

UNIVERSITE GALATASARAY
INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES
DEPARTEMENT DE COMMUNICATION
MODULE GESTION DE COMMUNICATION STRATEGIQUE

**L'IMPACT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE SUR LA
REPUTATION INSTITUTIONNELLE D'UNE ENTREPRISE: EXEMPLE
ANALYTIQUE DE SONATEL AU SENEGAL**

Mémoire de fin d'étude

Préparé par

DESIRE THIOME

Sous la direction du

Maitre de Conférence Elgiz Yilmaz

Janvier 2015

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur ce travail il apparaît opportun de commencer ce mémoire par des remerciements à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de mon cursus de master, et ceux qui ont eu la gentillesse de faire de cette période un moment très profitable ;

Je tiens à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique du département de Gestion de la communication stratégique de l'Université de Galatasaray pour avoir assuré la partie théorique de ma formation.

Je remercie également Madame Elgiz Yilmaz pour l'aide et les conseils concernant les missions évoquées dans ce mémoire, qu'elle m'a apporté lors des différentes suivies.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour le soutien et l'assistance continue qu'elles m'ont témoigné durant ces trois dernières années passée en Turquie à savoir Mame Thioro Sadj, Mbaye Ndiaye, François Simon Faye et Fatgueye Diagne.

Je dédie particulièrement ce mémoire à mon père Mactar Thiome qui m'a accompagné pédagogiquement et financièrement dans mes études sans oublier ses précieux conseils et sa patience ainsi que son inconditionnel compréhension.

Je dédie ce mémoire à ma chère mère Aissatou Yoro Dia pour ses conseils et toutes ses prières de même que ma deuxième maman Aminata Samb pour tout son soutien moral de même que ses prières. Longue vie à toutes les deux.

Je dédie ce mémoire à toutes mes merveilleuses sœurs Maty, Bity et Dieynaba Thiome de même que Ndeye Tening Cissé, mon oncle Assane Dia et toute la grande famille Dia, Thiome et mon cher frère Mahamadou Yaala Sadio .Je les remercie pour tous les bons moments passés avec eux durant toutes ces années en leurs souhaitant une longue vie remplie de réussite et de bonheur.

Enfin je dédie ce mémoire à tous les étudiants sénégalais de la Turquie que DIEU nous protège et nous aide dans nos entreprises futures.

TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
TABLE DES MATIERES.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
RESUME.....	X
ABSTRACT.....	XIV
ÖZET.....	XVII
INTRODUCTION.....	1
1. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE.....	5
1.1 Origines et concepts de base de la RSE.....	5
1.1.1 Evolution et définitions de la RSE	5
1.1.2 Analyse des théories des parties prenantes et des actionnaires.....	11
1.1.3 Les phases du développement de la RSE.....	15
1.1.4 L'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises.....	22
1.2 La RSE entre théories et pratiques	24
1.2.1 Les approches théoriques de la RSE	24
1.2.2 Les trois domaines d'approche de la RSE	31
1.3 Rapport entre la communication institutionnelle et la RSE.....	40
1.3.1 La communication institutionnelle : définitions et enjeux stratégiques	40

1.3.2	La RSE s'accorde-t-elle avec un climat de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes ?	44
1.3.3	De la RSE à la réputation d'une entreprise	46
2.	L'UTILISATION DE LA COMMUNICATION POUR UNE MEILLEURE VISIBILITE DE LA RSE D'UNE ENTREPRISE.....	59
2.1.	La communication RSE	59
2.1.1.	Les stratégies de communication RSE	60
2.1.2.	Les reporting societal.....	66
2.1.3.	Les effets de la communication RSE sur les parties prenantes	66
2.1.4.	Les risques liés à la communication RSE	67
2.2.	Les instruments de la communication de la RSE	68
2.2.1.	La RSE et la publicité	69
2.2.2.	L'auto-déclaration	71
2.2.3.	La communication hors-média.....	71
2.2.4.	L'audit social.....	72
2.2.5.	Les codes de conduite.....	73
2.2.6.	La labellisation sociale	73
2.2.7.	L'internet et la RSE	74
2.3.	La réputation institutionnelle	75
2.3.1.	La notion de la réputation	75
2.3.2.	La composante de la réputation.....	76
2.3.3.	Les enjeux de la réputation	76
3.	IMPACT DE LA RSE SUR LA REPUTATION INSTITUTIONNELLE D'UNE ENTREPRISE	78
3.1.	Lien entre la RSE et la réputation institutionnelle	78
3.2.	L'influence de la RSE sur la réputation institutionnelle d'une entreprise.....	78
3.3.	L'impact de l'application de la RSE sur la réputation institutionnelle de SONATEL au Sénégal.....	80
3.3.1	Présentation de SONATEL	84
3.3.2	Le sponsoring à SONATEL	87
3.3.3	Le mécénat.....	90

3.4. La RSE de SONATEL.....	93
3.4.1. La stratégie de la communication RSE de SONATEL.....	93
3.4.2. Une permanence de la responsabilité sociale	94
3.4.3. Vision de la RSE par Sonatel	94
3.4.4. Les axes stratégiques de la politique RSE	95
3.5. Mise en place de la RSE Stratégique au niveau du groupe SONATEL	96
3.5.1 L'importance de la RSE dans la stratégie de la communication organisationnelle.....	97
3.5.2 Présentation des parties prenantes de SONATEL.....	97
3.5.3. Orientation stratégique de la RSE	100
3.5.4. Construction d'une réflexion sur les orientations RSE.....	103
3.5.5. Définition des acteurs et des domaines d'intervention	105
3.6. Etude de la RSE de SONATEL Sénégal	106
3.6.1. Contexte et objectifs	106
3.6.2. Les points méthodologiques	106
3.6.3. Les points clés de cette étude	109
3.6.4. Conclusion et perspectives du cas pratique.....	123
3.6.5. Perspectives sur la politique de RSE Stratégique de SONATEL.....	125
CONCLUSION.....	127
BIBLIOGRAPHIE	133

LISTE DES ABREVIATIONS

ARTP	: Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BSR	: Business for Social Responsibility
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CFP	: Performance Financières d’Entreprise
CNES	: Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	: Conseil National du Patronat du Sénégal
CNUCED	: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CSR	: Corporate Social Responsibility
ESG	: Environnement, Social, Gouvernance
FAES	: Fonds d’Assistance Economique et Social
GRI	: Global Reporting Initiative
GSM	: Global System for Mobile
ISC	: Investissement Sociale Communautaire
ISO	: Organisation Internationale de Normalisation
ISR	: Investissement Socialement Responsable
NTIC	: Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT	: Organisation Internationale du Travail

ONG	: Organisations Non Gouvernementales
PSE	: Corporate Social Performance
RSE	: Responsabilité Sociale d'Entreprise
SAI	: Social Accountability International
SONATEL	: Société Nationale des Télécommunication
UE	: Union Européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UNEP	: Programme des Nations Unies pour l'Environnement
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VIH	: Virus de l'immunodéficience Humaine
WBCSD	: World Business Council for Sustainable Development
WWF	: World Wide Fund

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: La présentation de façon synthétique des attentes des parties prenantes	14
Tableau 2: La construction théorique de la RSE	19
Tableau 3: L'accumulation des concepts relatifs à la RSE	20
Tableau 4: L'évolution historique de l'engagement social	21
Tableau 5: Les principaux normes et documents internationaux	24
Tableau 6: La synthèse des orientations théoriques du champ de la RSE	29
Tableau 7: Elaboré sur la base des typologies respectives d'A. B.Carroll (1979) et de D.J. Wood (1991)	39
Tableau 8: Les composantes de l'image d'une firme	49
Tableau 9: Stratégies de communication entre l'entreprise et ses parties prenantes	65
Tableau 10: Coca-Cola Mise en scène liées à la RSE identifiées dans les publicités	70

LISTE DES FIGURES

Figure 1: La pyramide des responsabilités de Carroll	38
Figure 2: Interfaces de l'entreprise.....	53
Figure 3: La réputation corporate, produit de l'identité et des impacts de l'entreprise .	54
Figure 4: Portefeuille des parties prenantes de la SONATEL	99
Figure 5: Les quatre axes de la RSE Stratégique de la SONATEL.....	101
Figure 6: L'organigramme de la gouvernance de la RSE à la SONATEL.....	104
Figure 7: Les acteurs et les domaines d'intervention du comité RSE de la SONATEL	105
Figure 8: Tableau des parties prenantes.....	108
Figure 9: les points clés (notoriété, satisfaction, attentes)	109
Figure 10: Connaissance de la notion de RSE	110
Figure 11: Connaissance des actions de promotion du bien être communautaire par SONATEL	111
Figure 12: Connaissance de la fondation SONATEL.....	113
Figure 13: Connaissance des actions de la préservation de l'environnement par la SONATEL	114
Figure 14: Connaissance de la politique de la bonne gouvernance de SONATEL	115
Figure 15: Connaissance des actions en matière de développement économique par la SONATEL	116

Figure 16: l'Evolution de la politique RSE de SONATEL.....	117
Figure 17 : Les meilleures pratiques RSE mises en place par SONATEL au cours des cinq dernières années	118
Figure 18 : Connaissance des autres entreprises au Sénégal ayant une politique RSE .	119
Figure 19 : Les attentes formulées par les parties prenantes par rapport aux axes de l'étude.....	121
Figure 20 : Conseils formulés concernant la politique RSE de SONATEL	123

RESUME

La définition d'un concept n'est pas une chose facile surtout si elle s'applique au plan international, en sus de la pluralité des appréciations qui peuvent souvent s'avérer subjectives. Le concept de notre étude: la responsabilité sociale d'entreprise existe depuis des siècles. Antérieurement elle désignait des actes de conformité, posait des questions d'ordre éthique ou même d'ordre religieux. Elle a connu, aujourd'hui, une évolution due à la mondialisation.

Elle a connu l'existence de plusieurs théories aussi bien complémentaires qu'antagonistes. Elle passe par l'importance de la recherche du profit de l'entreprise jusqu'à la conscientisation à la participation au développement de leurs communautés et aux exigences sociales et environnementales de leurs parties prenantes.

Dans ce contexte l'institutionnalisation de la RSE (Responsabilité Sociale d'entreprise) a vu le jour avec l'aide de lois et de normes établies par les institutions internationales, définissant, ainsi, les principes et les règles de son application. Actuellement les entreprises doivent se montrer responsables vis-à-vis de leurs consommateurs, de leur public et de l'environnement ou elle évolue pour pouvoir recueillir des retombées positives par rapport à leur activité.

L'entreprise ne doit pas seulement se limiter à une recherche du profit économique, elle doit aussi s'engager dans le social et le respect de son personnel sans oublier la préservation de l'environnement dans lequel elle évolue. Dans cette logique selon la Banque Mondiale la RSE « C'est l'engagement de l'entreprise de contribuer au développement économique durable en travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer leur vie d'une manière qui soit bonne pour les affaires et pour le développement ».

Sachant que nous vivons dans un monde nouveau où la technologie de la communication est en perpétuel développement, avec l'exigence croissante et diverse des parties prenantes. Les entreprises doivent mieux communiquer leur politique RSE pour gagner la confiance de leurs parties prenantes. Une bonne politique de communication RSE doit passer par la mise en place d'une stratégie de communication adéquate par rapport aux attentes de chaque entreprise ou institution.

De ce fait nous notons qu'il existe un lien entre la RSE et la réputation institutionnelle d'une entreprise. Dans la mesure où si le département de la communication institutionnelle d'une entreprise gère bien sa communication RSE cela pourrait lui rapporter des avantages concurrentiels aussi bien financiers qu'en termes d'image et de réputation institutionnelle. C'est dans cette logique que nous allons axer notre recherche sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise. Les entreprises se doivent d'entretenir de bonne relation avec leurs parties prenantes. Toutefois le choix de la gestion de leur politique RSE varie selon leurs diverses attentes c'est-à-dire d'ordre financier, marketing, de ressources humaines, de communication institutionnelle etc. De ce fait quand elles ont besoin de mettre en place une communication avec leurs publics concernant leurs initiatives en matière de RSE elles se doivent d'impliquer activement les parties prenantes dans le processus de communication de manière bidirectionnelle avec l'utilisation d'outil de communication moderne et sophistiqué. C'est dans ce contexte qu'on n'a abordé dans notre travail les trois stratégies de communication en matière de RSE qui à la suite de recherches antérieures font toujours office de référence. Ainsi les gestionnaires et plus spécifiquement les responsables de la communication ne doivent plus se limiter à informer et répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Ils doivent aussi les amener à s'impliquer à la communication RSE elle-même ainsi le rôle des parties prenantes va s'étendre dans les processus de communication des entreprises en matière de RSE. D'où une possible reconnaissance de leur légitimité avec pour future récompense une réputation positive et l'établissement avec les parties prenantes d'une relation de confiance durable.

En somme d'après notre analyse nous pensons que pour mener une bonne politique de communication en matière de RSE l'entreprise doit mixer plusieurs aspects de management organisationnel et institutionnel c'est-à-dire ne pas seulement se limiter à maximiser sa rentabilité financière elle doit aussi s'ouvrir à de nouveau credo et adopter un comportement social, environnemental et sociétal responsable. Dans cette logique de communication de la RSE l'entreprise doit se concerter avec les parties prenantes, essayé de mettre en place un dialogue sincère. Cependant il faut aussi noter que la plupart des politiques de

Communication de RSE dans les entreprises sont produites par le sommet hiérarchique et ne font pas souvent l'objet d'une confrontation sociale. Elles sont généralement émises sous forme de charte de valeurs ou de déontologie. Pour le cas de l'Afrique en particulier le Sénégal qui attire notre intérêt où les multinationales préfèrent s'installer pour mieux profiter de la main d'œuvre plus abordable que dans l'hexagone. Ceci dit dans les pays africains les conditions de travail ne sont pas toujours bonnes. De ce fait les populations pensent que la mondialisation profite plus aux multinationales qu'au pays où elles s'installent. Le poids de cette inégalité amène les premiers à se poser des questions sur la responsabilité sociale de ces dernières vis à vis d'eux. C'est dans cette logique que certaines entreprises tentent de réaffirmer leur relation avec leurs parties prenantes, de rénover le lien social existant entre les deux entités, de susciter la formation de la collectivité et à l'intérieur de l'entreprise tout en revitalisant les collectifs de travail.

Ainsi il serait important pour toute entreprise d'investir dans leur politique de RSE car elle constitue l'une des piliers du langage des affaires à travers elle l'entreprise et son public peuvent établir une communication des affaires durable et bénéfique. Le contraire c'est-à-dire minimiser la communication de leurs activités RSE pourrait leur être fatal en cas de crise par exemple.

En définitive ce mémoire a pour but de finaliser les études que j'ai effectuées en année de Master de recherche en Management de la Communication Stratégique à l'Université Galatasaray. Il rend compte des théoriques menées, en conséquence, principalement, la réflexion et la mise en exergue de l'utilisation comme outil stratégique de la Responsabilité Sociale d'Entreprise dans un département de communication institutionnelle d'une entreprise à l'instar de SONATEL (Société Nationale des Télécommunication) et les impacts qu'elle pourrait avoir aussi bien sur l'image et la réputation institutionnelle d'une entreprise. Ainsi nous allons découvrir, quelles sont les pratiques les plus efficaces en matière de communication de la RSE pour l'entreprise, de telle sorte qu'elle puisse recevoir une reconnaissance positive de la part de ces parties prenantes et des avantages commerciales et institutionnelles pour ses efforts ; aux fins de ne pas être défini comme un outil de gestion manipulateur, de plus, par son public.

Ce travail relève d'une analyse d'une étude de cas, il a été parfois nécessaire, dans notre développement, de prendre parti, notamment, pour choisir les définitions des termes qui constituent des sujets à débat, et tirer des conclusions après une réflexion analytique.

La première partie vise à nous éclairer sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise et les rapports qu'elle peut entretenir en tant que moyen stratégique de gestion dans un département de communication institutionnelle d'une société.

La deuxième partie abordera le rapport qui peut exister entre la Responsabilité Sociale d'Entreprise et le département de communication institutionnelle de même que le lien de causalité qui existe entre la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et la communication institutionnelle dans un contexte où tous les deux ont des objectifs communs à savoir défendre l'image et la réputation institutionnelle de l'entreprise auprès des parties prenantes . Tout cela dans le but de maximiser ses profits, et par la même occasion, satisfaire et fidéliser sa clientèle.

La troisième partie, nous montrera une brève mise en exergue de la pratique de la RSE dans le département de communication institutionnelle de SONATEL.

ABSTRACT

The definition of a concept is not an easy thing especially if it applies at the international level, in addition to the plurality of the appraisals which may often be subjective. The concept of our study: corporate social responsibility existed for centuries. Previously it referred to acts of compliance, asked questions of ethical or even religious order. It has evolved, today, due to globalization.

It is known the existence of several theories as well complementary as antagonists. It passes through the importance of searching for the benefit of the company until the awareness to the participation in the development of their communities and social and environmental stakeholders.

In this context the institutionalization of CSR (Corporate Social Responsibility) has emerged with the help of laws and standards established by international institutions, thus, defining the principles and the rules for its application. Currently companies need to be responsible towards their consumers; their public and the environment or it evolves in order to obtain benefits from their activities.

The company must not only be limited to a search for economic benefit, it must also engage in social and the respect of his staff without forgetting the preservation of the environment in which it operates. In this logic according to the World Bank CSR "It is the company's commitment to contribute to sustainable economic development by working with employees, their families, the local community and society as a whole to improve their lives in a way that is good for business and for the development".

We live in a new world or the communication technology is in perpetual development, with demand growing and diverse stakeholders. Companies must better communicate their CSR policy to gain the confidence of their stakeholders. A good communication CSR policy must pass through the implementation of a communication strategy adequate compared to the expectations of each company or institution.

Thus there is a link between CSR and a company's institutional reputation. To the extent that if a corporate institutional communication department manages well its CSR communication might report competitive advantages in terms of image and institutional reputation and

financial. It is this logic that we are going to focus our research on the corporate social responsibility.

Companies must maintain a good relationship with their stakeholders. However the choice of the management of their CSR policy varies depending on their expectations of financial, marketing, human resources, corporate communications. As such when they need to set up communication with the public concerning their CSR initiatives they need to actively involve stakeholders in the process of communication in a two-way manner with the use of modern and sophisticated communication tool. It is in this context that was addressed in our work three communications CSR strategies that as a result of previous research always serve as a reference. So the managers and more specifically of the communication should no longer be limited to inform and meet the needs and expectations of stakeholders. They also get them to engage a communication CSR itself and the role of stakeholders will extend in the business CSR communication processes. Where a possible recognition of their legitimacy with for future reward a positive reputation and the establishment with the stakeholders of a sustainable trust relationship.

In sum, based on our analysis we believe that for a good policy of communication on CSR company should mixer several aspects of organizational and institutional management i.e. do not only to limit to maximize its financial profitability it must also open a new creed and adopt a responsible behavior social, environmental and societal. In this logic of communication of CSR the company must consult with stakeholders, tried to establish a sincere dialogue. However it should also be noted that most of the policies of communication of CSR in enterprises are produced by the hierarchical top and are not often the subject of social confrontation. They are usually issued in the form of Charter values or ethics. In the case of Africa in particular Senegal which attracts our interest or multinational companies prefers to settle to better enjoy the labor more affordable than in France. This said in African countries the conditions of work are not always good. As such people think that globalization benefits more multinationals to the country or they settle. The weight of this inequality leads the first to ask questions about the social responsibility of these remaining screws a of them. It is this logic that some companies try to reaffirm their relationship with their stakeholders, to

renovate the social link between the two entities, to stimulate the formation of community and has inside the company while conditioners work collectives.

Thus it would be important for any business to invest in their CSR policy because it constitutes one of the pillars of the language of business through her company and its audience can establish a sustainable and beneficial business communication. The contrary i.e. minimize the communication of their CSR activities could be fatal crisis for example.

This memory is designed to finalize the studies that I have made in the year of Master in Management of the strategic Communication Research at the Galatasaray University. It gives an account of the theoretical carried out accordingly, mainly, by reflection and the highlighting of the use as a strategic tool of the corporate social responsibility in a Department of a company like SONATEL institutional communication and the impact it might have on both the image and the institutional business reputation. Thus we will discover what are the best practices for communication of CSR to the company, so that it can receive positive recognition on the part of these stakeholders and commercial and institutional incentives for its efforts; for the purposes of not be defined as a tool for managing manipulative, moreover, by its public.

This work is an analysis of a case study, it was sometimes necessary, in our development, to take sides, inter alia, to choose the definitions of terms which are subjects to debate, and draw conclusions after an analytical thinking.

The first part seeks to enlighten us on the corporate social responsibility and reports that it can maintain as a strategic means of management in a Department of corporate communications of a company.

The second part will address the report which may exist between the corporate social responsibility and the Department of institutional communication as well as the causal link that exists between the social corporate responsibility (CSR) and corporate communications in a context where both have common targets to defend the image and the institutional reputation of the company stakeholders. All this with the aim of maximizing its profits, and at the same time, satisfy and retain its customer base.

The third part, we will show a brief highlighted the practice of CSR in the Department of corporate communications of SONATEL.

ÖZET

Bir kavram uluslararası bir alana uygulanıyorsa onun tanımlanması kolay değildir. Ayrıca değerlendirmelerin çoğu da sıklıkla kişiseldir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yüzyıllardır var olan bir kavram. Önceleri rıza kavramı ile özdeşleştiriliyordu, dinsel ve etik sorunları da irdeliyordu. Ancak günümüzde küreselleşme nedeniyle bu kavram da değişime uğradı. Onu destekleyen ve karşı çıkanlar da dahil olmak üzere birçok teorinin mevcudiyeti ona bağlı. Kurum karlılığının artırılmasının yanı sıra paydaşların sosyal ve çevresel ihtiyaçlarının geliştirilmesine sağladığı katkıda oldukça önemlidir.

Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kurumsallaşmasını sağlayan uluslar kurumlar tarafından belirlenen ve aynı zamanda kurumların faaliyet kurallarını da belirleyen yasalar ve normlardır. Bugün kurumlar müşterilerine, halka ve faaliyet gösterdiği çevreye karşı sorumluluğunu göstermeli veya faaliyetler ile ilgili düşen pozitif görünümünü tekrar olumlu yöne çevirmeliler.

Firmalar sadece kar odaklı olmamalı aynı zamanda içinde bulunduğu çevrenin korunmasına katkı sağlamayı unutmadan toplum ve çalışanları ile entegre olmalıdır. Bu manada Dünya Bankasına göre kurumsal sosyal sorumluluk « Firmaların sürdürülebilir ekonomik gelişimi sağlamak adına üstlendikleri yükümlülükleri çalışanları, aileleri, yerel kamuoyu ve toplum ile çalışarak onların yaşam şartlarını geliştirecek şekilde olmalıdır. »

Yenilik ve iletişim teknolojilerinin paydaşların artan ve farklılaşan ihtiyaçları ile birlikte sürekli geliştiği bir dünyada yaşıyoruz. Paydaşların güvenini kazanmak için firmalar kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına ağırlık vermelidir. İyi bir kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi firmaların beklentilerini de karşılayacak biçimde iletişim stratejilerinin içerisinde yer almalıdır.

Şirketler, hissedarları ile iyi ilişkilerini muhafaza etmek durumundadırlar. Bununla birlikte, kendi kurumsal sosyal sorumluluk politikaları; finansal, pazarlama, insan kaynakları ve kurumsal iletişim gibi faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu gibi durumlarda, kamu firmaları ile iletişim kurmaya ihtiyaç duyulmakta, kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatifleri, modern ve gelişmiş iletişim araçlarının kullanımı sayesinde çift yönlü bir yöntemle hissedarları iletişim sürecini aktif olarak dahil etmektedir. Bu çerçevede, çalışmalarımızda üçlü iletişim kurumsal sosyal sorumluluk stratejisinden bahsedilmekte, önceki araştırmaların

bir sonucu olarak daima bir referans olarak hizmet verilmektedir. Böylece yöneticiler ve daha belirgin bir biçimde iletişim, hissedarların ihtiyaç ve beklentilerini karşılama noktasında sınırlı olmaktan çıkmak durumundadır.

Birbiriyle içi içe geçen kurumsal sosyal sorumluluk ile hissedarların rolü, kurumsal sosyal sorumluluk iletişim sürecinde giderek artacaktır. İşletme ile hissedarlar arasındaki sürdürülebilir güven ilişkileri, geleceğe dönük olumlu bir itibar tesis edecektir.

Özetle analize dayanarak, şuna inanıyoruz ki, iyi bir iletişim politikası için CSR şirketi, örgütsel ve kurumsal yönetimin çeşitli açılarından kaynaşmalıdır. Bir başka deyişle, finansal karlılığını yalnızca en yüksek düzeye çıkarmakla kendisini sınırlandırmamalı, yeni bir öğretiye açılmalı ve sosyal, çevresel ve toplumsal davranışlar konusunda sorumlu bir yaklaşım sergilemelidir. İletişim mantığına göre, CSR şirketi hissedarları ile istişarelerde bulunmalı, samimi bir diyalog tesis etmek doğrultusunda çaba sarf etmelidir. Buna rağmen, dikkat alınması gereken bir diğer husus, CSR'nin iletişim politikalarının büyük oranda hiyerarşik bir yapı sonucu üretildiği ve genellikle sosyal konuların bulunmadığıdır. Bunlar genellikle patent değerleri ya da ahlaki değerler şeklinde doğmaktadır. Afrika ve bilhassa Senegal örneğinde, çok uluslu şirketler, Fransa'dakinden farklı olarak daha düşük maliyetlerinden dolayı yatırımları ile buralarda yerleşmeyi tercih etmektedirler.

Afrika ülkelerinde söylenen, çalışma koşullarının daima iyi olmadığıdır. Bu durumda insanlar şunu düşünmektedir ki, küreselleşme çok ulusluluktan daha fazla yararlanmaktadır.

Bu mantık çerçevesinde bazı şirketler, hissedarları ile ilişkilerini yenilemeye çalışmakta, iki işletme arasındaki sosyal bağı yenilemekte, topluluğun oluşumunu teşvik etmekte ve iç tarafta müşterek çalışmalar yürütülmektedir. Böylece herhangi bir şirket açısından CSR politikasına yatırım yapmak önem kazanmaktadır, çünkü sürdürülebilir ve kazançlı bir işletme iletişimi, iş dilinin temel sütunlarından birisini oluşturmaktadır. Yani bir anlamda, CSR'nin iletişim faaliyetlerini asgari düzeye indirmek, tehlikeli bir kriz olabilmektedir.

Bu çalışmayı, Galatasaray Üniversitesi Stratejik İletişim Yönetimi yüksek lisans programını tamamlamak üzere hazırladım. Teoritik bir açıklamaya göre, SONATEL kurumsal iletişim isimli bir şirketin bir departmanında, kurumsal sosyal sorumluluk, stratejik bir araç olarak kullanılmakta ve bunun, kurumun itibarı ve imajı üzerinde etkiler yapabildiği görülmektedir. Bu çalışma sayesinde, kurumsal sosyal sorumluluğun iletişim için şirket açısından en iyi

uygulamaların neler olduğunu keşfedeceğiz ve böylece ticari ve kurumsal teşvikler, ilgili taraflar üzerinde olumlu bir itibar bırakabilecektir.

Bu çalışma, bir vaka çalışmasının analizi açısından gereklidir. Kalkınmamız doğrultusunda mevcut seçenekler arasından tercih yapmak, koşulları tanımlanmak, konuları müzakere etmek ve analitik bir düşüncenin ardından bir takım sonuçlar çıkarmak gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümü, kurumsal sosyal sorumluluk konusuna ışık tutmayı ve bir şirketin kurumsal iletişim departmanında, yönetimin stratejik bir aracı olarak raporları kalıcı hale getirmeyi amaçlamaktadır.

İkinci bölüm, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal iletişim departmanı arasında var olan raporları araştırmanın yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal iletişim arasındaki sebep – sonuç ilişkisini, ortak menfaatleri savunmayı ve şirketin hissedarlarının kurumsal itibarlarını korumayı amaçlamaktadır. Tüm bu amaçlarla birlikte karın maksimum düzeye çıkartılması ve aynı zamanda müşterilerin tatmin ve muhafaza edilmesi gerekmektedir.

Üçüncü bölümde, SONATEL'in kurumsal iletişim departmanındaki, kurumsal sosyal sorumluluğun uygulamasına kısa bir vurgu yapılmaktadır.

INTRODUCTION

En 1913 Theodore Newton Vail soulignait que « *les entreprises ne peuvent vivre et se développer qu'avec la permission de leurs publics* »¹. Donc une entreprise se doit de collaborer et de dialoguer avec son public à n'importe quelles circonstances pour une entente durable et pérenne. Qui parle de dialogue fait aussi référence à la communication, car c'est par son biais que ce dialogue est possible.

Ainsi depuis un siècle nous assistons à la naissance de la communication responsable qui tient une fonction stratégique, celle de gérer l'image et la réputation institutionnelle de l'entreprise ainsi que d'autres fonctions, impliquant, par ricochet, la responsabilité de l'entreprise.

De nos jours, que ce soit les académiciens, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les entreprises, les professionnels du secteur privé et public, les syndicats, les commissions internationales et mêmes les pouvoirs publics axent de plus en plus leurs discours sur la responsabilité sociale d'entreprise. Dans la mesure où le public et les parties prenantes ont intégré les enjeux liés à la RSE aux enjeux sociaux. La connaissance de ces problèmes par le public grâce à l'évolution des médias et la sensibilisation de la société civile obligent les entreprises à adopter un comportement responsable. Tout cela pour montrer son importance actuelle dans nos sociétés. Elle ne constitue pas un phénomène de mode mais une réponse à de fortes pressions tant législatives que sociales.

Avec la mondialisation médiatique et l'accroissement de la concurrence entre les entreprises ; ces derniers sont plus attentionnés quant à la sauvegarde de leur réputation. Dans ce contexte les entreprises cherchent par tous les moyens des stratégies pour maîtriser leur capitale réputation et parmi eux il y'a la RSE.

¹ Billiet, S. (2009). Les relations publiques-Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics: Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics, Dunod.

Nos travaux s'intéressent à la notion de responsabilité sociale d'entreprise qu'il ne faut pas confondre avec celle du développement durable. Cependant ces deux notions qui présentent des similarités en ce qui concerne leurs motivations pour le respect des personnes, des écosystèmes, de l'environnement, des sociétés et des cultures de la part des entreprises, présentent des références idéologiques qui ne sont pas pareilles ne possèdent pas la même filiation.

Les deux notions se retrouvent au niveau d'une vision pragmatique impliquant la théorie des parties prenantes et d'une approche éthique fondée sur la pensée d'un auteur qui conseillait à ses semblables d'adopter une nouvelle forme de responsabilité « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre* »².

Ainsi on peut dire que « *Issue d'un courant moraliste éthique, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) reflète un devoir moral des firmes à l'égard de la société. Sa finalité est de trouver un équilibre entre l'environnement, le profit et la justice sociale* »³.

La notion de responsabilité occupe une place importante dans les démarches des professionnels de relations publiques poussant l'entreprise à extérioriser la responsabilité de l'entreprise pour un souci de légitimité et de crédibilité.

Donc nous allons assister à la communication de cette responsabilité dans l'entreprise à travers les Relations publiques ou le département de la Communication Institutionnelle; dans ce contexte nous allons reprendre ces propos à savoir : « *faire en sorte que le récit de l'entreprise résonne juste aux oreilles de ses parties prenantes révèle bien de la mission des Relations Publiques* ». Cependant « *très peu se sont intéressés à la communication de Responsabilité Sociale d'Entreprise qui a pour but de gérer les risques liés à l'activité de l'entreprise* »⁴. D'où le manque souvent de sources académiques écrites et orales.

²Hottois, G. (1996). "Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction." Laval théologique et philosophique 52: 489-498.

³Capron, M. and F. Quairel-Lanoizelée (2004). "Mythes et réalités de l'entreprise responsable." La Découverte, Paris.

⁴Pesqueux, Y. (2008). "La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion." Revue Sciences de gestion(64): 209-224.

Dans ce cadre on note une orientation nouvelle de la communication qui ne se limite plus à répondre aux attentes croissantes des consommateurs mais aussi à leurs obligations légales ;

de ce fait elle est « *souvent considérée comme un argument publicitaire tant sa présence s'accroît dans la communication publicitaire ou institutionnelle* »⁵. En somme, c'est partant de cette communication institutionnelle qui regroupe l'ensemble des efforts déployés par l'entreprise pour communiquer son image et sa réputation institutionnelle, s'agissant de relations publiques ou de publicité, que nous allons nous référer pour projeter les bonnes intentions de l'entreprise en matière de responsabilité sociale à l'égard de son public et ainsi valoriser et motiver ses potentiels collaborateurs.

En somme, la détermination de l'utilisation comme outil stratégique de la responsabilité sociale d'entreprise dans un département de communication institutionnelle d'une entreprise nous conforte dans le fait qu'elles constituent toutes les deux des outils stratégiques de gestion pour l'entreprise afin de mieux faire valoir sa réputation et son image institutionnelle auprès du public. La Responsabilité Sociale d'Entreprise a ainsi une utilité propre mais aussi complémentaire aux autres disciplines de gestion d'une entreprise.

Toutes ces considérations nous poussent à nous demander :

Quel impact peut bien avoir la Responsabilité Sociale d'Entreprise sur la réputation institutionnelle d'une entreprise ?

La protection de cette capitale réputation peut-elle pousser une entreprise à améliorer sa stratégie de communication vis-à-vis de ses parties prenantes ?

En matière de RSE quelle forme de communication l'entreprise doit-elle adopter pour mieux sauvegarder sa réputation institutionnelle ? Cette dernière est-elle toujours efficiente ?

Enfin comment le département de communication institutionnelle de SONATEL s'active t'il à mettre en pratique cette politique de RSE dans leur processus de gestion d'entreprise ?

C'est un examen sommaire de ces questions que ce mémoire vous invite. Sachant qu'il est essentiel de bien présenter, pour mieux enseigner une quelconque discipline, nous allons voir brièvement des approches théoriques de la RSE ainsi que leurs domaines d'application, pour

⁵ Reynaud, E., et al. (2011). Le développement durable au cœur de l'entreprise-2e édition, Dunod.

ensuite nous plonger dans le domaine de la communication institutionnelle et son rôle de gestion de l'image et surtout de la réputation institutionnelle d'une entreprise.

Dans ce cas de figure nous allons étudier le lien de causalité qui prime entre la communication institutionnelle et la RSE. Nous proposons ensuite une brève analyse de l'impact que peut avoir la RSE dans le contexte de la pérennisation de la réputation institutionnelle d'une entreprise, nous allons revisiter les motifs des activités de RSE pour l'entreprise de même que les avantages qui peuvent en découler. Cette réflexion se veut avant tout un encouragement à prendre en compte de l'importance à communiquer avec les investisseurs de l'entreprise pour l'évolution de la pratique professionnelle et institutionnelle de la RSE avec comme finalité le maintien positif du capital réputation.

Nous tentons enfin de rendre toute cette analyse littéraire plus passionnante par l'analyse et l'interprétation d'une étude de cas : le rôle joué et la place occupée par la Responsabilité Sociale d'Entreprise dans le département de la communication institutionnelle de SONATEL. Par cet exemple nous allons d'abord aborder la mise en place de la RSE stratégique avant de nous lancer sur l'interprétation d'une étude de cas de l'application de la politique RSE à SONATEL et enfin l'impact qu'aura cette dernière sur sa réputation institutionnelle.

1. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

1.1 Origines et Concepts de base de la RSE

1.1.1 Evolution et Définitions de la RSE

- Evolution de la RSE

Peut-être qu'on ne le désignait pas de la même façon mais la responsabilité sociale existe depuis des siècles : la période de l'Athènes classique (500 ans av. J-C.). En Grèce Antique l'idéologie consistait à ce que les plus avantageux économiquement et de par leur force physique, que l'on nommait les héros « hérés », puissent se comporter de manière socialement responsable c'est-à-dire soutenir les démunies. C'est cette idée qui a poursuivi son chemin jusqu'à nos jours comme le révèle si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE

Au cours des siècles il y'a eu plusieurs formes de responsabilité sociale mais nous n'allons pas nous y attarder, donc nous allons faire un petit saut dans le temps. L'économiste américain, John Morice Clark fut l'auteur du premier article portant sur la Responsabilité sociale datant de 1916, intitulé « *The changing Basis of Economic Responsibility* », pourtant étant un défenseur de la théorie économique, il proposa un contrôle social des affaires c'est-à-dire que les entreprises élargissent leur responsabilité dans le volet social. Ainsi, nous pouvons très bien soutenir que les premières réflexions sur la notion de responsabilité des entreprises sont américaines et trouvent leurs fondements dans la religion protestante essentiellement.

Lors des années 1920 on soutenait que *« l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être »*⁶.

Ainsi de nouvelles pratiques se développent, *« débouchant sur le développement de négociations sociales, la mise en place de démarches de communication et de relations publiques, le développement de mécénat et d'autres actions philanthropiques »*⁷.

Puis dans les années 1930 lors de la première crise du capitalisme le sujet sur la reconnaissance morale des dirigeants d'entreprise réapparaissent. Dans ce contexte nous notons une méfiance de l'opinion publique américaine à l'égard des entreprises; reprochant à ces dernières de ne pas se soucier suffisamment du sort des travailleurs. Ainsi nous pouvons dire que l'origine anglo-américaine de la RSE n'est pas un pur hasard ainsi le RSE s'est développé *« dans le contexte (...) où les pratiques volontaires des entreprises se développent dans une situation historique de faiblesse du droit social »*⁸.

Cette grande crise de 1929 va donner naissance à la mise en place du New Deal par le président Roosevelt dont certains de ses décisions tendaient vers une régulation économique et financière accrue. Nous assistons à l'époque de l'intervention publique. Partant de ce fait l'idée d'une responsabilité dans les affaires va faire son chemin mais on tenta de la définir que dans les années 1950. Et le premier qui s'est attribué la définition de la RSE et aussi considéré comme le père fondateur de cette discipline est le non moindre économiste keynésien américain Howard Bowen, qui dans son ouvrage intitulé *« Social Responsibility of the Businessman »* publié en 1953 cherchait à sensibiliser les hommes d'affaires sur l'éthique.

⁶Ford, H. (1925). "Ma vie et mon œuvre, traduction française (1930)." Paris, Payot.

⁷ Acquier, A. and J. Gond (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise.(Re) Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix-en-Provence.

⁸ Interview de Bernard SAINCY, Site internet de la CGT, *La responsabilité sociale des entreprises : un terrain d'intervention pour les organisations syndicales*, 02 Mai 2004 .,

Cet ouvrage fondateur marquera un véritable courant de recherche académique aux Etats Unis puis en Europe appelé « Business and Society » il fonda aussi un champ de recherche spécifiquement dédié à la RSE. Selon la conception du père fondateur définit la Responsabilité sociale des managers comme consistant à *«poursuivre les politiques de prendre les décisions ou de suivre les orientations qui sont désirables en terme d'objectifs et de valeurs de notre société »*⁹, l'intégration d'une idée moraliste dans la gestion économique de l'entreprise est partagée par un bon nombre d'économistes comme Adam Smith de par sa théorie de la « *main invisible* ».

Cependant il faudra aussi des prises de positions négatives à l'endroit de ce discours sur la moralisation des affaires. Ainsi, dans les années, 1960, nous ramenons le débat sur le bienfondé de la responsabilité sociale des entreprises, en limitant en 1962 l'objectif de la responsabilité de l'entreprise : *«Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive »*¹⁰. Puis en 1970 :*« la seule et unique responsabilité d'une entreprise est de consacrer ses ressources et de ses activités à l'accroissement du profit, tout en respectant la loi et en évoluant dans un régime de libre concurrence, sans fraude ni malhonnêteté »*¹¹. Cette vision de Milton Friedman fait référence à la théorie des parties prenantes, donc le principe consiste à satisfaire l'intérêt des actionnaires et à maximiser le profit de l'entreprise.

Toutefois, au début des années 1980 on assiste à un changement des concepts tendant vers cette même théorie (théorie des parties prenantes), qui s'intéresse à l'ensemble des acteurs externe et interne de l'entreprise étendant ainsi la responsabilité de la firme.

⁹ Bowen, H. R. and F. E. Johnson (1953). Social responsibility of the businessman, Harper.

¹⁰ Robert MARKS, «Milton Friedman», *AGSM Magazin*, Vol. 2, 13 décembre 2006, <http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/AGSMMagazine-MiltonFriedman>, 13 décembre 2006

¹¹ Milton FRIEDMAN, «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13september 1970, pp. 32-33. Cet article (également disponible sur le lien www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resbusiness.html) est pratiquement reproduit par toutes les écoles de business. Mis à part Keynes, Friedman est considéré parmi les économistes les plus haut placés du XX siècle, 27 novembre 2007.

- Définitions de la responsabilité sociale d'entreprise

La définition la plus communément admise aujourd'hui de la responsabilité sociale d'entreprise s'appuie sur ce qu'on appelle les trois piliers dans le management des entreprises à savoir le développement économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement. Etant donné que nous avons commencé à noter les actions de la RSE à la fin du 19^e siècle aux Etats Unis. C'est dans ce contexte que les propriétaires des entreprises contrôlaient toutes les infrastructures (éducatives, sanitaires, culturelles et sportives). Donc nous pouvons spécifier que c'est à partir du 19^e siècle que les entreprises privées ont commencé à implanter un système de protection sociale envers leurs employés et familles. De nos jours les entreprises investissent dans le domaine éducatif et sanitaire au compte de la RSE surtout dans les pays en voie de développement. Nous pouvons noter comme exemple les campagnes d'alphabétisation des filles dans les villages africains en général et l'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication) par les collégiens dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest. Dans le domaine sanitaire on a l'exemple de l'Afrique du Sud avec la distribution des médicaments anti viraux par certaines entreprises multinationales minières aux porteurs du VIH (Virus de l'Immunodéficience Humaine) Sida. Dans le domaine culturel et sportif certains spécialistes qualifient les actions en rapport à ces derniers de philanthropiques ou de mécènes. Par ricochet nous pouvons soutenir qu'une exposition d'art contemporain ou la distribution d'équipements sportifs à un club de football ne doivent pas être classé impérativement sous le compte du mécénat. Il serait préférable d'analyser d'abord la nature et la finalité de ces actions dans le long terme. Sachant qu'il existe une pluralité de définition allant dans ce sens nous allons en retenir quelques-unes. Même s'il nous manque jusqu'à présent une définition normative complète de la RSE de plus les points de vue sur sa définition sont souvent controversés.

Tout d'abord celle de la Commission Européenne qui énonçait la RSE comme « *Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques*

applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement »¹².

Ensuite nous pouvons reprendre celle du père fondateur qui disait en 1953 que : « *La CSR renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »¹³.*

L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) propose une définition descriptive considérant qu'on « *s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un grand rôle au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité ; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement »¹⁴.*

The business for social responsibility (BSR) définit la RSE comme les pratiques d'affaires qui « *renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants »¹⁵.*

The world Business Council for Sustainable Development (WBCSD) la définit comme « *L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs*

¹² Vert, L. (2001). "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises." Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'emploi, COM (2001) 366.

¹³ Bowen, H. R. (2013). Social responsibilities of the businessman, University of Iowa Press.

¹⁴ Voir : www.oecd.org/home, tiré du mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'étude approfondies en étude européennes par Madame Ivana Rodic, *Responsabilité sociale des entreprises. Le Développement d'un cadre européen*, Institut Européen de l'Université de Genève, Avril 2007, p.13

¹⁵ Ibid, p.13. Voir : http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html , 27 novembre 2007

familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble »¹⁶. Même dans cette formulation, On note que la RSE est considérée comme une des trois responsabilités clés des entreprises, y compris la responsabilité économique et la responsabilité environnementale.

De ce fait nous pouvons soutenir que, « *la responsabilité sociale du Business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, éthique, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné* »¹⁷.

Pour conclure toutes les définitions sont dominées par le concept du triple bottom line¹⁸ : la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles :

Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (People) ;

Environnemental : Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet)

Economique : (Profit)

En somme nous pouvons dire que l'objectif de la RSE est de concilier de manière harmonieuse, prospérité économique, justice sociale et préservation de l'environnement. Ainsi, cela va conduire à une véritable amélioration de l'image de l'entreprise à l'égard de ces «*parties prenantes*» et «*actionnaires*». Certes, on peut déplorer que la RSE dans certaines entreprises constitue un moyen de gestion marketing ou de la communication. Mais l'amélioration des pratiques est une réalité pour beaucoup d'entre elles.

¹⁶ Ibid, p.13. Voir : www.wbcsd.org, 27 novembre 2007

¹⁷ Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance." *Academy of management review* 4(4): 497-505.

¹⁸ L'expression *Triple Bottom Line* a été créée par John Elkington, cofondateur du premier Cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique SustainAbility en 1994. Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998. Voir le site http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line

1.1.2 Analyse des théories des parties prenantes et des actionnaires

La RSE est un concept qui fait référence au rôle que jouent les entreprises dans la société pour une meilleure conscientisation collective. Dans cette lancée nous retrouvons d'autres acteurs qui sont souvent antagonistes avec l'entreprise communément appelés les « parties prenantes ».

- Le modèle de parties prenantes

Le terme de parties prenantes date de 1963 ou elle a été employée pour la première fois au sein du Stanford Research Institute. Sa première signification se limite au terme de l'actionnaire, impliquant que ces derniers ont aussi un intérêt dans l'entreprise. Puis elle a été popularisée par Edward Freeman qui d'après lui « *une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecter par la réalisation des objectifs organisationnels* »¹⁹.

Cette théorie du « Business Ethics » qui a commencer son développement dans les années **1960** a fait l'objet de nombreuses recherches théoriques effectuées par d'éminent théoriciens tels que (Anderson;Freeman&Reed ;Freeman ;Caroll,;Clarkon, ;Goodpastor, ;Wood ; Mitchel, Agle&Wood ; Egri&Herman; Rowley& Moldoveanu,). Dans ce cadre la responsabilité de l'entreprise consiste à entretenir des relations avec ses actionnaires, dans la mesure où nous notons une dépendance de celle-ci à l'égard de ses ressources (*acteurs externes, fournisseurs de ressources pour son activité*)²⁰. Dans cette théorie de management la définition offerte sur les parties prenantes est la suivante : « *dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupes qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité à créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques* »²¹.

¹⁹ Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge University Press.

²⁰ Capron, M. and F. Quairel-Lanoizelée (2004). "Mythes et réalités de l'entreprise responsable." La Découverte, Paris.

²¹ Post, J. E., et al. (2002). Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth, Stanford University Press.

La diversité et la multiplicité des parties prenantes sont étonnantes. Cependant la complexité de la liste des nombres d'acteurs constituant les parties prenantes n'est ni unique ni définitive si nous nous référons à la figure ci-dessous nous pouvons noter que les parties prenantes maintiennent une relation directe ou indirecte avec l'entreprise sachant que chacun d'entre eux défend ses propres intérêt et celui de l'autre pour une meilleure harmonisation du monde des affaires. Selon les théoriciens la classification la plus utilisée pour les parties prenantes²² est la suivante :

- (a) Les parties prenantes primaires, qui sont en relation contractuelle ou quasi contractuelle avec l'entreprise et,
- (b) Les parties prenantes secondaires, dont tous les autres font partie. Dans le sens plus large, il s'agit de l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants (y compris faune et flore), espaces biophysiques susceptibles d'affecter, ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise. Certaines rajoutent les bassins d'emploi, les riverains, l'environnement (au sens écologique), les ressources naturelles, etc.

Cependant nous notons qu'il y'a certaines parties prenantes que nous ne pouvons pas consulter directement à l'exemple de l'environnement, de la nature et des générations futures. Pour ces derniers, l'entreprise, par le biais des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des Associations, va communiquer avec la société civile pour essayer de créer un canal de dialogue avec ses parties prenantes passives. Ainsi ces ONG jouent un rôle de médiateur entre les communautés locales et les entreprises pour l'instauration d'un pur climat de confiance.

- **Le modèle « actionnaire »**

Le père fondateur de cette théorie néolibéralisme qui est le non moindre économiste Milton Friedman citait dans son livre en 1970 que « *l'entreprise a une et une seule responsabilité sociale-utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses*

²² Rodic, I. (2008). Responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen, University of Geneva.

profits, a la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude »²³.

Il a fortement critiqué le fait que la responsabilité sociale soit incluse dans la stratégie des corporations, car selon lui le seul objectif d'un manager doit être de satisfaire ses parties prenantes: *«Faire autant d'argent que possible pour leurs actionnaires »*. Le temps est passé et jusqu'au 21^e siècle Friedman n'a pas changé ses principes au contraire il est devenu même plus virulent en s'opposant farouchement à la RSE car étant un défenseur de la CFP (*Performance financière d'entreprise*) il trouvait celle-ci antagoniste aux concepts CSR (*Responsabilité sociale des entreprises*) car selon lui n'ayant pas les mêmes buts. Pour Friedman nous ne pouvons pas juger de façon rationnelle les retombées financières de la RSE pour l'entreprise et de ce fait, il juge cette pratique non équitable à l'encontre des attentes des actionnaires.

En somme Friedman pense que : *«l'entreprise en effectuant une politique de RSE (gaspille une partie du profit) »²⁴* de l'entreprise qui est aussi destinée à ses actionnaires. Il va jusqu'à dire en l'an 2000 que *« Seules les personnes qui ne sont pas dans le monde des affaires s'occupent de l'éthique »²⁵*. Ainsi Friedman et ses adeptes voient la RSE comme une discipline anti – institutionnelle par opposition aux adeptes de la RSE qui pensent qu'à long terme les politiques de RSE peuvent apporter à l'entreprise des avantages substantiels en termes d'image et de réputation institutionnelle surtout. En résumé le Tableau ci-dessous nous montre de façon synthétique les attentes des parties prenantes. Nous permettant de mieux nous éclairer sur les attentes des trois piliers de la RSE

²³ Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits*, Springer.

²⁴ Wolf, M. (2001). "Sleep-walking with the enemy." *Financial Times* **16**: 691-718.

²⁵ Robert MARKS, «Milton Friedman», *AGSM Magazin*, Vol. 2, 13 décembre 2006, <http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/AGSMMagazine-MiltonFriedman>(site internet)

Tableau 1: La présentation de façon synthétique des attentes des parties prenantes

Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et « propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maitrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maitrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les couts
Assureurs	Charges de réparation	Maitrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, Rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relation de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle de l'audit
Sous-traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matière de conditions de productions de production et des modes de contrôle et de l'audit
Distributeurs	Maitrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

*Source : Tiré de Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte, 2004, pp. 156-157.

Après avoir revisité les principales attentes des parties prenantes par rapport aux responsabilités sociales de l'entreprise nous pouvons noter que sur le plan économique la majorité des parties prenantes ont des espérances d'ordre financier à savoir l'assurance d'une pérennisation de leurs finances. Pour les clients c'est la garantie qualité/prix qui les incombent sans oublier un souci d'équité et de transparence pour d'autres.

Sur le plan environnemental nous pouvons noter que c'est un souci de lutter contre les risques de la dégradation et de la protection de l'environnement qui revient au niveau de toutes les parties prenantes. Pour l'éradication ou la minimisation de ce risque certaines parties prenantes exigent le respect de l'environnement grâce aux règles établies et une transparence sur la communication de ces risques liés à l'écosystème. Enfin pour le social concernant notre étude nous soulignons que pour les parties prenantes principales (les actionnaires, les propriétaires, les clients, les distributeurs, les consommateurs, les concurrents) c'est l'aspect éthique dans la gestion de l'entreprise et de la société qui les intéressent, car si ce dernier n'est pas respecté cela pourrait aboutir à une crise sociale par déduction l'entreprise devra gérer les risques d'une non pérennisation de son image ou de sa réputation institutionnelle ce qui pourrait lui être fatale.

1.1.3 Les phases du développement de la RSE

Depuis les années 1950, la notion de Responsabilité sociale d'entreprise a fait l'objet d'études théoriques multiples. Cependant les théoriciens Friedman, Freeman, Carroll, Bowen, Carroll et bien d'autres théoriciens ont chacun proposé une définition qui leur est propre ; mais l'idée principale renvoyait toujours aux obligations économiques, financières, légales, techniques et aux actions, aux relations que les entreprises entretiennent avec les groupes sociaux.

Nous pouvons découper les phases du développement de la RSE en quatre étapes notant que depuis les années 1950 chaque décennie connaît une vague de définitions qui se substitue ou complète la précédente.

- **De 1950 à 1960**

Durant cette période la définition du concept de RSE était non délimitable. Les objectifs de la RSE se basaient sur des fondements éthiques et économiques. Cette période renvoyait à une orientation philosophique et normative de la RSE avec comme motivation première le respect de la moralité. Les études cherchaient alors à déterminer la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société. Nous pouvons noter dans cette période un manque de stratégie ce qui a valu ni suivi, ni contrôle de la part de l'administrateur, et qui a conduit à une passivité du concept de RSE à cette époque.

- **De 1960 à 1970**

Dans ce contexte la RSE commence à s'impliquer dans l'environnement managérial avec une vision plutôt pragmatique. L'objectif final consiste à une philanthropie stratégique dédiée au dilemme actuel de la planète : l'environnement et les difficultés sociales dont les entreprises supportent les retombées. C'est dans cette lancée que les auteurs comme Ackermann et Bauer²⁶ soutiennent que les réactions que peuvent engendrer les pressions externes émanent du monde des affaires et de l'environnement. C'est dans cette perspective qu'est née la notion de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise (*Corporate social Responsiveness* ou « CSR-2 »)²⁷ impliquant ainsi une stratégie de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'une mise en pratique de la RSE pour un intérêt à long terme.

- **De 1980 à 1990**

Cette période fait une synthèse des deux phases antérieures. Cette synthèse implique un troisième niveau d'analyse à savoir celui des résultats et des impacts concrets des politiques de RSE. Ainsi un nouveau concept s'impose, celui de la Performance Sociale de l'Entreprise (*Corporate Social Performance*).

²⁶ Robert ACKERMAN, Raymond BAUER, *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Virginia, Reston Publishing Company, 1976.

²⁷ Michel CAPRON, Françoise Quairel-LANOIZELEE, *La Responsabilité Sociale D'Entreprise*, la Découverte, Paris, 2010, p.37.

Si l'on prend les travaux de Carroll nous pouvons noter ici les quatre niveaux du PSE²⁸ de la responsabilité sociale qui, partant de la base vers le sommet, constituent :

- les responsabilités économiques correspondant à une vision restrictive défendue tantôt par Milton Friedman²⁹
- les responsabilités juridiques dans la mesure où il paraissait discutable de soumettre le respect des obligations légales à la réalisation du profit.
- les responsabilités éthiques impliquaient une bonne gestion de l'entreprise et de tout ce qui gravite autour d'elle et le respect du cadre légal.
- les responsables philanthropiques qui consistent à avoir un bon comportement vis-à-vis des parties prenantes dans une démarche volontaire. Dans ce cadre nous allons prendre en exemple la définition de Donna Wood sur la PSE (Corporate Social Performance) qui la considère comme : « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* »³⁰.

A partir des années 1980 un courant théorique s'intéresse à la question à savoir à qui l'entreprise est socialement responsable, il s'agit de la théorie des parties prenantes (stakeholder theory). Cette théorie a été popularisée par l'ouvrage de Freeman qui la définissait comme « *partie prenante : l'ensemble des personnes ou des groupes qui sont susceptibles d'affecter et/ou d'être affecté par le déroulement de la stratégie de l'entreprise* »³¹. Dans cette approche on inclut les groupes d'acteurs tels que les actionnaires, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les syndicalistes, les riverains, les groupes politiques, etc....

²⁸ Archie CARROLL, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizon*, July-August 1991, pp. 39-48.

²⁹ FRIEDMAN Milton, «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 September 1970, pp. 32-33, également disponible sur le site <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

³⁰ Frederick, W. C. (1994). "From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought." *Business & Society* 33(2): 150-164.

³¹ Edward.R.FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder approach*, Boston Pitman, 1984.

Dans cette théorie des parties prenantes nous tendons à étudier les fondements normatifs c'est-à-dire, prendre en compte les demandes des groupes qui ne sont pas en relation contractuelle avec l'entreprise. Cette vision nous renvoie à l'éthique des affaires et celle Kantienne. Ensuite

nous pouvons noter la perspective descriptive pour laquelle les dirigeants et les gestionnaires tendent à visionner leur activité comme la réglementation d'une gestion multiple des relations. Enfin la perception instrumentale, quant à elle, s'intéresse à l'étude des conséquences managériales de l'entreprise à l'encontre de ses parties prenantes

- **Années 2000**

Enfin les années 2000 sont caractérisées par des concepts de gestion pure et dure à l'exemple de celui proposé en 1997 par John Elkington dans son ouvrage « *Cannibal with Forks : The Triple Bottom line of the 21 st Century Business* »³², constitua un substitut à la notion de RSE poussant l'entreprise à gérer en même temps le domaine social, environnemental et financier. Ainsi dans cette période la RSE a pour mission de gérer la compétitivité opérationnelle avec la collaboration de tous les niveaux de management de l'entreprise.

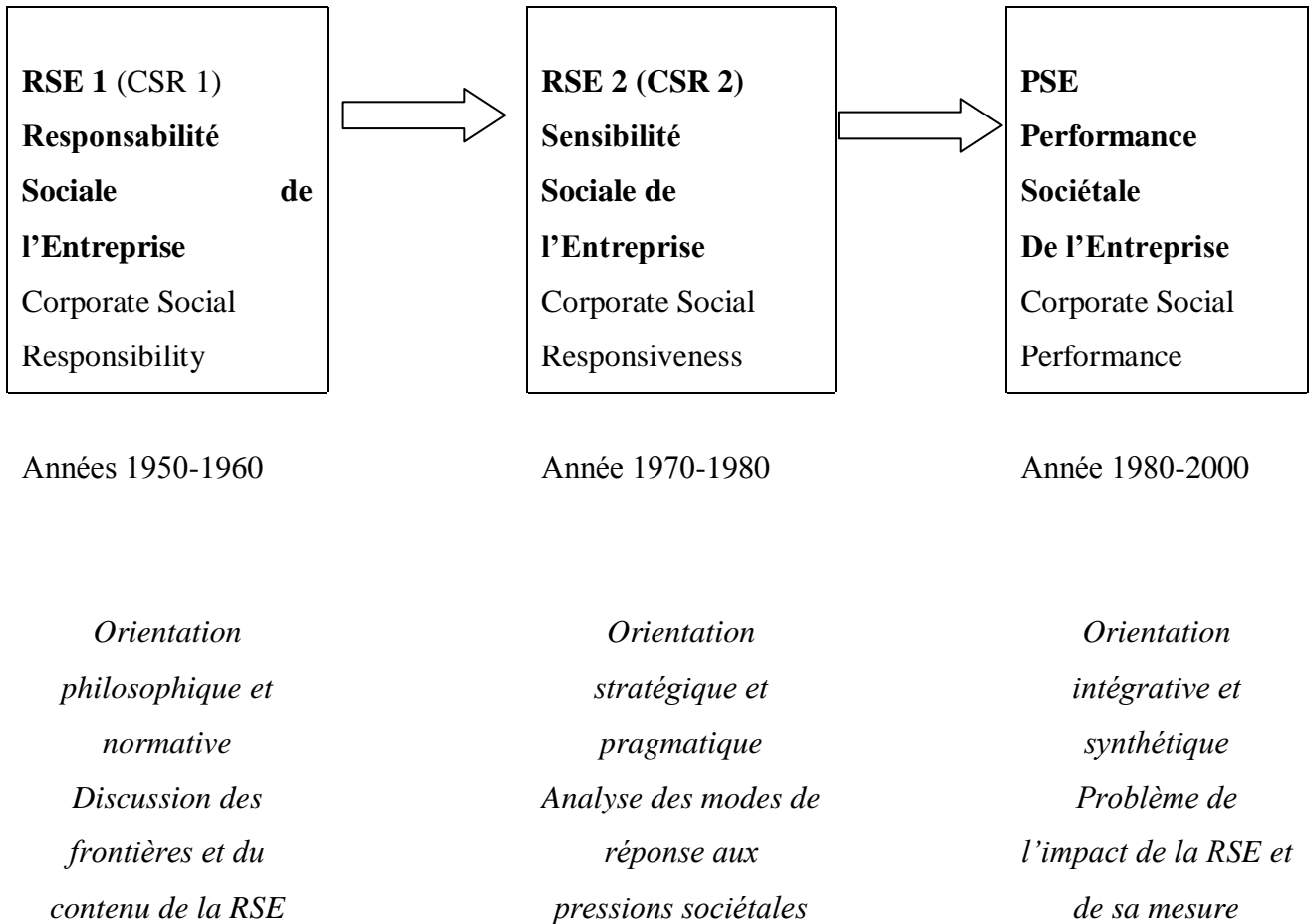
En somme nous vous présentons trois tableaux ci-dessous :

Le premier Tableau marque l'évolution du concept de la RSE de 1950 à l'an 2000. Elle implique le déroulement de la gestion et les résultats qui en découlent.

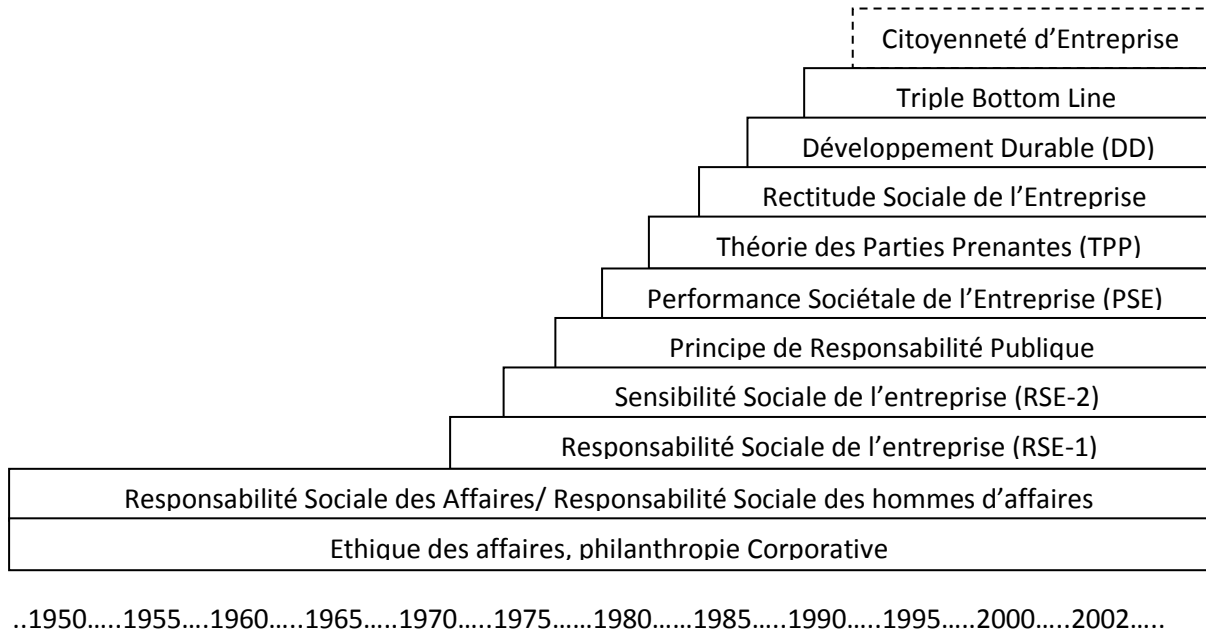
Le deuxième Tableau s'étale sur la même période et essaye de mettre en exergue la difficulté dans le cadre académique pour la détermination des concepts et des théories de la RSE.

Le troisième Tableau nous montre un résumé sur l'évolution historique de l'engagement social de la RSE de 1950 à l'an 2000.

³² Elkington, J. (1997). "Cannibals with forks." The triple bottom line of 21st century.

Tableau 2 : La construction théorique de la RSE

***Source :** Stéphane BILLIET, Les relations publiques - Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics, Dunod, Paris, 2009, p.38

Tableau 3: L'accumulation des concepts relatifs à la RSE

***Source:** Schéma construit d'après. A. Mohan, *Stratégies for the Management of Complex Practices in Complex Organizations: A Study of the Transnational Management of Corporate Responsibility*, these de doctorat, Royaume-Uni, Université de Warwick, 2003.

Tableau 4: L'évolution historique de l'engagement social

	1 ^{ère} vague (1950-1970)	2 ^{ème} vague (1970-1980)	3 ^{ème} vague (1980-1990)	4 ^{ème} vague (1990-2000)
Objectif	Philanthropie	Philanthropie stratégique	Investissement social local	Quantité/compétitivité du milieu opérationnel
Motivation	Moralité	Intérêt à long terme	Intérêt a long terme Intérêt direct	Intérêt direct propre
Stratégie	Ad hoc	Systématique	Stratégique	Intégrée
Initiateur	Administrateur	Manager	Entrepreneur, Consultants	Tous niveaux de management
Rapport aux activités de base	Détachée	Distincte, mais liée	Partie	Intégrée
Initiative	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée au processus décisionnel
Formes de contribution	Capital financier surtout	Capital financier et technique	Capital économique, technique	Toutes formes de capital
Principes directeurs	Discrétionnaire	Spécifiques	Harmonisés avec la stratégie productive	Part de la stratégie opérationnelle
Suivi	Aucun	Assistance a des questions spécifiques	Soutien et contrôle par les ONG	Incorporé aux objectifs managériaux

***Source** : Tiré de Bertrand LAMON, La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale, Genève, Institut Universitaire de hautes études internationales, 2001, p. 144.

En ce qui concerne l'étape des phases de développement de la RSE nous pouvons noter trois tableaux qui font le résumé de l'évolution historique du concept de la RSE de 1950 à nos jours de même que les retombés managériaux que ce dernier à engendrer. Nous pouvons souligner une évolution de la notion de RSE, dans la mesure où durant les années 50, les entreprises s'intéressaient plus à leur enrichissement économique plutôt qu'aux questions de biens sociaux. Le fait de rendre les conditions des travailleurs et de leurs familles plus sociables ont commencé à partir des années 60 donc nous avons pu noter à partir de cette période une vision plutôt philosophique de la RSE qui ne connaît pas une délimitation spécifique. Nous pourrions même l'assimiler à de la philanthropie corporative.

A partir des années 70 l'essor managérial de la RSE est très avantageux à l'encontre de la société car ici les entreprises cherchent à répondre aux besoins de la société de façon

pragmatique et financière. Dans ce contexte l'entreprise prend ses responsabilités institutionnelles à l'égard de ses parties prenantes.

Cette vague va progresser jusque dans les années 80 et 90 pour déboucher sur une vision à long terme : des investissements stratégiques de la RSE par les entreprises. Cette vision nous montre qu'il y'a eu un impact positif de cette dernière sur les politiques RSE d'aujourd'hui. Car maintenant la RSE est intégrée dans tous les niveaux du management des organisations avec des stratégies bien étudiées dans chaque département de l'entreprise. Par ricochet nous pouvons noter certains manquements de la politique RSE dans les entreprises au niveau de la mesure des résultats et surtout par rapport à ses répercussions sur la réputation institutionnelle d'une entreprise du fait de son caractère qualitatif et non quantifiable.

Après avoir rappelé les phases de développement de la RSE, nous allons nous mettre en perspective vers l'institutionnalisation dont a fait objet cette dernière.

1.1.4 L'institutionnalisation de la responsabilité sociale d'entreprise dans les entreprises

« *La mondialisation de l'économie implique la mondialisation de la responsabilité* »³³.

Kofi Annan

La RSE a déjà marqué ses premiers pas aux Etats Unis puis en Europe avant de poursuivre son trajectoire dans le reste du monde. Nous pouvons dire que ces fondements sont nombreuses et proviennent à la fois de l'initiative d'institutions internationales et d'un travail de normalisation sérieux.

Dans le cadre normatif nous notons depuis 1980 la mise en place de référentiels internationaux à l'exemple de la Global Reporting Initiative (GRI) , des codes de conduite des entreprises à l'instar du Pacte mondial lancé depuis Janvier 2000 lors du Forum économique mondial par Koffi Annan (Global Compact) ou les certifications, normes ou labels à l'exemple de (SA 8000) et enfin les audits sociaux et environnementaux. Dans ce contexte nous assistons à une concrétisation de la mise en œuvre de la RSE par l'élaboration de

³³ Dubigeon, O. (2009). Piloter un développement responsable: quels processus pour l'entreprise?, Pearson.

système de management environnemental et social. Dans la mesure où nous assistons à une participation volontaire de la part des entreprises à la bonne marche des politiques de RSE et mettent même à la disposition du public les résultats issus de ces derniers.

Prenant la norme Standard SA 8000 (social accountability Standard 8000) créée par le Council on Economic Priorities et gérée par Social Accountability International (SAI) concernant les droits sur les conditions de travail et la prohibition du travail des enfants ou du travail forcé. La résultante de cette norme consiste à remettre aux entreprises un certificat si elles respectent les clauses pour leur production et un statut membre si elles le font respecter à leurs fournisseurs et toutes les unités de travail.

Dans le cadre international l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), marque le début d'une série de norme. La norme **14000** pour toutes les normes concernant le management environnemental. La plus célèbre est la norme **14001** initié en 1996 et révisé en 2000, son rôle est de mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. L'une des dernières normes élaborées à cet effet est la norme **26000** qui concerne l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique. En somme la remarque que nous pouvons faire est qu'aucun des référentiels énumérés ci-dessus n'évalue l'efficacité ou l'efficience de la mise en œuvre de la RSE; dont il serait conseillé d'ajouter à ce processus une norme concernant l'évaluation de cette dernière.

Dans le tableau ci-dessous sont répertoriés les plus importantes normes et documents internationaux.

Tableau 5 : les principaux normes et documents internationaux

Niveau de gouvernance	Norme/Document
1. Général	Pacte mondial sous les auspices de l'ONU Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales GRI (standard de « reporting ») Déclaration de l'OIT Livre vert sur la RSE de la commission européenne Normes ISO 14001 et ISO sur la RSE AA 1000 (performance globale) Normes comptables de l'IASC (International Accounting Standard Committee)
2. Ressources internes	ISO 14000 (management de l'environnement) OHSAS 18000 (management de la sécurité au travail) <i>Investor in People</i> (gestion des personnels)
3. Stakeholders externes	SA 8000 (norme sociale de la responsabilité) EMAS (éco-audit européen) ETI (mesure de la performance des fournisseurs sur l'adoption des standards)

***Source** : Tableau modifié par rapport à celui d'Olivier DUBIGEON, *Mettre en pratique développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable ?*, Paris, Ed. Village mondial, 2002, p.50-51

1.2 La RSE entre théories et pratiques

1.2.1 Les approches théoriques de la RSE

Dans la mesure où la notion de RSE rencontre beaucoup de contradiction et d'ambiguïté pour une meilleure analyse de cette partie nous allons nous référer à la vision d'Elisabeth Garriga et Domenec Melé, à savoir que la « *responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas seulement un paysage composé de théories, c'est aussi une prolifération d'approches qui sont souvent controversées, complexes et qui manquent de clarté* »³⁴.

³⁴ Garriga, E. and D. Melé (2004). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory." *Journal of business ethics* **53**(1-2): 51-71.

Nous notons qu'en partant de toutes les définitions de la RSE, nous retrouvons toujours un petit dénominateur commun à savoir *l'interface Entreprise/société*. Partant de ce dernier nous avons la possibilité d'organiser les définitions et les théories sur la RSE développées jusqu'à présent. La diversité des approches des théories de l'interface entreprise/société va nous pousser à choisir la grille d'analyse développée par Burrell et Morgan en 1979 qui présente quatre perspectives sur l'interface³⁵ entreprise/société en fonction de leurs visions épistémologiques et sociopolitiques. Ainsi nous avons :

- **Approche fonctionnaliste**

Cette orientation objectiviste s'inspire du « principe de responsabilité publique » initié depuis 1975 par Preston et Post. Dans cette approche « *la RSE peut se définir comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société* »³⁶. Dans cette approche sur l'interface entreprise/société nous allons nous référer aux recherches de Talcott Parson « *L'entreprise et la société y sont conçues comme des sous-systèmes en interaction poursuivant chacun des buts spécifiques* »³⁷. Dans ce cadre la RSE adopte une orientation sociale après avoir maximisé ses profits économiques et respecte ces obligations légales. Cette politique de RSE rend compte de ces résultats à la société et cherche à faire profit tout en satisfaisant la demande sociale. Elle peut s'assimiler ici à un outil de management institutionnel. Ainsi Michael Porter et Mark Kramer s'interroge sur « *les moyens de construire des stratégies de RSE permettant de mieux intégrer les objectifs récents, les mêmes auteurs proposent la notion de « création de valeur partagée* »³⁸, entre la société et les entreprises. La Performance sociétale d'entreprise caractérise les recherches fonctionnalistes ; ici l'entreprise détient le monopole de toutes les décisions à l'encontre de la société ou des

³⁵ G. Burrell, G.Morgan, *Sociological Paradigms and Organization Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Newcastle, Atheneum Press, 1979.

³⁶ Fraisse, A.-S. and S. Guerfel-Henda (2005). "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines?" Actes du congrès de l'AGRH.

³⁷ Parsons, T. (1966). "Societies: evolutionary and comparative perspectives."

³⁸ Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006). "The link between competitive advantage and corporate social responsibility." Harvard Business Review **11**.

parties prenantes. Ainsi on note une stratégie « gagnant-gagnant » dans la mesure où pour les entreprises et d'autres parties prenantes le fait d'adopter un comportement socialement responsable leur est économiquement avantageux. Dans ce business case pour la RSE les coûts financiers de ces actions sont négligeables par rapport aux retombées finales.

- Approche sociopolitique

La vision sociopolitique est contraire à la vision fonctionnaliste. Dans cette interface il existe une relation de pouvoir dans la mesure où chaque entité essaye de dominer l'autre de ce fait « *la RSE peut être définie comme l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes* »³⁹. Cette approche se réfère aux fondements politiques de la RSE des années 1950 et 1970. Dans cette orientation objectiviste on essaye d'analyser le rapport de force qui existe entre l'entreprise et la société et vice versa; et le rôle manipulateur qu'exerce l'entreprise sur l'opinion publique.

De ce fait certains auteurs le définissent comme « *une nouvelle idéologie visant principalement à détourner l'attention des médias des problèmes plus importants et à redorer l'image des entreprises privées* »⁴⁰. Dans un contexte économique mondial globalisé des travaux plus modernes analysent la RSE dans le cadre de la gouvernance corporative ou la citoyenneté d'entreprise, dans ce contexte on tente de montrer « *les conséquences d'une prise en compte du rôle politique joué aujourd'hui par les entreprises* »⁴¹. Ainsi beaucoup d'auteurs à l'exemple de Joël Bakan et Naomie Klein ont critiqué la prédominance de la philosophie de la recherche du profit par les entreprises dans leurs écrits. Dans cette même lancée les associations non gouvernementales, les groupes syndicaux, les mouvements sociaux mettent l'accent sur le caractère trompeur des pratiques de RSE par les entreprises.

³⁹ Michel CAPRON, Françoise Quairel-LANOÏZELEE. Op. cit, p.48.

⁴⁰ Op. cit, p.49.

⁴¹ Op. cit, p.50.

- Approche culturaliste

Selon la vision culturaliste *“la RSE est définie comme le produit d’une culture, c’est à dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu’elles sont définies par l’environnement social, culturel et institutionnel”*⁴². Dans cette perspective de la RSE on tente une coexistence entre l’entreprise et la société. Certains auteurs comme Bowen ou Pasquero partage le fait que la définition même de la RSE varie en fonction du contexte organisationnel, national et parfois même religieux. De récentes analyses ont suggéré deux approches de la RSE comme produit culturel :

Dans la première approche, les travaux de Diane Swanson démontrent par le *« raffinement de la notion de PSE, qui visent à montrer comment les valeurs, les dimensions éthiques et normatives peuvent s’intégrer aux processus de prise de décision dans les organisations »*⁴³. D’après Swanson les entreprises de même que ceux qui les dirigent sont sensibles à la question de l’environnement et de l’éthique grâce aux facteurs liés à la culture des organisations.

Dans la deuxième, les travaux montrent que *« la façon dont la perception de la RSE par les parties prenantes varie en fonction du contexte culturel. Au-delà d’études visant à spécifier les caractéristiques de la RSE dans différents pays »*⁴⁴.

En conséquence Dirk Matten et Jeremy Moon ont proposé deux définitions de la RSE à savoir : *« la première correspond à l’approche américaine- la RSE explicite, la seconde correspond à une approche de la RSE qui a prévalu pendant longtemps en Europe - la RSE implicite »*⁴⁵.

⁴² Op. cit, p.51.

⁴³ Diane. L.Swanson.”Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model”, *Academy of Management Review*, vol. 20,n° 1, 1995, p.43-63; D.L. Swanson, “Toward and integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol.24, n° 3, 1999, p. 506-521

⁴⁴ Maignan, I. and O. Ferrell (2000). "Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France." *Journal of business ethics* **23**(3): 283-297.

⁴⁵ Matten, D. and J. Moon (2008). "“Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility." *Academy of management review* **33**(2): 404-424.

- L'approche américaine montrent que dans ces pays les entreprises des secteurs privés ont depuis longtemps de manière traditionnelle même su gérer les problèmes environnementaux et sociaux de la société impliquant ainsi une formalisation des politiques discrétionnaires et volontaires de la responsabilité sociale.
- Dans les pays Européens, c'est l'état qui, dans un contexte institutionnel, va pousser les entreprises à adopter des politiques de RSE.

- **Approche constructiviste**

Dans cette dernière approche l'interface entreprise/ société met en corollaire le caractère subjectif et l'aspect culturaliste de la RSE en y incluant l'approche de la RSE en tant que relation de pouvoir.

Selon ce perspectif constructiviste « *la RSE se définit comme une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux* »⁴⁶. Cependant dans cette approche la notion de la RSE est en perpétuelle construction sans oublier de respecter les normes sociales et le domaine légal par l'entreprise. De plus de constantes négociations sont notées entre l'entreprise et ces parties prenantes, concernant les problèmes environnementaux.

En somme le Tableau ci- dessous constitue la synthèse des approches théoriques de la RSE

⁴⁶ Op.cit, p.54.

Tableau 6 : La synthèse des orientations théoriques du champ de la RSE

Approche de La RSE	Perspective l'interface Sur Entreprise/société	Orientations et concepts clefs	Définition de la RSE	Illustrations empiriques
RSE comme fonction de régulation sociale	Approche fonctionnaliste <i>Comment intégrer les buts de la société et des entreprises?</i>	Objectiviste/régulation stabilité, régulation, Convergence	Intégration, La RSE est un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et ultimement à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société	Démonstration du <i>business case</i> de la responsabilité sociale par les consultants Idée des promoteurs de la RSE selon laquelle elle est un moyen de concilier recherche du profit et bien-être social
RSE relation pouvoir	Approche sociopolitique <i>Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?</i>	Objectiviste/changement de force, manipulation	Pouvoir, rapport citoyeneté Expression de relation de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler	Rôle politique joué par les entreprises via leur politique de RSE dans les pays où les gouvernements sont trop faibles pour gérer le bien public Critiques de la RSE par les groupes activistes qui assimilent ces pratiques à des formes de manipulation
RSE produit culturel	Approche culturaliste <i>Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?</i>	Subjectiviste/régulation représentations sociales, culture	Valeurs, La RSE est le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel, organisationnel et institutionnel	Différences de pratiques et de définition de la RSE entre les pays européens et les Etats Unis Influence des dirigeants, de la culture organisationnelle sur la RSE
RSE construction sociocognitive	Approche constructiviste <i>Comment l'entreprise et la société se construisent ?</i>	Subjectiviste/changement ordre négocié, performativité	Apprentissage, La RSE est une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux	Construction des dispositifs de mesure de la RSE par les agences de notation sociale et environnementale Processus de définition et d'élaboration de normes en matière de système de management et de <i>reporting</i> de la RSE

*Source : Michel CAPRON, Françoise Quairel-LANOIZELEE, *La Responsabilité Sociale d'Entreprise, la Découverte, Paris, 2010, p.56-57*

Dans ce tableau, résumé de l'interface entreprise/société, nous notons quatre approches théoriques de la RSE : Les deux premières sont à caractère objectif et les dernières d'ordre subjectif. Chacune d'entre elles présente aussi bien des avantages que des inconvénients pour l'entreprise et la société.

Pour l'approche fonctionnaliste, nous pouvons noter qu'il y'a une indépendance d'action de la part de l'entreprise et de la société. Cette situation va leur permettre d'être autonome dans la prise de leur décision. La RSE y constitue un outil de gestion. Par conséquent, la prise de décision est monopolisée par les dirigeants de l'entreprise au détriment des parties prenantes. En conséquence, nous aboutissons à une communication biaisée du fait des exigences économiques de l'entreprise. Ce qui peut nuire à sa réputation institutionnelle en cas de crise par exemple.

Les qualités de l'approche sociopolitique constituent une prise de conscience des parties prenantes sur leur capacité à amener les entreprises à répondre à leurs demandes et à celle de la société. Par ricochet sur le plan communicationnel certains spécialistes parlent d'un désavantage par rapport à de soi-disant pratiques manipulatrices de l'entreprise à l'encontre des parties prenantes.

Dans le cadre de l'approche culturaliste, une prise en compte de la RSE par rapport à l'impact environnemental, culturel et religieux est utile et constitue des attributs importants pour la société. Par conséquent le côté implicite de la RSE, surtout au niveau des pays européens et même en Afrique constitue un obstacle institutionnel majeur pour l'interdépendance entre l'entreprise et la société, l'état se positionnant comme un régulateur.

Pour l'approche constructiviste le fait qu'il existe un terrain de dialogue entre l'entreprise et la société permet de communier leur pouvoir, essayer de prévoir et régler leurs problèmes d'ordre sociaux et environnementaux. Ce qui montre que les deux entités sont en parfaite collaboration. Cependant l'évolution croissante des notions de RSE et de ces normes peut constituer un frein à sa bonne maîtrise pour les spécialistes de gestion.

1.2.2. Les trois domaines d'approche de la RSE

Dans cette partie nous allons nous référer au "The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility" de A.B.Carroll (1979, 1991, 2000, 2004) devenue une classique de la RSE. Dans ce cadre Carroll retient quatre sortes de responsabilité qui sont bénéfiques aussi bien pour l'entreprise que pour ses parties prenantes. Cependant ces dernières ne se complètent pas et sont souvent antagonistes.

- Le domaine économique

Ce cadre s'appuie du fait que certains théoriciens soutiennent que les activités de RSE doivent être fondamentalement ancrées sur le profit économique de l'entreprise que ce soit direct ou indirect. Cette argumentation prend son origine des travaux de l'économiste Friedman et est aussi approuvée par bon nombre de théoriciens contemporains. Ainsi nous pouvons dans ce contexte reprendre ces propos (*Faire ce qui est requis par le capitalisme mondial*)⁴⁷, se référant, dans une économie de marché, à l'exigence de performance économique, de productivité, de rentabilité et de profit ; « *Faire du profit est un ingrédient essentiel dans une entreprise libre économiquement* »⁴⁸, cette responsabilité économique ne se comprend pas dans une conception néo-classique, mais intègre complètement des considérations sociales : « *Alors que nous pouvons considérer l'économie comme un élément distinct de la définition de la RSE, il est clairement imprégné sur l'intégration de l'hypothèse éthique, ces implications et ces sous-entendus* »⁴⁹. Dans cette perception l'entreprise a pour objectif premier d'assurer la maximisation des avoirs financiers de ces actionnaires et par la même occasion son profit. De ce fait elle n'aura pas de mal à maintenir un avantage concurrentiel qui pourra lui être bénéfique en période de crise par exemple. Nous y retrouvons également un management organisationnel très efficient de la

⁴⁷ Carroll, A. B. (2000). "Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality." Business Ethics Quarterly: 33-42.

⁴⁸ Carroll, A. B. (2004). "Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge." The Academy of Management Executive **18**(2): 114-120.

⁴⁹ Ibid, p.35. traduit par moi-meme

part de l'entreprise. Selon cette vision des adeptes de Friedman qui est cependant très contesté par les adeptes de l'approche des parties prenantes, qui soutiennent qu'une entreprise économiquement responsable est durablement profitable. Ainsi pour qu'il y ait profitabilité il faudra que l'entreprise insère aussi d'autres prérogatives dans le domaine économique de la RSE.

- **Nouvelle perspective domaine économique par les entreprises**

Même si nous notons qu'une entreprise doit d'abord atteindre ses finalités économiques c'est-à-dire assurer sa production, atteindre son profit et la cohésion des personnes qui la compose. De nos jours nous voyons que beaucoup d'entreprises commencent à s'orienter sur les ISR (Investissements Socialement Responsable) qui désignent une pratique qui consiste à sélectionner ses placements, non pas uniquement sur la base de critères financiers (rentabilité, risques) mais en intégrant à leurs choix des préoccupations sociales, éthiques et environnementales. En somme nous pouvons soutenir que les entreprises ne se limitent plus à faire du profit ils y incluent tant bien que mal les attentes de leurs parties prenantes dans leurs préoccupations managériales pour une collaboration croissante et gagnant/gagnant.

- **Les impacts du domaine économique sur la réputation institutionnelle de l'entreprise**

Un entreprise peut stratégiquement s'orienter vers une production plus écologique et donc plus responsable en versant une partie de son chiffre d'affaire dans la cause de préservation de l'environnement et en poussant ses employés à participer aux activités sociales de la société. Certaines personnes peuvent penser que ceci constitue un suicide financier de la part de l'entreprise. Cependant si nous prenons l'exemple de l'entreprise Patagonia éco-responsables qui économiquement, a enregistré de bon résultat et une capitale réputation excellente et tout cela grâce à ses choix financiers. De par son respect de l'environnement suite à l'abandon de son exploitation de pitons dont-elle était le 1^{er} leader mondial, la réduction de sa gamme de produits et la diminution de ses campagnes publicitaires elle a su tirer avantage d'un actif stratégique communicationnel : l'augmentation d'une bonne réputation s'est reflétée dans ces résultats financiers.

- **Le domaine légal**

Dans ce domaine l'entreprise doit respecter les normes et se conformer aux attentes légales qui se rattachent à son activité. Cette conformité inclut à la fois les normes sur les déchets écologiques, les ressources naturelles, les conditions de travail, leurs produits et services, l'emballage, les équipements, les provisions etc. C'est dans cette logique qu'on soutenait (do what is required by global stakeholder) sachant que les entreprises doivent poursuivre à maximiser leurs profits économiques tout en respectant les lois légales et les pratiques qui sont autorisée et celles qui ne le sont pas. Ces normes légales peuvent être validées par divers Organisations Non Gouvernementales (ONG), et d'autres organismes avec lesquels l'entreprise est en coopération par exemple. Cependant selon Carroll ces éléments juridiques peuvent avoir un lien avec l'éthique, ainsi les lois et les principes juridiques peuvent avoir une base clairement morale d'où ces propos «*De nombreuses lois sont bonnes et valables et reflètent les normes éthiques appropriées*»⁵⁰. Même si nous savons que l'application d'une politique de RSE est une action volontaire par conséquent il existe un cadre juridique qui doit sévir s'il y'a la présence du non-respect de certaines normes légales par les entreprises. Ainsi les entreprises doivent suivre les attentes des régulateurs en se conformant aux législations locales, nationales et internationales selon leur domaine d'activité. Dans ce contexte nous pouvons soutenir qu'une entreprise qui est légalement responsable respecte ses obligations légales.

▪ **L'impact de l'approche légale de la RSE sur la réputation institutionnelle d'une entreprise**

De nos jours grâce à la mondialisation dans le domaine de l'information et des innovations croissantes dans les réseaux sociaux les entreprises et surtout les multinationales ne peuvent plus dissimuler leurs écarts de production de même que leurs non-respects des normes légales établies et ratifiées par les organismes internationales. Nous pouvons prendre l'exemple de certaines entreprises qui assurent leur sous-traitance dans les pays en voie de développement d'Afrique, d'Amérique du Sud ou d'Asie car dans cette partie de l'hémisphère la main d'œuvre y est moins chère et le taux de corruption y est avancé. De ce fait le respect des législations locales et des normes légales y est souvent biaisé. A l'instar du scandale dont était

⁵⁰ Archie CARROLL, op. cit, p.36.

victime le fabricant de chaussure Nike suite au scandale causer par le travail des enfants qui étaient exploiter par ses sous-traitants, impliquant, de ce fait, le non-respect des droits humains et du travail. Les conséquences de cette déroute pour Nike n'ont pas seulement affecté ses actifs financiers mais aussi sa réputation institutionnelle du fait de la sensibilité du sujet. Pour répondre à cette crise ils ont cherché à améliorer certaines pratiques en collaborant avec les autorités locales, en consultant les ONG, en réalisant des audits sociaux et en formant leurs employés sur les codes du travail. Toutes ces politiques dans un but de récupérer la confiance de leurs parties prenantes et de l'opinion internationale.

- **Le domaine éthique**

Le domaine éthique constitue une réelle complexité pour la RSE. Elle englobe les activités, les politiques, les pratiques ou les comportements qui sont attendus positivement ou interdits dans le sens négatif par les membres d'une société. Elle consiste à une obligation de faire ce qui est juste, honnête et conforme à la morale à travers le respect des codes non-écrits, des valeurs, des normes communautaires c'est à dire qui ne sont pas codifiées dans les lois en vue d'éviter ou de minimiser les dommages éventuels pour les parties prenantes (salariés, consommateurs, environnement, actionnaires et autres). Cette responsabilité regroupe les attentes sociales en provenance des parties prenantes qu'ils soient externes et internes, actives et passives. Ainsi l'approche du domaine économique n'est pas suffisante pour l'entreprise il faut qu'elle incorpore à cette dernière les attentes éthiques et légales dans la stratégie de RSE pour une meilleure gestion de cette dernière. Le concept de l'éthique n'est pas une nouveauté dans le domaine des affaires. Les normes et les règles ont toujours existé dans les entreprises. Ils diffèrent selon les pays, les cultures, les groupes et les considérations sociales. Les entreprises doivent faire des efforts pour appliquer dans leur gestion un comportement éthique et responsable dans le but de l'installation d'un climat des affaires paisibles avec leurs parties prenantes internes et externes.

▪ L'éthique et ses principes

Sachant que les premières approches de l'éthique remontent à plusieurs siècles. Elles étaient structurées sur la base de jugements moraux, de règles et de normes en rapport avec la société. Dans ce même contexte nous notons que les entreprises aujourd'hui essayent de respecter l'évolution de ces derniers adoptée par la société civile dans le souci de réaliser leurs propres objectifs. Nous notons plusieurs courants en rapport avec l'éthique. Si nous nous basons sur la vision de Hyman l'éthique pourrait être associée à deux courants qui sont les suivantes :

- Le courant déontologique : Dans ce courant la théorie éthique consiste à ce que chacun s'acquitte de ses droits et de ses devoirs. Ici les retombées d'une situation ne doivent pas être jugées par rapport à ces décisions.
- Le courant théologique : c'est la philosophie de Kant qui y prime. Dans cette logique c'est toute réflexion éthique se fonde sur les effets de cause à effet. Ce sont les intérêts personnels des individus qui déterminent leur comportement par rapport à une situation donnée. Elle obtiendra soit sanction soit récompense selon la nature du comportement adopté. Dans cette doctrine c'est le bien-être commun qui prime sur l'individualisme.

▪ L'éthique dans le cadre de la RSE

Notre objectif est d'essayer de montrer dans quel cadre la RSE peut inscrire un dialogue éthique entre les parties prenantes. Quand on parle de la discussion éthique on doit nécessairement faire référence à la rationalité communicationnelle d'Habermas qui est contraire à l'instrumentale dans la mesure où elles n'ont pas la même finalité d'efficacité. Ici la question que se pose Habermas est de savoir si la RSE intègre la rationalité communicationnelle (diversité, égalité, temporalité longue) dans la discussion éthique pour l'élaboration de ces conditions d'exercice. Dans cette logique on peut dire que l'authenticité d'une discussion éthique mobilisant la rationalité communicationnelle requiert certaines dispositions⁵¹ à savoir :

⁵¹ Postel, N. and S. Rousseau (2008). "RSE et éthique d'entreprise: la nécessité des institutions." M@n@gement **11**(2): 137-160.

- Une diversité des points de vue des parties prenantes participant à la discussion,
- Une égalité des points de vue des parties prenantes participant à la polémique,
- Une temporalité longue des liens entre ces parties prenantes et l'entreprise.

▪ **L'impact du domaine éthique sur la réputation d'une entreprise**

Le non-respect ou la minimisation par les entreprises des normes éthiques peuvent engendrer des risques de crise et de ce fait affecté leur capital réputation. La conséquence la plus grave consiste à ce que les consommateurs associent une entreprise à une crise médiatique. Nous pouvons retenir le cas de Nestlé 2010 qui s'était vu attaqué par Greenpeace sous la forme d'une campagne communicationnelle qui avait pour objective de dénoncer l'exploitation excessive de la forêt indonésienne par les sous-traitants de Nestlé dans cette région. Cette exploitation risquait d'anéantir des espèces protégées vivants dans ces forêts. Cette attitude de Nestlé a été jugée par les consommateurs et par l'opinion publique de « non éthique ». Après plusieurs tentatives de gestion de cette crise (fermeture de son compte facebook, des plaintes juridiques contre Greenpeace) Nestlé a su abandonné ces tentatives d'intimidation et a mis en place un politique adéquate de gestion de cette crise. Néanmoins ce scandale a eu des répercussions sur son image et sa réputation institutionnelle au niveau international.

- **Le domaine discrétionnaire**

Nous parlions de responsabilité discrétionnaire mais il y'a une évolution par la suite avec Carroll en 1991 avec l'expression devenue philanthropique d'où « *Faire ce qui est souhaité par les parties prenantes globales* »⁵², ceci renvoie aux pratiques organisationnelles qui visent à asseoir la citoyenneté de l'entreprise sans pour autant que l'absence d'inscription dans des programmes visant à améliorer la qualité de vie de la communauté ne soit perçue par cette dernière comme l'expression d'un manque d'éthique ou de moralité. Ainsi, cette

⁵² Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34(4): 39-48.

responsabilité est plus discrétionnaire ou volontaire que la responsabilité éthique (même si elle répond à des attentes sociales), mais n'est pas attendue avec le même degré de force morale. A.B.Carroll reconnaît que sa pyramide globale de la RSE n'est pas parfaite. Pour l'auteur, une finalité essentiellement descriptive des dimensions intervenant dans la RSE dont elle tire sa force heuristique. L'entreprise doit mener des actions de mécénat afin de répondre aux attentes philanthropique de la société civile. Pour une meilleure cohabitation de la société avec leur communauté. La direction et son personnel doivent participer périodiquement à des actions de bénévolat par exemple. Il faudra aussi essayer d'enrichir le niveau de vie de la communauté en soutenant le système éducatif, culturel, sanitaire, sportif...

- **L'impact des actions discrétionnaires sur la réputation de l'entreprise**

Les actions discrétionnaires influencent la conscience sociale des consommateurs, donc il serait plus judicieux que les entreprises y accordent une importance. Si nous prenons l'exemple de Miyamoto International qui dans un souci d'assistance économique et social s'est porté garant pour la fabrication de 34 écoles en Haïti en partenariat avec le Gouvernement Haïtiens, l'UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance), et le FAES (Fonds d'Assistance Economique et Social). Cette action philanthropique très en vogue dans les réseaux sociaux va avoir des retombés positifs sur le capital réputation du Groupe Miyamoto International.

Nous pouvons noter ci-dessous deux schémas synthétiques de la RSE selon Carroll qui résume l'analyse sur les domaines d'approche de la RSE effectué par ce dernier.

Figure 1 : La pyramide des responsabilités de Carroll



***Source:** Archie CARROLL, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management review*, 1979.

Tableau 7 : Elaboré sur la base des typologies respectives d'A.B.Carroll (1979) et de D.J. Wood (1991)

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités Economiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créés de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais couts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les couts en favorisant le recyclage
Responsabilités Légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour les politiques publiques en défendant des intérêts « éclairés »	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités Ethiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités Discretionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (community)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

***Source:** Archie CARROLL, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management review*, 1979. .p39-48

La première figure a été élaborée par Carroll en 1979. Ce modèle constitue une référence dans le monde anglo-saxon. Il l'a élaboré sous forme de pyramide à quatre niveaux. On peut dire que chacun de ces niveaux est relié à la précédente. La société exige la satisfaction des deux premières responsabilités. La troisième est attendue et la quatrième est désirée.

Le septième Tableau quant à lui regroupe les quatre niveaux de responsabilité en y incluant une analyse au niveau institutionnel, organisationnel et individuel.

1.3. Rapport entre la communication institutionnelle et la RSE

1.3.1 La communication institutionnelle: définitions et enjeux stratégiques

- Définitions de la communication institutionnelle

Qui parle de la relation entre l'entreprise et ses publics, c'est à dire relation entreprise parties prenantes et actionnaires, doivent nécessairement faire référence à la communication car c'est grâce à elle qu'un dialogue peut naître et exister entre les deux entités. On peut dire que la communication institutionnelle « *c'est par excellence la communication de l'entreprise (Corporation en anglais) en tant que « personne morale ». Ce champ de communication, vaste et protéiforme, regroupe l'ensemble des efforts déployés par l'entreprise pour communiquer ce qu'elle est, qu'il s'agisse de relations publiques ou de publicité. Par son objet et les publics qu'elle vise la communication corporate braque donc le projecteur sur l'organisation plutôt que sur ses produits ou services* ». De ce fait « *Elle s'emploie à spécifier et définir le périmètre d'activité de l'entreprise, projeter d'elle une image valorisante, adresser des signaux positifs, indiquer ses (bonnes) intentions en matière de responsabilité sociale, valoriser et motiver les collaborateurs* »⁵³.

Dans la gestion de l'entreprise la communication institutionnelle tient une place très importante. Elle gère la coordination de l'information effective en interne entre (les employés, les parties prenantes internes et actionnaires...) et en externe entre (les agents, les partenaires, les medias, le gouvernement, l'industrie, l'éducation, les instituts et le public général). Les dirigeants d'entreprise doivent mener des politiques de communication adaptée à leur environnement pour un maintien favorable de l'ambiance des affaires car « *La communication d'entreprise est considéré comme fonction de gestion ayant trois principaux objectifs globaux. La communication d'entreprise est considéré comme important en termes de groupes sur lesquels la*

⁵³ Stéphane BILLIET, Les Relations Publiques, op.cit, p.110.

société dépend »⁵⁴. Ainsi l'entreprise ne doit pas oublier que son ascension régulière est aussi en corollaire avec les attentes de parties prenantes et de son public.

Selon nous chaque dirigeant d'entreprise doit mettre en place une stratégie de management de sa communication institutionnelle. Cette dernière va permettre à l'entreprise de prévoir les risques d'une crise communicationnelle de l'entreprise par exemple. Dans la mesure où elles sont de plus en plus fréquentes de nos jours avec l'expansion des réseaux sociaux et des medias en général.

Dans ce contexte beaucoup d'auteurs ont proposé des méthodes de gestion de la communication institutionnelle. Tout d'abord nous pouvons prendre la méthode de Paul Garrett qui conseillait aux entreprises de :

- Développer une publicité et une promotion efficace
- L'implication des employés dans le processus de communication de l'entreprise
- Une communication avec le public tout en utilisant des actes et des campagnes d'information adéquates.

De même que la vision d'Arthur Page est très intéressante surtout pour notre sujet. Il a développé un code d'éthique pour la communication institutionnelle qui doit être géré par la direction générale qui est aussi en charge de la gestion de la communication. Le code de l'éthique institutionnelle de Page s'établit comme suit :

- Dites la vérité
- Prouvez-le avec vos actions
- Ecouter le client
- Gérer pour demain L'avenir
- Effectuer des relations publiques comme si l'ensemble de l'entreprise en dépend
- Restez calme, patient, et de bonne humeur.

⁵⁴ Cornelissen, J. (2014). Corporate communication: A guide to theory and practice, Sage.

Dans ce cadre nous notons une prise en compte de la dimension éthique de même que la conscientisation sur la question de la protection des ressources d'exploitation pour le futur. Toutes ces considérations de gestion de la communication institutionnelle ont pour but principal l'acquisition de la sympathie des consommateurs et l'embellissement de l'image et de la réputation institutionnelle de l'entreprise. Ainsi « *la communication d'entreprise consiste en la diffusion de l'information par une variété de spécialistes et généralistes dans une organisation, dans le but commun de renforcer la capacité des organisations à conserver leur licence d'exploitation* »⁵⁵. De ce fait l'activité principale va consister à ce que l'entreprise orchestre une communication externe et interne en phase avec les attentes des parties prenantes et des actionnaires.

En somme grâce à la communication institutionnelle l'entreprise cherche à se doter d'une bonne image aux yeux de ces collaborateurs qui se trouvent être les premiers « relais d'opinion » de l'entreprise vers le monde extérieur, de même qu'aux yeux du public grâce à des actions sociales. Il en va de soi que tous les publics ne reçoivent pas les informations émanant de celles-ci comme une « lettre à la poste » certains le définissent comme manipulateur car ne distribuant généralement que les informations positives vis-à-vis de l'entreprise.

Ainsi nous pensons que « *la communication institutionnelle est fondée sur un dispositif de contraintes limitant les marges de manœuvre et sur des incitations aux changements elle possède un rôle de transformation de l'information reçue en action à engager, ces actions engendrent alors une nouvelle donne propre à modifier les futures stimulations reçues par l'entreprise* »⁵⁶.

En somme la communication institutionnelle a pour objectif principale de faire valoir une bonne réputation institutionnelle pour l'entreprise et d'embellir l'image institutionnelle de cette dernière. Par l'utilisation d'outil de moyens de communication diverse aussi bien en interne, qu'en externe.

⁵⁵

⁵⁶ Libaert, T. and M.-H. Westphalen (2012). Communicator-6e éd: Le guide de la communication d'entreprise-Ebook inclus, Dunod.

Sachant que les actions de communication que les gestionnaires de la politique de la communication institutionnelle d'une entreprise mènent à l'endroit de leurs publics internes ou externes impliquent la réalisation d'objectifs qui leurs sont favorables, par rapport à leur image et à leur notoriété, leurs valeurs et leurs activités managériales, leurs missions, leurs produits, leurs réalisations etc.....

- **Enjeux stratégiques de la communication institutionnelle dans une société**

Nous allons nous référer à cette définition pour nous lancer dans cette partie à savoir que « *la communication institutionnelle a pour enjeux centraux de défendre l'image de marque de l'entreprise, sa réputation, son identité et ainsi conquérir l'opinion publique* »⁵⁷. Comme nous l'avons défini plus haut, l'objectif de la communication institutionnelle est d'établir un système relationnel à la fois dans l'environnement interne et externe d'une entreprise. Dans cette optique nous noterons que tous les acteurs participent à une construction d'une communication institutionnelle interne et externe propre à chaque organisation pour l'élaboration d'un bon climat des affaires.

Dans ce contexte les enjeux stratégiques de la communication institutionnelle s'opèrent dans deux cadres à savoir celle interne et externe. De ce fait en ce qui concerne l'environnement interne le lien de sociabilité qui lie les personnes entre elles a pour but d'établir comme finalité des relations sociales au sein de l'entreprise. Chaque forme de communication que ce soit interne ou externe consiste à entretenir des relations avec un public bien ciblé. Dans la communication interne la finalité est d'établir une relation sociale dans l'organisation et pour que cela se fasse l'entreprise utilise une communication informelle ouverte à l'influence. De ce fait les employés vont établir des liens de parenté, et même créer des associations d'employés actifs ou de retraités. Il existe aussi un système de contrôle qui est géré soit par les ressources humaines ou les associations syndicales dans le but d'établir une relation verticale entre la direction et ses employés.

Enfin nous pouvons noter un système de transaction qui amène les employés à lier des relations professionnelles dans l'organisation grâce à la communication horizontale créant, de

⁵⁷ Ibid. p. 10-11.

fait, des associations professionnelles. En somme le système du lien de l'environnement interne fait référence à la sociabilité inhérente de l'être humain, par des rapprochements d'individus, des liaisons plus ou moins denses ou des ententes multiformes.

Dans les systèmes relationnels de la communication externe l'organisation va entretenir des liens de relations sociales et communautaires avec l'ensemble des publics externes. Dans ce cadre l'utilisation de la communication informelle est privilégiée. Les associations et corporatives forment une structure issue de ce système ; celle-ci est ouverte à l'interfluence ; alors que le système de transaction, elle, s'exerce davantage par la communication de proximité (communication de masse) ouverte à l'interfluence. Elle a pour but d'établir des relations d'affaires de l'organisation ; l'unité de marketing et de publicité y est dominante. Quant au système de transaction qui regroupe comme finalité les relations sociopolitiques de l'organisation avec l'utilisation d'une communication de proximité. Structure : unités de communication et d'affaires publiques.

En somme on peut conclure par les dires à savoir que « *la communication institutionnelle a souvent été présentée comme un instrument de management à travers lequel l'ensemble des communications internes et externes sont harmonisées aussi efficacement que possible, de manière à créer une relation favorable entre les groupes* »⁵⁸. Pour conclure que ses enjeux stratégiques de la communication institutionnelle consistent à gérer de manière relationnelle la communication entre l'entreprise et son environnement interne et externe.

1.3.2. RSE s'accorde-t-elle avec un climat de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes?

Comme il est de coutume de dire qu'une entreprise doit gérer ses problèmes techniques, financiers, commerciaux, sociaux en plus d'être efficace dans la gestion du risque d'opinion à savoir le « risque des risques » parce que ce dernier met en péril un actif clé de l'entreprise : sa réputation. Dans ce contexte l'entreprise doit veiller à mettre en place une bonne stratégie de communication interne et externe.

⁵⁸ Hooghiemstra, R. (2000). "Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting." *Journal of business ethics* 27(1-2): 55-68.

Généralement le public c'est-à-dire les consommateurs pense que la RSE est un outil de gestion établi pour tenter de gagner seulement la confiance des parties prenantes, mais l'acquisition et le maintien de cette confiance est souvent soumis à de rudes épreuves dans la mesure où les parties prenantes montrent très souvent une méfiance non sans moins justifier à l'égard des entreprises.

Par conséquent les entreprises doivent user de toutes leurs forces pour obtenir et sauvegarder un bon climat de confiance entre elles, leurs parties prenantes et leurs actionnaires. C'est dans cette perspective que nous pouvons soutenir que « *le capital de la confiance d'une entreprise se construit dorénavant par la poursuite simultanée de quatre finalités : l'utilité à la société, la satisfaction de ses clients et usagers, la performance pour ses propriétaires et le mieux-être de ses salariés ou agents dans leur travail* »⁵⁹. Si toutes ces conditions sont réunies nous pourrions soutenir qu'une entreprise à un degré de confiance vis-à-vis de son environnement respectable.

De ce fait nous notons que la relation de confiance qui lie l'entreprise avec ses parties prenantes constitue un élément primordial. Pour que cette dernière résiste à long terme il faut que l'entreprise montre toujours une attitude responsable vis-à-vis de ces parties prenantes. Sinon son existence à long terme pourra être menacée. De ce fait pour gagner la confiance des parties prenantes les entreprises doivent de manière permanente adopter un comportement responsable qui sera reconnu et ancré dans la mémoire des parties prenantes. Par conséquent ces derniers pourront relayer ce sentiment de confiance vis-à-vis de l'entreprise au sein de leur entourage.

Beaucoup de spécialistes de gestion d'entreprise ou de gestionnaire de l'image d'une entreprise pense qu'il est plus facile pour toute entreprise d'acquérir la confiance de ses parties prenantes, que de la perdre et de réessayer de la reconquérir, donc il serait plus judicieux pour les entreprises de bien préserver ce capital. Même si nous notons que la relation de confiance entre l'entreprise et son environnement constitue un acquis intangible pour cette dernière. Elle se doit néanmoins de mettre en place une relation basée sur la sincérité pour une coopération pérenne. Pour ce faire les deux parties doivent s'entre aider mutuellement pour la mise en

⁵⁹ Stéphane BILLIET, Op.cit, p.23.Repris de l'ouvrage de Philippe Détrie, L'entreprise durable, Paris, Dunod, 2005.

place d'un dialogue réciproque et constructif. De plus chacune des deux parties doit essayer de reconnaître et d'accepter les limites d'intervention de l'autre.

1.3.3 De la RSE à la réputation d'une entreprise

- Communiquer l'image institutionnelle de l'entreprise

Définir l'image institutionnelle d'une entreprise relève de l'impossible dans la mesure où de nombreux praticiens ont essayé de délimiter l'objet du concept de l'image d'une entreprise mais rencontrent néanmoins des difficultés donc il est parfois considéré que l'image « *n'est finalement qu'une approche statique, ponctuelle, une photographie qui restitue un instant de la vie publique d'un produit, d'une entreprise, d'une personne* »⁶⁰. Nous pouvons dire que l'image est généralement l'ensemble des perceptions des publics autour de quatre axes à savoir la réputation, les valeurs, la personnalité et l'identité de l'entreprise ; Quoi qu'il en soit l'image est devenue un actif majeur pour toute entreprise. Sachant que l'image reflète la manière dont une organisation est perçue par ces parties prenantes, Il serait essentiel de mettre en place une bonne politique de l'image qui permettra à l'entreprise de démontrer d'une part qu'elle existe, d'autre part qu'elle est une organisation à forte valeur ajoutée et enfin qu'elle est un label de qualité.

L'image institutionnelle d'une firme se construit grâce à la participation de la différente image que regroupe l'entreprise. Cette dernière a pour rôle de maintenir la durabilité de cette dernière car elle n'est ni universelle, ni définitive. De ce fait sa communication doit être constante et continue. Donc une entreprise doit faire de son mieux pour que son public retienne une bonne image d'elle.

En somme nous pouvons soutenir que l'image n'est pas un phénomène abstrait et que les entreprises ont besoin d'une bonne politique de communication afin de maintenir une bonne image institutionnelle aux yeux de leurs parties prenantes.

⁶⁰ Libaert, T. and M.-H. Westphalen (2012). Communicator-6e éd: Le guide de la communication d'entreprise-Ebook inclus, Dunod.

En définitive l'image institutionnelle est belle est bien un réel acquis pour une entreprise dans la mesure où elle bénéficie d'une protection juridique au même titre que les autres actifs de l'entreprise. Cet acquis l'entreprise doit bien le protéger car elle constitue pour elle un avantage concurrentiel dans la mesure où elle influence sur la réputation institutionnelle aussi

de l'entreprise. Nous pouvons soutenir que c'est la somme des images institutionnelles qui constituent la réputation institutionnelle à savoir :

- L'image des employeurs : c'est-à-dire l'image que l'extérieur retient sur les employés de l'entreprise,
- L'image des consommateurs : l'image que les consommateurs ont de l'entreprise,
- L'image de la communauté : l'image que le public en rapport avec l'entreprise (les riverains, les populations) ont de l'entreprise,
- L'image des investisseurs : l'image que les propriétaires et les investisseurs reflètent à l'interne et à l'externe.

Dans cette logique nous pouvons spéculer que la somme de ces images détermine la position de l'entreprise dans l'esprit de ces parties prenantes, pour soutenir que « *L'image institutionnelle est définie comme «un ensemble d'impression » qui reste dans l'esprit des clients en raison de sentiment cumulés, des idées, des attitudes et des expériences avec l'organisation, stockées dans leur mémoire cela est transformée en un sens positif ou négatif, récupéré pour reconstruire l'image et rappelé lorsque le nom de l'organisation est entendu ou porté à un esprit »* ⁶¹. Cependant même si l'entreprise détient une bonne image aux yeux de ces parties prenantes, elle ne doit jamais diminuer sa vigilance car les menaces d'un risque de gestion sont toujours présentes dans le monde des affaires.

En somme c'est la somme des images institutionnelle qui définit la réputation institutionnelle. Donc elle constitue des atouts communicationnels majeurs dans la gestion de la communication institutionnelle d'une entreprise. Elles sont complémentaires et leurs

⁶¹ Fombrun, C. and M. Shanley (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." *Academy of management Journal* **33**(2): 233-258.

succès impactent sur la bonne harmonisation du management de l'entreprise car « *En général, l'image de marque et la réputation est considéré comme un actif qui donne à l'organisation une chance de se différencier visant à maximiser leur part de marché, leurs bénéfices, d'attirer de nouveaux clients, en conservant celles qui existent déjà, neutraliser les actions des concurrents et surtout leur succès et de survivre sur le marché* »⁶². En définitive l'image et la réputation institutionnelle de l'entreprise constituent un actif primordial pour toute entreprise quel que soit sa taille et la nature de ces activités. Dans la mesure où elles incarnent l'identité institutionnelle de l'entreprise. Si ces dernières sont jugés positives par leurs publics, l'entreprise garde une provision de taille qui pourrait lui être bénéfique en situation de crise.

Ce tableau ci-dessous nous apporte plus d'éclaircissement sur la nature de l'image et les fonctions qu'elle peut occuper par rapport à ses cibles et ses fondements.

⁶² Ibid

Tableau 8 : Les composantes de l'image d'une firme

Nature de l'image	Cible	Fondement
Interne	Personnel	Son degré d'adhésion
Financière	Communauté économique et financière	Son appréciation de la valeur de l'entreprise
Technologique	Fournisseurs, distributeurs, sous-traitants	Son estimation du savoir-faire et des perspectives de la firme
Produit	Consommateurs Clients	Leur confiance dans la signature de l'entreprise, dans les « promesses » produits
Public	Grand public Médias Pouvoirs publics Leaders d'opinion	Leur opinion sur l'insertion de la firme, sa contribution à l'intérêt général, sa personnalité.

***Source** : Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Toute la communication d'entreprise, Dunod, Paris, 2012, p.51

Ce tableau nous résume les attributs et les finalités que peut avoir l'image sur son environnement. Comme nous notons une diversité des images il serait préférable pour toute entreprise d'appliquer pour chaque segment concerné à savoir les parties prenantes de l'entreprise une politique spécifique de communication d'image institutionnelle pour ainsi atteindre la confiance de son public et augmenter positivement le capital réputation de l'entreprise car on sait que c'est la somme de toutes les images institutionnelles qui constituent la réputation institutionnelle.

- **Communiquer la réputation institutionnelle de l'entreprise:**

Les propos de l'Oracle d'Omaha « Il faut 20 ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire. Si vous pensez à cela, vous allez faire les choses différemment », enseigne, en partie, que la reproduction de cette expression met l'accent sur le fait de se créer une réputation et de gérer cette dernière pour ne pas la perdre car sa reconquête et sa réappropriation n'est pas une tâche facile. Pour que cette réputation s'installe entre l'entreprise et son public, il faut qu'elle établisse une relation. Cette dernière occupe une place très importante voir indissociable pour un bon management de la communication institutionnelle d'une entreprise. Grâce à cette relation l'entreprise pourra communiquer de manière autonome et régulière que ce soit avec son personnel qu'avec ses parties prenantes aussi bien internes qu'externes.

Nous pouvons souligner que la réputation pour une entreprise n'est pas un actif matériel donc il revient à l'entreprise de mener une protection régulière et qualifier car même si c'est un actif immatériel elle occupe une place importante dans la gestion de la communication institutionnelle donc nous pouvons dire que « *la réputation est un actif immatériel c'est-à-dire un élément sans substance physique qui a cependant une valeur positive pour l'entreprise* »⁶³. Nous pouvons noter aussi que la réputation est caractérisée par quatre éléments à savoir qu'elle est non assurable, non transférable, n'est pas éternelle et enfin elle n'est pas localisable. Sachant que la réputation n'est pas un actif que l'on conçoit en dehors de l'entreprise. De ce fait la réputation institutionnelle est un actif stratégique de l'entreprise au même titre que les autres stratégies de gestions de l'entreprise (commerciales, marketing...), donc l'entreprise doit bien protéger cet actif car «*Dans le monde d'aujourd'hui, où les idées sont*

⁶³ Stéphane BILLIET, Op.cit, p.90. traduit par moi-meme

de plus en plus le remplacement du physique dans la production de valeur économique, la concurrence pour la réputation devient une force motrice signifiant, propulsant notre économie »⁶⁴.

Dans ce contexte les médias sociaux jouent aussi un rôle important de par leur présentation de la réputation d'une entreprise au public. Ainsi les parties prenantes ayant une bonne vision sur la réputation d'une entreprise se montreront plus confiant et plus disposés à écouter par exemple en cas de crise de cette dernière car *« la réputation de l'entreprise est un actif incorporel bâti avec le temps qui représente la valeur et la confiance accordées à l'organisation par les parties prenantes. C'est un élément clé qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, dont la création de valeur, la croissance profitable et l'avantage concurrentiel durable. Chaque entreprise a une réputation unique qui ne peut être copiée. Celle-ci peut protéger l'organisation dans les périodes économiques difficiles et dans l'éventualité d'une crise »⁶⁵.*

Il faudra aussi qu'en interne le personnel sache qu'il est le premier reflet de l'entreprise à l'extérieur, donc il doit émettre de bonnes actions qui peuvent se ressentir sur le capital réputation de leur entreprise et qui est tout bénéfique pour les deux côtés car *« Tout comme les gens développent le capital social qui les aide à établir des relations et des carrières, entreprises et autres organisations à développer le capital de réputation qui les aide à établir des relations et à développer leurs organisations »⁶⁶.* Donc une bonne réputation institutionnelle peut maximiser pour une entreprise son profit ce qui impliquerait que la réputation institutionnelle d'une entreprise est aussi une réelle source de maximisation de la réputation d'une entreprise car certains spécialistes de gestion soutiennent que *« accepté de reconnaître la survalueur que lorsque l'entreprise est solvable. Ils mesurent la valeur des écarts d'acquisition comme étant l'excédent du prix d'achat de l'entreprise sur la juste valeur de ces actifs corporels »⁶⁷.* Nous pouvons noter que juridiquement et financièrement la réputation et le goodwill sont souvent associés cependant il ne faut pas les confondre. Certains gestionnaires vont même jusqu'à

⁶⁴ GREENSPAN, A. (1999). Remarks by Chairman Alan Greenspan, Harvard University Commencement Address.

⁶⁵ Nathalie de Marcellis WARIN et Serban Teodoresco, "La réputation de votre entreprise: est-ce –que votre actif le plus stratégique est en danger?", Rapport Bourgogne; Cirano, Allier savoir et décision "Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, Avril 2012.

⁶⁶ Doorley, J. and H. F. Garcia (2012). Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication, Routledge.

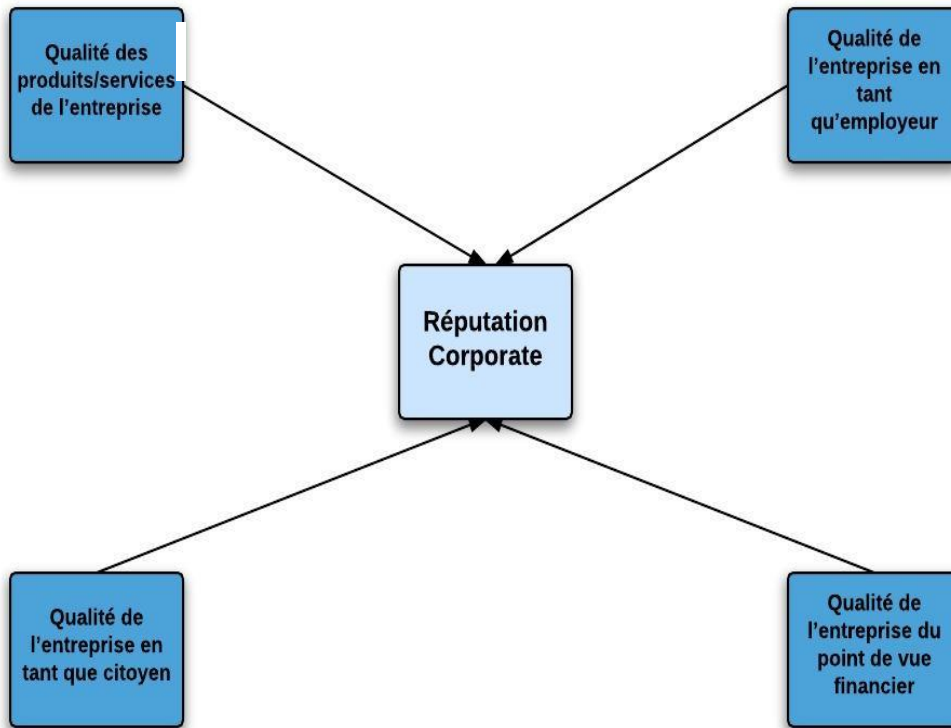
⁶⁷ Fombrun, C. (1996). Reputation, Harvard Business School Press Boston.

prétendre que les entreprises donneraient plus de crédit à la réputation institutionnelle si elle détenait de la valeur financière. Néanmoins il faut bien l'entretenir et le protéger grâce à des actions et des campagnes de communications régulières à l'endroit des publics cibles. Ce travail revient à bien maîtriser la gestion de la réputation que nous allons bien aborder dans la deuxième partie en ce qui concerne les dix perceptions de gestion de la réputation pour l'entreprise qui consistent à aider les professionnels dans leur travail pour la mise en place d'une bonne politique de communication et bien d'autres caractéristiques spécifiques à la réputation institutionnelle.

La deuxième figure consiste à montrer le rôle que joue la réputation institutionnelle en ce qui concerne l'apport de l'entreprise vis-à-vis de la société, ses clients, ces actionnaires et son personnel.

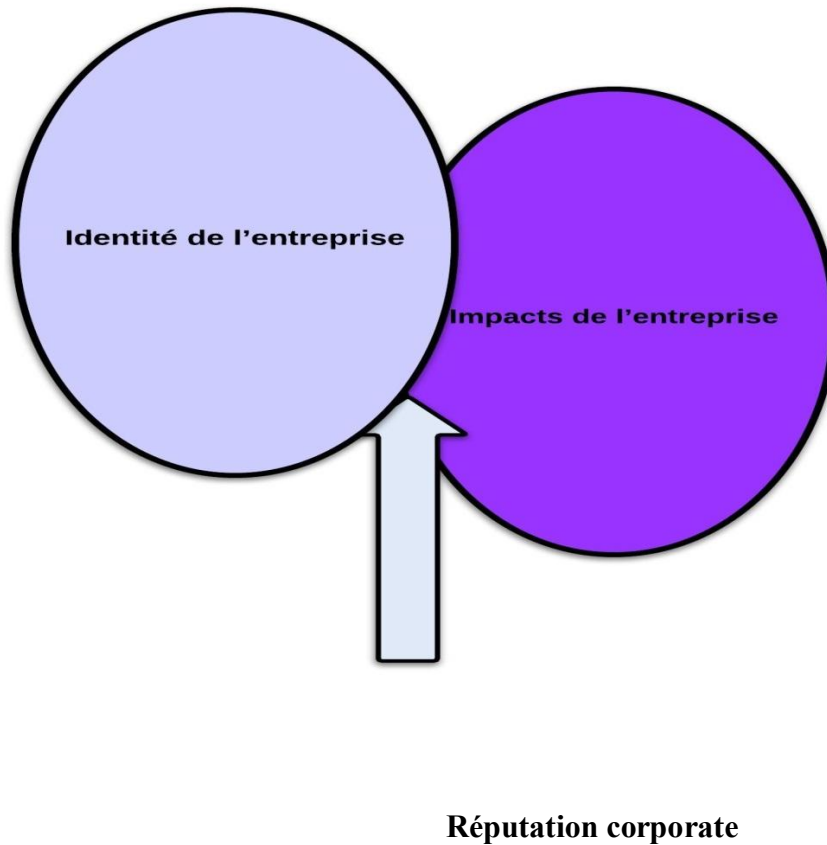
La troisième figure montre l'impact que la réputation institutionnelle peut apporter à l'entreprise de plus que l'amélioration de son identité.

Figure 2 : Interfaces de l'entreprise



*Source : Stéphane BILLIET, Les relations publiques - Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics, Dunod, Paris, 2009, p.88.

Figure 3: La réputation corporate, produit de l'identité et des impacts de l'entreprise



Histoire

Valeurs

Capital relationnel

Comportement

Personnalité

Produits/Service

Qualité

Fonctionnalité

Attributs

Performance

***Source :** Stéphane BILLIET, Les relations publiques - Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics, Dunod, Paris, 2009, p.88

Ce tableau nous montre que la réputation institutionnelle d'une entreprise se co-construit avec quatre interfaces qui caractérisent l'aspect qualitatif de l'entreprise de l'entreprise que ce soit en interne et en externe. De ce fait si ces derniers sont positifs l'entreprise peut aspirer à être détenteur d'une réputation institutionnelle positive dans le cas contraire elle subira des retombés négatifs sur sa réputation institutionnelle.

Il est prouvé qu'une entreprise avec une bonne réputation institutionnelle a plus d'attributs managériales pour faire face à des risques de crise (sociales, environnementales, financières...), pour que l'identité de l'entreprise impacte sur le capital réputation de l'entreprise il faut la mise en place d'une stratégie communicationnelle préventive qui est réglementé dans une durée à long terme car la réputation institutionnelle n'est pas un acquis éternel.

- **Un exemple d'outil de gestion complémentaire entre la communication institutionnelle et la RSE : la philanthropie ou encore assimilée au mécénat**

Le mécénat et la philanthropie consistent en « *un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général* »⁶⁸. Dans cette définition nous pouvons noter le caractère volontaire de l'entreprise à vouloir s'engager au service des besoins (financiers, économiques, culturels, technologiques, sociaux...) de l'intérêt général à savoir les populations.

De plus nous pouvons aussi soutenir que Le mécénat c'est lorsque l'acte est purement désintéressé financièrement (ces des activités culturelles ou humanitaires). L'entreprise peut en tirer les certains bénéfices : *renforcer sa notoriété, suscité de la sympathie, rajeunir son image, etc. Pour cela, il faut que l'appui de l'institution soit connu et clairement inscrit sur*

⁶⁸ Valerius, C. (2014). "POURQUOI L'ÉTAT (LE PLUS RICHE "MAGISTRAT" MÉTAPHASIQUE) REFUSE-T-IL D'ÊTRE UN MÉCÈNE? BREF APERÇU DE DROIT SOCIAL COMPARÉ." Revue Européenne du Droit Social(24): 19-23.

*les banderoles, les panneaux, le catalogue de présentation ou programme de l'événement par exemple*⁶⁹.

Cependant certains théoriciens jugent ces pratiques de gestion comme un apanage consistant à enrichir l'identité de l'entreprise, et améliorer l'image de marque de cette dernière auprès de son public ou de son personnel.

Dans cette optique, sachant que la RSE constitue actuellement l'une des nouvelles approches de la communication institutionnelle, à l'exemple des valeurs sociétales et de l'entreprise citoyenne, nous pouvons avancer que : « l'entreprise recherche indiscutablement son intérêt ».

A travers cet outil de gestion⁷⁰ les moyens utilisés pour s'adresser à la population sont généralement :

- La régie directe : absence de structure entre l'entreprise et le bénéficiaire final du mécénat,
- La régie indirecte : via une structure intermédiaire
- Une fondation
- Un fonds de dotation
- Une association

Dans la mesure où la RSE et le mécénat constituent deux démarches stratégiques de l'entreprise présentant des différences. La RSE a pour fonction principale de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise de même que l'ensemble des parties prenantes pour l'adoption d'une évolution constante et pérenne de la société, alors que le mécénat a un champ d'action plus restreint et ne s'engage pas à long terme.

L'engagement de ces deux démarches stratégiques se fait ressentir dans plusieurs domaines de la société : l'environnement, la santé, la culture, la solidarité sociale... créant ainsi une résonance positive dans les deux cas.

⁶⁹ Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique (ADEA), Banque Mondial; op. cit, p.6.

⁷⁰ Monsieur PERIN, Communication institutionnelle, Sciencespo.aix, Mai 2011, p.23

En somme nous pouvons dire que même présentant des similarités il n'en demeure pas moins que leurs champs d'application est contraire. La politique du mécénat est plutôt minime financièrement et ne touche pas l'ensemble des acteurs de l'entreprise de même que les

budgets dédiés à la communication. A l'opposé les politiques de RSE s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et dans tous ces domaines d'intervention.

En définitive nous pouvons noter que « *dans ses orientations stratégiques et opérationnelles relevant de sa politique de mécénat, l'entreprise garde son libre arbitre et une « liberté d'entreprendre » : choix des domaines, des associations soutenues, des projets engagés, des montant accordés... Alors que la RSE s'inscrit dans un univers très normé fait de chartes éthiques, codes de bonnes conduites, conventions internationales, ou autres textes réglementaires européens ou nationaux* »⁷¹.

De plus la communication institutionnelle se complète avec la perspective de légitimité pour pouvoir positionner la RSE comme un moyen d'influencer la perception des parties prenantes. Ainsi nous pouvons dire que : « *la communication institutionnelle utilise le rapport RSE pour protéger et valoriser l'image de l'entreprise, tandis que la perspective de la théorie de la légitimité fournit des informations pour légitimer les actions de l'entreprise* »⁷².

Dans cette première partie nous avons effectué une analyse littéraire de la RSE et de la communication institutionnelle. Par ricochet nous nous sommes intéressés à leur niveau de complémentarité sans pour autant revisiter les notions d'image institutionnelle, de réputation institutionnelle et de l'acte de confiance qui peut exister entre l'entreprise et ses parties prenantes. Tous ces éléments constituent les motifs inhérents pour lesquelles une entreprise

⁷¹ Dossier Mécénat et RSE réflexions et point de vue, Avril 2011 n°132, p.11-14.

⁷² Garric, N. and I. Léglise (2003). "Quelques caractéristiques du discours patronal français." Mots. Les langages du politique(72): 113-134

met en place une politique de RSE ou de gestion de leur réputation institutionnelle dans leur gestion managériale et institutionnelle.

Aujourd'hui nous notons un développement de l'activité communicationnelle avec l'entrée en action de nouveaux groupes et d'acteurs. Il y'a aussi les contraintes d'interface qui naissent entre l'entreprise et ses publics. Dans la mesure où l'entreprise protectrice de la réputation institutionnelle cherche par tous les moyens à contrôler et à restaurer régulièrement ses

pratiques managériales de communication impliquant ainsi que la communication en tant que pratique sociale prend de nouvelles dimensions.

Ce sont ces nouvelles pratiques communicationnelle de la RSE que nous allons essayer d'analyser théoriquement dans la deuxième partie.

2. L'UTILISATION DE LA COMMUNICATION POUR UNE MEILLEURE VISIBILITE DE LA RSE D'UNE ENTREPRISE

2.1 La communication RSE

La communication de la RSE se place aujourd'hui comme un élément assurant pour l'entreprise la promotion de son image et de sa réputation institutionnelle. Nous pouvons prétendre qu'elle occupe une place importante dans la gestion de l'entreprise du fait que « *les évolutions législatives, les exigences des consommateurs, les pressions des ONG et les attentes des marchés incitent les grandes entreprises à développer des politiques de réponse sociale et environnementale (RSE) et à communiquer auprès de leurs parties prenantes à cet égard* »⁷³.

La communication de la RSE constitue un actif managérial pour l'entreprise. Comme nous l'avons très bien souligné dans la première partie, la réputation institutionnelle d'une entreprise auprès de parties prenantes dépend de la mise en place d'une bonne politique de communication. De nos jours les études de gestion sur la communication RSE occupe une importante place dans la gestion de l'entreprise et nous assistons à une universalisation du concept, il appartient pour chaque entreprise d'élaborer sa propre stratégie de communication RSE par rapport à ses attentes. Pour la réussite de cela elle devra se montrer crédible et sincère vis à vis de ses parties prenantes. Le succès d'une telle stratégie peut raffermir la réputation de l'entreprise et par la même occasion lui conférer un avantage concurrentiel. Selon la vision de certains auteurs, la communication RSE peut se subdiviser en quatre approches⁷⁴ par rapport à la communication qui sont établies comme suit:

- La communication RSE et ses stratégies;
- Le reporting sociétal;

⁷³ Pierrot, F. P. and S. G. Spring (2011). "Des entreprises responsables: à l'égard de qui et à quel propos? Une étude du message du Président de sociétés cotées françaises." *Management & Avenir*(5): 62-79.

⁷⁴ Actes de colloque, 1ere journée du management socialement responsable des entreprises, "Mixité et diversité des équipes" France Business School, 19 Mars 2013, p.4

- Les effets de la communication RSE sur les parties prenantes;
- Les risques liés à cette communication;

2.1.1 Les stratégies de la communication RSE

Si nous nous basons sur les travaux de Grunig et Hunt⁷⁵, nous pourrions analyser comment les entreprises peuvent engager une stratégie de communication RSE avec leurs clients et leurs collaborateurs. Nous trouvons selon le modèle sur les Relations Publiques trois types de relation d'information entre l'entreprise et ses parties prenantes qui sont établies comme suit:

- La stratégie d'information des parties prenantes;
- La stratégie de réponse des parties prenantes;
- La stratégie de participation des parties prenantes;

A ces trois stratégies Grunig et Hunt ont également voulu ajouter le quatrième modèle d'information des Relations Publiques: la Press Agency ou le modèle de propagande. Mais il a été jugé inadéquat par certains auteurs du fait de son caractère publicitaire ne répondant pas aux normes d'éthique et de transparence qui régissent une entreprise socialement responsable.

- La stratégie d'information des parties prenantes

Cette stratégie s'apparente au modèle d'information du public de Grunig et Hunt. La communication est toujours unidirectionnelle entre l'organisation et ses parties prenantes. L'entreprise se limite à donner des informations sur les actions qu'elle mène dans le cadre de sa RSE aux clients, aux organismes non gouvernementaux, à l'état et aux médias... Ainsi nous pouvons dire que « *Le but de la stratégie d'information des parties prenantes est de s'assurer que l'engagement RSE de l'entreprise soit effectivement communiqué aux parties prenante* »⁷⁶. L'entreprise reconnaît le poids décisionnel de ces derniers concernant sa pérennisation, car s'ils la boycottent par exemple cela va impacter indéniablement sur son chiffre d'affaire et sa réputation en particulier. Donc elle doit faire de son mieux pour bien

⁷⁵ Morsing, M. and M. Schultz (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies." *Business Ethics: A European Review* 15(4): 323-338.

⁷⁶ Ibid.p.326FF, traduit par moi-même

informer son public et essayer d'écouter leurs suggestions. Dans la mesure où, pour une bonne entreprise la communication avec ces parties prenantes constitue un enjeu positif. Cependant les entreprises qui appliquent cette stratégie présente des lacunes en matière de communication RSE car la participation au dialogue de la part des parties prenantes est quasi inexistante dans la mesure où «*Dans cette catégorie les compagnie ont un contrôle complète de la situation communicative* »⁷⁷; donc nous pouvons soutenir que le feedback entre les deux parties sera difficile à instaurer pour une bonne stratégie de communication d'information.

➤ **Quelques exemples d'entreprise appliquant la Stratégie d'Information des parties prenantes**

APPLE

La compagnie est présente dans plusieurs plateformes et est en liaison avec Facebook et Twitter par leur site web, mais nous notons aucune information concernant leurs activités RSE. Sur Youtube il n'y a pas d'informations non plus sur la RSE, mais elle œuvre néanmoins pour de nouvelles chaînes de communication en rapport avec cette dernière. La compagnie informe véritablement ses parties prenantes et décrit ses approches RSE mais sans se montrer spécifique et pragmatique dans sa communication RSE⁷⁸.

BARILLA

Barilla identifie ses parties prenantes mais sans être vraiment spécifique. Dans plusieurs places on mentionne le nom de la compagnie de par ces activités externes en RSE. Cependant elle est vraiment évasive dans la description de ses activités RSE. Barilla relate dans plusieurs plateformes de media social ses activités RSE. Mais la compagnie désire de ces visiteurs qu'ils partagent de manière durable leurs appréciations par rapport à leurs activités dans leur site facebook⁷⁹.

⁷⁷ Bivins,T, Public Relations Writing. *The Essentials of Style and format*. McGraw-Hill,5th edition.2004,p.3,traduit par moi-meme

⁷⁸ <http://www.facebook.com/pages/apple.Inc/105596369475033?sk=wall>, traduit par moi-même
Twitter(e.g.macworld,forstall,SqSupport,pulsepad),

<http://www.facebook.com/pages/Apple.Inc/105596369475033?sk=wall> ,traduit par moi-même
<http://www.youtube.com/watch?v=fb1QLhwf8HG>, 16 octobre 2012,traduit par moi-même,

⁷⁹<http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/responsabilita/bilancio.multimediale.html>, 16 octobre 2012,traduit par moi-même

- **La stratégie de réponse des parties prenantes**

Dans cette stratégie, la communication bidirectionnelle asymétrique y prime. A ce niveau, la communication ne change pas mais contrairement à la première stratégie, l'entreprise cherche à changer les attitudes et les comportements des parties prenantes. Elle essaye de les engager aux prises de décision en rapport avec l'institution. Pour une meilleure communication RSE, l'entreprise organise des enquêtes et des sondages d'information dans le but de mieux appréhender les attentes de l'opinion publique et de ses partenaires. Elle s'engage à leur démontrer comment elle intègre leurs préoccupations dans sa stratégie RSE. Ainsi, dans ses initiatives en matière de RSE, elle gagne une identification pertinente en conséquence et va essayer d'intégrer dans sa gestion d'entreprise les résultats des enquêtes et des sondages d'opinion qu'elle aura effectué pour une meilleure harmonisation de leur dialogue. Mais dans cette dernière la compagnie ne s'engage pas non plus dans un dialogue avec les parties prenantes et n'encourage pas leurs participations dans ces actions « *Parce que les organisations demandent simplement aux parties prenantes qu'elles répondent à leur communication* »⁸⁰. Par ricochet nous notons le non réciprocité du dialogue entre les deux parties.

➤ **Quelques exemples d'entreprises appliquant la Stratégie de réponse des parties prenantes**

P&G

P&G est présent aussi bien sur Twitter et Facebook, mais ne centre pas sa communication sur la RSE. Cependant de par leurs posts ils ont informé qu'ils ont effectué des tests sur les animaux dans leur profile Facebook⁸¹.

[http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/responsabilita/stakeholder rendicontazione.html](http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/responsabilita/stakeholder%20rendicontazione.html). 16 octobre 2012, traduit par moi-même

⁸⁰ Op. Cit, Corporate social responsibility communication, p.327ff, traduit par moi-même

⁸¹<http://www.facebook.com/pages/Procter-Gamble/112411102108064?ref:ts...>, 16 octobre 2012,,traduit par moi-meme

GOOGLE

La compagnie a créé un site de Google Green qui s'intéresse à certaines questions RSE. De plus la compagnie a un blog concernant les questions RSE et elle encourage les interlocuteurs souvent à émettre des feedback⁸².

- La stratégie de participation des parties prenantes

Dans cette stratégie, la communication bidirectionnelle symétrique y prime. Dans ce contexte la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes est basée sur le dialogue. Chacun d'eux essaye de persuader l'autre pour atteindre la réalisation de ses propres intérêts. Ainsi cette stratégie délivre une opportunité pour le dialogue et la participation entre les deux parties. Ainsi nous pouvons soutenir que « *Les parties prenantes ne sont pas seulement des récepteurs dans le processus de communication, mais elles deviennent pleinement impliquées dans ce qui en permanence permet aux entreprises de comprendre et de s'adapter à l'évolution des attentes des parties prenantes* »⁸³. L'entreprise dans sa stratégie de RSE peut même aller jusqu'à changer dans son processus de décision certaines initiatives RSE si elles ne sont pas adéquates avec les attentes des parties prenantes: l'entreprise se lance alors dans des dialogues systématiques et bénéfiques avec ses partenaires, l'objectif principal étant une volonté de changement pour les deux parties concernées. Le rôle de la communication consiste donc à assurer un dialogue à deux voies. Elle va même jusqu'à inviter ses parties prenantes à participer à un dialogue concernant leur engagement RSE. Dans cette dernière nous pouvons soutenir qu' « *une bonne compréhension des intérêts et des préoccupations des parties prenantes ainsi que l'identification des risques potentiels, par ces parties prenantes peuvent présenter des besoins non satisfaits* »⁸⁴. En conséquence, certains auteurs parlent d'un accord mutuel et d'un consentement rationnel entre l'entreprise et ses parties prenantes⁸⁵ comme objectif principal pour une stratégie de communication.

⁸² <http://www.google.com/intl/en/press/blog-directory.html>, traduit par moi-même

<http://www.google.com/intl/en/press/twitter-directory.html>, traduit par moi-même

<http://www.google.com/intl/en/press/facebook-directory.html>, 16 octobre 2012, traduit par moi-même

⁸³ Op. cit, Corporate social responsibility communication, p.328, traduit par moi-même

⁸⁴ Freeman, R. E., et al. (2006). "Company stakeholder responsibility: A new approach to CSR." Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

⁸⁵ Op.cit, Corporate Social responsibility Communication: Stakeholder, Information, response and involvement strategies, p.326, traduit par moi-même

➤ **Quelques exemples d'entreprise pratiquant la Stratégie de participation des parties prenantes**

NESTLE

Nestlé a un site web vraiment professionnel et la compagnie est présente dans plusieurs plateformes. La compagnie a des vidéos de RSE sur Youtube et son profile Facebook. Dans ce profile souvent la discussion concerne l'esclavage des enfants et les droits des hommes, le trafic des enfants...⁸⁶

COCA-COLA

Coca-Cola est connecté à plusieurs plateformes et détient même un blog (pas pour la RSE en particulier mais des éléments environnementaux y sont incluent), Cependant la compagnie est intéressé par les retours d'opinion de son blog. La compagnie est présente sur plusieurs plateformes et possède plusieurs profiles sur facebook (on n'y trouve pas les questions relatant les véritables questions de RSE). Youtube (les videos de RSE/Inde) Twitter tweet sur les nouvelles actions institutionnelles et les événements⁸⁷.

En définitive nous notons que les trois stratégies de communication en matière de RSE sont plus ou moins intégrées par les gestionnaires dans leurs politiques de RSE stratégique. Cependant le processus de communication dans les deux sens (bidirectionnelle symétrique et asymétrique) sont les normes communicationnelles qui sont les plus pratiquées par les entreprises dans le monde.

Nous vous proposons ci- dessous le résumé de ces trois stratégies sous forme de tableau⁸⁸.

⁸⁶ <http://www.nestlé.com/Pages/Nestlé.aspx>, traduit par moi-même

http://www.youtube.com/results?search_query=nestlé+CSR&aq=f, traduit par moi-même

<http://www.facebook.com/topic.php?uid=24287259392&topic=51002>, 16 octobre 2012, traduit par moi-même

⁸⁷ <http://www.facebook.com/cocacola?sk=info>, traduit par moi-même

[http://www.youtube.com/watch?v=VoOL2KfDuAA\(CSRvideo\)](http://www.youtube.com/watch?v=VoOL2KfDuAA(CSRvideo)), traduit par moi-même

<http://twitter.com/#!/CocaColaCo>, 16 octobre 2012, traduit par moi-même

⁸⁸ Ibid, p.326

Tableau 9: Stratégies de communication entre l'entreprise et ses parties prenantes

STRATEGIE	OBJECTIF	CARACTERISTIQUES
Communication Unilatérale	Inform er aussi objectivement que possible les parties prenantes sur les activités citoyennes de la firme	Communication unilatérale : de l'entreprise vers les parties prenantes Ne prend aucunement en compte les préoccupations des parties prenantes Se transmet via la publication de magazines, brochure, etc. Vise à s'assurer que les stakeholders soient au courant des décisions et des bonnes actions de la firme
Communication bilatérale asymétrique	Influencer, convaincre les parties prenantes de son attractivité	Communication bilatérale mais asymétrique : majoritairement basée sur la communication de l'entreprise vers les parties prenantes L'entreprise ne changera pas en fonction des attentes des parties prenantes L'objectif de la firme n'est plus uniquement d'informer mais plutôt de convaincre les parties prenantes La firme veut changer les attitudes et comportements des parties prenantes en faisant en sorte que ses actions soient pertinentes pour ces dernières Risques que l'entreprise n'entende que ce qu'elle veut bien entendre
Communication bilatérale symétrique	Promouvoir l'échange constructif : l'entreprise cherche à influencer les parties prenantes mais également à se faire influencer par ces dernières dans la mise sur pied de ses campagnes de communication responsable	Communication bilatérale symétrique : stratégie basée sur l'établissement d'un dialogue entre la firme et les parties prenantes Promeut la participation des parties à l'élaboration des campagnes de communication responsable Par ce dialogue, la firme prend en compte les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes La firme et les stakeholders s'adaptent mutuellement et trouvent un terrain d'entente ; la firme est prête s'adapter et à changer en fonction des attentes des stakeholders mais peut aussi influencer également les attentes de ces derniers

***Source:** Morsing, M. &Schultz M. (2006) Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies, Business Ethics: A European Review, Vol.15, and N°4

2.1.2 Le reporting societal

Le reporting societal constitue pour les entreprises la publication des informations sociales et environnementales aux parties prenantes. Dans certains pays européens et d'Amérique du Nord la publication du reporting societal est imposé aux entreprises par le biais de loi bien spécifiées car elle rend compte des conséquences des activités de l'entreprise... Cependant certains chercheurs jugent aléatoire l'évaluation de ce rapport; ils vont même jusqu'à le traiter d'informations pas suffisamment pertinentes. Cependant il faut souligner que pour la pérennisation de son image et de sa réputation institutionnelle les entreprises ne vont jamais prendre le risque d'ébruiter des informations qui leur sont défavorable même si elles doivent aller à l'encontre des obligations légales et éthiques. Ce qui peut rendre ce reporting subjectif dans certaines situations.

2.1.3. Les effets de la communication RSE sur les parties prenantes

La première chose à noter est qu'il n'y a pas d'entreprise sans parties prenantes et vice versa. C'est l'existence du second qui détermine l'image de marque et la réputation institutionnelle du premier. Suite à la conclusion de plusieurs chercheurs, on peut soutenir que la théorie de l'identification sociale favorise le choix des potentiels employés pour l'entreprise ; car ces derniers s'identifient à une entreprise du faite de la bonne ou de la mauvaise réputation que cette dernière renvoie à l'extérieur. Donc on peut dire que la RSE est un actif important dans la communication institutionnelle d'une entreprise. Si ce reflet est positif alors les parties prenantes externes auront plus de facilité à avoir confiance à la société. De nos jours nous entendons plus de la part des investisseurs l'expression d'investissements socialement responsable car en plus de la performance financière, les investisseurs donnent de l'importance maintenant aux critères dites ESG (Environnement, Social, Gouvernance) car il ne faut pas aussi oublier l'aspect éthique définit aussi la communication de la RSE. Certains

chercheurs soutiennent que « *les consommateurs sont cyniques car ils ne sont pas dupes des motivations de l'entreprise* »⁸⁹. Dans cette optique il ne faut pas que dans la communication RSE de l'entreprise les consommateurs y détectent des motivations de profits économiques sinon l'effet sera négatif.

2.1.4. Les risques liés à la communication RSE

Communiquer sur la RSE ou ne pas le faire constitue la question que se posent de nombreux chercheurs, depuis des décennies. Dans la mesure où on ne peut pas établir l'effet (positif ou négatif) engendré par la communication RSE, ou si cette dernière va lui procurer un avantage compétitif face à ces concurrents ou bien va-t-elle parfaire sa réputation institutionnelle vis-à-vis de ces parties prenantes. Le fait même de répondre à ces questions constitue un risque pour l'entreprise dans la mesure où certains auteurs pensent que trop de communication tue la communication. Certains consommateurs vont s'interroger sur la crédibilité et la véracité de la communication sur les actions RSE de l'entreprise. Il est préférable de ne communiquer RSE que s'il y'a nécessité de le faire, car le scepticisme des parties prenantes vient souvent du fait qu'elles considèrent la communication RSE comme *une opération de relations publiques*⁹⁰, au plus grand désarroi de l'entreprise. Cependant il faut bien faire la différence entre le caractère complémentaire qui existe entre la RSE et les Relations Publiques et même si l'entreprise effectue des reporting environnementales, sociales, économiques, des rapports sociaux dans un but de le rendre plus vérifiable aux yeux des parties prenantes donc plus crédibles dans son engagement de politique RSE. Ainsi certains auteurs, comme Frankental se pose la question à savoir si *la RSE est-elle une invention de la Fonction Relations Publiques ?* Dans la mesure où beaucoup d'attributs au niveau organisationnel étaient liées au département des Relations Publiques. D'autres vont jusqu'à parler d'interconnexion évidente entre la RSE

⁸⁹Aron, S. and A. Chtourou "Une analyse des relations entre valeurs, comportements et communication RSE de l'entreprise." Auprès des Cabinets d'Expertise Comptable et de Conseil en Management en Tunisie La transversalité: une autre façon de comprendre la diversité dans un groupe financier du: 3.

⁹⁰ Sen, S., et al. (2006). "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment." Journal of the Academy of Marketing science **34**(2): 158-166.

et les Relations Publiques. Cependant certains n'arrivent pas à faire la différence entre l'essence même de la RSE et l'image que renvoie cette dernière. Dans ce contexte certains le considère comme un outil publicitaire émanant des entreprises pour embellir leurs images institutionnelles allant même jusqu'à entacher ou nuire la réputation de l'entreprise à l'égard des consommateurs. Par ricochet ce n'est pas le cas dans le cas de notre sujet ici il s'agit de le voir dans l'angle d'une publicité sociétale : « *la publicité sociétale quant-à-elle prône des modifications de comportement qui n'induisent généralement aucun acte d'achat sinon le contraire. Il s'agit de changer des habitudes de vie, non de susciter l'acquisition d'un nouveau produit* »⁹¹. Donc tout simplement pour spécificité que la RSE n'a pas pour fonction ici de faire de la publicité dans le but d'atteindre l'audimat ou le pouvoir d'achat d'un quelconque cible.

2.2 Les instruments de la communication de la RSE

Actuellement nous pouvons discuter sur la mise en place d'une typologie des outils de communication de la RSE, tellement que le développement de ces derniers est fulgurant. Nous allons nous limiter à la comparaison faite par Isabelle Bourdon dans « *sept outils de communication de la RSE* »⁹², pour faire simple: la publicité, l'auto-déclaration, la communication hors-média, le rapport social, l'audit social, les codes de conduite et la labellisation sociale. Les entreprises utilisent ces outils de relations publiques de même que les canaux de communication traditionnelles en y insérant des supports communicationnelles modernes comme la labellisation, la publication de code de conduite, de chartes et de rapport RSE. Suivant notre exemple les outils spécifiques à la communication RSE sont établis comme suit:

⁹¹ Le Net, M. (1993). Communication publique: pratique des campagnes d'information, La Documentation Française.

⁹² Quynh Lien, D. (2005). "La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle?" Communication et organisation(26): 26-43.

2.2.1 La RSE et la publicité

La publicité constitue l'une des moyens de communication média les plus utilisés par les entreprises pour capter la psychologie des consommateurs et pour les convaincre sur l'intérêt de leur campagne RSE. Nous pouvons dire qu'aujourd'hui la majorité des grandes entreprises mettent en avant, de temps en temps, voire souvent, des arguments sociaux ou environnementaux dans leurs campagnes de communication. Suivant les écrits nous réalisons que la majorité des chercheurs accusent les entreprises de mettre à travers leurs publicités des messages écologiques et environnementaux dont nous ne pouvons vérifier la véracité. Cependant certains auteurs se limitent à qualifier cette publicité de sociétal c'est-à-dire qu'elle prône des modifications de comportement qui n'induisent généralement aucun acte d'achat.

Dans cette logique nous notons l'exemple ci-dessous qui traduit l'analyse d'une publicité dans une optique de RSE.

Tableau 10 : Coca-Cola Mise en scène liées à la RSE identifiées dans les publicités

La publicité de Coca-Cola analysée met en scène l'univers des jeux vidéos et est directement inspirée du jeu « Grand Theft Auto ». Dans la première partie de la publicité, le caractère réel du jeu c'est-à-dire violent et sombre, est mis en avant. Ensuite Ray, le héros du jeu, se rend dans un magasin dans lequel il achète un Coca-Cola et le boit. Dans la seconde partie de la publicité, Ray réalise une série d'actions qui sont l'exact opposé de celle à réaliser dans le jeu vidéo.

Critères	Eléments Analyses
	Pro-RSE
	SOCIAL
Scène évoquant la liberté et le respect des droits	Partie 2 : Les actions se posent en opposition avec les actions néfastes de la première partie de la publicité. Elles sont vectrices d'un message de respect, de comportements positifs et bénéfiques pour la communauté. Ex : lorsque Ray éteint un feu ou lorsqu'il aide un homme a entré dans une voiture. Cette analyse est valable pour toutes les actions sauf pour une dans laquelle Ray fait un croche-pied a un voleur afin de récupérer le sac a main d'une personne âgée. L'intention de Ray est bonne (rendre le sac a main), cependant le moyen pour parvenir a ses fins est négatif.
	ANTI-RSE
	ENVIRONNEMENT
Non-respect des éléments de la nature	Utilisation excessive de l'eau dans la mise en scène musicale a la fin de la publicité dans un but purement décoratif
Mise en scène d'un cadre naturel en péril : pollution, etc. Représentation d'un bien qui a un impact négatif sur l'environnement	Partie 1 : la conduite brusque de la voiture (pollution) Illustration d'un jeu dans un tonneau ou un feu sauvage est mauvaise pour l'environnement
	SOCIAL
Scène illustrant un non-respect de la sécurité des règles d'hygiène	Partie 1 : la conduite brusque de la voiture (sécurité)
Mise en scène ou incitation a des comportements contraires aux réglementations sociales en vigueur.	Partie : Une des actions illustre un croche-pied fait par Ray de manière a récupérer un sac volé. Cette attitude défend l'idée « chacun fait sa loi »
Comportement outrancier : le contraire du comportement que notre société est aujourd'hui en droit d'attendre d'une personne adulte et responsable	Partie : la conduite rapide et non respectueux des règles de la circulation

***Source :** Catherine JANSSEN, Stéphanie CHAVAGNE, Valerie SWAEN, L'exploitation de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la publicité télévisuelle : une étude exploratoire, p.12

2.2.2 L'Auto-déclaration

L' « *auto-déclaration constitue la communication sur la RSE ne donnant pas lieu à une certaine certification* »⁹³. Elle constitue une approche volontaire de la part de l'entreprise. La communication est souvent biaisée et on y note un manque d'organe de contrôle, d'objectivité et de crédibilité des résultats issus de cette déclaration. Pour cet outil de communication l'entreprise y montre une certaine limite car ne s'agissant pas d'une certification ici on évolue dans le volontarisme. Elle est plus centrée vers la communication externe. De plus son objectivité est à revoir dans la mesure où elle ne possède pas de système de contrôle d'application. Ainsi nous pouvons dire que « *l'audience risque de ne pas être convaincue de la cohérence entre les bonnes intentions affichées et la mise en œuvre des moyens de vérification et de correction des pratiques* »⁹⁴.

2.2.3. La communication hors media

Elle constitue l'ensemble des éléments du mix promotionnel ne passant pas par les mass media. Ici on essaye d'attirer le consommateur sur notre message par le dialogue et la sensibilisation dans ce cadre les moyens utilisable pour mieux communiquer en termes de RSE sont multiples⁹⁵:

- Le parrainage
- Le mécénat
- Les Relations Publiques
- La participation ou organisation de colloques, de réunions, d'exposés de congrès, de conférences, de débats axés sur les thèmes sociaux;
- La collection de brochures de prestige, de plaquettes d'information comportant un volet éthique;

⁹³ Ibid, p.26-49

⁹⁴ Ibid, p.26-49

⁹⁵ Ibid, p 26-49

- La distribution d'invitation à des visites d'entreprises, destinées à faire apprécier l'installation d'un nouveau matériel de production écologique ou de bonnes conditions de travail des employés;
- La participation à des foires, concours et salon à thèmes.

Nous pouvons prendre l'exemple du parrainage d'une entreprise à l'instar de l'Alliance entre « *S.C.Johnson et WWF (Fonds Mondial pour la Nature) : S.C.Johnson s'engage de contribuer 10 cents par un coupon retourne par les consommateurs à un programme environnemental de WWF intitulé « We care for America »*⁹⁶. Dans cet élan l'entreprise cherche à redorer aux yeux de ses parties prenantes son image d'entreprise socialement responsable.

2.2.4. L'audit social

L'« *audit a pour objet d'étudier les conditions sociales de travail en œuvre dans les différents sites de production d'une organisation. Il est normalement soumis à une vérification extérieure* »⁹⁷. L'audit social permet de crédibiliser les informations sociales émises par l'entreprise, son problème majeur se situe à son accessibilité envers un grand public. L'audit social constitue pour l'entreprise un moyen considérable de rendre compte aux publics externes et internes du déroulement des activités de l'entreprise et des conditions de travail auxquelles les employés sont soumis. Elle est généralement effectuée annuellement et de surcroît contrôlée par un organe externe d'où sa possible fiabilité et crédibilité surtout à l'égard des publics extérieurs à l'entreprise. Grâce à l'audit social l'entreprise va être mieux jugée par ces consommateurs concernant ces activités RSE et de plus elle peut y gagner un avantage concurrentiel. Cependant sa mise en pratique n'est pas une chose facile car elle est un outil de communication coûteux, de plus son accessibilité n'est pas chose facile.

⁹⁶ Ibid,

⁹⁷ Ibid,

2.2.5. Les codes de conduites

« Les codes de conduite des entreprises sont définis largement comme les engagements souscrits volontairement par les entreprises, associations ou autres entités qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché »⁹⁸.

Cependant beaucoup d'entreprises ne préfèrent pas mettre en œuvre ces codes de conduite du fait de la diversité des ressources qu'elle implique (techniques, financières, humaines...). Les codes de conduites sont souvent la résultante des ONG dans la mesure où dans leur campagne de lutte contre le travail des enfants, la dégradation de l'environnement, le droit du travail interpellent les entreprises surtout multinationales, les organisations professionnelles et les organisations internationales (OIT (Organisation Internationale du Travail), OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques), UE (Union Européenne), CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement), à se réunir pour élaborer des codes de conduites qui seront applicables pour les entreprises. Cependant beaucoup d'entreprise préfèrent recourir à des outils de communication moins contraignant (les rapports et audits sociaux) dans la mesure où les codes de conduite les engagent à changer réellement leurs pratiques pour pouvoir s'identifier aux attentes RSE des demandeurs de ces soi-disant codes de conduite.

2.2.6. La labellisation sociale

« Label, pouvant être apposé sur les produits fabriqués par l'entreprise, délivré par un organisme extérieur indépendant, accréditant le respect d'un cahier de charges énumérant les engagements sociaux et environnementaux pris par l'organisation »⁹⁹. Cependant nous notons que la majorité des entreprises retardent leur adhésion à cette dernière. Comme support de communication RSE l'importance de la labellisation sociale pour l'entreprise n'est plus à prouver. Dans la mesure où dans ce cadre se doit de respecter des règles et des clauses

⁹⁸ Définition tirée sur le site de l'OCDE.

⁹⁹ Ibid, p.5

prédéfinis au préalable dans un cahier de charge. Nous pouvons soutenir que les avantages de la labellisation sociale sont multiples :

La fiabilité des informations car elle permet aux consommateurs de faire la différence entre les produits respectant les critères sociaux et ceux supposés ne pas les respecter.

L'efficacité de communication car elle favorise l'accessibilité des consommateurs à l'information

Dans ce sens les labels jouent le rôle de marque et permettent aux consommateurs de mieux se repérer dans leur choix éthique.

2.2.7 L'internet et la RSE

Dans le domaine de la communication institutionnelle nous ne pouvons pas aborder la RSE sans faire un bref détour sur la relation entre l'internet et la RSE. Certaines entreprises utilisent leur site web institutionnel pour communiquer sur leurs politiques sociales et environnementales. Le choix de communiquer sur le net va pousser les entreprises à plus de crédibilité et de transparence du fait de la pression médiatique qu'elle subisse. Si on se réfère à « *l'enquête annuelle de l'UNEP(Programme des Nations Unies pour l'Environnement) nommée Sustain Ability Reporting Report publiée depuis le milieu des années 90 et qui explore les sites web Etats- unis et mène en parallèle des séries d'interviews pour repérer les meilleures pratiques en matière de communication RSE* »¹⁰⁰, nous voyons qu'actuellement la communication RSE sur le net commence à se développer, permettant une communication plus interactive entre l'entreprise et ses parties prenantes. Mais l'entreprise doit toujours être sur ces gardes et veiller en permanence sur son image et sa réputation institutionnelle sur le net car dans cette dernière et aussi dans les medias sociaux une information peut être mal interprétée ou déformée soit par les consommateurs ou les concurrents de l'entreprise.

Certains auteurs considèrent la communication de la RSE comme une stratégie et d'autres pensent que les consommateurs soupçonnent les entreprises de se servir des bonnes causes

¹⁰⁰ Op.cit.Internet and CSR communication by the CAC40 Corporation, p.7

plutôt que de servir les bonnes causes, c'est dans ce contexte que la plupart des auteurs pensent que la RSE doit faire partie intégrante de la communication d'entreprise.

2.3 La réputation institutionnelle

Avec la globalisation et la montée des médias les entreprises sont contraintes de bien protéger un de leur actif le plus visible à savoir leur réputation. Comme nous l'avons introduit dans la première partie son importance dans la gouvernance de l'entreprise n'est plus à démontrer.

2.3.1 La notion de la réputation

Nous allons retenir une définition à savoir que *« la réputation de l'entreprise est un actif incorporel bâti avec le temps qui représente la valeur et la confiance accordées à l'organisation par les parties prenantes. C'est un élément clé qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, dont la création de valeur, la croissance profitable de l'avantage concurrentiel durable, chaque entreprise à une réputation unique qui ne peut être copiée. Celle-ci peut protéger l'organisation dans les périodes économiques difficiles et dans l'éventualité d'une crise »*¹⁰¹. Dans le cadre de notre sujet nous pouvons dire que les entreprises doivent s'investir dans les actions RSE et ne pas seulement s'orienter vers leur profit économique. L'entreprise doit aussi prendre en compte les considérations sociales et environnementales émanant de ses activités car la satisfaction de ces derniers participe aussi à pérenniser son capital réputation aussi intangible qu'elle puisse paraître. La réputation peut aussi constituer une menace pour l'entreprise. Dans la mesure où selon certains auteurs la réputation peut influencer sur les décisions d'achats des consommateurs ou même sur le choix pour un potentiel employé d'insérer une entreprise. Ainsi nous pouvons soutenir que *« la*

¹⁰¹ de Marcellis-Warin, N. and S. Teodoresco (2012). La réputation de votre entreprise: est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger?, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

réputation est aujourd'hui un actif à part entière des entreprises, un actif intangible qui se crée principalement à partir des actions passées de l'entreprise. Elle peut lui rapporter un bénéfice (pas toujours monétaire) mais elle peut être une menace »¹⁰². Dans ce contexte certaines entreprises soutiennent qu'un des leviers qui est aujourd'hui proposé est d'utiliser la RSE comme assurance lors de crise. Ainsi nous pouvons soutenir que grâce aux actions de

RSE une entreprise peut maintenir sa crédibilité et par la même occasion garder sa réputation intacte au vu de ces parties prenantes.

2.3.2 La composante de la réputation

La réputation institutionnelle peut être composée de plusieurs facteurs selon les visions de chacun. La plus communément admise est que la réputation institutionnelle est composé de la somme des images de l'entreprise en plus de cela d'autres auteurs souligne que: la réputation est le fruit d'une construction émotive et rationnelle des informations données par l'entreprise et le marché. Donc dans cette logique nous pouvons penser que les attributs de l'entreprise occupent une place importance dans la composition de la réputation de même la façon donc le monde extérieur perçoit l'entreprise dans son entier.

2.3.3 Les enjeux de la réputation

Les enjeux de la réputation institutionnelle pour une entreprise sont multiples. Nous nous intéressons à l'enjeu que la RSE peut avoir sur la réputation de l'organisation. Nous pouvons noter des enjeux d'ordres financiers et institutionnels car si nous notons que dans tous les secteurs l'impact de la réputation garde son importance. Le monde des affaires reconnaît ce fait, raison pour laquelle des études et des analyses sont menés à cet effet à l'instar du « Oxford Metrica Reputation Review 2012 »¹⁰³, qui effectue un examen annuel de l'impact qu'à la gestion de la réputation sur la valeur de l'entreprise. Ainsi nous notons que les enjeux de la

¹⁰² Fombrun, C. (1996). *Reputation*, Harvard Business School Press Boston.

¹⁰³ Tiré de www.aon.com, Reputation Review 2012; Oxford Metrica, 13 novembre 2013

réputation pour l'entreprise sont primordiaux donc il faudra que l'entreprise mette en place une bonne gestion de la réputation. Qui parle de gestion de la réputation se doit indéniablement faire référence aux dix perceptions¹⁰⁴ de la gestion de la réputation qui sont établis comme suit.

1. Connaître et honorer l'identité intrinsèque de votre organisation
2. Connaître et honorer ces membres
3. Renforcer les garanties solides et durables car ils sont l'infrastructure d'une solide réputation
4. Attention au conflit d'intérêts, car ils peuvent impacter mortellement votre organisation
5. Méfiez-vous «des maladies du PDG», car elles n'ont pas de traitement
6. Méfiez-vous de la myopie de l'organisation, car il va obscurcir la vision à long terme
7. Soyez lent à pardonner une action ou inaction qui blesse la réputation
8. Ne pas mentir
9. Etre en bon terme avec ses parties prenantes
10. La réputation est un atout et doit être géré comme les autres actifs

En somme si l'entreprise s'engage à appliquer ces perceptions elle pourra atteindre les objectifs en ce qui concerne la préservation de sa réputation vis à vis de l'opinion publique.

¹⁰⁴ John Doorley and Helio Fred Garcia, Reputation Management, The key to successful Public Relations and Corporate Communication, 2007, p.17, traduit par moi-meme

3. IMPACT DE LA RSE SUR LA REPUTATION D'UNE ENTREPRISE

Même si nous soulignons que l'application d'une stratégie de RSE pour une entreprise reste un acte purement volontaire. Cependant cette dernière constitue actuellement un élément pouvant impacter positivement ou négativement sur le capital réputation de l'entreprise.

3.1 Lien entre la RSE et la réputation institutionnelle

L'intérêt autour de la RSE est en partie lié au fait que le lien entre RSE et amélioration de la réputation est souvent évoqué. Ce lien est d'autant plus visible que de nos jours beaucoup d'auteurs centrent leur publication sur la RSE en tant que ressource influençant la vision de la réputation pour ces parties prenantes. L'entreprise doit donc mener des campagnes de RSE crédibles et transparent dans la mesure où plus le jugement des parties est positif plus l'entreprise gagne en capital confiance donc une meilleure réputation. Il ne faut pas oublier que dans ce processus ces derniers jouent un double rôle celui de juge et partie dans la mesure où ils sont les garants de la réputation de l'entreprise au même titre le rôle leur revient de rappeler à l'ordre toute entreprise qui se désengageraient de son devoir d'entreprise socialement responsable. Ainsi cette demande importante de la part des parties prenantes oblige l'entreprise à créer et maintenir une politique RSE active sous peine de voir un avantage concurrentiel disparaître. Actuellement les points de vue sont divergents entre les dirigeants sur la question de l'influence de la RSE et sur la réputation institutionnelle d'une entreprise même si la majorité y trouve un lien réel et bénéfique. De ce fait nous pouvons soutenir que l'impact de la RSE sur la réputation est aujourd'hui la première raison pour la mise en place de RSE dans l'entreprise.

3.2. L'influence de la RSE sur la réputation institutionnelle d'une entreprise

De nos jours nous pouvons soutenir que la majorité des entreprises en particulier des grandes entreprises sont conscient de l'importance de la réputation. Selon l'analyse de certains auteurs

il est évident que si les entreprises considéraient la RSE comme un actif pouvant influencer sur leur réputation il lui accorderait plus d'importance. Pour ne pas nous répéter l'entreprise gagnerait bien à investir sur la RSE et ne pas prendre le risque de le relayer au second plan comme le font souvent les petites et moyennes entreprises souvent par manque de moyens financiers (insuffisance dans leur budget). Nous pouvons dire que la RSE peut jouer le rôle de gardien de la réputation d'une entreprise en cas de crise par exemple. Du point de vue économique aussi les actions RSE peuvent influencer dans la mesure où certains auteurs soutiennent qu' « *on considère qu'une organisation ayant une réputation favorable possède un compte bancaire contenant un capital réputation* ». Avec l'expansion de la mondialisation de l'économie, toutes les entreprises et surtout les multinationales ont un besoin accru d'une police d'assurance à savoir leur réputation. Cependant il ne faut pas omettre le fait que l'incidence de la RSE sur les entreprises dépend aussi de plusieurs facteurs :

- La taille de l'entreprise
- L'environnement géographique
- Le Chiffre d'Affaire
- La nature de l'activité de l'entreprise
- Les objectifs liés à la gouvernance de l'entreprise

Dans la mesure où certaines montrent qu'il n'est toujours propice d'accorder une grande attention à la politique de RSE Stratégique car elle n'impacte pas toujours sur la réputation institutionnelle de l'entreprise. Nous pouvons soutenir que la RSE Stratégique met l'accent sur l'alignement de l'initiative externe telle que les programmes communautaires de développement de l'entreprise. Toutes les mesures prises par la société à savoir faire face aux impacts négatifs sur les intervenants ou sur l'environnement devrait soit réduire le risque des crises ou augmenter son capital réputation. Cela donne la garantie que les activités de RSE sont intégrées dans le jour à jour de l'entreprise.

En définitive suite à cette courte analyse sur l'impact de la RSE sur la réputation institutionnelle d'une entreprise nous allons aborder la troisième partie concernant l'impact de l'application de la responsabilité sociale d'entreprise stratégique sur la réputation institutionnelle de SONATEL au Sénégal.

3.3. L'impact de l'application de la responsabilité sociale d'entreprise stratégique sur la réputation institutionnelle de SONATEL au Sénégal

Introduction au cas pratique

Nous effectuons une analyse d'exploration sous la forme d'une étude de cas dans le but de mieux appréhender l'intégration de la RSE dans une société privée nationale. Nous avons choisi comme entreprise SONATEL du fait de sa notoriété et la bonne image qu'elle montre en Afrique de l'Ouest. Elle occupe une place de leader dans le domaine de la télécommunication au Sénégal si nous nous référons à la statistique de l'ARTP (Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes)¹⁰⁵ : *L'opérateur Orange maintient son leadership sur la téléphonie fixe et mobile ainsi que sur l'Internet. Il s'octroie respectivement 89,55 et 61,29% des parts de marchés. C'est ce qui ressort du rapport trimestriel (Avril – Juin 2014)*. En Afrique de l'Ouest et surtout au Sénégal Orange fait partie de l'une des rares entreprises à effectuer des publications sociales, environnementales et à publier des reporting sociaux voire sociétaux au Sénégal.

En tant qu'entreprise internationale Orange, respecte tant bien que mal les problèmes d'ordre moral et éthique qu'elle rencontre au Sénégal du fait des différences culturelles et socio-économiques.

Toute cette politique de communication a pour but de valoriser la responsabilité sociale d'entreprise afin de défendre l'image et la réputation institutionnelle de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif l'entreprise doit répondre à une nouvelle obligation de gestion de sa communication : les préoccupations sociales et environnementales issues des retombées de son activité.

¹⁰⁵ <http://www.gfm.sn/rapport-trimestriel-de-lartp-sur-le-marche-des-telecommunications-orange-se-cramponne-a-son-hegemonie/> 17 novembre 2014

A. Les facteurs justifiant le contexte de la RSE au Sénégal

Le Sénégal est un pays sahélien situé à l'extrémité ouest du continent africain. Sa superficie totale est de 196 722 km² avec une frange côtière de 500 km, il est membre de l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Beaucoup d'entreprises étrangères viennent investir au Sénégal du fait de sa stabilité politique et sa démocratie reconnue. En Afrique de l'Ouest le Sénégal continue d'émettre une bonne image au niveau du plan international. Cependant concernant l'application de la RSE Stratégique dans les entreprises privées il en est à ces débuts, même si sa RSE occupe la première place dans toute l'Afrique de l'ouest. De ce fait notre choix sur ce pays n'est pas fortuit, dans la mesure où « le Sénégal est pour l'instant le seul pays d'Afrique de l'Ouest à organiser une rencontre annuelle spécifique sur la RSE (« Forum de Dakar sur la RSE »).

Toutefois la RSE commence à émerger petit à petit au Sénégal. On note des initiatives dynamiques de certaines entreprises dans le secteur privé par le biais du Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP), de la Confédération nationale des employeurs du Sénégal (CNES), Ces entreprises par une « charte RSE et de développement durable » utilise comme instrument communicationnel la « RSE Stratégique ».

La majorité des entreprises privées Sénégalaises ne mesurent pas l'impact de la RSE sur leurs objectifs institutionnels : L'augmentation de leur notoriété et la pérennisation de leur image et réputation institutionnelle.

Dans leur grande majorité les entreprises Sénégalaises développent des actions en annexes qu'elles qualifient souvent de « social » et de « sociétal » alors qu'elles constituent des actions caritatives et souvent qualifiées de « quasi mécénat ». C'est le cas de Sonatel, qui externalise cette pratique sous forme de « fondations d'entreprise » ou d'associations internes d'entreprise. Cette dernière se solde par des :

- ❖ Actions caritatives
- ❖ Des dons aux populations
- ❖ Du mécénat
- ❖ Des aides sociales à l'endroit du personnel sous couvert de RSE.

On peut retenir que le Sénégal comme beaucoup d'autres pays Africains adopte une approche philanthropique/investissement sociale communautaire (ISC) vers une approche de RSE stratégique. Toutefois il y'a une légère préférence pour la première approche de la part des entreprises Sénégalaises. Néanmoins elles commencent à mesurer l'impact que pourrait amener une approche plus stratégique de la RSE dans leur système managérial. Pour une réussite totale de cela , le Gouvernement du Sénégal doit mettre en œuvre toutes les dispositions nécessaires ainsi que des mesures d'accompagnement pour mieux promouvoir l'engagement volontaire des entreprises privées sénégalaises dans la dynamique RSE Stratégique.

B. Objectifs de l'étude

○ Objectif général

Dans cette étude nous avons pour objectif général de présenter la mise en place de la RSE Stratégique au sein de la SONATEL. Cette dernière va s'axer sur la base d'un renforcement du dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes. Avec pour ambition principale une satisfaction totale de ces dernières et l'instauration d'une meilleure vision de leur marque institutionnelle dans le paysage sénégalais.

○ Objectif spécifique

Dans cette partie on va revoir de manière spécifique :

Une présentation du Groupe SONATEL dans tous ces secteurs (administrative, institutionnelle...);

Revoir les politiques de mécénat, de sponsoring de SONATEL et par la suite la mise en place de la RSE Stratégique du Groupe ;

Essayer de proposer quelques recommandations pour des améliorations futures dans le domaine de l'application de la RSE à SONATEL surtout sur le plan communicationnel.

C. Approche méthodologique

Dans cette partie la méthodologie est spécifiée en trois parties :

- **La Revue documentaire**

Cette partie nous renseigne sur les recherches portant sur toutes les documentations, ouvrages ou articles traitant les questions de la RSE à SONATEL et le rôle que SONATEL joue dans le Développement local à travers sa politique RSE.

- **L'Echantillonnage**

D'après une étude qualitative effectuée par téléphone auprès d'un échantillon de 115 sondés parmi les clients de la SONATEL réparti par (6) parties prenantes.

- **Réalisation d'entretien**

Dans cette phase nous avons recueilli des informations de valeur sous forme d'entretien avec un spécialiste reconnu dans la sphère de la RSE au Sénégal, à l'endroit de :

Yathe Nara Ndoye : Chef de la Cellule Communication de la Pharmacie d'Approvisionnement (PNA), la seule centrale d'achat de l'Etat du Sénégal en médicaments essentiels et génériques.

- **Conclusion de Synthèse de l'Etude**

Cette présente synthèse de conclusion s'articule sur une analyse personnelle que nous avons effectué suite aux différents résultats retenus sur l'application de la pratique de la RSE par le Groupe SONATEL et les répercussions que cette dernière pourrait entraîner sur la pérennisation de ses relations avec ses parties prenantes de même que l'apport positif en réputation institutionnelle que SONATEL va gagner.

3.3.1. Présentation d'Orange Sénégal

- Historique

Nous allons faire une brève présentation de l'histoire¹⁰⁶ de Sonatel Sénégal :

1985-1986 : Achèvement du réseau PANAFTEL avec la réalisation de l'axe Kaolack-Banjul-Ziguinchor-Cacheu-Tambacounda-Kédougou

1986-1987 : « Projet Grand-Dakar, installation de 7 nouveaux centraux de commutation »

1987-1990 : « Développement du réseau téléphonique au Sud et à l'Ouest du pays »

1990-1991 : Introduction de la fibre optique sur l'axe Dakar-Louga-Saint-Louis-Podor-Kidira et création de Telecom Plus pour gérer les télécommunications internationales.

1992-1995 : « Projet Dakar, modernisation du réseau international et développement du réseau de Dakar.»

1996 : « Projet Diourbel, développement et modernisation du réseau. Lancement du GSM au Sénégal »

1997 : Privatisation de Sonatel et entrée dans le capital de France Telecom à hauteur de 42,33%

1998 : Entrée dans le capital de près de 10.000 actionnaires et entrée en bourse de la Sonatel, à la BRVM.

1999 : Création de la filiale Sonatel mobile avec la marque Alizé.

2001 : Création de la filiale Sonatel Multimédia chargée du développement de l'activité Internet sous la marque Sentoo

¹⁰⁶ <http://www.sonatel.sn/groupe/histoire.html>, 17 novembre 2014

2002 : « Création de la Fondation d'Entreprise Sonatel-Inauguration du câble sous-marin SAT3/WASC/SAFE. Création de la filiale Ikatel au Mali

2003 : « Démarrage des Activités d'Ikatel au Mali. Obtention de la certification ISO 9001 version 2000 par SONATEL Mobiles.

2004 : Libéralisation Totale du secteur des télécommunications. Création de CGc-Solutions spécialisé dans les réseaux privés d'entreprise

2006 : Lancement de la télévision sur ADSL avec Keurgui TV-Changement d'identité visuelle de Sonatel et adoption de la marque commerciale Orange pour les activités du mobile de l'internet et de la Télévision au Sénégal et au Mali

2006 : Simplification de l'architecture de marque avec l'adoption de la marque Orange pour tous les produits Internet, Mobile et TV de Sonatel adoption du nouveau logo Sonatel avec l'esperluette symbole de leur lien avec tous les partenaires

2007 : Création de la filiale Orange en Guinée. Devenue 2eme opérateur en 2008.

- **Le groupe Sonatel**

Le groupe Sonatel offre des solutions globales de télécommunication dans les domaines du fixe, du mobile, de l'Internet, de la télévision et des données au service des particuliers et des entreprises. Leader au Sénégal, présente au Mali depuis 2002, en Guinée Conakry et Guinée Bissau depuis 2007, Sonatel est l'opérateur global et sous-régional de référence.

Sonatel a construit un réseau moderne, entièrement numérisé par des boucles de transmission et des liaisons internationales par câbles sous-marins à fibres optiques haut débit. Sonatel dispose de l'une des bandes passantes Internet les plus importantes d'Afrique.

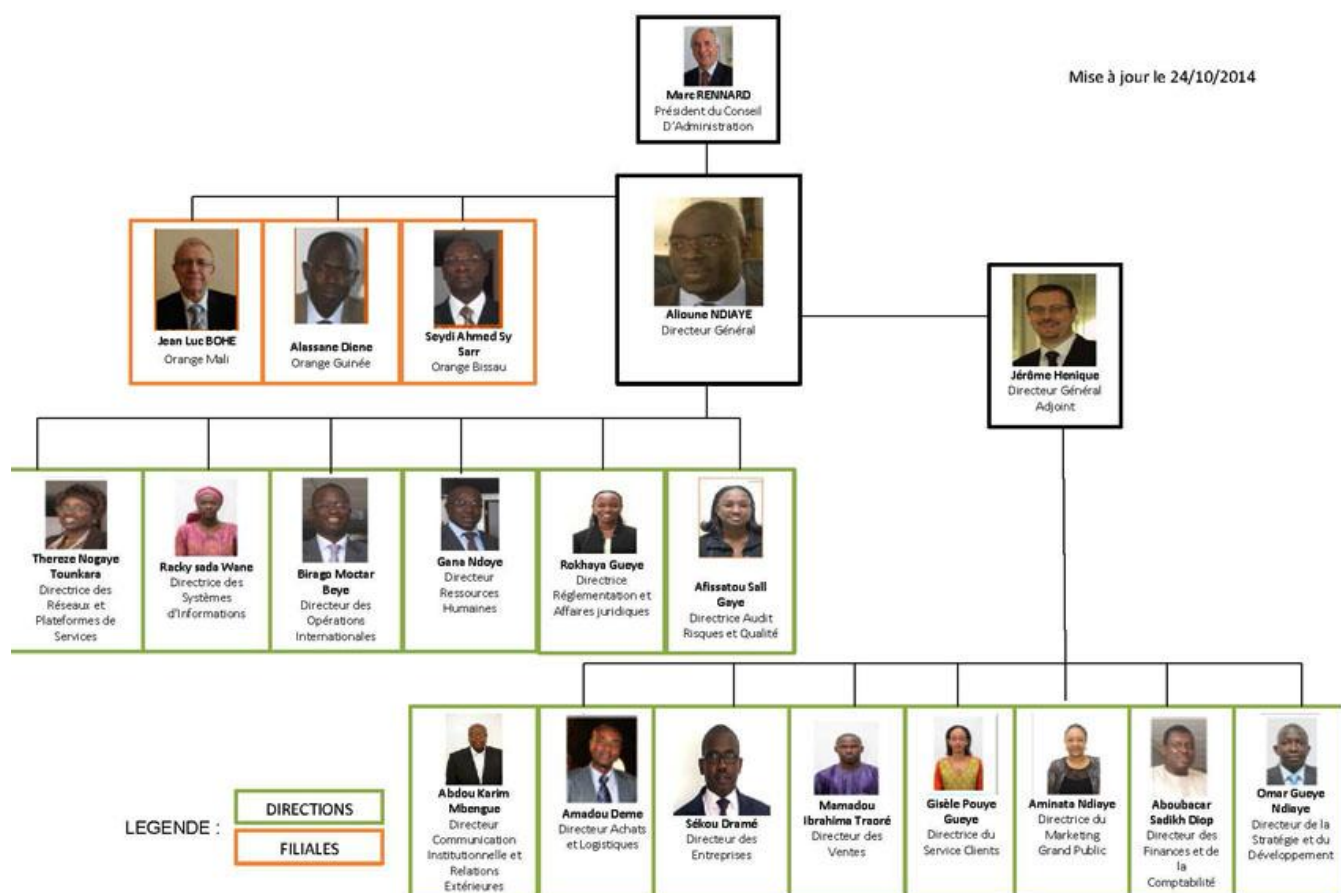
SONATEL est une entreprise structurante pour l'économie de son pays et a fait du Sénégal un hub de trafic et un acteur majeur dans le développement des télécommunications en Afrique et dans le monde.

A travers sa marque commerciale Orange, le Groupe Sonatel fait vivre à ses millions de consommateurs les meilleures opportunités de la convergence entre les technologies du mobile, de l'internet et de la télévision.

- Organisation du groupe Sonatel Afrique de l'Ouest

La Direction Générale du Groupe Sonatel est représentée par l'organigramme ci-dessous :

Organigramme¹⁰⁷ du groupe Sonatel



¹⁰⁷ <http://www.sonatel.sn/groupe/organisation.html>, 17 novembre 2014

3.3.2. Le sponsoring à SONATEL

Comme le disait Stéphane Billiet « *le sponsoring est le moyen de communication par lequel une entreprise ou une marque associe son nom à un événement culturel, social ou sportif. En échange de visibilité, l'entreprise fournit une contribution financière, matérielle et/ou technique* »¹⁰⁸. C'est dans ce contexte que SONATEL accompagne les événements sportifs et culturels au Sénégal par le biais du sponsoring, le groupe SONATEL a ainsi renforcé sa proximité avec ses clients.

➤ **Quelques exemples de sponsoring par orange**

➤ **Orange, le partenaire des grands moments à Dakar**

Le Groupe Sonatel a également soutenu le championnat de basket hommes et dames et la natation à travers le meeting international de Dakar, l'Open des Masters et la traversée Dakar Gorée qui a vu la participation de plus de 500 personnes âgées de 7 à 77 ans. Orange est le sponsor officiel de l'équipe nationale de football et de Basket-ball du Sénégal. Il participe aussi à l'émergence du sport national du pays, à savoir, la lutte traditionnelle Sénégalaise.

¹⁰⁸ Stéphane BILLIET, Les relations publiques, op.cit, pp .121

CAN Orange 2015
encourageons nos Lions
 Mercredi 15 octobre 2014 / Tunisie - Sénégal
 au stade Mustapha Ben Jannet de Monastir
 à 19h15 heure de dakar

Orange
 Sponsor Officiel des Lions

ndamal buur
 Yekini **VS** Balla Gaye 2
 le 22 avril
 au stade Demba Diop

le mois de la lutte
 être fan change avec Orange

➤ **Orange, le partenaire de la culture**

A côtés des événements sportifs, Orange participe également à la promotion et à la relance de la culture au Sénégal à travers le sponsoring d'événements musicaux, de mode et de cinéma. La caravane Orange Ciné Tour qui a sillonné tout le pays a émerveillé à Dakar et en régions un public nostalgique du grand écran.

Les événements religieux ne sont pas en reste, chaque année Orange apporte son soutien lors des grands rendez-vous religieux comme le Magal, le Gamou et le pèlerinage marial de Popenguine.



3.3.3. Le mécénat

- Politique de mécénat de Sonatel Sénégal

Créée en 2002, la fondation Sonatel¹⁰⁹ traduit en acte la politique de mécénat du Groupe dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la culture. La Fondation Sonatel soutient l'excellence dans le domaine de l'éducation mais aussi la scolarisation des filles, l'aide à l'enfance handicapée et déshéritée.

Initiatrice du 1er Téléthon de la sous-région, la fondation Sonatel a contribué à la lutte contre le paludisme, a soutenu les personnes âgées en offrant depuis **2004** des consultations, des bilans biologiques ou des opérations de la cataracte. En équipant **300** postes de santé en zone rurale en boîte d'accouchement et de petite chirurgie, la fondation Sonatel lutte également contre la mortalité maternelle et infantile. La fondation Sonatel vise à soutenir tout projet ayant pour objet la valorisation de la créativité humaine dans l'édition, les arts plastiques, la préservation du patrimoine, de la mémoire et du cinéma.

« La Fondation Sonatel renforce ses actions dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la culture. Pour Sonatel, la mission d'un groupe international va au-delà de fournir des moyens et de services de communication. C'est tout le sens de la Fondation Sonatel qui accompagne et soutient au quotidien les populations les plus vulnérables à travers ses actions de mécénat dans les domaines de la santé¹¹⁰, de l'éducation¹¹¹ et de la culture¹¹².

¹⁰⁹ <http://www.sonatel.sn/mecenat/politique-de-mecenat.html>, 17 novembre 2014

¹¹⁰ <http://www.sonatel.sn/mecenat/axe-1.html>, 17 novembre 2014

¹¹¹ <http://www.sonatel.sn/mecenat/axe-2.html>, 17 novembre 2014

¹¹² <http://www.sonatel.sn/mecenat/axe-3.html>, 17 novembre 2014

- **Domaine Sanitaire**

Depuis des décennies, la Fondation Sonatel soutient les populations vulnérables en matière de santé, accompagne les autorités nationales dans le relèvement du plateau médical, de même qu'elle a été le précurseur dans la prise en charge médicale gratuite des personnes âgées en particulier.

- ❖ **Les projets dans le Mécénat Santé**

- Lutte contre le paludisme
- Assistance à l'enfance en situation de handicap
- Equipement et modernisation du plateau médical
- Prise en charge médicale gratuite des personnes âgées
- Solidarité



- **Domaine Educatif**

En 2013 encore, l'appui à l'excellence et la lutte contre l'illettrisme ont été les priorités de la Fondation Sonatel dans son programme d'appui à l'éducation.

❖ **Les projets dans le Mécénat Education**

- Lutte contre l'analphabétisme et l'illettrisme
- Assistance à l'enfance déshéritée et à la petite enfance
- Promotion de l'excellence
- Scolarisation des filles



• **Domaine Culturel**

Avec la santé, l'éducation, la culture est un des piliers de la Fondation Sonatel qui chaque année, est le partenaire privilégié de nombreuses initiatives : formation de jeunes talents aux métiers de la culture, soutien à des festivals culturels régionaux, etc. Elle s'engage en outre résolument dans la préservation du patrimoine et de la mémoire.

❖ **Les projets dans le Mécénat Culture**

- Musique vocale/Festivals Culturels,
- Préservation du patrimoine et de la mémoire
- Formation aux métiers de la Culture



3.4. La responsabilité sociale d'entreprise de SONATEL

3.4.1. La stratégie de la communication RSE de SONATEL

Sonatel, en tant qu'opérateur de télécommunications et première entreprise de l'UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine) s'est résolument engagée dans le développement des communautés partout où elle opère. Cet engagement se manifeste depuis plusieurs années déjà par une préoccupation pour le bien-être des populations à travers notamment sa politique de mécénat et le développement socio-économique du pays, mais aussi la bonne gouvernance et la préservation de l'environnement.

Considérer comme la première entreprise au Sénégal qui s'est engagée dans l'intégration de la RSE dans son système de gouvernance. C'est dans cette logique que la Sonatel a créé un département de communication institutionnelle et de RSE. Ainsi dans leur stratégie de communication RSE elle s'investit à gérer les activités RSE et à les rendre transparentes aux yeux du public pour une meilleure assise de la confiance de ces derniers à leur égard. Elle se charge d'assurer la sensibilisation par rapport au personnel sur l'évolution des thèmes et des mutations managériales en termes de RSE. Par rapport aux conclusions de l'étude ci-dessous

nous pouvons avancer que Sonatel effectue une communication RSE bilatérale asymétrique vis-à-vis de ses parties prenantes. Dans la mesure où on note un dialogue émanant de l'entreprise vers ses parties prenantes mais sans qu'il y soit l'attente d'un quelconque feedback. Nous constatons que la Sonatel cherche à informer son public et à le convaincre de l'utilité de ses actions en terme de RSE. Cependant la manière dont chaque partie prenante va réagir face à la politique RSE de Sonatel est liée à sa perception et ses attentes propres. Si ces dernières sont positives l'entreprise va augmenter son capital réputation et son image institutionnelle. Néanmoins dans sa stratégie de communication Sonatel rencontre certaine limite : elle appartient à une multinationale « France Télécom », elle se doit de respecter certaines lignes directrices de la maison mère en matière de politique communicationnelle RSE ce qui malheureusement ne se calque pas toujours aux réalités sociales, culturelles et idéologiques sénégalaises. Nous allons plus vous détailler les stratégies de communication RSE de la Sonatel dans la suite de l'étude selon notre analyse.

3.4.2. Une permanence de la responsabilité sociale

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) se place au rang des priorités du groupe Sonatel depuis 2005 avec la publication du premier rapport RSE (Annexe 1). Cependant, leur intérêt pour le bien être des communautés s'est manifesté depuis 2002 avec la création de la Fondation Sonatel qui œuvre dans les domaines de la Santé, de l'Education et de la Culture et par le développement de l'éthique et la communication en interne sur les valeurs qui doivent être la référence et le guide d'action de tout salarié du groupe. Quelques exemples des activités RSE de la Sonatel sont portés en (Annexe 2).

En effet, il s'agit au-delà du mécénat « de promouvoir leur valeurs par leurs actes et leurs comportements », selon l'ancien Directeur Général, M. Cheikh Tidiane Mbaye.

3.4.3. Vision de la RSE par SONATEL

Une stratégie RSE a été définie pour mieux répondre aux attentes de leurs parties prenantes qui sont les actionnaires, les clients, l'Etat, les représentations internes et la société civile entre autres. C'est dans ce sens que leur engagement citoyen a été érigé au rang d'axe stratégique

prioritaire pour intégrer aussi bien dans leurs politiques majeures que dans leurs activités quotidiennes, les considérations essentielles de Responsabilité et de Développement Durable. Ainsi, ces questions sont au cœur de leur stratégie et constituent même un enjeu pour l'amélioration de leur compétitivité, leur performance par la création de valeur. En effet, leur engagement citoyen devient un axe stratégique au centre de leur ambition au même titre que la satisfaction de leurs clients et leur excellence opérationnelle.

Dans une optique de développement de l'entreprise par la prise en compte des préoccupations des parties prenantes, leur ambition est d' « **être l'opérateur préféré partout où nous sommes** ».

Cela suppose pour eux, de remplir au mieux leur rôle d'opérateur qui offre des services de télécommunication en créant également un lien social ainsi que de la valeur, au bénéfice de ses parties prenantes et de toute la communauté.

3.4.4 Les axes stratégiques de la politique RSE

La politique de responsabilité de Sonatel s'est matérialisée depuis la création par un ensemble de principes et de valeurs allant dans le sens de leur développement au profit des parties prenantes et contenus dans leur charte de déontologie (Annexe 3). Ainsi, la qualité de service, la satisfaction client, l'innovation sont au cœur de la conception et de la commercialisation de leurs produits et services.

Au-delà de cet engagement comme postulat de base et dans une optique globale d'une relation gagnant- gagnant, la responsabilité sociale d'entreprise œuvre à répondre aux attentes de leurs

parties prenantes suivant les axes définis après écoute de leurs préoccupations (enquêtes 2010) à savoir :

- Bien-être communautaire (dont mécénat) : solidarité et progrès social ; système de santé ; éducation et formation ; arts et culture ; etc.
- Croissance et développement économique : soutien à la création et au développement de structures (notamment NTIC) ; projets de modernisation et de décentralisation de l'Etat ; soutien aux fournisseurs et prestataires pour une bonne gestion de leurs affaires ; etc.

- Bonne gouvernance : promotion de l'éthique dans leurs rapports avec les tiers; éthique et déontologie incarnées par le respect des valeurs ; éthique et responsabilité dans leurs processus et leurs produits et services, etc.
- Protection de l'environnement : respect et anticipation des normes environnementales nationales et internationales ; soutien aux démarches respectueuses de l'environnement dans le cadre de leurs métiers.

Nous avons souhaité faire référence de cette enquête dans cette partie dans la mesure où elle concerne la mise en place de la RSE Stratégique de Sonatel dans sa politique managériale. Sonatel avait pour objectif principale d'intégrer sa stratégie dans sa politique et de la faire connaître par ses parties prenantes, en particulier, et le grand public en général. Pour mieux se positionner en image et en réputation institutionnelle sur le marché sénégalais. Dans cette enquête Sonatel a trouvé comme résultat qu'elle détient la confiance de ses parties prenantes et que sa signature, la marque Orange connaît une meilleure appréciation de la part de ces derniers. Nous pouvons noter que la gouvernance RSE de Sonatel peut contribuer indéniablement à l'accroissement de la capitale sympathie du public vis-à-vis de l'entreprise.

3.5. Mise en place de la RSE Stratégique au niveau du groupe SONATEL

L'intégration des enjeux de développement durable dans leur stratégie contribue à l'amélioration de leur performance globale .Elle favorise, ainsi, la création de valeur à long terme et contribue à pérenniser leur réputation institutionnelle. De plus un avantage concurrentiel est à noter dans la mesure où si les parties prenantes apprécient les actions de RSE d'une entreprise cela va les pousser à plus maintenir leur fidélité vis-à-vis de cette dernière.

3.5.1. L'Importance de la RSE dans la stratégie communication organisationnelle

Sonatel donne de l'importance à la RSE et à sa communication RSE. Dans cette logique elle s'occupe particulièrement de cette dernière de par son département de communication institutionnelle et de RSE. A l'inverse de la politique de communication financière, institutionnelle et commerciale, basée sur les thèmes de la consommation des produits et de la recherche de profit. La communication RSE de Sonatel consiste plutôt à servir le public, à devenir leur premier appui et partenaire social dans tous les domaines de la vie sociale. De ce fait elle doit leur donner des preuves sérieuses de leur engagement de manière constante.

3.5.2. Présentation des parties prenantes d'Orange Sénégal

Dans cette étude les parties prenantes de la Sonatel sont établies comme suit:

- **Les actionnaires:**

Ils constituent des garants pour l'entreprise au profit de laquelle, ils jouent un rôle primordial dans la bonne marche de l'entreprise, d'où les propos de Hill et Jones : ils sont des « *participants possédant un droit légitime sur l'entreprise* ». Il serait, donc, inconcevable d'effectuer cette étude sans y inclure les actionnaires en premier.

- **Les clients :**

Les clients d'une entreprise constituent un actif majeur, dans la mesure où elle ne peut pas vivre sans eux. Dans le contexte de notre étude, les clients Sénégalais sont généralement très exigeants face au entreprise privée surtout les internationales. Cette exigence se traduit, selon la mentalité des sénégalaises, par une relation de réciprocité du donner et du recevoir entre l'entreprise et son public. Compte tenu de ce fait, les consommateurs sénégalais attendent toujours des entreprises qu'elles participent plus à la vie sociale. Cette relation du dialogue social entre les deux entités constitue la base primordiale de la réussite des entreprises étrangères et locales au Sénégal. En conséquence, les sociétés privées qui comprennent cet aspect de la réalité sénégalaise et qui l'impliquent dans leur stratégie de communication institutionnelle ne vont que gagner en bonne image et en réputation. L'évolution du

comportement d'achat des sénégalais dans le domaine de la télécommunication s'est faite de manière croissante. Que ce soit en milieu urbain ou rural, les sénégalais utilisent les réseaux téléphoniques et internet comme moyen de communication et de transfert d'argent.

- **La société civile :**

C'est « *le domaine de la vie sociale civile organisée qui est volontaire, largement autosuffisante et autonome de l'état* ¹¹³ ». C'est cette société civile qui se porte souvent volontaire comme défenseur des intérêts des consommateurs par le biais d'associations à intérêt public au Sénégal. Pour leurs intérêts, les consommateurs sénégalais souhaiteraient que l'entreprise émette une communication normative et claire, qu'elle soit bilatérale cohérente et pertinente sur les projets de l'entreprise vis-à-vis de ces parties prenantes. Dans cette logique la société civile incite les entreprises à privilégier les relations d'intérêt collectif et non les relations d'intérêt privé.

- **L'état et ses représentants :**

En terme économique l'Etat joue un rôle de régulateur légal et souvent d'arbitre réglementaire entre l'entreprise et ses clients ou parfois entre l'entreprise et son personnel.

- **Les représentations internes :**

Elles regroupent le personnel qui est le premier relais d'opinion de l'entreprise. Nous notons même que certaines personnes ont une préférence quant à leur décision de travailler avec une entreprise appliquant une politique RSE du fait de l'image que cette dernière renvoie à l'extérieur. De ce fait une bonne représentation interne constitue un relais d'opinion à l'externe donc un actif immatériel majeur pour l'entreprise en termes de réputation institutionnelle. Dans ce contexte Sonatel organise des ateliers, des forums et des formations pour mieux amener son personnel à maîtriser ces attentes en termes de RSE et recueillir les suggestions émises et les remonter au département de la communication institutionnelle, afin d'améliorer et de matérialiser l'engagement de l'entreprise et de répondre à la préoccupation des parties prenantes. Dans le cadre de sa communication institutionnelle RSE Sonatel utilise

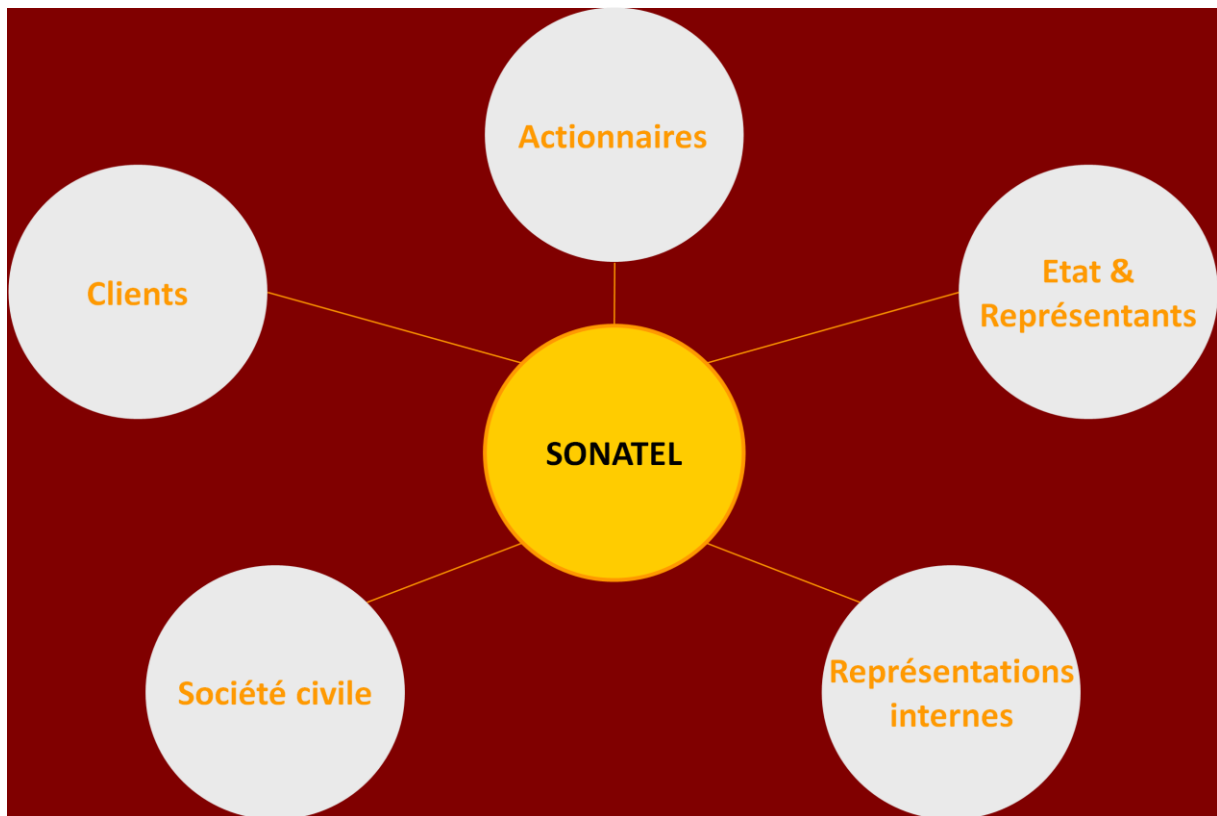
¹¹³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_civile, 18 novembre 2014

les vidéos intégrées dans leurs mails internes ce qui permet de rendre la communication plus vivante. Cependant on peut noter que l'utilisation des dépliants, des affiches et des journaux d'entreprises est plus répandue dans l'entreprise. Pour la communication de la RSE, la manière d'aborder les employés sera différente de celle employée pour les cadres supérieurs de l'entreprise. Pour les premiers il faudra plus insister sur une information et une sensibilisation sur les aspects RSE qu'ils ne maîtrisent pas souvent. Pour les seconds nous devons les convaincre que la politique RSE de l'entreprise comporte des avantages, dans la mesure où elle peut influencer sur son image et sa réputation institutionnelle.

Le tableau ci-dessous présente les Parties Prenantes du Groupe Sonatel.

Les parties prenantes du Groupe SONATEL

Figure 4: Portefeuille des parties prenantes de la Sonatel



*Source : Etude interne du Groupe SONATEL

3.5.3. Orientation stratégique de la RSE

Les orientations stratégiques de la SONATEL sont établies comme suit:

- Préoccupation ancienne de l'entreprise (parmi les priorités dans les lettres d'orientations depuis 2005)
- Etablir des Publications de rapports d'activité RSE tous les ans.
- Effectuer des suivis des indicateurs Global Reporting Initiative (GRI)

En somme la RSE Stratégique est inscrite comme une priorité dans le plan stratégique 2010-2014 de SONATEL.

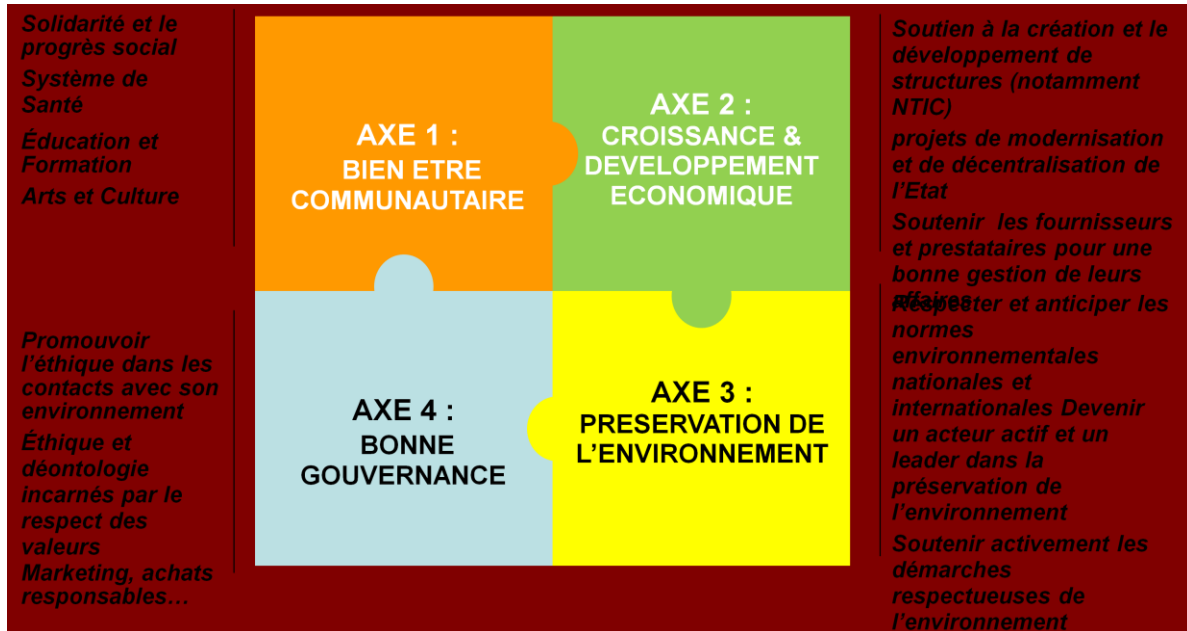
Cependant nous notons une préoccupation peu perçue par les parties prenantes, peu de communication sur les actions RSE et peu de visibilité. De plus leurs collaborateurs ne sont pas impliqués dans les actions menées. En somme les actions de RSE menées par ces derniers sont plus ou moins passives, à savoir, disparates et non orchestrées.

Cependant l'ambition de Sonatel est d' « être l'opérateur préféré partout où nous sommes », ce slogan marque donc l'intégration de la politique internationale de RSE du Groupe Orange France qui doit aussi donc s'appliquer au Sénégal.

Avec comme signature de marque institutionnelle « Avec vous, pour vous », dans ce message Sonatel se substitue au peuple sénégalais et essaye de s'imprégner des besoins et des attentes de ces derniers.

C'est dans cette lancée que SONATEL s'est donné comme objectif principal de respecter son engagement citoyen à savoir « être l'entreprise citoyenne préférée » des Sénégalais. Comme objectif SONATEL désire « Renforcer le lien émotionnel avec son environnement, et la confiance de toutes ses parties prenantes ». Dans cette action de confiance SONATEL axe sa communication vers une fidélisation de ces derniers. Le Tableau ci-dessous montre les Axes choisis par SONATEL pour mettre en œuvre sa stratégie RSE.

Figure 5 : Les quatre axes de la RSE Stratégique de la Sonatel



*Source : <http://www.sonatel.sn/responsabilite-sociale.html>

Les axes choisis par Sonatel englobent à la fois le milieu interne et externe de l'environnement managérial sénégalais.

En interne Sonatel s'appuie sur l'AXE 4 surtout à savoir la Bonne Gouvernance qui va consister à :

Promouvoir l'éthique dans les contacts avec son environnement,

L'Éthique et la déontologie incarnée par le respect des valeurs marketing, achats responsables...

Dans la mesure où au Sénégal « l'ensemble des acteurs économiques s'accordent à soulever un problème croissant d'éthique et à dénoncer les pertes de valeurs et principes dans les relations d'affaires (respect des engagements, respect de la parole donnée, etc....) ».

Dans le domaine interne on peut noter trois axes :

L'AXE 1 : Bien Etre Communautaire : qui est plutôt tourné vers la société en ce qui concerne les actions sociales dédiées à la population dans divers domaines :

- ❖ La Solidarité et le progrès social
- ❖ Le Système de Santé
- ❖ L'Education et la Formation
- ❖ L'Art et la Culture

L'AXE 2 : quant' a elle se fixe pour objectif une croissance et un développement économique. Dans ce contexte en plus des parties prenantes externes, l'état y est également présent d'où :

- ❖ Un soutien à la création et le développement de structures (notamment NTIC)
- ❖ Les Projets de modernisation et de décentralisation de l'Etat.
- ❖ Soutenir les fournisseurs et prestataires pour une bonne gestion de leurs affaires.

L'AXE 3 : porte le lourd fardeau du respect par l'institution de l'environnement. La préservation de l'environnement qui constitue le combat primordial du 21^e siècle. Les entreprises communiquent beaucoup sur cet état de fait sans pour autant en connaître toujours les aboutissants.

Dans ce contexte SONATEL s'engage à :

- ❖ Respecter et anticiper les normes environnementales nationales et internationales,
- ❖ Devenir un acteur actif et un leader dans la préservation de l'environnement,
- ❖ Soutenir activement les démarches respectueuses de l'environnement.

3.5.4. Construction d'une réflexion stratégique sur les Orientations RSE

Sonatel a effectué une réflexion stratégique dans son sein pour essayer de mieux appréhender le domaine d'application de cette dernière, qui constitue une nouveauté dans le milieu sénégalais. De ce fait Sonatel a effectué une enquête en 2010 (Annexe 4) au niveau de ses parties prenantes. Ces dernières exigent néanmoins une meilleure distribution des ressources ; car selon elles les Sonataliens sont privilégiés au détriment des autres parties prenantes.

De ce fait pour mieux faire face aux demandes des parties prenantes Sonatel a mis en place « une gouvernance RSE » qui occupe maintenant un rôle de gestionnaire de la RSE au sein de l'institution. Qui répondra à toutes les attentes des parties prenantes en assurant la communication avec ces derniers par l'insertion de moyens de communication institutionnelle moderne plus efficace et en même temps qu'ils auront pour rôle de prévoir les risques de communication de la RSE par exemple une mauvaise appréciation de sa réputation institutionnelle par ses parties prenantes.

Il s'agit de :

La création d'un comité RSE,

La création du département DGA/CIR

Les organigrammes de ces derniers sont représentés ci-dessous :

Le rôle premier de ces derniers et d'intégrer la RSE au cœur du métier des activités de SONATEL à savoir :

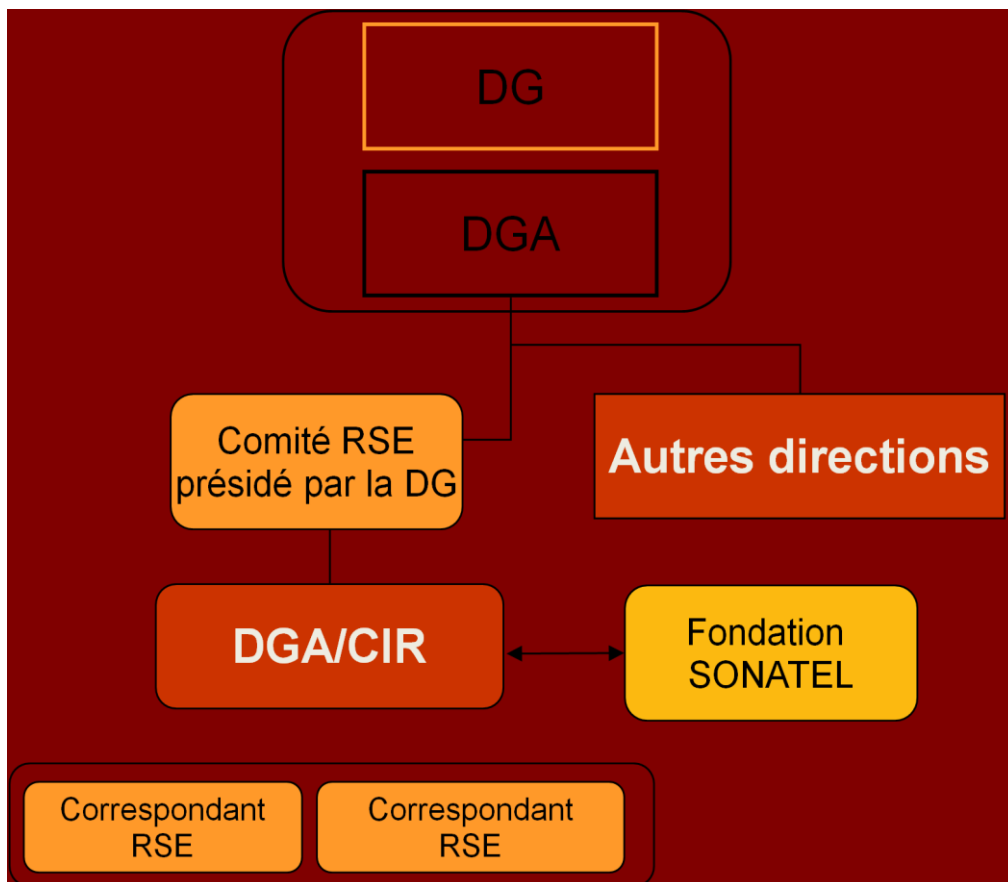
Prendre en compte

- Les attentes des parties prenantes
- Les dispositions normatives
- Les engagements et orientations groupe
- Le Bench mark et best practices au niveau International et Africain

- L'Intégration de la RSE dans leur organisation, la conception de leur processus, de leurs produits
- L'Eco conception/innovation

L'organigramme ci-dessous montre la structure de ce département dont les directions sont en perpétuelle collaboration pour l'atteinte d'un objectif commun : la satisfaction de leurs clients, de leurs parties prenantes ainsi qu'une bonne entente au niveau interne.

Figure 6 : L'organigramme de la gouvernance de la RSE a la Sonatel



*Source : Etude interne du groupe SONATEL

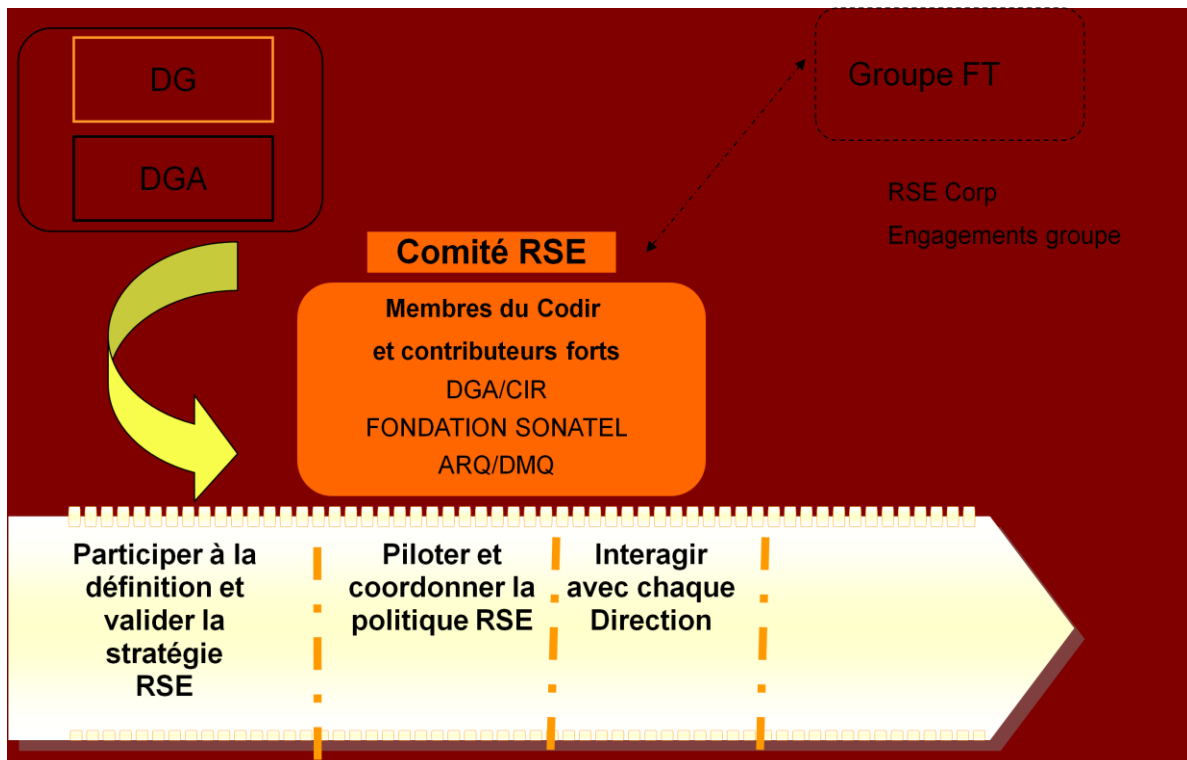
3.5.5. Définition des acteurs et des domaines d'intervention :

Le comité ci-dessous joue le rôle de régulateur de cette direction dans la mesure où

- Elle participe à la définition et la validation de la stratégie RSE
- Pilote et coordonne la politique RSE
- Interagit avec chaque direction

Le tableau ci-dessous opère une synthèse de cette dernière.

Figure 7 : Les acteurs et les domaines d'intervention du comité RSE de la Sonatel



*Source : Etude interne du groupe SONATEL

Ce tableau nous montre que toute la direction de la Sonatel est en interaction pour une bonne mise en place de sa politique RSE. L'application de cette dernière nécessite la participation de toutes les directions pour une coordination des activités et meilleure mise en niveau des résultats émanant des activités RSE de l'entreprise.

3.6. Analyse de la Responsabilité Sociale d'Entreprise de SONATEL Sénégal

3.6.1. Contexte et Objectifs

Le poids des activités de SONATEL dans l'économie Sénégalaise fait que sa responsabilité doit dépasser le champ de l'entreprise et s'étendre à la société dans son ensemble. C'est pourquoi SONATEL entend développer sa politique de responsabilité sociétale au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans le cadre de cet objectif et suite à l'enquête menée sur la réputation de l'institution, SONATEL se propose de répondre en matière de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) aux attentes qui ont été formulées. Cette orientation stratégique est alignée à la nouvelle ambition de SONATEL Orange « d'être l'opérateur préféré partout où nous sommes ».

A cet effet, l'enquête réalisée sous la forme d'un sondage devra répondre aux objectifs suivants :

- Evaluer le niveau de satisfaction générale des parties prenantes
- Recueillir les nouvelles attentes des parties prenantes
- Démontrer que SONATEL à travers des sondages périodiques est réellement à l'écoute de ses parties prenantes.

3.6.2. Les points méthodologiques

La politique RSE de SONATEL repose sur quatre piliers :

La Charte de déontologie

La Gouvernance d'entreprise

Le Mécénat

La Publication de rapports annuels

Cela implique également une revue périodique intitulée RSE news *un support qui lui permettra de 's'exprimer sur son métier, ses activités, son environnement, sa politique, ses engagements sociétaux et environnementaux*¹¹⁴, de même que l'impact des actions réalisées grâce à la conduite d'une étude thématique auprès des différentes parties prenantes.

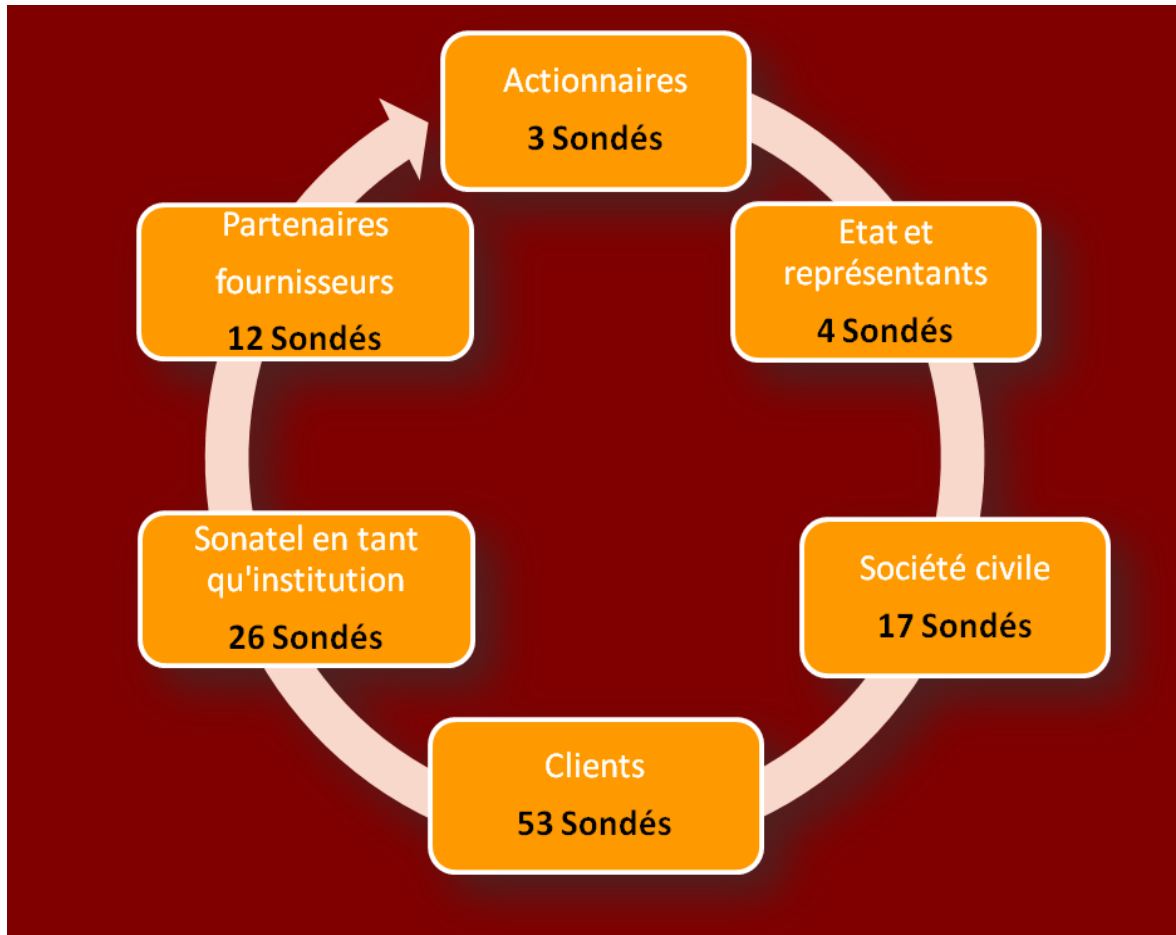
Alors que le niveau de connaissance des actions de SONATEL dans le domaine de la RSE varie selon les parties prenantes, l'intérêt de l'étude consistait à mieux connaître la perception de la politique RSE mise en œuvre ainsi que les attentes spécifiques qu'elle suscite. Il est entendu qu'à travers l'écoute des réponses et suggestions apportées, SONATEL entend améliorer ses pratiques de responsabilité sociale.

Cette étude qualitative conduite par téléphone auprès d'un échantillon de 115 sondés parmi les clients de la SONATEL est répartie comme suit :

Répartition d'échantillonnage :

Par partie prenante :

¹¹⁴ <http://www.osiris.sn/Responsabilite-societale-des.html>, 17 novembre 2014

Figure 8: Tableau des parties prenantes

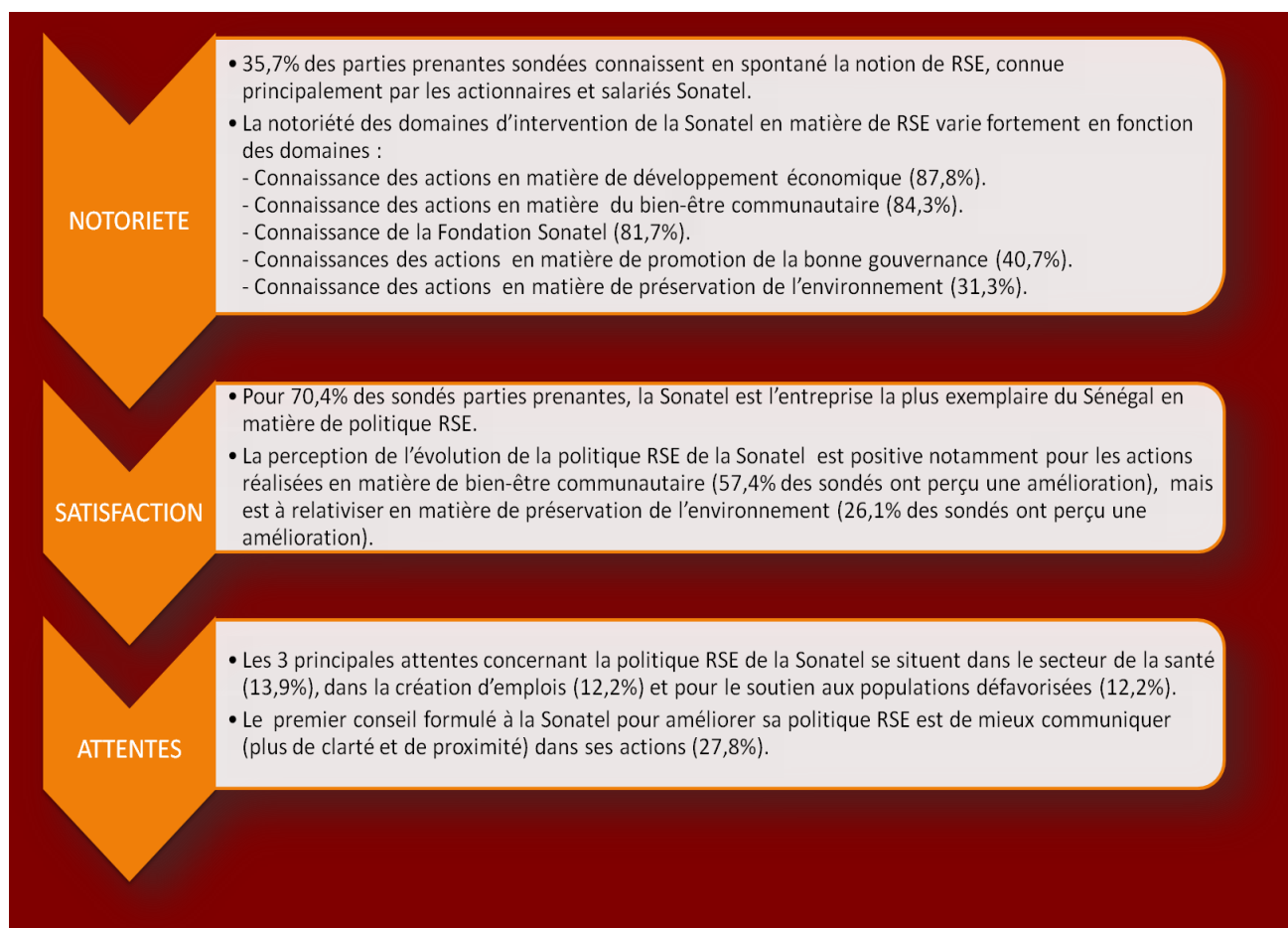
***Source :** tableau de l'étude de cas de SONATEL

- L'Interview a été réalisée par téléphone
- Les Logiciels utilisés: Ethnos 5.5 et SPSS 12
- Le questionnaire dure 25 secondes en moyenne.
- la part élevée des Sondés en lien avec SONATEL (actionnaires, collaborateurs) par rapport à l'échantillon global (25% du total). Ce qui a une incidence sur certaines réponses concernant la notoriété de la politique RSE de SONATEL.
- Les résultats ont été arrondis à la première décimale, ce qui peut provoquer de légers écarts dans les totaux attendus.

3.6.3. Les points clés de cette étude

Ces derniers sont résumés sous la forme d'un tableau établi ci-dessous :

Figure 9 : les points clés (notoriété, satisfaction, attentes)



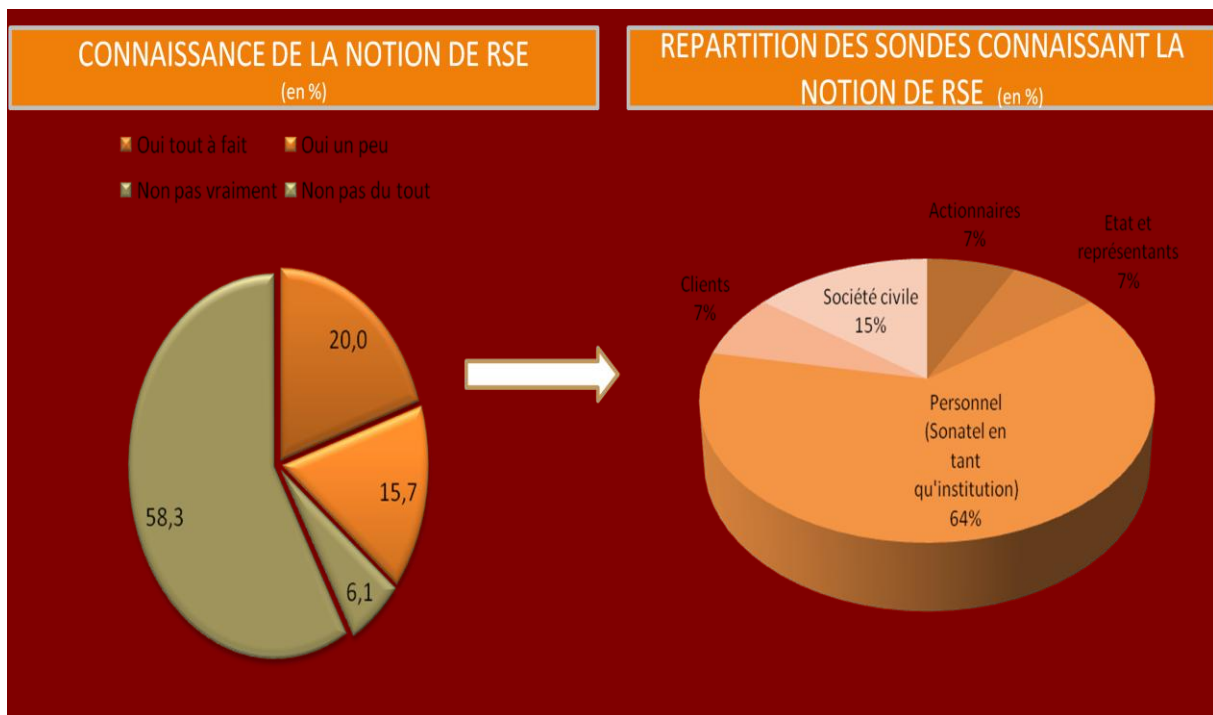
***Source** : tableau de l'étude de cas de SONATEL

La Connaissance de la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise est inégale entre les parties prenantes : Défaillance de la connaissance de la notion de RSE par les membres de la société civile, les clients et les fournisseurs Sonatel contre une très bonne connaissance de la part des salariés et actionnaires Sonatel.

35,7% des sondés (41 sur 115) savent à quoi correspond la notion de responsabilité sociale d'entreprise, encore dénommée RSE : 3 actionnaires sur 3, 3 membres de l'Etat sur

4, 26 membres du personnel sur 26, contre 3 clients sur 53, 0 fournisseur sur 12, et 6 membres de la société civile sur 17.

Figure 10 : Connaissance de la notion de RSE



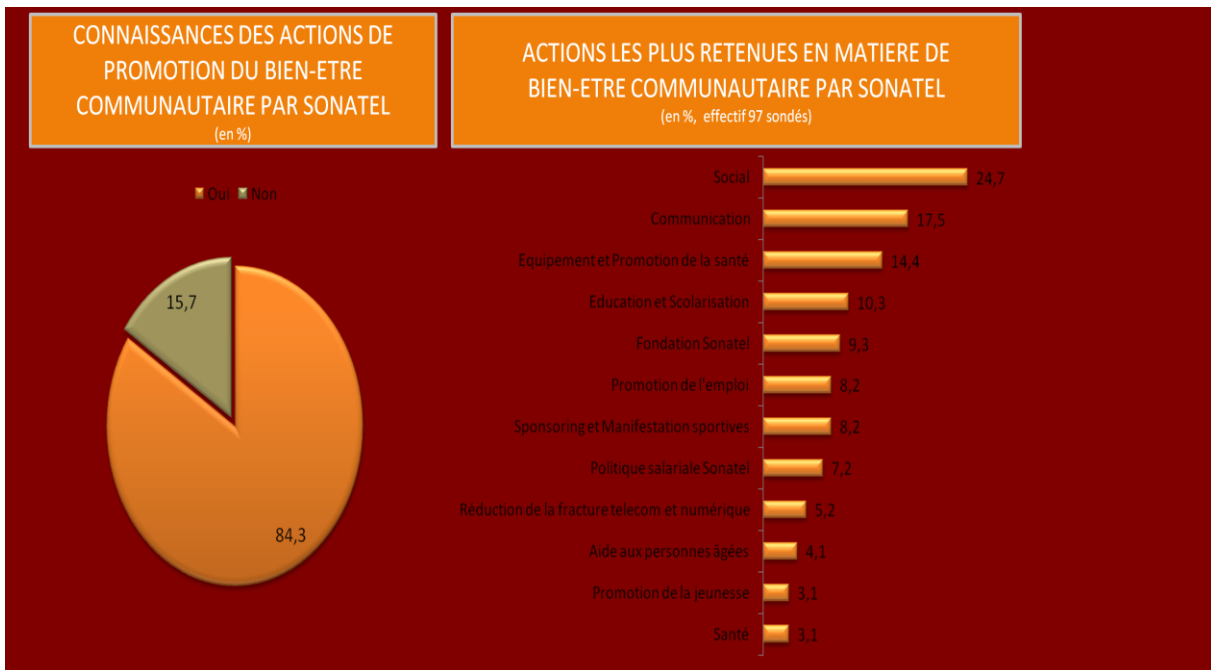
***Source** : tableau de l'étude de cas de SONATEL

En résumé cet état de fait ne constitue pas une surprise dans la mesure où la notion de RSE est en émergence dans bon nombre de société privée africaine et sénégalaises ne sont pas en reste. Dans le contexte du Sénégal SONATEL doit aborder dans sa communication institutionnelle la RSE comme un produit culturel. Dans la mesure où au Sénégal le poids de la culture et des valeurs sociales est très représentatif dans le quotidien des décisions organisationnelles des entreprises. Donc ces derniers doivent insister dans leurs stratégies de communication RSE plus sur l'adéquation de leur relation avec les parties prenantes en rapport avec leurs croyances sociales, environnementales et culturelles. Si ces pratiques sont bien gérées par la direction, le retour en terme organisationnel et institutionnel ne pourra s'avérer que bénéfique pour l'entreprise.

- Le bien-être communautaire

84,3% (97 sur 115) des sondés sont de l'avis que la promotion du bien-être communautaire est un domaine d'intervention de SONATEL en matière de RSE. Les actions les plus retenues en matière de bien-être communautaire par SONATEL sont liées à une politique sociale (24,7%), de communication (17,5%) et par le don d'équipements et la promotion dans le domaine de la santé (14,4%). Le tableau ci-dessous fait référence à cette dernière.

Figure 11 : Connaissance des actions de promotion du bien être communautaire par SONATEL



***Source** : tableau de l'étude de cas de SONATEL

Il requiert de la moralité de toute entreprise de se montrer responsable vis-à-vis de la communauté dans laquelle elle évolue. Ces actions peuvent se traduire par le mécénat ce qui peut lui valoir une bonne image à l'endroit des parties prenantes. Dans la mesure où au Sénégal par exemple une entreprise qui contribue à la vie communautaire c'est-à-dire à l'intérêt général peut gagner non seulement en valeur financière mais beaucoup plus en valeur relationnelle d'où les propos d'E.S.Ndione « rendre en terme réel avec le même volume, le même contenu, la même couleur, la même odeur apparait aux yeux de beaucoup comme un

*appauvrissement des relations*¹¹⁵ ». Les consommateurs sénégalais accordent plus d'importance à leur relation qu'au politique philanthropique menée par les entreprises à leur égard.

- **Connaissance de la fondation SONATEL**

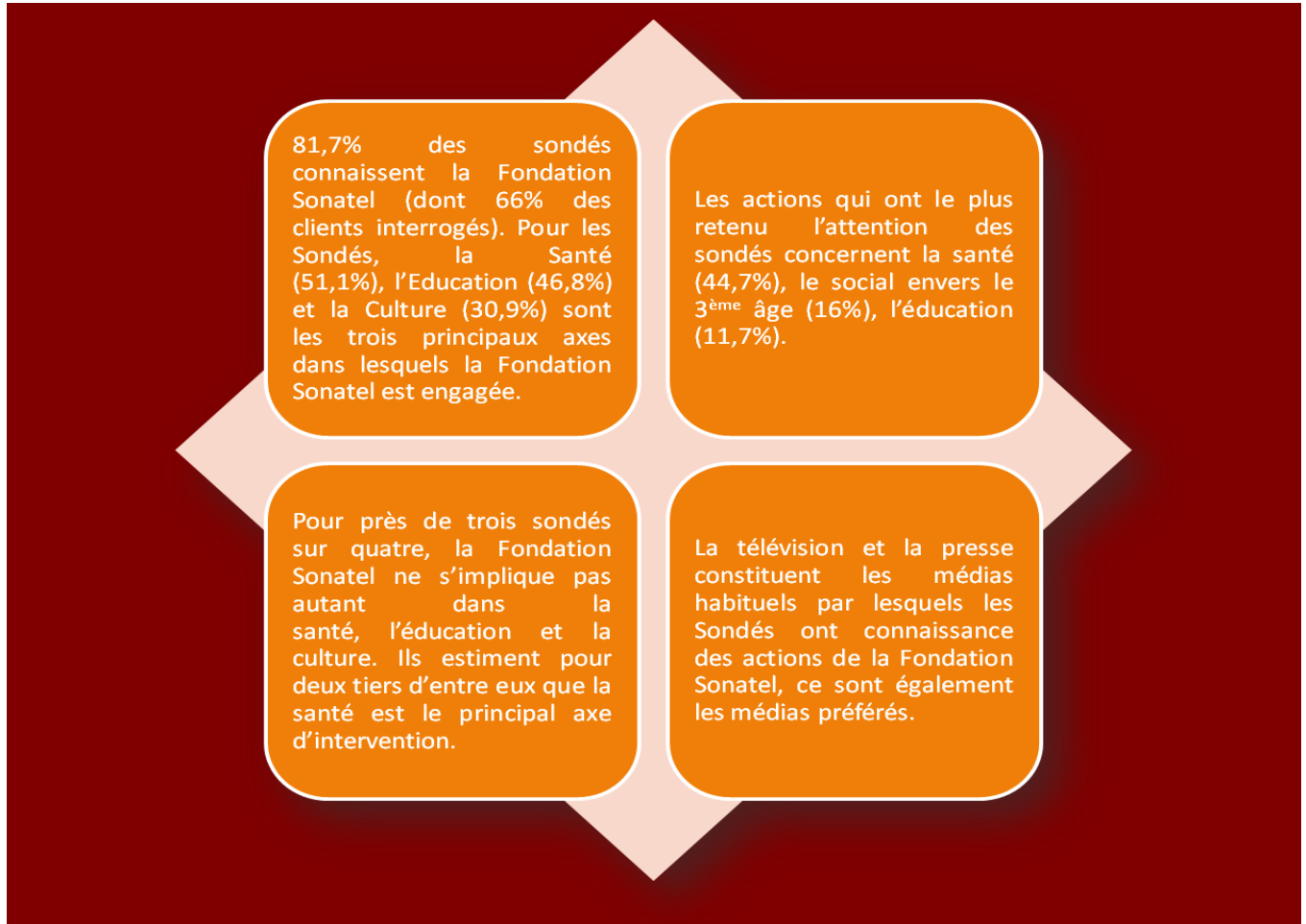
Les Points clés sur la perception de la Fondation SONATEL.

Pour plus de 9 sondés sur 10, les actions de la Fondation SONATEL sont utiles et efficaces.

Dans cette dernière nous notons une plus ample connaissance de la Fondation SONATEL qui effectue le plus souvent des actions sociales. Dans la société ou cette dernière communique beaucoup sur ces actions de par les medias traditionnelles et modernes sans oublier les réseaux sociaux pour une meilleure visibilité de leur marque institutionnelle. Le tableau ci-dessous fait une synthèse du taux de connaissance de la Fondation SONATEL.

¹¹⁵ E.S.Ndione, l'économie urbaine en Afrique: le don et le recours, Karthala, 1994,p.189

Figure 12 : Connaissance de la fondation SONATEL



*Source : tableau de l'étude de cas de SONATEL

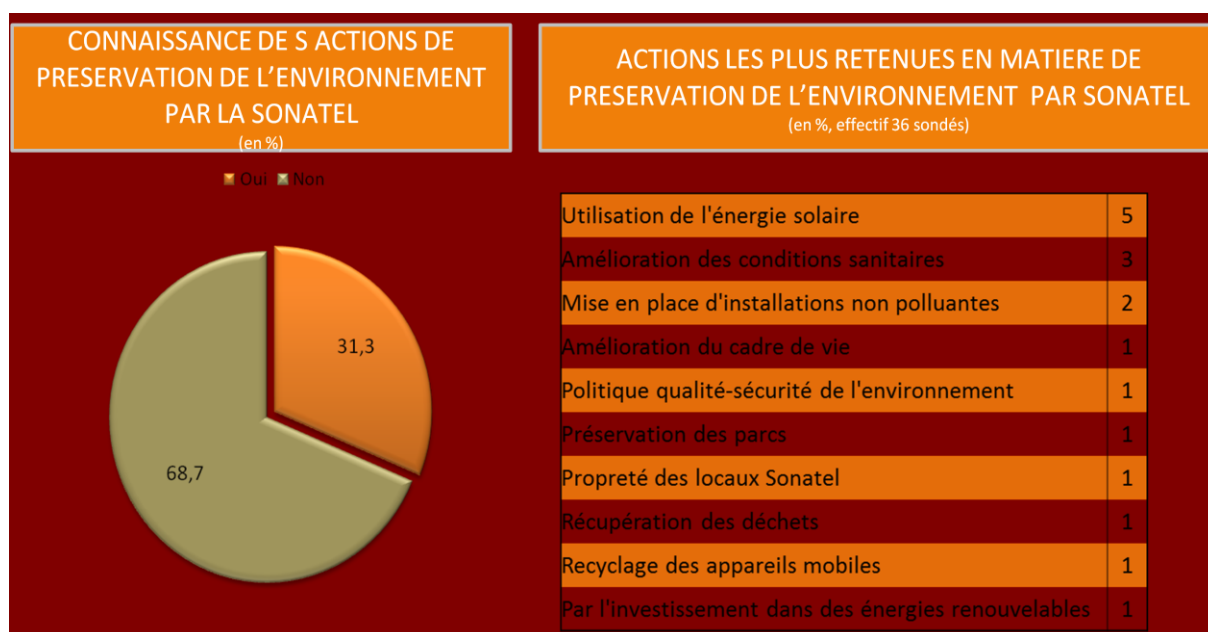
- L'Environnement

Pour la Connaissance des actions de SONATEL en matière de préservation de l'environnement

Seuls 31,3% des sondés (36 sondés sur 115) sont informés que la préservation de l'environnement est un domaine d'intervention de SONATEL. Les plus informés des actions de SONATEL en matière de préservation de l'environnement sont le personnel de SONATEL (73,1% d'entre eux, 19 sondés sur 26).

Les actions les plus retenues en matière de préservation de l'environnement par SONATEL sont **l'utilisation de l'énergie solaire (5 sondés)**, l'amélioration des conditions sanitaires (3 sondés) ou bien encore par la mise en place d'installations non polluantes (2 sondés). Limitée à moins d'un sondé sur trois. Le tableau ci-dessous en fait la synthèse:

Figure 13: Connaissance des actions de préservation de l'environnement par la SONATEL



*Source : tableau de l'étude de cas de SONATEL

- La bonne gouvernance

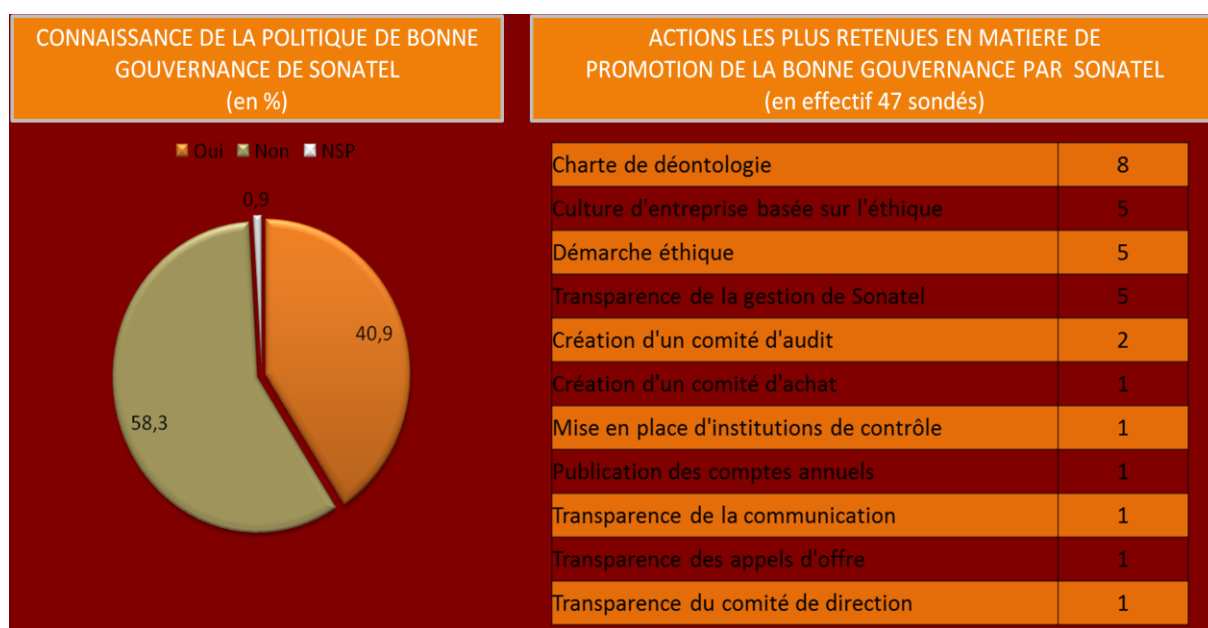
La Connaissance des actions de SONATEL en matière de promotion de la bonne gouvernance est limitée à 40,9% des sondés principalement les salariés de SONATEL (92,3% d'entre eux) et les actionnaires (100% d'entre eux) avec comme premier canal d'information la Charte de déontologie.

40,9% des sondés (47 sur 115) sont informés de la politique de bonne gouvernance promue par SONATEL, les plus informés étant le personnel de SONATEL (92,3% d'entre eux) et les

actionnaires (100% d'entre eux), les moins informés étant les clients (83% d'entre eux répondent par la négative, c'est aussi le cas de 75% des fournisseurs et de 64,7% des membres de la société civile interrogés.

Les sondés connaissant les actions de SONATEL en matière de promotion de la bonne gouvernance, ont cité comme exemple d'action la charte de déontologie (8 sondés sur 47), la culture d'entreprise basée sur l'éthique (5 sondés sur 47), la démarche éthique en général de, SONATEL (5 sondés sur 47), ou bien encore la transparence dans la gestion financière de SONATEL (5 sondés sur 47).

Figure 14: Connaissance de la politique de bonne gouvernance de SONATEL



*Source : tableau de l'étude de cas de SONATEL

- Le développement économique

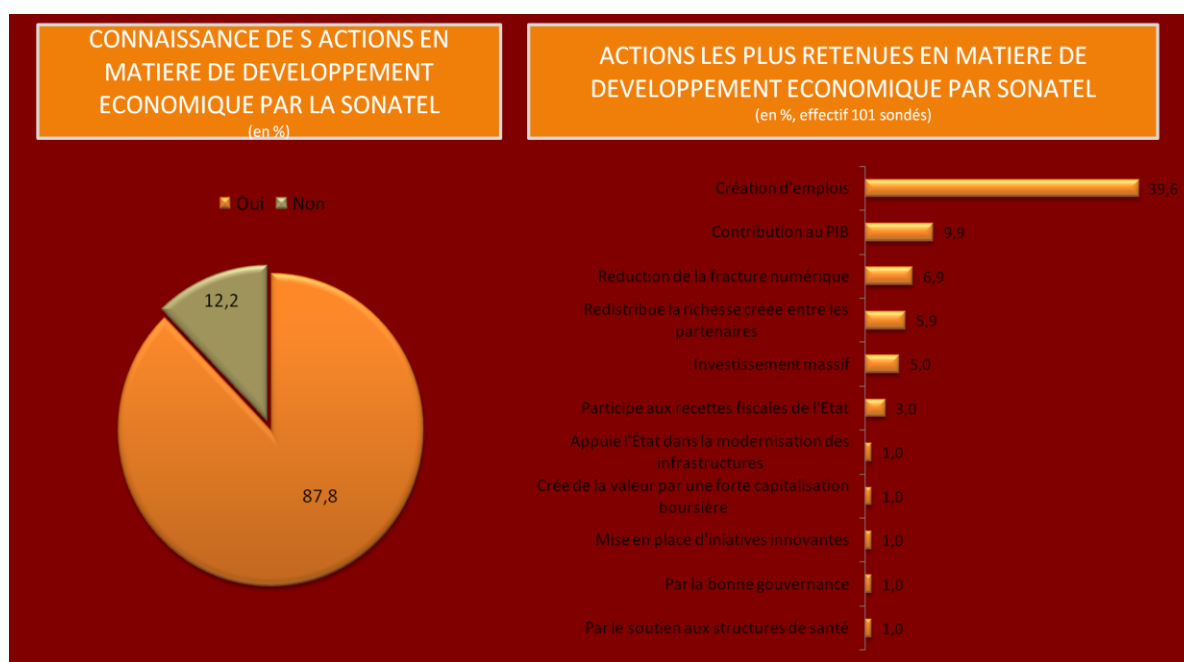
La Connaissance des actions de SONATEL en matière de développement économique est de 87,8% des sondés avec comme principale action retenue la création d'emplois.

87,8% des sondés (101 sur 115) sont informés des actions de SONATEL en matière de développement économique.

Les actions les plus retenues en matière de développement économique par SONATEL sont les créations d'emplois (39,6%), la contribution de SONATEL au PIB du pays (9,9%), la réduction de la fracture numérique dans les zones rurales (6,9%), la redistribution de la richesse créée entre les partenaires (5,9%), ou bien encore l'investissement massif (5%).

Les Diagrammes ci-dessous font la synthèse de cette dernière.

Figure 15: Connaissance des actions en matière de développement économique par la SONATEL



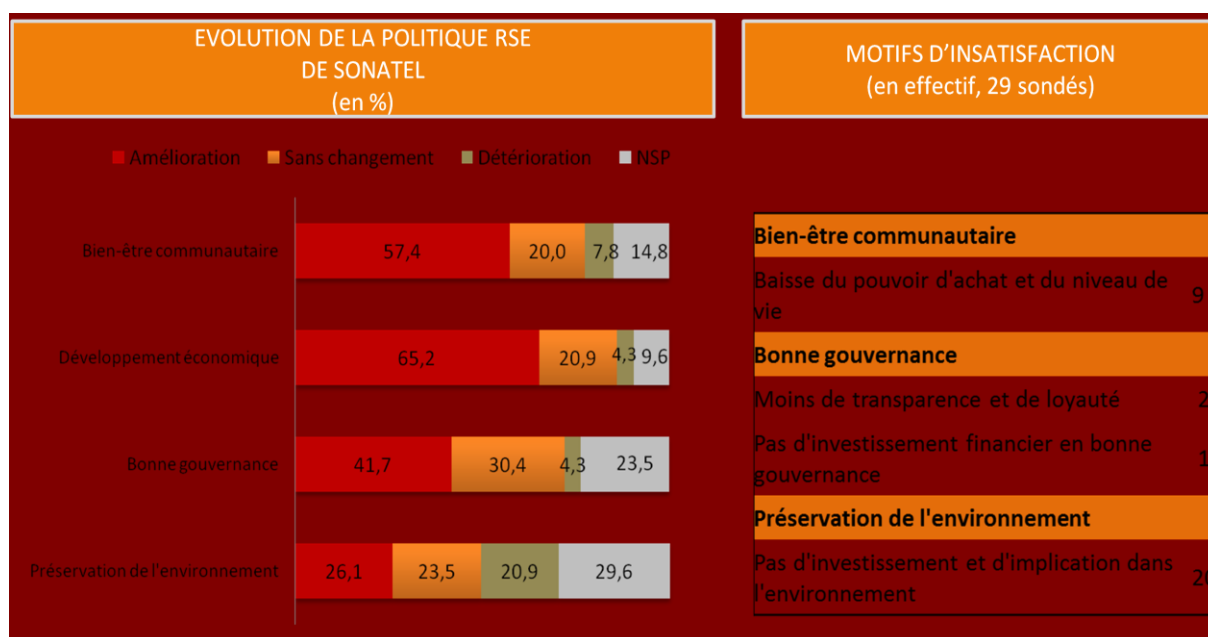
***Source** : tableau de l'étude de cas de SONATEL

On note une perception positive de l'évolution de la politique RSE de SONATEL pour les actions réalisées en matière de développement économique et de bien-être communautaire, mais à relativiser en matière de préservation de l'environnement.

Au cours de ces cinq dernières années, les sondés ont perçu une amélioration de la politique RSE dans les actions liées **au bien-être communautaire (57,4%) et au développement**

économique (65,2%). 41,7% des sondés voient une amélioration dans la politique RSE en matière de bonne gouvernance alors que 30,4% ne perçoivent de changement dans ce domaine. 20,9% des sondés déplorent une détérioration de la politique RSE au cours de ces cinq dernières années **en matière de préservation de l'environnement.**

Figure 16 : l'Evolution de la politique RSE de SONATEL



***Source** : tableau de l'étude de cas de SONATEL

La Perception des trois meilleures pratiques de RSE de SONATEL : Actions de mécénat au bénéfice des populations (53%), Développement de la desserte rurale (53%), Amélioration de la satisfaction clients (35,7%).

De nombreuses pratiques ont été retenues comme étant les meilleures pratiques mises en place par SONATEL en matière de RSE. Les plus souvent citées par les sondés sont les actions de mécénat au bénéfice des populations (53%), les actions liées au développement de la desserte rurale (53%), les actions permettant l'amélioration de la satisfaction clients (35,7%) ou bien

encore l'enquête de la perception de politique RSE (22,6%). Le tableau ci-dessus résume les pratiques les plus en vue par les publics de SONATEL ces cinq dernières années en (%).

Figure 17 : Les meilleures pratiques RSE mises en place par SONATEL au cours des cinq dernières années



***Source** : tableau de l'étude de cas de SONATEL

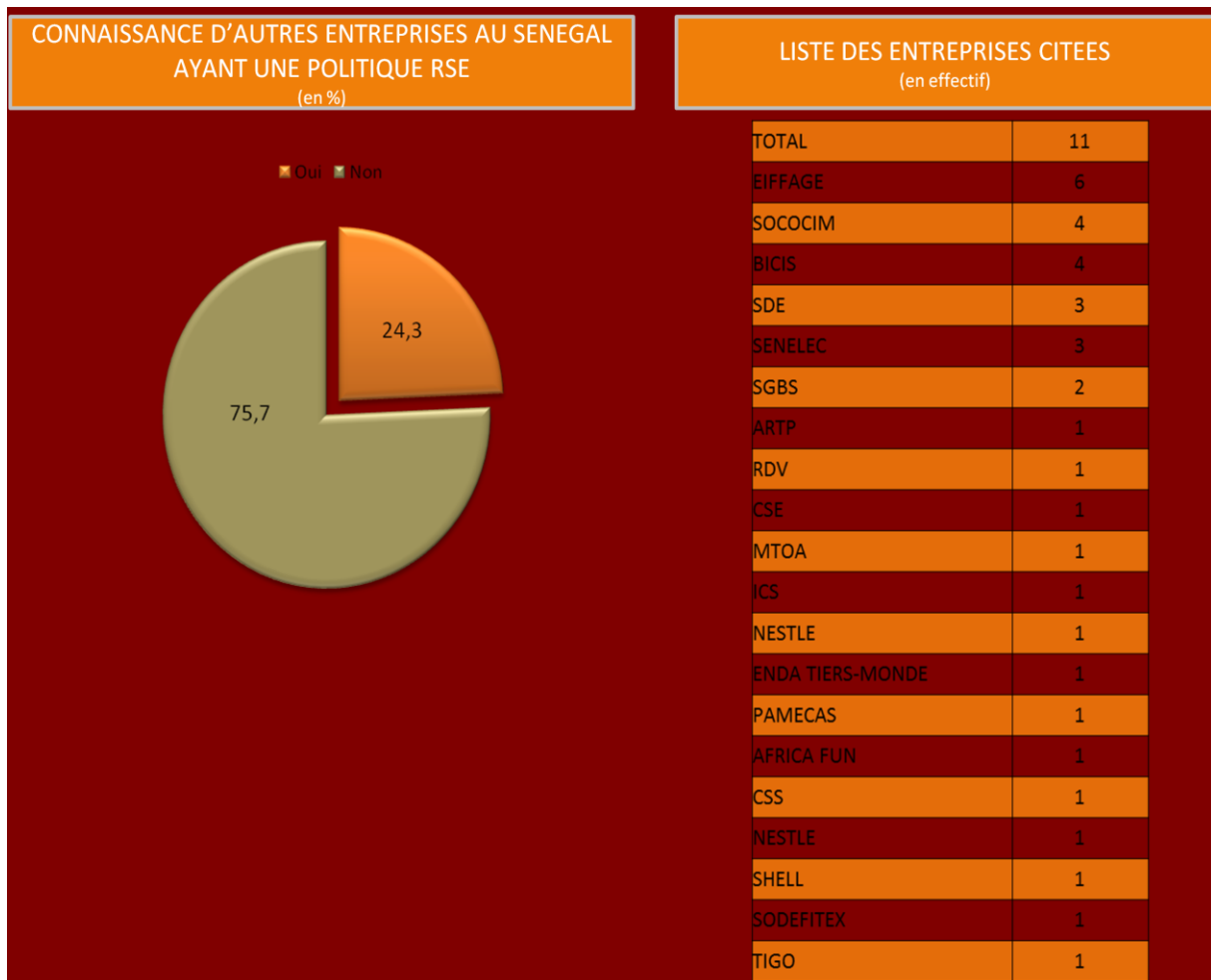
On note une faible notoriété des entreprises ayant une politique RSE au Sénégal : seulement 24,3% des sondés connaissent d'autres entreprises sénégalaises ayant une politique RSE.

28 sondés sur 115 (24,3%) connaissent d'autres entreprises sénégalaises ayant une politique RSE.

TOTAL (11 citations), EIFFAGE (6 citations), SOCOCIM (4 citations) et BICIS (4 citations) sont les entreprises dont la politique RSE a été le plus souvent citée spontanément par les sondés.

Domaine d'intervention ayant le plus fort taux de satisfaction : Le développement économique (80%) tandis que le plus faible taux de satisfaction est donné aux actions de préservation de l'environnement (40%). Le tableau ci-dessous en illustre largement nos propos.

Figure 18 : Connaissance des autres entreprises au Sénégal ayant une politique RSE



***Source** : tableau de l'étude de cas de SONATEL

Domaine d'intervention ayant le plus fort taux de satisfaction : Le développement économique (80%) tandis que le plus faible taux de satisfaction est donné aux actions de préservation de l'environnement (40%).

Les domaines qui obtiennent de la part des parties prenantes un niveau de satisfaction supérieur à 50% sont par ordre décroissant les actions **liées au développement économique (80,0%), le Bien-être économique (72,2%), la Bonne gouvernance (70,4%)**. A contrario, seuls 40% des sondés s'estiment satisfaits des actions réalisées par SONATEL en matière de **préservation de l'environnement**.

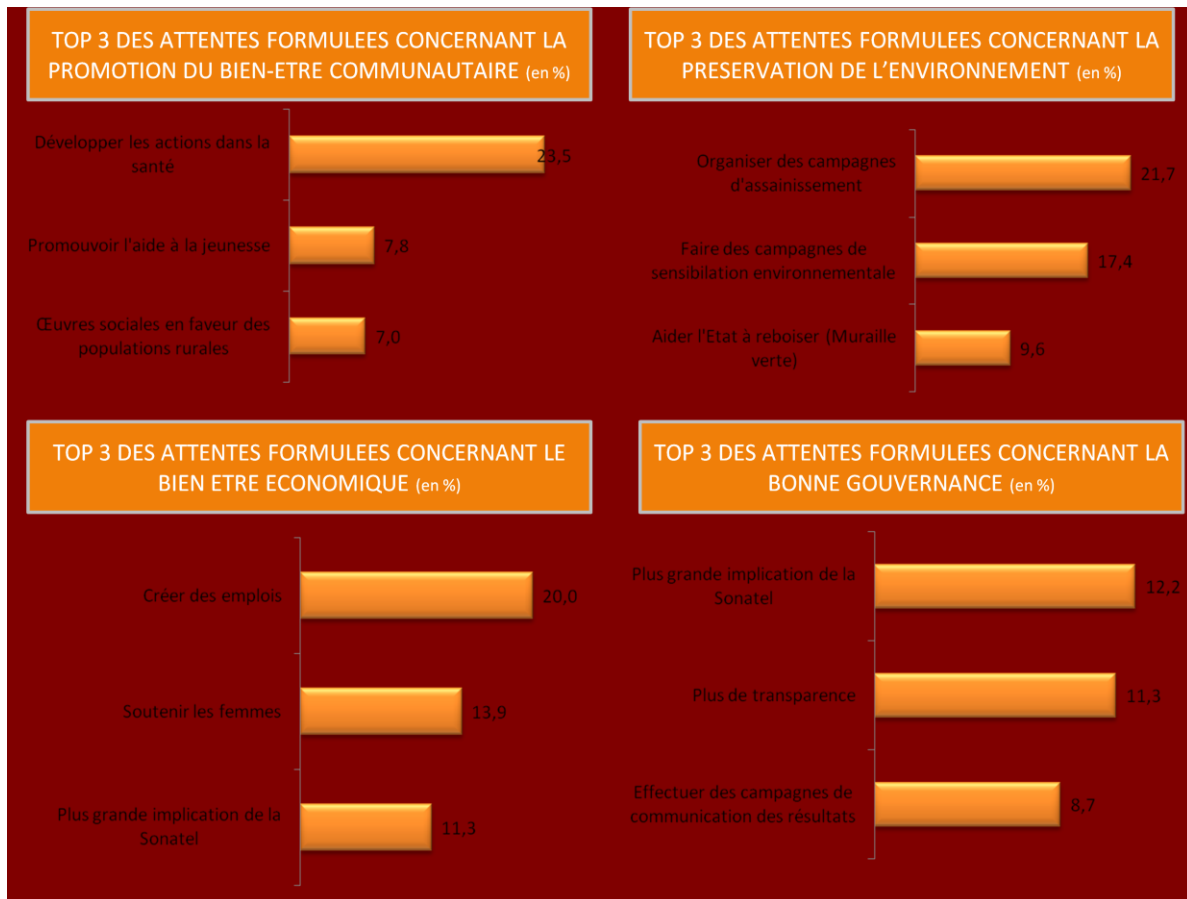
Nous notons une grande avancée de la part de SONATEL en ce qui concerne le développement de la mise en place de sa politique de RSE stratégique. Néanmoins nous notons des lacunes avérées surtout sur le plan communicationnel. Selon notre vision SONATEL ne s'implique pas réellement dans ces campagnes de RSE. On peut dire que du fait de son monopole sur le marché Sénégalais, elle se limite à satisfaire les besoins minimums de ces parties prenantes sans pour autant étaler sa stratégie managériale de RSE dans le long terme. Dans la mesure où l'évocation du nom SONATEL évoque une bonne image et une bonne réputation institutionnelle dans l'esprit des sénégalais. Cette réalité se confirme même du fait que certains sénégalais assimile SONATEL a une entreprise nationale en oubliant même qu'elle est a moitié une entreprise privée étrangère. Ainsi les tableaux ci-dessous nous montrent les principales attentes formulées sur les quatre axes de la politique RSE étudiés plus haut. Et un autre tableau qui résume les conseils que SONATEL devrait prendre en compte pour améliorer sa politique RSE sur le marché sénégalais d'après notre analyse.

- **Les principales attentes formulées sur chacun des 4 axes de la politique RSE**

Les résultats de l'enquête dépendent des niveaux d'attentes des différents acteurs dans la mesure où les attentes varient plus ou moins selon les degrés d'implication de chacun à la politique de RSE. Dans cette logique il serait préférable que SONATEL établisse une cartographie (un processus collaboratif qui comprend des études, des débats et des discussions tenant compte de divers point de vue dans le but d'établir la liste principale des parties prenantes de tous les horizons) de ces parties prenantes. Si cette cartographie est

établie comme il se doit il sera plus facile pour l'entreprise d'engager un plan d'action en matière de RSE et de mieux gérer ces stratégies par rapport aux changements organisationnels établis par les organismes internationales en matière de RSE. En somme nous pouvons soutenir qu'il est important de tenir en compte des préoccupations des parties prenantes dans la mesure où leur satisfaction va impliquer un meilleur jugement de leur part par rapport aux activités de l'entreprise qui pourra lui servir de provision bénéfique en cas de crise par exemple.

Figure 19: Les attentes formulées par les parties prenantes par rapport aux axes de l'étude



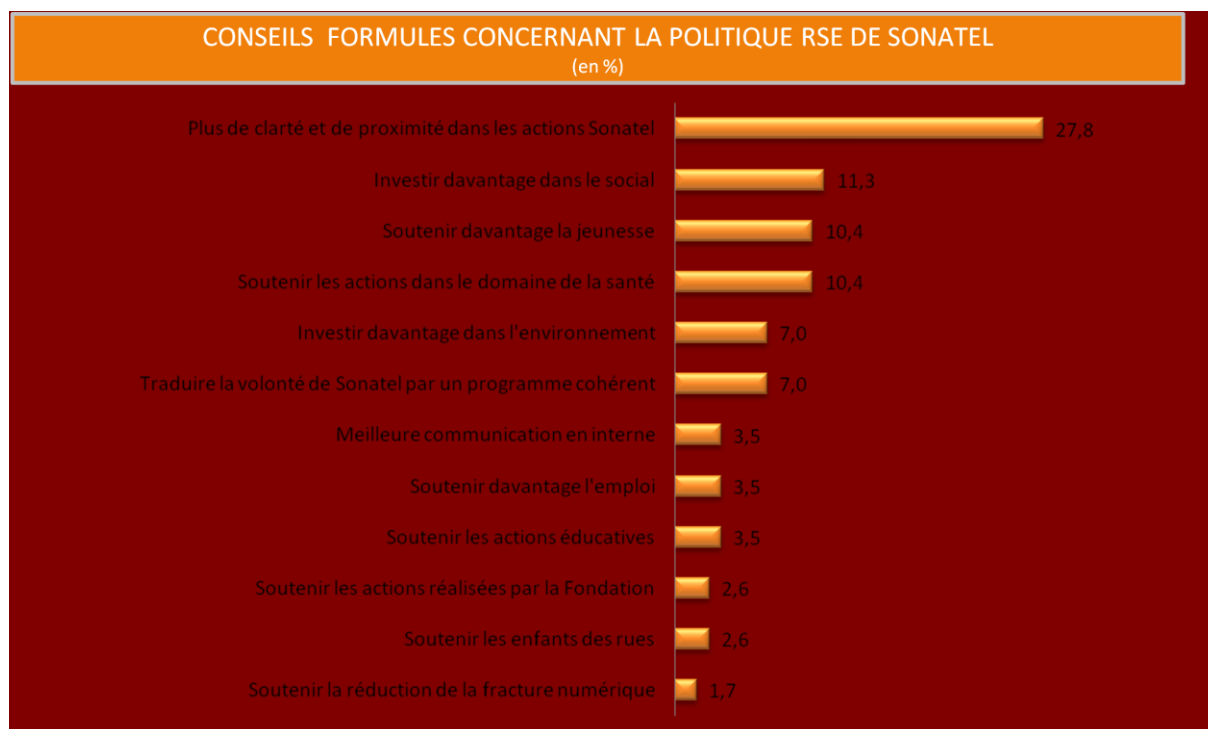
*Source : tableau de l'étude de cas de SONATEL

- **Les conseils formulés à SONATEL pour améliorer sa politique RSE : mieux communiquer (plus de clarté et de proximité) dans ses actions.**

Plus de clarté et de proximité dans les actions de SONATEL (27,8%), Investir davantage dans le social (11,3%), Soutenir davantage la jeunesse (10,4%) et soutenir des actions dans le domaine de la santé (10,4%) sont les principaux conseils concernant la politique RSE de SONATEL.

Tous les conseils qui sont émis ne peuvent aboutir qu'avec la mise en place d'une bonne politique de communication interne et externe de RSE. Les pratiques de communication traditionnelles (La presse écrite, la télévision, les conférences..) de même que celles plus actuelles à savoir la communication 2.0 (réseaux sociaux, publipostage ou lettre d'information, reportage d'actualité...) doivent aussi être mieux considérées même si au Sénégal l'internet n'est pas à la portée de tout le monde.

Dans sa communication RSE l'entreprise peut bien élaborer une communication bilatérale symétrique qui, d'après nous, instaure mieux un dialogue entre les deux parties et avec l'aide des medias sociaux l'entreprise peut mieux gérer la divulgation d'information sur les sujets RSE. De plus SONATEL doit bien avoir une veille sur les nouveaux thèmes à communiquer sur la RSE sans oublier de bien analysé et interpréter les retours d'information des parties prenantes. Pour mieux détecter de nouvelles idées afin de répondre de manière précise aux besoins précis des parties prenantes. En somme toute cette politique doit se faire dans une ambiance de fiabilité et de confiance.

Figure 20 : Conseils formulés concernant la politique RSE de SONATEL

*Source : tableau de l'étude de cas de SONATEL

NB : Les réponses inférieures à 1,7% ne sont pas données.

NB : 47 sondés sur 115 n'ont pas d'attentes particulières à signaler.

3.6.4. Conclusion et perspectives du cas pratique

Dans l'étude de ce cas pratique nous nous sommes plus focalisés sur la mise en place de la politique RSE stratégique par SONATEL au Sénégal. Puis nous avons effectué une analyse sommaire des actions menées par SONATEL dans les différentes axes où elle opère. On peut noter que même si en Afrique de l'Ouest et surtout au Sénégal l'application de la RSE stratégique par les entreprises privées occupe un pourcentage très faible dans la politique managériale et institutionnelle des sociétés. Il n'en demeure pas moins que SONATEL s'implique sérieusement pour que l'application des règles de la RSE soit respectée et pour cela elle ne rechigne pas sur les moyens (de relations publiques, managériales, institutionnelles et surtout communicationnelles...) pour une meilleure appréciation de sa

structure par ses parties prenantes. Nous pouvons juger que cela déteint positivement sur sa réputation institutionnelle au Sénégal.

Pour nos suggestions nous allons nous limiter dans le cadre institutionnel : la conduite que doit adopter SONATEL pour développer sa stratégie RSE et par la même occasion satisfaire aussi bien ses parties prenantes internes et externes. Même si on a bien remarqué que dans sa politique de communication de la RSE SONATEL a belle et bien inclus les chaînes communicationnelles traditionnelles et modernes. Elle doit plus étendre son sphère de campagne communicationnelle et préventive sur la RSE en collaboration avec les acteurs médiatiques sénégalaise et surtout utiliser les médias sociaux dans sa communication avec ses parties prenantes et ses clients. Elle s'investit aussi dans les initiatives de certification, les campagnes éducatives, culturelles, sanitaires et même le reporting sociétal. Par sa charte de déontologie SONATEL a mis en place un code de conduite qui a pour rôle de gérer la communication avec les parties prenantes en général. SONATEL doit aussi insister sur les rencontres de proximité pour mieux informer ses clients et le public sénégalais sur ses activités de RSE. SONATEL doit véhiculer des informations véridiques et crédibles aux sénégalais dans le respect des règles éthiques et légales Sénégalaises. Dans une population à moitié illettrée la solution pour bien se faire comprendre par la population est d'investir sur une diversité de campagnes communicationnelles selon les dialectes de chaque région du Sénégal. On peut aussi noter que le capital de la réputation institutionnelle de SONATEL au Sénégal se bonifie au fil des années surtout grâce à des actes comme la décision par SONATEL de redistribuer une partie de ses dividendes à la population sénégalaise grâce à ses actions de soutien aux activités culturelles, éducatives, sanitaires...

Le marché Sénégalais présente des challenges et des obstacles qui lui sont propres (taux élevé d'illettrisme, importance des croyances religieuses et culturelles, le poids des anciens et de la jeunesse...). En somme tous ces facteurs externes doivent être bien maîtrisés par l'entreprise avant qu'elle puisse définir sa sphère d'influence et bien intégrer sa stratégie de RSE dans la gestion de l'entreprise. Dans cette logique tous les acteurs de l'organisation doivent comprendre l'ampleur d'une telle stratégie et y participer ; tout en sachant que la réussite de cette dernière constitue non pas un succès pour la direction générale ou la direction de la

communication institutionnelle mais un succès pour toute l'entreprise. Ainsi la réputation corporate de l'entreprise gagnera en positivité.

En définitive SONATEL apporte indéniablement sa contribution à l'économie sénégalaise ce qui lui a valu un capital sympathie très développé au Sénégal. Cependant on note que SONATEL a encore des comportements d'entreprise en monopole, même si elle est perçue comme une forteresse de par ces concurrents SONATEL doit néanmoins toujours s'ouvrir à la critique. Dans cette logique elle aura plus de facilité à faire face à un risque de crise médiatique grâce aux retombées de ses actions RSE à l'endroit de ses clients et de la population sénégalaise. D'où une protection de sa réputation institutionnelle aussi éphémère qu'elle puisse paraître.

3.6.5. Perspectives sur la politique de RSE Stratégique de SONATEL

D'après notre humble analyse nous proposons quelques perspectives qui peuvent être bénéfiques pour SONATEL dans sa quête pour maintenir son capital de réputation institutionnelle intacte aux yeux de ses parties prenantes et ses actionnaires. Dans sa vision d'innovation et de réactivité les perspectives que pourraient adopter SONATEL sont les suivantes même si on note qu'elle en a intégrer plusieurs. Mais comme le disent certains savants la répétition est souvent pédagogique :

- Respecter les principes éthiques et légaux nationaux et régionaux,
- Appliquer les règles émanant des droits de l'Homme,
- Poursuivre la mise en place d'un processus décisionnel et opérationnel de la RSE Stratégique au sein de SONATEL,
- Poursuivre le dialogue avec les parties prenantes surtout avec les clients et la population sénégalaise en général en instaurant un dialogue social permanent,
- Continuer l'établissement des rapports annuels et bien connaître les feuilles de route RSE Stratégique en interne, tout en conciliant la performance économique et sociale de l'entreprise,
- Bien gérer un circuit d'achat et de distribution responsable,

- Mieux s'impliquer sur la question de la parité entre les hommes et les femmes au niveau des postes de responsabilité à SONATEL,
- S'engager sur la question du recrutement des travailleurs handicapés,
- Augmenter le recrutement des jeunes au sein de l'entreprise,
- Poursuivre le combat contre la fracture numérique géographique,

CONCLUSION

Tout au long de ce travail, nous avons essayé d'analyser l'impact de la RSE sur la réputation institutionnelle de l'entreprise. Cela nous a conduits à revisiter le rapport qui peut exister entre la communication institutionnelle regroupant l'image, la réputation d'une entreprise et l'application de la RSE dans une entreprise.

Dans notre première partie nous avons revisité la question relative à la connaissance même du concept de la RSE, passant par son évolution, l'existence de ces théories jusqu'à l'établissement des normes internationales visant son institutionnalisation. Cela nous a permis de mieux voir l'importance de la RSE, de nos jours, pour les entreprises que ce soit dans le public ou le privé et pour les petites, moyennes et grandes entreprises. Ces dernières gagneraient à mieux communiquer leur politique RSE à leur parties prenantes dans un cadre plutôt institutionnelle avec comme avantage une valorisation de leur image et réputation institutionnelle, l'existence d'un sentiment de confiance de la part des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise, qui, par un souci managérial (risque de crise, respect des normes régionaux ou internationaux, avantages concurrentielles), amènerait l'entreprise à modifier ses comportements pour mieux répondre aux exigences en terme de RSE des parties prenantes.

Dans la seconde partie, nous avons analysé le lien existant entre : La communication et la RSE par rapport au domaine d'application de cette dernière. Les stratégies de communication adéquates pour les entreprises face à leur parties prenantes. L'existence d'un lien de causalité entre la RSE et la réputation institutionnelle car la bonne communication peut apporter pour l'entreprise l'accroissement positif de sa réputation institutionnelle.

À la sortie de cette analyse, nous pouvons dire que les questions émises à l'entame de notre travail de recherche sont justifiées. Indéniablement, plusieurs exemples tout au long de notre analyse, ont assez matérialisé l'impact de la RSE sur la réputation institutionnelle d'une entreprise, SONATEL, en particulier.

Notre analyse du Groupe SONATEL nous a permis d'exploiter la thématique de la RSE sur une entreprise parapublique Sénégalaise à vocation communicationnelle. De ce fait le décryptage faite par rapport à l'application de la RSE par la SONATEL montre une réelle

volonté des gestionnaires du groupe, d'appliquer la RSE et de divulguer la communication de leurs activités RSE au public sénégalais et plus particulièrement à leurs parties prenantes. Cependant, une nouvelle vision d'une RSE purement Sénégalaise ne serait pas souhaitable.

La limite principale de notre étude est que nous nous sommes limités à un seul cas. Donc il serait hâtif de généraliser notre interprétation à tous les groupes d'acteurs ou d'autres secteurs d'activité au Sénégal.

A mon avis, la logique consisterait à approfondir notre recherche sur un corpus comprenant plusieurs entreprises afin de mieux accéder, par similitude ou comparaison, à l'application thématique de la RSE par les entreprises privées sénégalaises.

En définitive nous savons que les médias sociaux constituent, actuellement, le moyen le meilleur et le plus pertinent, pour fournir des informations ciblées aux diverses parties prenantes. Dans cette logique les entreprises devraient mieux axer leur politique de communication RSE sur la plateforme des réseaux ou médias sociaux. Dans cette logique elles pourront mieux répondre aux besoins de leurs parties prenantes. La satisfaction de ces derniers contribuera à améliorer l'appréciation de l'image ou de la réputation institutionnelle de l'entreprise par ses clients ou son public en général. C'est dans cette logique que personnellement nous soutenons que la responsabilité sociale d'entreprise s'assimile bien avec les réseaux sociaux de l'entreprise.

ANNEXES

Questionnaire

Méthode : Etude Qualitative conduite par téléphone

Echantillon : 115 sondés

Nature de l'échantillon :

- 60 femmes
- 55 hommes

Tranche d'âge choisie de (18 ans à 65 ans)

Choix des Parties Prenantes

- Actionnaires
- Partenaires Fournisseurs
- Sonatel en tant qu'institution
- Clients
- Société civile
- Etat et Représentants

1. Connaissez-vous la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise ?

- Oui tout a fait
- Oui un peu
- Non pas vraiment
- Non pas du tout

2. Connaissez vous les actions de promotion de Bien-être communautaire mise en place par Sonatel ?

- Oui
- Non

3. Parmi les Actions de Bien-être communautaire de Sonatel cités ci-dessous lesquelles connaissez vous ?

- Social
- Communautaire
- Equipement et Promotion de la Santé
- Education et Scolarisation
- Fondation Sonatel

- Promotion de l'emploi
- Sponsoring et Manifestation sportives
- Politique salariale Sonatel
- Réduction de la fracture Telecom et numérique
- Aide aux personnes âgées
- Promotion de la jeunesse
- Santé

4. Connaissez-vous la Fondation Sonatel ?

- Oui
- Non

5. Parmi ces trois actions de la Fondation Sonatel, d'après vous laquelle Sonatel s'est-elle le plus engagée ?

- La Santé
- L'Education
- La Culture

6. Connaissez vous les actions de Préservation de l'environnement effectuées par Sonatel ?

- Oui
- Non

7. Parmi ces actions de Préservation de l'environnement de Sonatel cités ci-dessous lesquelles connaissez vous le plus ?

- Utilisation de l'énergie solaire
- Amélioration des conditions sanitaires
- Mise en place d'installations non polluantes
- Amélioration du cadre de vie
- Politique qualité-sécurité de l'environnement
- Préservation des parcs
- Propreté des locaux Sonatel
- Récupération des déchets
- Recyclage des appareils mobiles
- Par l'investissement dans des énergies renouvelables

8. Connaissez-vous la Politique de Bonne Gouvernance de Sonatel ?

- Oui
- Non
- NSP

9. Parmi ces actions de la Promotion de Bonne Gouvernance de Sonatel lesquelles retenez –vous le plus ?

- Charte de Déontologie
- Culture d'entreprise basée sur l'éthique
- Démarche éthique
- Transparence de la Gestion de Sonatel
- Création d'un comité d'achat
- Mise en place d'institution de contrôle
- Publication des comptes annuels
- Transparence de la communication
- Transparence des appels d'offre
- Transparence du comité de direction

10. Connaissez-vous les actions en matière de Développement économique engagées par la Sonatel ?

- Oui
- Non

11. Parmi ces actions en matière de Développement économique emises par Sonatel lesquelles retenez-vous le plus ?

- Création d'emplois
- Contribution au PIB
- Réduction de la fracture numérique
- Redistribue la richesse entre partenaires
- Investissement massif
- Participe aux recettes fiscales de l'Etat
- Appuie l'Etat dans la modernisation des infrastructures
- Crée de la valeur par une forte capitalisation boursière
- Mise en place d'initiatives innovantes
- Par la bonne Gouvernance

12. D'après vous parmi ces pratiques du Groupe Sonatel énumérées ci-dessous lesquelles jugés vous les plus satisfaisantes au cours des ces cinq dernières années ?

- Actions de mécénat au bénéfice des populations
- Développement de la desserte rurale
- Amélioration de la satisfaction clients
- Enquête perception politique RSE
- Soutien dans le domaine de la santé
- Recherche de la satisfaction des collaborateurs

- Elaboration de la charte de déontologie

- Publication d'un rapport annuel sur la RSE
- Evaluation régulière de la performance des fournisseurs
- Informations publiées sur le site du Groupe Sonatel
- Réduction de la fracture numérique

- Son exemplarité en matière de bonne gouvernance
- Fondation Sonatel
- Son implication dans l'utilisation de l'énergie solaire
- Soutien à personnes âgées

13. Connaissez-vous d'autres entreprises au Sénégal pratiquant une politique RSE ?

- Oui
- Non

Si Oui lesquelles ?

14. Quelles sont vos attentes concernant la Promotion du Bien-être communautaire de Sonatel?

15. Quelles sont vos attentes concernant la Préservation de l'environnement de Sonatel?

16. Quelles sont vos attentes concernant le Bien être économique de Sonatel?

17. Quelles sont vos attentes concernant la Bonne Gouvernance de Sonatel ?

18. Quelles sont les conseils que vous pouvez formuler a Sonatel pour l'amélioration de sa politique RSE ?

BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages et articles

Acquier, A. and J. Gond (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise.(Re) Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix-en-Provence.

Anderson Jr, W. T. and W. H. Cunningham (1972). "The socially conscious consumer." The Journal of Marketing: 23-31.

Aron, S. and A. Chtourou "Une analyse des relations entre valeurs, comportements et communication RSE de l'entreprise." Auprès des Cabinets d'Expertise Comptable et de Conseil en Management en Tunisie..... 102 La transversalité: une autre façon de comprendre la diversité dans un groupe financier du: 3.

Billiet, S. (2009). Les relations publiques-Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics: Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics, Dunod.

Billiet, S. (2009). Les relations publiques: refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics, Dunod.

Bowen, H. R. (2013). Social responsibilities of the businessman, University of Iowa Press.

Bowen, H. R. and F. E. Johnson (1953). Social responsibility of the businessman, Harper.

Capron, M. and F. Quairel-Lanoizelée (2004). "Mythes et réalités de l'entreprise responsable." La Découverte, Paris.

Capron, M. and F. Quairel (2002). "Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes." Cahier de Recherche n 201.

Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance." Academy of management review **4**(4): 497-505.

Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders." Business horizons **34**(4): 39-48.

Carroll, A. B. (2000). "Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality." Business Ethics Quarterly: 33-42.

Carroll, A. B. (2004). "Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge." The Academy of Management Executive **18**(2): 114-120.

Cornelissen, J. (2014). Corporate communication: A guide to theory and practice, Sage.

de Marcellis-Warin, N. and S. Teodoresco (2012). La réputation de votre entreprise: est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger?, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

Doorley, J. and H. F. Garcia (2012). Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication, Routledge.

Dubigeon, O. (2009). Piloter un développement responsable: quels processus pour l'entreprise?, Pearson.

Elkington, J. (1997). "Cannibals with forks." The triple bottom line of 21st century.

Elkington, J. (2001). "The triple bottom line for 21st century business." The Earthscan Reader in Business and Sustainable Development, London, Sterling: 20-43.

Fombrun, C. (1996). Reputation, Harvard Business School Press Boston.

Fombrun, C. and M. Shanley (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." Academy of management Journal **33**(2): 233-258.

Ford, H. (1925). "Ma vie et mon œuvre, traduction française (1930)." Paris, Payot.

Fraisse, A.-S. and S. Guerfel-Henda (2005). "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines?" Actes du congrès de l'AGRH.

Frederick, W. C. (1994). "From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought." Business & Society **33**(2): 150-164.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge University Press.

Freeman, R. E., et al. (2006). "Company stakeholder responsibility: A new approach to CSR." Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits, Springer.

Garric, N. and I. L glise (2003). "Quelques caractéristiques du discours patronal français." Mots. Les langages du politique(72): 113-134.

Garriga, E. and D. Mel  (2004). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory." Journal of business ethics **53**(1-2): 51-71.

Gauthier, C. (2006). "Marketing et développement durable." Le développement durable au c ur de l'entreprise.

GREENSPAN, A. (1999). Remarks by Chairman Alan Greenspan, Harvard University Commencement Address.

Hooghiemstra, R. (2000). "Corporate communication and impression management–new perspectives why companies engage in corporate social reporting." Journal of business ethics **27**(1-2): 55-68.

Hottois, G. (1996). " thique de la responsabilité et éthique de la conviction." Laval théologique et philosophique **52**: 489-498.

Krieg-Planque, A. (2010). "La formule "développement durable": un opérateur de neutralisation de la conflictualité." Langage et société(4): 5-29.

Le Net, M. (1993). Communication publique: pratique des campagnes d'information, La Documentation Française.

Libaert, T. and D. Heiderich Communication, crise et RSE, Editions OIC.

Libaert, T. and M.-H. Westphalen (2012). Communicator-6e éd: Le guide de la communication d'entreprise-Ebook inclus, Dunod.

Maignan, I. and O. Ferrell (2000). "Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France." Journal of business ethics **23**(3): 283-297.

Marks, R. (2010). Learning lessons? The global financial crisis two years on. Conference on Capital Markets Dysfunctionality, UTS, Sydney.

Matten, D. and J. Moon (2008). "“Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility." Academy of management review **33**(2): 404-424.

Michel, C. and Q.-L. Françoise (2004). "Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies." Alternatives Economiques et La Découverte.

Morsing, M. and M. Schultz (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies." Business Ethics: A European Review **15**(4): 323-338.

Müller, D. (1998). Les éthiques de responsabilité dans un monde fragile, Les Editions Fides.

Parsons, T. (1966). "Societies: evolutionary and comparative perspectives."

Pesqueux, Y. (2008). "La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion." Revue Sciences de gestion(64): 209-224.

Pierrot, F. P. and S. G. Spring (2011). "Des entreprises responsables: à l'égard de qui et à quel propos? Une étude du message du Président de sociétés cotées françaises." Management & Avenir(5): 62-79.

Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006). "The link between competitive advantage and corporate social responsibility." Harvard Business Review **11**.

Post, J. E., et al. (2002). Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth, Stanford University Press.

Postel, N. and S. Rousseau (2008). "RSE et éthique d'entreprise: la nécessité des institutions." M@ n@ gement **11**(2): 137-160.

Quynh Lien, D. (2005). "La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle?" Communication et organisation(26): 26-43.

Reynaud, E., et al. (2011). Le développement durable au coeur de l'entreprise-2e édition, Dunod.

Rodic, I. (2008). Responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen, University of Geneva.

Sen, S., et al. (2006). "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment." Journal of the Academy of Marketing science **34**(2): 158-166.

Smudde, P. M. (2004). "Implications on the practice and study of Kenneth Burke's idea of a "public relations counsel with a heart"." Communication Quarterly **52**(4): 420-432.

Swanson, D. L. (1995). "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model." Academy of management review **20**(1): 43-64.

Swanson, D. L. (1999). "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance." Academy of management review **24**(3): 506-521.

Valerius, C. (2014). "POURQUOI L'ÉTAT (LE PLUS RICHE "MAGISTRAT" MÉTAPHASIQUE) REFUSE-T-IL D'ÊTRE UN MÉCÈNE? BREF APERÇU DE DROIT SOCIAL COMPARÉ." Revue Européenne du Droit Social(24): 19-23.

Vert, L. (2001). "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises." Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'emploi, COM (2001) 366.

Wolf, M. (2001). "Sleep-walking with the enemy." Financial Times **16**: 691-718.

Wood, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited." Academy of management review **16**(4): 691-718.

Listes des sites internet

<http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/AGSMMagazine-MiltonFriedman>
www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resbusiness.html, 27
 Novembre 2007
www.oecd.org/home, 04 Avril 2007
http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html, 27 Novembre 2007
www.wbcds.org, 27 Novembre 2007

http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line 25 Décembre 2013
<http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/AGSMMagazine-MiltonFriedman>
<http://www.facebook.com/pages/apple.Inc/105596369475033?sk=wall>, 16 Octobre 2012
<http://www.facebook.com/pages/Apple.Inc/105596369475033?sk=wall>, 16 Octobre 2012
<http://www.youtube.com/watch?v=fb1QLhwf8HG>, 16 Octobre 2012
<http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/responsabilita/bilancio.multimediale.html>, 16
 Octobre 2012
http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/responsabilita/stakeholder_rendicontazione.html, 16 Octobre 2012
<http://www.facebook.com/pages/Procter-Gamble/112411102108064?ref:ts...>, 16 Octobre 2012
<http://www.google.com/intl/en/press/blog-directory.html>, 16 Octobre 2012
<http://www.google.com/intl/en/press/twitter-directory.html>, 16 Octobre 2012
<http://www.google.com/intl/en/press/facebook-directory.html>, 16 Octobre 2012
<http://www.nestlé.com/Pages/Nestlé.aspx>, 16 Octobre 2012
<http://www.youtube.com/results>, 16 Octobre 2012
<http://www.facebook.com/topic.php?uid=24287259392&topic=51002>, 16 Octobre 2012
<http://www.facebook.com/cocacola?sk=info>, 16 Octobre 2012
[http://www.youtube.com/watch?v=VoOL2KfDuAA\(CSRvideo\)](http://www.youtube.com/watch?v=VoOL2KfDuAA(CSRvideo)), 16 Octobre 2012
<http://twitter.com/#!/CocaColaCo>, 16 Octobre 2012
<http://www.gfm.sn/rapport-trimestriel-de-lartp-sur-le-marche-des-telecommunications-orange-se-cramponne-a-son-hegemonie/>, 16 Octobre 2012

<http://www.sonatel.sn/groupe/histoire.html>, 17 novembre 2014

<http://www.sonatel.sn/groupe/organisation.html>, 17 novembre 2014

<http://www.sonatel.sn/mecenat/politique-de-mecenat.html>

<http://www.sonatel.sn/mecenat/axe-1.html>, 17 novembre 2014

<http://www.sonatel.sn/mecenat/axe-2.html>, 17 novembre 2014

<http://www.sonatel.sn/mecenat/axe-3.html>, 17 novembre 2014

http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_civile, 17 novembre 2014

<http://www.sonatel.sn/responsabilite-sociale.html>, 17 novembre 2014

<http://www.osiris.sn/Responsabilite-societale-des.html>, 17 novembre 2014

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite: Galatasaray Üniversitesi
Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı Soyadı: Désiré THIOME
Tez Başlığı: L'Impact de la Responsabilité Sociale d'Entreprise sur la Réputation
Institutionnelle d'une Entreprise: Exemple Analytique de Sonatel au Sénégal
Savunma Tarihi: 19 Mart 2015
Danışmanı: Doç.Dr. Elgiz YILMAZ

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı	Adı-Soyadı
Doç.Dr.	Elgiz YILMAZ
Doç.Dr.	Banu KARSAK
Prof.Dr.	Esra ALBAYRAK

İmza



Enstitü Müdürü

Prof.Dr. M. Yaman ÖZTEK

