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 23 : test de corrélation entre « amélioration de la réputation » et « accompagner les TPE »

Corrélations			
		Amélioration de la réputation	Accompagner les TPE
Amélioration de la réputation	Corrélation de Pearson	1	,445**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	76	76
Accompagner les TPE	Corrélation de Pearson	,445**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	76	76

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 24 : corrélation entre « amélioration de la réputation » et « aide aux associations à buts non lucratifs »

Corrélations			
		Amélioration de la réputation	Aide aux associations à but non lucratif
Amélioration de la Réputation	Corrélation de Pearson	1	,324**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	76	66
Aide aux associations à but non lucratif	Corrélation de Pearson	,324**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	66	66

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Asta Kassé, 2020

Tableau 26 : statistique descriptive de l'engagement sociétal de la Sonatel pour la bonne gestion de sa relation client

Etes-vous satisfait de l'engagement sociétal de la Sonatel pour la bonne gestion de sa relation client					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout satisfait	57	73,1	75,0	75,0
	Satisfait	7	9,0	9,2	84,2
	tout à fait satisfait	12	15,4	15,8	100,0
	Total	76	97,4	100,0	
Manquant	Systeme	2	2,6		
Total		78	100,0		

Source : Asta Kassé, 2020

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE.....	4
Section 1 : Approche conceptuelle.....	5
1.1. Evolution historique, définitions et indicateurs de la RSE.....	5
1.1.1. Evolution historique de la RSE.....	5
1.1.2 Définitions de la RSE.....	7
1.1.2.1 définitions d'ordre académique.....	7
1.1.2.2 définitions d'ordre institutionnel.....	9
1.1.3. Les pratique de RSE.....	12
1.2. Définitions de la performance.....	12
1.2.1. La performance commerciale	14
1.2.2. Evaluation de la performance commerciale.....	15
Section 2 : Cadre d'analyse de l'effet des pratiques de la RSE sur la performance commerciale : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche.....	17
2.1. Pratiques de RSE et amélioration de la réputation.....	18
2.2. Pratiques de RSE et performance des salariés.....	19
2.3. Pratiques de RSE et satisfaction client.....	19
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	21
Section 1 : Méthodologie de la recherche.....	22

1.1. Posture épistémologique.....	21
1.2. Le choix d'une méthodologie mixte.....	22
1.3. Le terrain et l'échantillon d'étude.....	22
1.3.1. Brève présentation de la Sonatel.....	22
1.3.1.1. Justification du choix de la Sonatel comme champ d'étude.....	33
1.3.2. L'échantillon de la recherche.....	23
1.4. Les échelles de mesure des variables utilisées pour évaluer la performance commerciale dans notre travail.....	23
1.5. Les échelles de mesure des pratiques RSE utilisées dans notre travail.....	26
1.6. Méthode de collecte et de traitement des données.....	27
Section 2 : Résultats de la recherche et discussions.....	28
2.1. Présentation des résultats de recherche.....	28
2.1.1. Le niveau d'ancrage des pratiques RSE à la Sonatel.....	28
2.1.2. Les tests des hypothèses de recherche.....	31
2.2. Discussions et implication managériales.....	34
2.2.1. Discussions.....	34
2.2.2. Implications managériales.....	37
CONCLUSION GENERALE.....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	40
ANNEXE.....	47
TABLE DES MATIERES.....	64
Résumé.....	VII

Résumé

« Être responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridique applicable, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. » (Parrat, 2014, p.419). Ainsi, pour élargir les retombées d'une démarche RSE à d'autres dimensions, notre cadre d'étude vise à identifier l'effet des pratiques RSE sur la réputation de l'entreprise, la satisfaction des clients et sur l'efficacité des membres de l'équipe commerciale. Il ressort de notre recherche que la pratique de la responsabilité sociale d'entreprise peut bien influencer sur la réputation de l'entreprise par les actes posés par cette dernière pour le bien-être communautaire. Mais ne permet pas l'efficacité des membres de l'équipe commerciale et la satisfaction de la clientèle.

Ce travail s'inscrit entre autres dans une perspective de montrer les avantages autres que le profit qu'une démarche RSE peut faire bénéficier à l'entreprise ainsi qu'à ses parties prenantes.

Mots clés : RSE, performance commerciale, efficacité de l'équipe commerciale, réputation de l'entreprise, satisfaction des clients

Abstract

“Being responsible means not only fully meeting applicable legal obligations, but going beyond and investing more in human capital, the environment and stakeholder's relations”.(Parrat, 2014, p.419). Thus, to broaden the impact of a CSR approach to others dimensions, our study framework aims to identify the effect of CSR practices on the company's reputation, customer satisfaction and member efficiency of the sales team. Our research shows that the practice of corporate social responsibility may well influence a company's reputation through actions taken for the benefit of the community. But does not drive efficiency of sales team members and customer satisfaction.

This work is part of the perspective of showing the advantages other than the profit that a CSR approach can provide to the company as well as to its stakeholders.

Keywords: CSR, commercial performance, efficiency of the sales team, company reputation, customer satisfaction

