



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'étude

**IMPACT DU DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LA
PERFORMANCE FINANCIERE : CAS DE LA SOCIETE
NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS (SONATEL)**

Présenté par :

Merveilles Brice Darel NSIKABAKA

Dirigé par :

M. Modou DIENG

Enseignant associé au CESAG

Avril 2014

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à nos chers parents, Samuel et Madeleine NSIKABAKA et à nos frères et sœurs.

Ce travail est l'aboutissement de leur soutien sans faille et de tous les sacrifices auxquels ils ont consentis pour notre réussite. Qu'ils reçoivent pour cela toute notre gratitude.

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions toutefois débiter cette phase de remerciements sans rendre grâce à Dieu, notre Seigneur qui n'a cessé de nous soutenir durant tout notre parcours académique, à Lui Seul soit toute la gloire. Ce travail est l'aboutissement du soutien de plusieurs personnes envers qui nous sommes profondément reconnaissants.

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- monsieur Modou DIENG, Consultant/Formateur en Finance et enseignant associé au CESAG, qui a bien voulu nous encadrer pour la réalisation de ce mémoire ;
- monsieur Moussa YAZI, Chef du département Banque Finance – Comptabilité Contrôle et Audit au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) ;
- monsieur Birahim CISSE, Chef du service Relations avec les investisseurs de la Société Nationale des Télécommunications (SONATEL) et Monsieur El Hadj DIAGNE, Analyste financier à la SONATEL, pour leur disponibilité et leurs conseils ;
- l'ensemble du personnel administratif et enseignant du CESAG, pour tous les conseils et l'encadrement qu'ils nous ont apporté sur toute la durée de notre formation ;
- l'ensemble des stagiaires de la 6^{ème} promotion du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière et ceux du Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion. Nous pensons particulièrement aux collègues de notre groupe de travail ;
- notre famille et nos proches, notamment nos frères et sœurs dans la foi, pour leur soutien et leurs prières à notre égard ;
- toutes celles et tous ceux qui de près ou de loin nous ont apporté leur soutien dans le cadre de notre formation et de la rédaction de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AA: Accountability

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DD : Développement durable

DFC : Direction financière et comptable

EMAS: Eco-Management and Audit Scheme

FSC: Forest Stewardship Council

HQE: Haute qualité environnementale

IFEN : Institut français de l'environnement

ISO: International Organization for Standardization

MIT: Massachusetts Institute of Technology

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OPT : Office de postes et télécommunications

PF : Performance financière

PSE : Performance sociétale des entreprises

RSE : Responsabilité sociale d'entreprise

SA: Social Accountability

SIDA : Syndrome d'Immunodéficience Acquise

SONATEL : Société Nationale des Télécommunications

TIC : Technologies de l'information et de la communication

VIH : Virus d'Immunodéficience Humaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Mesure de l'impact d'un investissement visant à réduire l'émission de CO ₂	37
Tableau 2 : Evolution du parc d'abonnés du groupe SONATEL	64
Tableau 3 : Répartition du chiffre d'affaires par activité	65
Tableau 4: Evolution du résultat net, résultat net consolidé et des dividendes	66
Tableau 5 : Evolution des charges d'exploitation et de la masse salariale	67
Tableau 6 : Bilan de la politique environnementale	76
Tableau 7 : Bilan de la politique sociale	77
Tableau 8 : Bilan des opportunités économiques	78
Tableau 9 : Bilan du mécénat	78

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les piliers du développement durable	11
Figure 2 : Définition de la performance	17
Figure 3 : Modèle d'analyse	42
Figure 4 : Répartition du capital du groupe SONATEL.....	49
Figure 5 : Organigramme du groupe SONATEL	55
Figure 6 : Croissance du chiffre d'affaires.....	65

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Aperçu des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.....	84
Annexe 2 : Aperçu du Global compact de l'ONU	85
Annexe 3 : Questionnaire sur la démarche développement durable	86
Annexe 4 : Guide d'entretien avec les agents de la Direction financière et comptable	90
Annexe 5 : Organigramme de la Direction financière et comptable	93

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
TABLE DES MATIERES	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE	6
CHAPITRE 1 : CONCEPTS DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE PERFORMANCE FINANCIERE.....	8
1.1. LE DEVELOPPEMENT DURABLE	8
1.1.1. Origine, évolution et définition du concept de développement durable.....	8
1.1.1.1. L’émergence du terme développement durable	8
1.1.1.2. Concept de développement durable	9
1.1.2. Encadrement de la pratique du développement durable par les entreprises.....	12
1.1.2.1. Traduction du développement durable en entreprise.....	12
1.1.2.2. Dispositifs d’encadrement du développement durable.....	14
1.2. LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	15
1.2.1. La performance financière et ses déterminants	15
1.2.1.1. Les déterminants de la performance.....	15
1.2.1.2. Les composantes de la performance financière.....	19
1.2.1.3. Performance financière et création de valeur	22
1.2.2. Indicateurs de mesure de la performance	23
1.2.2.1. Définitions et typologie des indicateurs	23

1.2.2.2. Caractéristiques et rôles des indicateurs.....	24
CHAPITRE 2 : PERFORMANCE FINANCIERE ET DEVELOPPEMENT DURABLE.....	27
2.1. LES HYPOTHESES SUR LE LIEN ENTRE DEVELOPPEMENT DURABLE ET PERFORMANCE FINANCIERE.....	27
2.1.1. Les hypothèses supposant l’existence d’une relation linéaire.....	28
2.1.2. L’hypothèse supposant l’absence de lien entre PSE et PF.....	29
2.1.3. L’hypothèse supposant l’existence d’une relation non linéaire	29
2.2. LES RAISONS DE S’ORIENTER VERS LE DEVELOPPEMENT DURABLE	30
2.2.1. Les opportunités économiques à explorer	30
2.2.1.1. Le développement durable comme source de revenus supplémentaires	30
2.2.1.2. La réduction des coûts supportés par l’entreprise	32
2.2.2. Le développement durable et le capital immatériel	33
2.2.2.1. La communication autour du développement durable et la réputation	33
2.2.2.2. La prise en compte des populations locales et du personnel.....	34
2.2.2.3. L’augmentation de la valeur de la marque : le goodwill.....	35
2.3. LES ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE POUR LA DETERMINATION DE L’IMPACT FINANCIER DU DEVELOPPEMENT DURABLE	35
2.3.1. La prise en compte du temps	36
2.3.2. La comptabilisation des 3 dimensions du développement durable	37
2.3.3. Mise en place des indicateurs financiers du développement durable.....	38
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE.....	41
3.1. MODELE D’ANALYSE.....	41
3.2. METHODES DE COLLECTE DE DONNEES.....	43
3.2.1. L’analyse documentaire	43
3.2.2. Le questionnaire	44
3.2.3. L’entretien	44

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	46
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	46
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SONATEL	48
4.1. HISTORIQUE ET MISSIONS.....	48
4.1.1. Historique de la SONATEL	48
4.1.2. Mission et objectif	50
4.2. ACTIVITES ET CHIFFRES CLES	51
4.2.1. Activités de la SONATEL	51
4.2.2. Quelques chiffres clés	52
4.3. ORGANISATION	53
4.3.1. Organisation générale	53
4.3.1.1. Organes de gouvernance	53
4.3.1.2. Organes opérationnels	54
4.3.2. Organisation de la Direction financière et comptable	55
4.3.2.1. Missions	56
4.3.2.2. Activités	56
4.3.2.3. Organisation	56
CHAPITRE 5 : IMPACT DU DEVELOPPEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA SONATEL	58
5.1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA SONATEL	58
5.1.1. Stratégie RSE de la SONATEL et principales actions menées.....	58
5.1.2. Politique Ressources Humaines	60
5.1.3. Maintenir le développement économique par l’innovation et la diversification de l’offre	61
5.2. LES RETOMBEES DE LA DEMARCHE DEVELOPPEMENT DURABLE	63

5.2.1. L'évolution du parc d'abonnés	63
5.2.2. L'évolution du chiffre d'affaires	64
5.2.3. L'évolution du Résultat net et des dividendes	66
5.2.4. Evolution des charges d'exploitation	67
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'IMPACT DU DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE	68
6.1. ANALYSE DES RETOMBEES DE LA DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	68
6.1.1. Analyse de l'évolution du parc d'abonnés	68
6.1.1.1. Une dynamique commerciale payante	69
6.1.1.2. Une vaste couverture de son réseau	69
6.1.1.3. Une répartition des abonnés par activité expliquée par le contexte	69
6.1.2. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	70
6.1.2.1. Répartition du chiffre d'affaires	70
6.1.2.2. Des offres accessibles.....	70
6.1.2.3. L'innovation et la diversification comme moteurs de croissance	71
6.1.3. Analyse de l'évolution des charges d'exploitation	71
6.1.3.1. Vers un début de maîtrise des charges d'exploitation.....	71
6.1.3.2. Politique de rémunération	72
6.1.4. Analyse de l'évolution du résultat net et des dividendes	72
6.1.4.1. Des obligations fiscales plus contraignantes	73
6.1.4.2. La gestion prudente dans la distribution des dividendes	73
6.2. RECOMMANDATIONS	73
6.2.1. Recommandations liées à la maîtrise des charges d'exploitation	74
6.2.2. Recommandations liées à la redynamisation du chiffre d'affaires du groupe	74
6.2.3. Recommandations relatives au suivi financier du développement durable	75

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	80
CONCLUSION GENERALE	81
ANNEXES.....	83
BIBLIOGRAPHIE	94

INTRODUCTION GENERALE

Le développement durable (DD) est une notion vieille d'environ quatre décennies. C'est vers le début des années 1970 que le terme a commencé à être utilisé, avec notamment la montée en puissance des grands courants de pensée écologiques en réaction aux effets néfastes de l'activité humaine sur l'environnement, à la prise de conscience quant à épuisement des ressources planétaires et aux problèmes relatifs au bien-être social.

Différents groupes de pression (syndicats, organisations non gouvernementales, etc.) ce sont mobilisés pour dénoncer les mauvaises pratiques environnementales et sociales, allant jusqu'au boycott de certaines manifestations ou certains produits. En réponse à ces réactions et dans le souci de tendre vers un développement durable, les Etats ont alors entrepris différentes actions. Il y a eu par exemple l'intégration dans l'administration publique de structures dédiées aux questions d'écologie, d'environnement ou encore de développement durable telles que des ministères et autres démembrements et la signature de conventions et traités internationaux servant de feuilles de route pour tendre vers un développement durable à l'échelle planétaire.

Les principales actions sont menées dans les domaines de l'éducation, la santé, la lutte contre le réchauffement climatique, la reforestation, l'aide aux populations démunies, la sensibilisation sur le respect des droits et la lutte contre les discriminations et l'exclusion sociale.

Pour ce qui est des entreprises, l'industrie a été pendant longtemps la cible première des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et associations de consommateurs qui dénonçaient les conséquences de son activité sur l'environnement.

C'est vers le début des années 90 que les pays africains ont commencé à prendre en considération les préoccupations sociales et environnementales dans leurs actions courantes. Au Sénégal notamment, en plus des efforts faits par le gouvernement, de nombreuses entreprises ont pris conscience de l'importance de la question. Certaines des plus grandes d'entre elles ont mis en place des structures qui y sont entièrement dédiées comme par exemple une Direction du développement durable ou de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (**RSE**) et/ou une Fondation. Ces structures coordonnent notamment l'ensemble des activités des entreprises dans ce sens.

La Société Nationale des Télécommunications (SONATEL), leader du secteur des télécommunications et première entreprise du Sénégal, n'est pas en marge de cette tendance. Elle est l'une des premières entreprises à avoir fait du développement durable une de ses priorités. Cela se traduit par la mise en jeu d'importantes ressources pour financer de multiples actions au bénéfice de ses diverses parties-prenantes. Elle est également la première entreprise à s'être dotée d'une fondation d'entreprise.

La mise en œuvre de tels programmes a permis de résoudre divers problèmes tant d'ordre social, qu'environnemental. Par exemple, l'engagement des entreprises dans la lutte contre le VIH Sida a permis pour les unes de faire bénéficier à leur personnel ou à des populations cibles de divers soins ou encore d'outils de prévention contre ladite pathologie. Ce qui s'inscrit dans la logique d'amélioration de la qualité de vie des populations prônée par les principes de développement durable.

Bien que les bienfaits de telles actions ne puissent être contestés, celles-ci ont un coût. Le souci premier d'une entreprise est de faire un maximum de profit en réalisant ses activités. Cela passe par une optimisation de ses ressources, en essayant de réaliser le plus de gain possible tout en réduisant les charges. De ce fait, les charges ne contribuant pas à la création de produits sont généralement considérées par plusieurs dirigeants comme réduisant les performances de l'entreprise. Ceux-ci sont donc réticents, en particulier lorsqu'il est difficile de faire le lien entre une charge et son impact réel sur les résultats.

Toutes ces interrogations et cette réticence des dirigeants nous amènent à nous poser la question de savoir « quel est l'impact de l'engagement d'une entreprise au développement durable sur sa performance financière (PF) ? »

Plus précisément :

- la SONATEL s'est-elle lancée dans une démarche de développement durable uniquement par souci de répondre à un besoin social ou en tire-t-elle profit financièrement?
- les dépenses relatives à la mise en œuvre de sa démarche de développement durable contribuent-elles à réduire ou à améliorer les performances de la SONATEL ?

- quels éléments ou actions de la démarche de développement durable influencent la performance financière de la SONATEL ?
- le développement durable peut-il être considéré comme un outil de communication et de marketing pour la SONATEL ?
- le développement durable offre-t-il à la SONATEL des solutions dans l'optique du développement de nouveaux produits ou services susceptibles d'être commercialisés ?

C'est dans l'optique de trouver des réponses à ces diverses interrogations que le choix de notre thème d'étude s'est porté sur l'« Impact du développement durable sur la performance financière ».

L'objectif de cette étude vise à déterminer quelles peuvent être les retombées positives de la mise en œuvre d'une démarche de développement durable sur la performance financière de l'entreprise.

Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants :

- identifier les éléments influençant la performance financière et en déterminer le lien avec les actions de développement durable ;
- déterminer comment l'entreprise doit effectuer ses choix ou orienter sa démarche en la matière pour en tirer le meilleur profit ;
- apprécier la nécessité ou non de se lancer dans une telle démarche.

Pour la SONATEL, cette étude permettra de mieux cerner l'intérêt des actions sociales et environnementales menées par l'entreprise. Elle permettra donc une meilleure implication du personnel dans la démarche mise en œuvre par l'entreprise. L'entreprise pourra ainsi améliorer sa démarche et ses choix en ce sens qu'elle l'éclairera sur leur incidence réelle et donc les meilleurs choix à effectuer.

Pour nous-même, en plus de l'exigence pédagogique, cette étude nous paraît intéressante dans la mesure où les questions de développement durable sont de plus en plus d'actualité dans l'environnement des entreprises africaines. C'était donc une opportunité que nous avons jugé bon de saisir que de nous intéresser à ce sujet.

Notre étude sera articulée en deux (2) parties :

- une première partie dans laquelle nous exposerons les fondements théoriques de notre étude. Elle contiendra l'avis de plusieurs auteurs sur les questions de développement durable et de performance financière ainsi que sur les relations entre les deux notions. Nous y préciserons également les méthodes de recherche que nous adopterons dans le cadre de notre travail.
- La seconde partie traitera de la démarche de développement durable de l'entité étudiée et des répercussions financières de celle-ci au regard des informations que nous aura fourni notre première partie.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans le contexte actuel de crise, alors que de nombreuses entreprises tentent de se relancer, des mesures de plus en plus strictes sont prises en matière de réduction des charges. Dans de telles conditions, il aurait paru normal que cela s'étende également aux politiques d'investissement dans le développement durable. Le constat est tout autre, car celles-ci ne cessent de s'impliquer de plus en plus activement dans le sens du développement durable.

Bien qu'au regard de l'importance de la taille et de la puissance des entreprises les plus actives dans ce sens, les montants engagés semblent raisonnables, ceux-ci sont tout de même conséquents. L'on pourrait se demander pourquoi les sommes engagées sont de plus en plus importantes et pourquoi ne sont-elles pas plutôt investies ailleurs ou encore pour financer directement l'expansion des activités de l'entreprise.

Ces différentes considérations ont suscité l'intérêt de nombreux spécialistes de la gestion, qui ont par la suite orienté leurs études sur l'évolution de ce terme, mais également sur les enjeux de son importance sans cesse croissante dans le milieu des entreprises. Les différents auteurs d'ouvrages, d'articles et chercheurs ont tenté, sur la base de nombreuses études empiriques, de répondre à la question de la probable existence d'une corrélation avec la performance financière des entreprises.

Dans cette première partie, il s'agira pour nous d'apporter des éclaircissements sur les notions de développement durable et performance financière et les concepts liés dans un premier chapitre. Le second chapitre consistera à faire la synthèse des différentes études et travaux des spécialistes sur l'impact du développement durable sur la performance financière. Dans le troisième et dernier chapitre, nous présenterons le modèle d'analyse et décrirons la méthodologie de recherche.

CHAPITRE 1 : CONCEPTS DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE PERFORMANCE FINANCIERE

Le concept de développement durable ayant continuellement évolué au fil du temps, tant par sa définition que par son champ, il serait intéressant de s'y intéresser afin de mieux le comprendre. La performance financière tient également compte de nombreux éléments et son appréciation nécessite une contextualisation de l'objet de l'étude, notamment pour l'obtention de résultats pertinents qui est liée à la pertinence du choix des indicateurs de performance utilisés.

Il s'agira pour nous dans ce chapitre d'apporter des éclaircissements sur les concepts liés au développement durable et ceux associés à la performance financière.

1.1. LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Comme pour toute notion, connaître les origines du développement durable permettrait de mieux en cerner le sens et les enjeux. Il est également pour cela nécessaire de comprendre les différents termes qui y sont généralement associés ainsi que les dispositifs mis en place afin d'encadrer sa mise en pratique en entreprise.

1.1.1. Origine, évolution et définition du concept de développement durable

La pratique du DD a connu une véritable progression vers la fin du XX^e siècle. Tout est parti des premiers mouvements écologiques qui ont déclenché la sonnette d'alarme sur les méfaits de l'activité humaine sur l'environnement bien des années plus tôt. C'est alors que les premières réflexions d'envergure sur la question ont débuté, jusqu'à donner naissance au terme tel que nous le connaissons et avec tout ce qu'il implique.

1.1.1.1. L'émergence du terme développement durable

Ce n'est qu'à partir du milieu du XX^e siècle qu'une véritable prise de conscience générale se manifesta. Cette période est marquée par la création du Club de Rome en 1968, regroupant en son

sein économistes, scientifiques, hommes d'affaires et hauts fonctionnaires (tant nationaux qu'internationaux). Le but visé par cet organisme de réflexion était d'apporter des solutions pratiques aux problèmes planétaires (ALLEMAND, 2006 : 36). En 1972, à la demande de celui-ci, un rapport intitulé « Halte à la croissance » est publié à la suite de travaux menés par une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (M.I.T) sous la direction de Dennis MEADOWS. Ce document décrit les conséquences de la croissance économique (majoritairement axée sur l'exploitation abusive des ressources naturelles) sur l'écosystème et ses répercussions sur les populations humaines. La même année a lieu le sommet des Nations Unies sur l'environnement de Stockholm qui donne naissance au terme d'écodéveloppement¹. S'en suivra également la création de ministères de l'écologie dans plusieurs pays développés.

En 1984, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement est créée par l'Assemblée générale des Nations Unies. Ces travaux conduiront à la publication, en 1987, d'un rapport intitulé « Notre avenir à tous » ou « Rapport Brundtland ». Ce rapport viendra alors introduire un concept nouveau : le développement durable.

1.1.1.2. Concept de développement durable

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le terme développement durable a fait son apparition en 1987 suite au Rapport Brundtland. La notion de développement impliquait à ce moment là uniquement la croissance économique. Le DD a remis en cause l'ensemble des activités économiques de l'époque qui prônaient majoritairement le court terme pour promouvoir une vision sur le long voire très long terme. En effet, la croissance reposait principalement sur l'industrialisation accélérée de l'économie, avec pour conséquences l'utilisation excessive des ressources naturelles sans se soucier de leur épuisement et donc de ce qui resterait pour satisfaire aux besoins des générations à venir.

Selon FERONE & al. (2001 : 46), la définition la plus communément acceptée, qui est la traduction de celle décrite par le Rapport Brundtland, affirme que « le développement durable est

¹ Il s'agit d'un mode de développement prenant en considération les contraintes humaines et environnementales.

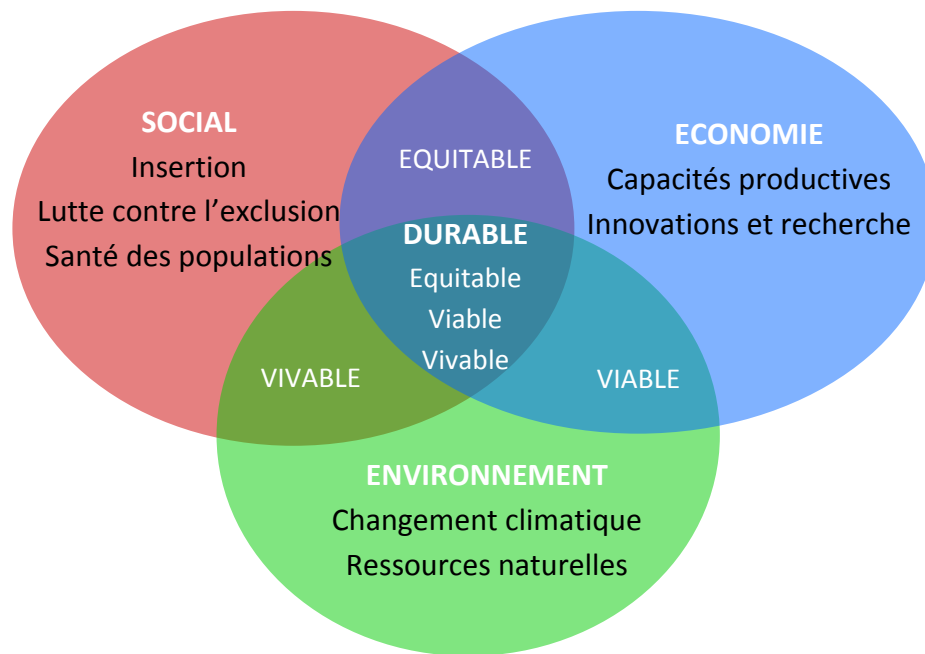
un développement apte à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité de répondre aux besoins des générations à venir». Toujours selon les mêmes auteurs, cette définition a évolué en ce sens qu'elle est moins restrictive. Ils ont donc ôté le terme « compromettre » qui était perçu comme ayant une connotation négative. Ainsi, le développement durable est donc défini comme étant un développement apte à répondre aux besoins du présent tout en augmentant les capacités des générations futures à répondre aux leurs.

En plus de l'aspect économique, cette définition fait bien ressortir l'aspect durable du terme, principalement en rapport avec les préoccupations écologiques. Par contre, il va bien au-delà du simple souci de durabilité. Il est cependant difficile d'y percevoir l'aspect social de la notion. En effet, le développement durable repose sur trois piliers :

- la croissance économique : la croissance doit être maintenue. Il convient cependant de prôner une croissance axée sur la qualité plutôt que la quantité en réduisant par exemple le gaspillage et la pollution ;
- l'intégration d'aspects environnementaux ou écologiques ;
- la prise en compte de préoccupations sociales : en tentant de réduire les inégalités sociales et d'améliorer la qualité de vie des populations moins nanties.

Le schéma suivant illustre les différents piliers du développement durable.

Figure 1 : Les piliers du développement durable



Source : ALLEMAND (2006 : 16)

D'autres auteurs ont donc tenté d'apporter une autre définition et ont ainsi contribué à rendre ce terme plus large, se rapprochant ainsi de manière plus fidèle de ce qu'il est réellement au vu de son application et des domaines qu'il couvre.

Selon BRUNEL (2007 : 10), le développement durable peut-être défini comme « un mode de fonctionnement des communautés humaines qui concilie à la fois la production de richesses (l'économie), la lutte contre les inégalités et la pauvreté (le social), la prévention des milieux naturels (l'environnement), le présent (solidarité entre riches et pauvres) mais aussi l'avenir (préserver la terre pour les générations futures). »

NAJIM & al. (2003 : 22) ont complété la définition du Rapport Brundtland en ajoutant qu'il s'agit d'« un processus visant à créer les conditions d'une solidarité à l'égard des plus démunis (aspect social) et avec les générations futures (préservation de l'environnement). »

Ces deux définitions font donc bien ressortir tant le caractère écologique déjà visible dans la première définition que le caractère social du développement durable.

A la suite de l'analyse des différentes définitions citées précédemment, nous pouvons dire que le développement durable consiste pour l'entreprise à réaliser des profits et assurer sa pérennité en exerçant ses activités, en intégrant toutefois les préoccupations d'ordres écologiques et sociales. Cela se manifeste par des actions tant au niveau interne à l'entreprise qu'au niveau externe.

Nous pouvons également ajouter qu'une bonne gouvernance est également nécessaire afin de concilier tous les aspects liés à la mise en pratique du développement durable et d'assurer la pérennité et la viabilité du processus.

1.1.2. Encadrement de la pratique du développement durable par les entreprises

De nombreuses notions sont régulièrement associées au développement durable. Il convient donc de les expliciter afin de mieux cerner les liens et le cas échéant les divergences entre ces dernières et le DD. La pratique du développement durable, qui dans le monde de l'entreprise est le plus souvent traduit par la RSE, fait depuis un peu plus d'une décennie l'objet d'un encadrement de plus en plus formalisé. De nombreux dispositifs pour accompagner sa mise en application ont vu le jour.

1.1.2.1. Traduction du développement durable en entreprise

Les notions les plus communément associées à celle de développement durable sont très variées. Parmi elles, les plus utilisées sont : l'éthique des affaires, la responsabilité sociale des affaires, des hommes d'affaires ou la responsabilité sociale de l'entreprise, la sensibilité sociale de l'entreprise, l'écodéveloppement, la performance sociétale des entreprises.

Selon CARDOT (2006 : 3), l'éthique des affaires ou éthique d'entreprise n'est en fait qu'une forme d'éthique appliquée à un domaine bien précis à savoir le monde des affaires. Il s'agit de valeurs établies et que l'ensemble du corps social doit respecter au-delà des obligations légales et économiques. Elle prône au sein de l'entreprise le respect d'un code de conduite. Certaines valeurs parmi les plus courantes sont : le refus de blanchir de l'argent sale, le respect des droits de

l'homme au travail, le respect de l'interdiction du travail des enfants, la lutte contre la corruption, la lutte contre le harcèlement moral.

BOWEN (GOND & IGALENS, 2008 :12) a défini la responsabilité sociale de l'entreprise par « l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser 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 ». Il en ressort l'idée d'une contribution active de l'entreprise à l'amélioration du bien-être dans la société dans laquelle elle évolue. Elle a suscité la vive opposition de nombreux auteurs tels Friedman (RIVIERE-GIODANO, 2007 : 129) qui souligne le danger de penser à une RSE autre que celle de créer un profit maximum pour les actionnaires. La définition de BOWEN n'indique pas n'en plus qu'il faille négliger l'aspect financier. Il est donc important en plus de sa contribution au bien-être sociale que l'entreprise veille à maintenir l'excellence au plan financier. Favoriser la satisfaction de la société au risque de mettre en péril la survie de l'entreprise et l'intérêt de ses actionnaires ne peut en aucun cas être considéré comme un comportement socialement responsable.

La Sensibilité sociale est pour sa part apparu durant les années 1970 (GOND & IGALENS, 2008 : 36). Elle met en avant la capacité des entreprises à résoudre les problèmes concrets de la société, c'est-à-dire ceux auxquels la société elle-même accorde une importance particulière ou pour lesquels le besoin est plus pressant. Elle implique une gestion de la RSE et de son application orientée sur les attentes des principaux destinataires de ces actions.

Le concept de Performance sociétale de l'entreprise verra par la suite le jour pendant la période 1980 à 1990. Il a été défini par Donna WOOD (GOND & IGALENS, 2008 : 38) comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de Sensibilité sociale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». C'est de cette notion qu'est venue la pratique de plus en plus répandue de Reporting sociétal qui consiste en la production et la diffusion d'un rapport dit « sociétal » qui précise l'impact social et écologique des actions RSE de l'entreprise.

1.1.2.2. Dispositifs d'encadrement du développement durable

Les dispositifs encadrant la pratique du développement durable par les entreprises sont de divers ordres. Il existe des textes légaux qui peuvent être nationaux ou communautaires et qui contraignent les entreprises à agir d'une manière bien définie. Outre ces textes, il en existe d'autres qui reposent sur une adhésion volontaire (LEPINEUX & al, 2010 : 128).

De nombreux textes d'adhésion volontaire promeuvent les pratiques de développement durable et de RSE. Ils ont une portée mondiale et énoncent des principes qui ont pour objectif d'orienter l'action des entreprises. Il y a par exemple les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales (*voir annexe 1, page 84*) destinés à promouvoir au sein des grandes multinationales un comportement socialement responsable et le Global Compact de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui date de juillet 2000 (*voir annexe 2, page 85*). Dans le domaine de la finance, se trouvent les principes pour l'investissement responsable (Principles for responsible investment) et les Principes Equateur (Equator Principles). Les premiers sont destinés à la promotion d'actifs (actions, obligations, etc.) intégrant des paramètres sociaux et environnementaux par les institutions financières et les seconds au financement de projets de développement sous certaines conditions.

Plusieurs référentiels prenant la forme soit de normes soit de label interviennent également. Les normes ont généralement pour aboutissement la certification d'un aspect du fonctionnement de l'entreprise. Les normes les plus connues d'entre elles sont les normes de l'Organisation internationale de normalisation, en anglais International Organization for Standardization (ISO), soit les séries ISO 14000 pour le management environnemental, ISO 9000 pour le management de la qualité et ISO 26000 consacrée à la responsabilité sociale/sociétale des organisations. Comme autre norme, nous pouvons citer la norme EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)² est une norme européenne visant l'amélioration de la performance environnementale du secteur industriel. Il existe également des normes anglo-saxonnes telles les normes AA 1000

² En français : système communautaire de management environnemental et d'audit

(Accountability) pour le reporting social, SA 8000 (Social Accountability) sur le droit du travail et OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail.

Les labels concernent des produits ou l'exploitation d'une ressource et sont accordés sur la base du respect de critères bien définis. Certains des principaux labels sont : NF-Environnement et Ecolabel européen pour les produits qui s'inscrivent dans une logique réduction de leur impact environnemental ; HQE (Haute qualité environnementale) pour la réduction des impacts environnementaux et sociaux des bâtiments tant à la construction, la réhabilitation que lors de la démolition ; FSC (Forest Stewardship Council) qui prône une exploitation durable du bois et lutte contre la déforestation.

1.2. LA PERFORMANCE FINANCIERE

La notion de performance a été appréhendée de diverses manières par nombre d'auteurs. Elle est très vaste et englobe par conséquent plusieurs domaines. Concernant les entreprises, il s'agit d'une notion cruciale, car l'avenir de l'entreprise en est fortement dépendant. Elle est également essentielle pour les managers, car elle détermine également le jugement que l'on se fait sur leur compétence et la qualité de leur gestion. La performance est également mesurable et pour juger de son niveau, des indicateurs sont généralement utilisés.

1.2.1. La performance financière et ses déterminants

Mieux cerner ce qu'est la performance financière nécessite de comprendre tout d'abord la performance de manière globale. A la suite de cela, il sera présenté la performance financière.

1.2.1.1. Les déterminants de la performance

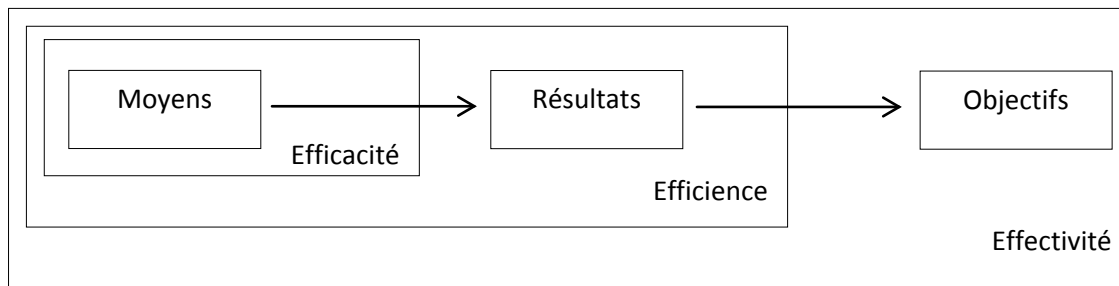
De nombreuses définitions ont été proposées concernant la performance. Il n'y a cependant pas de définition universelle de la notion du fait, comme nous l'avons précisé précédemment, qu'elle a été abordée de diverses manières par les différents auteurs qui se sont penchés sur la question.

Les définitions varient selon qu'ils sont spécialistes dans un domaine ou dans un autre et selon leur conception de ce qu'est la performance.

La performance a été définie par LEBAS (1995 :174) comme « la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition peut être appliquée à tous les champs de la gestion. Il s'agit donc d'atteindre ses objectifs pour être considéré comme performant. La performance est donc liée à un référentiel ou but sur lequel on se base pour en déterminer l'effectivité ou non. Il précise toutefois que deux perceptions peuvent être faites de la performance : au sens strict, elle peut être vue uniquement comme le résultat d'une ou plusieurs actions et au sens large, elle implique également les différents moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs.

Selon ALAZARD & SEPARI (2004 : 7), en gestion, la performance se définit comme « l'association de l'efficacité et de l'efficience ». L'efficacité est liée au fait pour une entreprise d'obtenir des résultats cohérents avec les objectifs définis. L'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens (tant humains, matériels, financiers que techniques), des capacités en relation avec le résultat.

En plus de l'efficacité et l'efficience, JACOT & MICAELLI (1996 : 24) associent à la performance la notion d'effectivité. Celle-ci remonte jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même du système dont il est question d'évaluer la performance. Ceci reviendrait à vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire. La figure ci-dessous synthétise ce point de vue de la performance comme combinaison d'efficacité, d'efficience et d'effectivité.

Figure 2 : Définition de la performance

Source : JACOT & MICAELLI (119 : 24)

Selon MARION (1999 : 172), du fait du caractère abstrait de la performance, certains chercheurs lui préfèrent le terme compétitivité. Ce dernier traduit « l'aptitude de l'entreprise à supporter durablement la concurrence ». Il faudrait également inclure, dans le jugement sur la performance, les questions relatives à la pérennité de l'entreprise : parler de performance reviendrait à s'inscrire sur le long terme. Il faut également ajouter un troisième volet qui est celui d'apprécier les potentialités de développement. L'entreprise performante sera par conséquent celle qui satisfait aux impératifs de compétitivité, de pérennité et de développement.

PINTO (2003 : 8) parle pour sa part de performance durable. Il la définit comme « la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes (et non pas exceptionnelles) en termes de croissance et de marge ». Il juge qu'il est préférable d'évaluer une entreprise sur sa capacité à renouveler une performance dans la durée que d'en réaliser une de façon exceptionnelle.

Aucune des définitions de la performance ne fait à ce jour l'unanimité. Elles décrivent chacune des aspects très importants qui démontrent le caractère pluridimensionnel de la notion. Nous pouvons toutefois retenir que l'on ne peut parler de performance sans qu'il n'y ait au préalable des objectifs bien définis. Ces objectifs devront donc pour ce faire être atteints (efficacité) dans les meilleures conditions possibles, c'est-à-dire en optimisant les moyens (efficience), avec tout l'accompagnement et le contrôle nécessaires pour s'assurer de la bonne marche (effectivité). Retenons également qu'une entreprise performante est une entreprise qui dure (celle qui s'inscrit

dans une logique de pérennité) et ce malgré la concurrence et qui saisit les opportunités de développement que lui offre le marché dans lequel elle évolue.

Les déterminants ou piliers de la performance, selon PINTO (2003 : 11), sont des éléments sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour assurer sa pérennité et le développement de ses activités. La performance reposerait selon lui sur quatre piliers entretenant des relations synergiques très fortes, à savoir : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers.

A chaque pilier, il associe un enjeu majeur, notamment :

- la vitalité pour le pilier des valeurs ;
- la compétitivité pour le marché
- la productivité pour le pilier humain et
- la rentabilité pour les métiers.

La compétitivité et la rentabilité sont ceux qui semblent le plus se rapprocher de la performance financière.

Selon SAUVIN (2005 : 8), « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ». PINTO (2003 : 47) parle d'un deuxième élément important en termes de compétitivité : la clientèle. Le client se retrouve donc au centre de la stratégie et une connaissance de plus en plus précise d'informations concernant ses choix et habitudes de consommation permettrait de mieux le cerner et d'agir de façon plus précise, voire proactive. Les entreprises s'attèlent à une lutte perpétuelle afin de fidéliser les clients et d'en attirer de nouveaux.

La rentabilité représente l'un des enjeux majeurs de la performance durable (PINTO, 2003 : 109). Cela passe par une bonne maîtrise des coûts et par des processus adaptés dans tous les domaines de l'entreprise. Elle pourrait également conduire les dirigeants à recourir à des pratiques telles que l'externalisation ou les partenariats ou encore à intégrer l'utilisation des nouvelles technologies dans le cœur des métiers.

La performance de l'entreprise doit être vue sous de multiples angles. Il est toutefois logique, pour une entreprise, que la performance globale, qui repose sur les quatre piliers cités précédemment, la conduise à la performance sur le plan financier.

1.2.1.2. Les composantes de la performance financière

A la performance financière est généralement associée la notion de rentabilité (rentabilité économique et rentabilité financière).

Selon (VERNIMMEN, 2010 : 295), « on ne peut parler de rentabilité qu'en rapportant à des capitaux investis, le résultat produit par l'investissement de ces capitaux. ». Cela veut dire que s'il n'y a pas de capitaux investis, il n'y a pas de rentabilité.

1.2.1.2.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique ou d'exploitation se détermine par le rapport entre les flux de résultats générés par l'exploitation et le capital économique ou actif économique (DE LA BRUSLERIE, 2010 : 194). La formule utilisée pour le calcul de ce ratio est la suivante :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation après impôts}}{\text{Actif économique}}$$

L'actif économique représente les moyens apportés par des investisseurs ou prêteurs (financiers), mis en œuvre pour réaliser l'activité de l'entreprise³. Il correspond aux actifs utilisés de manière continue dans l'entreprise (DE LA BRUSLERIE, 2010 : 193), soit l'actif immobilisé d'exploitation net (les biens en crédit-bail sont également pris en compte) et le besoin en fonds de roulement.

La décomposition de la rentabilité économique d'une entreprise amène à l'expliquer comme la combinaison d'une marge et d'un taux de rotation. Cela donne :

$$\frac{\text{RE après impôts}}{\text{Actif économique}} = \frac{\text{RE après impôts}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif économique}}$$

³ COULAUD Alain, (2009), *Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise*, Editions Demos, page 64

Le premier ratio (résultat d'exploitation après impôts/chiffre d'affaires), appelé ratio de marge d'exploitation, exprime l'efficacité commerciale de l'entreprise ou sa capacité à faire fructifier ses ventes. Le second (chiffre d'affaires/actif économique), appelé ratio de rotation de l'actif économique, décrit le niveau de chiffre d'affaires généré par le capital économique. Il s'agit de juger de la capacité de l'entreprise à utiliser de manière efficace ses ressources productives en générant un certain niveau de chiffre d'affaires.

Il existe une véritable corrélation entre ratio de marge d'exploitation et le ratio de rotation de l'actif économique. C'est la combinaison soit d'une marge d'exploitation forte et d'une faible rotation de l'actif économique, soit d'une forte rotation de l'actif économique et d'une faible marge d'exploitation qui permet généralement d'atteindre un bon niveau de rentabilité économique. Elle dépend généralement du secteur dans lequel évolue l'entreprise dont il est question. La première combinaison est très fréquente dans l'industrie lourde tandis que la seconde se retrouve très souvent dans la grande distribution.

Ces deux ratios donnent donc des éclaircissements sur la nature de la rentabilité économique et permettent ainsi de faire un meilleur jugement.

1.2.1.2.2. La rentabilité financière

La rentabilité financière se mesure par le rapport entre le résultat comptable et les capitaux investis par les actionnaires et prêteurs financiers (DE LA BRUSLERIE, 2010 : 196). Elle est généralement déterminée de deux manières différentes, selon la catégorie de bailleurs visée.

La première est appelée rentabilité des capitaux investis. Elle vise l'ensemble des capitaux investis et se détermine en intégrant au calcul l'ensemble des ressources durables (capitaux permanents) dont les capitaux propres et les dettes financières.

La seconde, qui est le ratio de rentabilité financière le plus utilisé est appelée rentabilité des capitaux propres. Elle établit, selon RIVET (2003 : 102), « le rapport entre le résultat comptable (RNC) et les capitaux des actionnaires ». Elle se situe parfaitement dans l'optique de l'actionnaire

qui met à disposition de l'entreprise des fonds et reçoit en retour le résultat net (COULEAU, 2009 : 64). Elle se calcule par la formule suivante :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Afin de mieux le cerner, il est possible de le décomposer de la manière suivante :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = \underbrace{\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}}_{(1)} \times \underbrace{\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux investis}}}_{(2)} \times \underbrace{\frac{\text{Capitaux investis}}{\text{Capitaux propres}}}_{(3)}$$

Avec :

(1) : la marge d'exploitation

(2) : le taux de rotation de l'actif

(3) : le ratio global d'endettement

Le ratio global d'endettement, qui traduit la politique de financement de l'entreprise, peut être également décomposé comme suit :

$$\frac{\text{Capitaux investis}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{\text{Capitaux propres} + \text{Endettement}}{\text{Capitaux propres}} = 1 + \text{Taux d'endettement}$$

Avec Taux d'endettement = Endettement/Capitaux propres

Le taux d'endettement doit être positif ou nul. La rentabilité financière est donc la conjonction d'une politique de marge qui exprime une stratégie commerciale donnée sur un marché, d'une politique de rotation qui est le résultat de choix technologiques et industriels concernant la production et d'une politique d'endettement qui joue un rôle amplificateur des décisions commerciales et industrielles.

On en déduit alors que : Rentabilité financière = marge x rotation x endettement.

1.2.1.3. Performance financière et création de valeur

La création de valeur est l'une des contraintes majeures auxquelles les dirigeants d'une entreprise sont soumis. Elle requiert une implication tant des directions générale et financière que de l'ensemble de l'entreprise.

En matière de création de valeur, deux aspects sont particulièrement mis en évidence. Il s'agit de l'aspect financier au travers de l'importance donnée aux cash-flows et de l'aspect stratégique avec la notion de valeur stratégique (CABY & HIRIGOYEN, 2001 : 7).

Concernant l'approche financière, l'objectif visé est de maximiser la valeur pour les actionnaires. Cela se traduit par la génération de cash-flows car ceux-ci sont généralement utilisés pour estimer la valeur de l'entreprise. Pour les sociétés cotées en bourse, ils servent également à estimer le cours des actions. Cette création de valeur pour les actionnaires consiste donc à faire croître la valeur de marché de l'entreprise.

La valeur de marché d'une entreprise est, selon BOGLIOLO (2001 : 43), « la Valeur Actuelle Nette des Flux de Trésorerie Disponibles (Free Cash-Flows) ». Cette méthode, qui est très prisée par les investisseurs pour évaluer les entreprises, est désormais également très utilisée par les dirigeants d'entreprises pour guider leur gestion.

Pour les investisseurs industriels, on parle plus de valeur stratégique. Ceux-ci prennent en compte en plus de la valeur des actifs existants, la valeur des opportunités de croissance. Ils s'inscrivent dans une logique de continuité de l'exploitation et intègrent généralement dans leur raisonnement les incidences qu'auront leur gestion, savoir-faire, restructurations et investissements futurs sur les cash-flows futurs que générera l'entreprise. C'est à ce niveau qu'il est question de valeur stratégique ou valeur après restructuration de McKinsey dans sa démarche du pentagone.

La grande différence entre la valeur financière et la valeur stratégique est que la première (valeur financière) est d'une certaine manière universelle alors que la seconde (valeur stratégique) varie selon l'investisseur et les éléments qu'il compte mobiliser pour augmenter son profit. Etant donné que les investisseurs industrielles espèrent tout comme les investisseurs financiers tirer profit des

investissements qu'ils font, la valeur stratégique est généralement supérieure à la valeur financière.

1.2.2. Indicateurs de mesure de la performance

En gestion, la notion d'indicateurs est souvent associée à celle de la performance. Le choix des indicateurs constitue en effet l'un des éléments clés à l'élaboration d'un tableau de bord, principal outil de pilotage de la performance. La compréhension de ce terme est donc nécessaire afin de mieux cerner et maîtriser la performance.

1.2.2.1. Définitions et typologie des indicateurs

La notion d'indicateur est définie par l'Association française de gestion industrielle (AUGE et NARO, 2011 : 198) comme « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé ou accepté dans le cadre de la stratégie de l'entreprise ».

DE BACKER (2005 : 92) appelle indicateur « le constat à un moment t , ou lors d'une période p , sur une échelle donnée, de la situation de l'activité, de l'état et/ou de l'impact d'une organisation, dûment quantifié, enregistré et traçable ». Il s'explique par la suite en précisant que :

- Le constat suppose l'existence d'une échelle donnée qui lui permet d'être quantifié, enregistré et traçable.
- L'échelle donnée suppose l'existence d'un référentiel.
- La situation suppose une prise de conscience, réalisée par des moyens référencés, enregistrés et traçables.
- L'activité, l'état et/ou l'impact supposent respectivement les actes volontaires, la nature et les conséquences dus à l'existence même de l'organisation.
- L'organisation constitue l'ensemble des moyens humains, matériels et immatériels utilisés pour transformer les ressources.

Ces deux définitions se rejoignent en ce sens qu'elles indiquent qu'un indicateur doit pouvoir être quantifié, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir donner une mesure chiffrable. AUGUE et NARO (2011 : 199) ajoutent par la suite qu'un indicateur ne se traduit pas toujours par des données quantifiées. Il peut y avoir des indicateurs qualitatifs qui sont généralement exprimés sous forme de mots ou de pictogrammes. BERNARD Odile⁴ (2012) abonde dans le même sens et précise que les indicateurs qualitatifs sont généralement subjectifs car présentent une opinion ou une perception, tandis que les indicateurs sont quantitatifs sont généralement objectifs, c'est-à-dire que le résultat obtenu est le même peu importe l'auteur de la mesure.

Outre cette classification quantitatif/qualitatif, BERLAND (2009 :120) distingue les indicateurs en deux groupes : les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers qui ont commencé à être utilisés suite aux critiques portant sur les indicateurs financiers. Les indicateurs non financiers peuvent être quantitatifs et qualitatifs.

DAYAN & al (2008 : 878) distinguent trois types d'indicateurs : des indicateurs de résultats, des indicateurs de moyens et des indicateurs de processus. Les indicateurs de résultats mesurent le phénomène à observer sur la base des résultats obtenus et permet de faire la comparaison avec les prévisions. Les indicateurs de moyens par lesquels la mesure du phénomène se fait sur la base des moyens engagés. Les indicateurs de processus sont pour leur part utilisés pour le suivi des projets, ils permettent de situer l'état d'avancement d'un processus à une période déterminée.

1.2.2.2. Caractéristiques et rôles des indicateurs

Pour que ceux-ci soient pleinement utiles, les indicateurs doivent répondre à certaines caractéristiques. Etant en effet des instruments de mesure, il sied de s'assurer que l'instrument choisi correspond bien à l'élément à mesurer. Les caractéristiques généralement recherchées pour un indicateur sont les suivantes :

⁴ BERNARD Odile, 2012, Contrôle de gestion en petite entreprise : indicateurs quantitatifs explicites vs indicateurs qualitatifs abscons, www.hec.ca/airepme/images/File/2012/A13-Bernard-CIFEPME2012.pdf.

- La rigueur et la pertinence : l'indicateur doit correspondre à une préoccupation ou un objectif réel et doit être en phase avec le contexte de l'organisation à laquelle il est appliqué. Il doit être cohérent, c'est-à-dire ne pas être en contradiction avec d'autres indicateurs ou la stratégie de l'entreprise.
- La simplicité et la précision : l'indicateur doit être clair et précis dans sa formulation. Il doit répondre au principe anglo-saxon KISS (Keep It Simple Stupid) qui peut être traduit en français par restons simples, et si nécessaire, paraissions bornés.
- La quantification et l'accessibilité des données : il doit être possible de le traduire en chiffres et cela également afin de suivre son évolution. Les informations nécessaires à la mesure des indicateurs doivent également être faciles d'accès pour faciliter leur utilisation.

Selon la nature de l'objet étudié, d'autres caractéristiques peuvent être ajoutées à cette liste. Mais afin de s'assurer que les indicateurs seront opérationnels et crédibles, il est nécessaire de s'assurer qu'ils répondent aux caractéristiques que nous avons mentionné.

Dans le domaine de la gestion des organisations, quatre finalités ou rôles sont généralement attribués aux indicateurs. Il s'agit de la gestion, l'organisation, la communication et la prévision ou prospective (DE BACKER, 2005 : 101).

En matière de gestion, les indicateurs permettent de tracer l'évolution dans le temps de la performance économique, sociale ou environnementale. Ils sont également utilisés pour tracer l'évolution dans l'espace d'organisations subissant des modifications importantes de leur périmètre, dû à des acquisitions, cessions ou cessations d'activités. Les indicateurs permettent également de comparer les performances entre différents établissements d'une même organisation.

Pour ce qui est de l'organisation, ils permettent de suivre l'état d'avancement et de formalisation de la gestion du management durable dans l'organisation d'une entité et de faire une comparaison entre les différentes unités d'une organisation ou d'un groupe.

En matière de communication ils sont nécessaires au reporting, soit à l'établissement et la présentation de rapports annuels (sociaux, environnementaux et financiers) à toutes les parties

intéressées. Ils permettent également de comparer, au travers des rapports qui en découlent, les performances réalisées avec celles d'autres organisations.

Enfin les indicateurs de développement durable servent également à faire des projections sur l'avenir en extrapolant des tendances, sur la base des courbes d'expériences, ce qui permet la prise de décisions sur le long terme. Ils permettent également de mesurer les impacts environnementaux et sociaux des décisions économiques et politiques.

CHAPITRE 2 : PERFORMANCE FINANCIERE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

La question que pose la pratique du développement durable en entreprise et sur laquelle se sont penchés de nombreux chercheurs et praticiens en gestion est celle de savoir quels profits l'entreprise peut-t-elle en tirer ? En ce qui concerne notre étude, il s'agit de savoir quelles pourront être les retombées financières du développement durable, c'est-à-dire savoir si l'entreprise en tirerait financièrement avantage. Selon GOND et IGALENS (2008 : 79), près de 160 études empiriques ont été menées sur la question.

Il s'agira pour nous, dans ce chapitre, de rapporter les différentes considérations théoriques sur l'existence d'un lien entre le développement durable et la performance financière en entreprise et sur la nature de ce lien. Nous verrons également quels sont les outils nous permettant d'obtenir une mesure financière du développement durable.

2.1. LES HYPOTHESES SUR LE LIEN ENTRE DEVELOPPEMENT DURABLE ET PERFORMANCE FINANCIERE

Clarifier l'impact économique et financier du développement durable comme de la RSE est dans la plupart des cas la préoccupation majeure des dirigeants sur la prise en compte des enjeux sociétaux. Les théoriciens ont émis à ce sujet plusieurs hypothèses. GOND et IGALENS (2008 : 80) rapportent huit hypothèses sur les relations entre la performance sociétale et la performance financière qu'ils regroupent en trois catégories. La première catégorie regroupe les hypothèses supposant une relation linéaire entre performance sociétale des entreprises (PSE) et la PF. La seconde défend une absence de lien. Enfin la troisième catégorie suppose des relations non linéaires entre les deux notions.

2.1.1. Les hypothèses supposant l'existence d'une relation linéaire

Des huit hypothèses dont nous avons fait mention plus haut, six supposent l'existence d'une relation linéaire entre PF et PSE.

La première hypothèse, dite hypothèse du bon management, veut que la performance sociétale influence positivement la performance financière (GOND et IGALENS, 2008 : 81). Elle suppose que le niveau important de PSE traduit aux yeux des parties prenantes la bonne qualité de gestion de l'entreprise. Les entreprises les plus socialement responsables sont alors mieux récompensées en ce sens que la PSE devient un critère de décision quant au fait de savoir avec quelle entreprise collaborer et même un moyen de pression pour les entreprises les moins performantes ; celles-ci se retrouvant pour leur part sanctionnées.

La seconde hypothèse défend le fait que la PSE influence négativement la PF. L'explication est celle selon laquelle la PSE augmente les coûts supportés, c'est-à-dire que plus elle est élevée, plus la Performance financière se trouve alors réduite. Il y a donc un choix à faire par les managers entre investir dans l'une ou l'autre des performances car l'une sacrifie en quelques sortes l'autre (GOND et IGALENS, 2008 : 81).

D'après la troisième hypothèse, la performance financière influence positivement la Performance sociétale. Cela suppose que si les entreprises les plus performantes économiquement sont généralement les plus performantes au plan sociétal, c'est parce que seules celles les entreprises en bonne situation financière peuvent se permettre de mener des actions RSE car elles ont en les moyens (GOND et IGALENS, 2008 : 82).

Dans la quatrième hypothèse il est question d'une influence négative de la performance financière sur la performance sociétale. Lorsque la PF augmente, la PSE diminue et lorsqu'elle diminue, la PSE augmente. Elle est aussi appelée hypothèse de l'opportunisme managérial. En effet selon elle les dirigeants s'en servent pour manipuler les parties prenantes en investissant massivement dans la RSE pour justifier de mauvais résultats financiers (GOND et IGALENS, 2008 : 82).

La cinquième hypothèse suppose que la PSE et la PF s'influencent réciproquement et positivement. Elle postule l'existence d'un cercle vertueux entre PSE et PF. Une entreprise rentable a tendance à investir plus en RSE, de même que les investissements en RSE augmentent la performance sociétale qui à son tour permettra d'augmenter la performance financière (GOND et IGALENS, 2008 : 83).

La sixième hypothèse suppose pour sa part que la PSE et la PF s'influencent réciproquement et négativement. Un cercle vicieux se crée et bloque les entreprises en ce sens qu'elles doivent nécessairement faire un choix entre les deux types de performance car la PSE réduit la PF tout comme la PF réduit la PSE (GOND et IGALENS, 2008 : 83).

2.1.2. L'hypothèse supposant l'absence de lien entre PSE et PF

La septième hypothèse qui est la seule de cette catégorie réfute l'existence de lien entre PF et PSE par deux explications (GOND et IGALENS, 2008 : 83). La première défendue par certains auteurs veut que les relations soient tellement complexes et indirectes qu'il n'est pas possible d'établir de relation claire entre PF et PSE. La seconde explication nous vient de Mc WILLIAMS et SIEGEL qui parlent plutôt d'une offre de RSE de la part des entreprises et une demande de RSE des consommateurs. L'augmentation de RSE implique une augmentation des coûts mais peut aussi permettre d'augmenter l'attrait des consommateurs et donc la demande. Toutefois ces derniers ne peuvent accepter de payer pour des biens plus responsables que jusqu'à un certain niveau, leurs moyens étant limités.

2.1.3. L'hypothèse supposant l'existence d'une relation non linéaire

Cette hypothèse suppose que la PSE n'influence positivement la PF que jusqu'à un certain point au-delà duquel les investissements en RSE deviennent tellement coûteux qu'ils grèvent la rentabilité de l'entreprise (GOND et IGALENS, 2008 : 84). Une étude sur l'ISR publiée par BARNETT et SALOMON en 2006 montre dans un premier temps que l'augmentation du nombre de critères socialement responsable entraîne une décroissance de la performance financière de par les coûts qu'elle induit. Dans un second temps, la performance du fonds

augmente car le respect d'un certain nombre de critères extrafinanciers et la bonne gestion attirent les investisseurs.

Les diverses hypothèses citées précédemment ont conduit les chercheurs à effectuer des tests afin de vérifier leur pertinence. Toutefois celles sur lesquelles les études se sont le plus focalisées sont la première et la seconde hypothèse.

2.2. LES RAISONS DE S'ORIENTER VERS LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Plusieurs raisons peuvent pousser des dirigeants d'entreprise à s'orienter vers le développement durable. Celui-ci offre en effet de nombreuses opportunités économiques à saisir en termes de diversification, de réorientation ou d'innovation.

2.2.1. Les opportunités économiques à explorer

Tenir compte du développement durable dans la gestion ou encore dans l'offre de produits ou de services d'une entreprise peut avoir des conséquences profitables sur le plan financier. Il offre en effet de nombreuses voies à explorer, notamment au travers du développement de produits et/ou de services innovants et peut favoriser le développement d'un savoir-faire particulier pouvant déboucher sur un avantage concurrentiel.

2.2.1.1. Le développement durable comme source de revenus supplémentaires

La concurrence intense généralement présente dans les marchés traditionnels augmente la difficulté pour les entreprises à se distinguer de leurs concurrents afin de tirer un maximum de profit de leurs activités. Les fréquentes actions RSE dans le sens de la différenciation sont insuffisantes et poussent les managers visionnaires vers de nouveaux marchés ou segments de marchés. Cela leur permet de bénéficier de l'avantage du first-mover⁵ au moins pendant une

⁵ Le first-mover désigne le premier acteur à se lancer sur un marché. En comparaison à ses suiveurs, il bénéficie en général de certains avantages sur le marché et est souvent considéré comme la référence.

certaine période (LEPINEUX & al, 2010 : 163). De nombreuses entreprises se sont orientées dans cette optique vers les marchés du bas de la pyramide⁶.

De plus en plus de consommateurs s'intéressent aujourd'hui aux produits verts, éthiques ou équitables. Il convient donc d'identifier selon le secteur d'activité de l'entreprise quels sont les problèmes qui intéressent ces consommateurs et comment proposer des produits ou services répondant mieux à leurs attentes que ceux existants présentement sur le marché. Cela implique soit la création de nouveaux produits ou l'amélioration de ceux déjà présents sur le marché.

Les marchés du bas de la pyramide sont très souvent négligés alors que près de la moitié de la population mondiale vit avec moins de 2 dollars par jour et est de ce fait exclue du système de consommation actuel. Bien exploités, ils pourraient s'avérer être un atout considérable pour les entreprises suffisamment innovatrices et capables d'offrir à cette catégorie de personnes des produits adaptés à leurs besoins et à leurs moyens. Au niveau mondial, l'Afrique représente une part non négligeable de ce type de marché, soit 12,3% et donc 120 milliards de dollars américains en termes de pouvoir d'achat. Malgré ces chiffres non négligeables, très peu de grandes entreprises agissent dans ces marchés. A la difficulté de trouver la bonne formule pour s'introduire dans ces marchés, trois approches sont possibles : repenser les produits et le système de distribution, innover et utiliser de nouvelles sources d'énergie, développer une nouvelle chaîne de valeur.

La création de nouveaux modèles de revenu présente de nombreuses opportunités pour les entreprises désirant réduire leur impact environnemental. Selon IGALENS (2012 : 18), saisir avant ses concurrents les opportunités qu'offrent les contraintes liées au développement durable peut être une source d'avantage concurrentiel. Comme exemple, au lieu de modèles tels l'achat individuel qui conduit souvent à la mise au rebut ou dans les meilleurs des cas la revente du matériel de l'entreprise, il est possible de s'orienter vers la location. L'entreprise aura par

⁶La notion de bas de la pyramide désigne la partie la moins lotie de la population planétaire et qui vit avec moins de 1500 dollars par an (C.K. PRAHALAD & S. HART, *The Fortune at the bottom of the pyramid*, www.strategy-business.com).

exemple la possibilité de mettre en location le matériel qu'elle n'utilise plus pour des raisons d'obsolescence et ainsi percevoir des revenus supplémentaires du fait de cette mise en location. Elle peut également à défaut d'acheter, louer du matériel dont elle n'a besoin que pour peu de temps et le restituer au terme de son utilisation grâce à des pratiques telles le crédit-bail ou la simple location.

Un autre modèle qui est de plus en plus répandu dans les pays en voie de développement est celui du paiement à l'usage, notamment dans l'industrie des technologies de l'information et de la communication. Les entreprises ont donc de plus en plus tendance à vendre l'usage des biens plutôt que les biens. Cette pratique permet conjointement de développer et vendre de nombreux services autour du bien (GARRETTE & a, 2009 : 688). Ce procédé permet d'atteindre les marchés du bas de la pyramide et donc un nombre important de personnes qui collectivement permettent d'obtenir une importante rentabilité.

2.2.1.2. La réduction des coûts supportés par l'entreprise

Le développement durable peut être un facteur de réduction de coûts pour l'entreprise. Il faut qu'elle diminue son utilisation des ressources naturelles et optimise ses processus de production ou d'exploitation (WIDLOECHER & QUERNE, 2009 : 73). Cela se manifeste généralement par la diminution de la consommation énergétique et minérale, au travers de ressources telles que les carburants, l'électricité et l'eau. Dans les pays les plus avancés en matière de législation, cela confère en plus l'avantage de bénéficier d'une réduction du montant des taxes liées à la consommation d'énergie et de ressources naturelles.

Comme autre alternative à la diminution des coûts, les entreprises peuvent recourir à l'utilisation de technologies plus propres. Il est pour ce faire généralement nécessaire d'avoir recours aux énergies renouvelables pour diminuer la consommation d'énergie et limiter la production de déchets, LEPINEUX & al. (2010 : 171). Ces technologies plus propres et donc responsables peuvent être utilisées aussi bien au sein même de l'entreprise que commercialisées aux clients. Elles peuvent permettre à l'entreprise de bénéficier d'un double avantage en améliorant

simultanément l'efficacité interne par la réduction des charges de l'entreprise et l'efficacité externe ou commerciale en augmentant considérablement son chiffre d'affaires.

2.2.2. Le développement durable et le capital immatériel

La valeur d'une entreprise peut également s'apprécier en tenant compte de plusieurs éléments intangibles. Ces éléments constituent son capital immatériel. Ils sont de plus en plus promus avec par exemple le marché boursier et celui de la notation qui prônent de plus en plus la prise en compte de ces critères dans la valorisation des entreprises.

Plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises dans ce sens à savoir : orienter sa communication sur ses pratiques responsables, s'engager véritablement et durablement au profit des communautés au milieu desquelles elle est installée, l'amélioration de son climat social. La conséquence de telles actions est l'amélioration de la valeur de la marque.

2.2.2.1. La communication autour du développement durable et la réputation

Dans le cadre d'une stratégie de développement durable, la communication sur l'engagement de l'entreprise se fait principalement sur les produits ou services qu'elle propose par des mentions telles les logos des labels qu'ils détiennent. LEPINEUX & al. (2010 : 184) présentent d'autres moyens de communication qui sont de plus en plus utilisés. Les principaux sont le mécénat solidaire et la création de sites internet spécifiques.

Le mécénat solidaire consiste au développement de partenariats liant entreprise et association. Les salariés de l'entreprise ont la possibilité de s'impliquer volontairement dans le travail des associations partenaires. Les grandes entreprises le font très souvent par le biais d'une fondation d'entreprise portant leur nom et leur permettant d'accompagner les associations dans leurs projets.

Le développement de sites internet dédiés au développement durable est également une des voies de communication privilégiées des grands groupes autour de leur comportement responsable (GARRETTE & a, 2009 : 677). Certaines entreprises créent des sites individuels, d'autres

communiquent par le biais de site commun. Des informations à jour relatives aux actions RSE des entreprises y sont généralement incorporées, de même que des messages de sensibilisation sur des problèmes environnementaux d'actualité et des comportements à adopter pour y remédier.

Notons toutefois bonne communication passe par la pertinence du message véhiculé, c'est-à-dire la conformité des informations transmises avec la réalité des activités de l'entreprise⁷. Un écart trop important entre ces derniers et les engagements concrets de l'entreprise peut se retourner contre elle.

2.2.2.2. La prise en compte des populations locales et du personnel

S'engager auprès des populations locales revêt une importance significative en termes de stratégie de développement durable. Il arrive même que cela soit une obligation des autorités légales selon l'activité de l'entreprise et ses effets sur l'environnement direct de ladite population. Cet engagement se manifeste dans la plupart des cas par des dons financiers ponctuels, LEPINEUX & al. (2010 : 186). Le souci d'installation sur la durée des entreprises dans une localité passe désormais par une implication des salariés de l'entreprise dans des activités parfois sans lien avec l'activité principale de l'entreprise. Cela se fait par la mise à disposition des autochtones de leur savoir-faire pour les aider à résoudre les problèmes spécifiques qu'ils rencontrent ou encore dans le cadre d'activités manuelles telle la reforestation.

Le traditionnel dialogue social et le rôle joué par les syndicats s'avèrent aujourd'hui insuffisants à satisfaire les employés et maintenir un bon climat au sein des entreprises (IGALENS, 2012 : 6). Des employés satisfaits sont plus motivés et généralement plus fidèles à l'entreprise. Celle-ci doit désormais porter une attention plus importante aux aspirations de ses agents et tenter d'améliorer de façon novatrice leur satisfaction car cela influence la productivité. Elle doit s'assurer de l'évolution de leur vie sociale. Les principaux points sur lesquels il convient de s'intéresser pour améliorer le climat social interne sont : la nature des contrats de travail (contrats clairs et ne

⁷ MARTIN Stéphanie, 2013, Communiquez responsable, www.dynamique-mag.com/article/communiquez-responsable.4009.

contenant aucune clause abusive); le système de rémunération (équité et parité hommes-femmes); les conditions de travail (bons horaires de travail, mobilité géographique, hygiène, exercice du droit syndical); la sécurité et la santé (couverture sociale et médicale); le renforcement des capacités (formation continue, gestion de carrière); la diversité culturelle (raciale et ethnique).

2.2.2.3. L'augmentation de la valeur de la marque : le goodwill

La stratégie développement durable/RSE a fait ses preuves concernant ses effets positifs sur la valeur de la marque. Ce qui fait la valeur d'une marque est son degré d'innovation, la qualité du produit et la perception de la marque qui est très influencée par les campagnes de communication. Le développement durable constitue indéniablement un plus pour la marque car elle lui colle une étiquette de « marque responsable ».

Les éléments permettant d'apprécier la valeur d'une marque sont la différenciation du produit et la fidélité des clients, LEPINEUX & al. (2010 : 192). Deux entreprises peuvent avoir des valeurs financières relativement proches, si l'on tient compte uniquement de leurs résultats financiers ou de leurs perspectives. Si, sur la base de critères extrafinanciers tels par exemple l'impact écologique, l'une détient une avance considérable sur l'autre, l'entreprise la plus performante socialement verra alors sa valeur augmenter compte tenu de la prise en compte de ces critères supplémentaires.

Une bonne stratégie développement durable peut permettre de développer un véritable avantage concurrentiel et créer véritablement de la valeur pour l'entreprise. La prise en compte des attentes et intérêts des diverses parties prenantes est également un atout supplémentaire car améliore la perception qu'elles ont de l'entreprise et donc leur attachement à ses produits ou services.

2.3. LES ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE POUR LA DETERMINATION DE L'IMPACT FINANCIER DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Nous avons vu qu'investir dans le développement durable ou encore intégrer dans la gestion de l'entreprise des pratiques pouvant être reliées au développement durable offre à l'entreprise de

nombreuses possibilités de diversification et d'innovation, donc de tirer un profit financier. Mais comme toute démarche ou nouvelle pratique, elle induit forcément des coûts. Une mesure de ses coûts comme des retours financiers s'impose afin de déterminer si les pratiques de développement durable grèvent la performance financière ou contribuent au fait que l'entreprise se porte mieux financièrement.

2.3.1. La prise en compte du temps

Selon DE BACKER (2005 : 25), « gérer une entreprise ou une organisation sans tenir compte de l'impact présent et futur des décisions de gestion en termes économiques, sociaux et environnementaux va à l'encontre du principe même de management durable ». Il est donc d'une importance cruciale d'évaluer financièrement le passif économique, social et environnemental. Mesurer l'impact financier du développement durable reviendrait donc en une comparaison des données du passé avec celles du présent.

Evaluer le passé consiste à porter un regard sur la situation de l'entreprise dans le passé dans le but d'apprécier les progrès réalisés suite aux efforts fournis en matière de développement durable. Ces efforts intègrent les investissements techniques réducteurs de l'impact environnemental, ceux visant à renforcer le bien-être social et les opportunités économiques offertes par le développement durable que l'entreprise a su saisir. Cette évaluation se fait sous la forme d'un bilan coûts/bénéfices et permet également de déceler les efforts à consentir.

Le tableau qui suit présente les résultats d'une étude réalisée sur cinq ans faisant ressortir les données chiffrées de l'impact d'un investissement en filtre qui avait pour but de réduire les émissions de CO₂ d'une usine X.

Tableau 1 : Mesure de l'impact d'un investissement visant à réduire l'émission de CO₂

Mesure d'origine des CO ₂ dans l'usine X	Coût de la taxe générale pour les activités polluantes	Coût de l'investissement en filtres	Amortissement sur 5 ans	Coûts de maintenance
500 mg/m ³	220 000 €	2 000 000 €	400 000 €	120 000 €

Bilan des 5 premières années	Bilan après 5 ans	Mesure après 5 ans de CO ₂
Coûts : 520 000 € ΔTGAP : 190 000 € Bilan : (330 000 €)	Coûts : 120 000 € ΔTGAP : 190 000 € Bilan : 70 000 €	30 mg/m ³

Source : DE BACKER (2005 : 131)

Le tableau montre comment il a été possible de chiffrer l'impact de l'investissement en filtre, plus responsable, en comparant au bout de 5 années, les données sur le coût de la taxe, l'acquisition du filtre et la maintenance.

Cette pratique tend à se répandre de plus en plus en matière d'évaluation d'entreprise en complément des analyses économique et financière, car les risques environnementaux comptent désormais et peuvent considérablement contribuer à baisser la valeur d'un patrimoine industriel.

2.3.2. La comptabilisation des 3 dimensions du développement durable

L'utilisation d'indicateurs financiers pour le développement durable ne revient pas à le réduire à sa seule dimension économique, (DE BACKER, 2005 : 96). Cela reviendrait à traduire en termes

financiers les impératifs sociaux et environnementaux afin qu'ils soient en phase avec les exigences économiques.

Tout comme pour les biens et services vendus par l'entreprise ou encore la matière première achetée pour la fabrication de biens et le coût de l'énergie par exemple, l'eau, l'air, les déchets, font l'objet d'échanges pouvant se traduire en termes financiers (DE BACKER, 2005 : 115). Leur gestion a donc clairement un impact financier. Le constat est le même pour ce qui est de la dimension sociale, avec par exemple des coûts induits par les accidents et maladies imputables au travail, les licenciements, les départs d'employés clés, la formation du personnel ou encore le manque à gagner que peut engendrer une grève du personnel.

Comme pour les éléments d'ordre économique, ceux d'ordre social et environnemental sont également comptabilisés. Il est possible de procéder à une mesure de ces derniers afin de chiffrer les effets d'une gestion pouvant être qualifiée de « durable » et d'en apprécier l'influence sur les finances de l'entreprise.

DE BACKER (2005 : 116) souligne toutefois la difficulté à appliquer une mesure financière de l'aspect environnemental contrairement aux volets économique et social. Il précise par la suite qu'une comptabilisation du coût de l'eau, l'air et les déchets est possible et que l'estimation de ces coûts ne date pas d'aujourd'hui. Ces ressources sont en effet généralement gaspillées et mal gérées sous prétexte qu'elles viennent de la nature alors qu'elles ont bel et bien un coût, donc un impact financier.

La prise en compte des dimensions économique, social et environnemental est donc possible et nécessaire dans la détermination de l'impact financier du développement durable et l'omission d'un de ces aspects fausserait les résultats.

2.3.3. Mise en place des indicateurs financiers du développement durable

Pour mettre en place des indicateurs financiers de développement durable au sein d'une entreprise, DE BACKER (2005 : 120) propose de s'appuyer sur les indicateurs du développement

durable proposés par l'Institut Français de l'environnement (IFEN)⁸. Il préconise de procéder en évaluant les coûts et bénéfices des différentes actions menées par l'entreprise visant à la rendre plus responsable.

A titre illustratif, prenant deux exemples d'indicateurs pouvant être utilisés, notamment ceux relatifs aux coûts/bénéfices de la politique sociale d'une entreprise et aux coûts/bénéfices de la politique environnementale.

Pour ce qui est de la politique sociale, il s'agit entre autre de faire :

- l'évaluation des risques sociaux : ceux liés aux activités du passé (hygiène, sécurité, santé, politique salariale, etc.) et du présent (accidents, mouvements sociaux, départs d'agents clés, etc.) ;
- l'évaluation des avantages d'une politique d'hygiène, de sécurité et de santé ;
- l'évaluation des avantages d'une politique de rénovation des compétences et de formation ;
- l'évaluation d'une politique de négociation et de concertation à long terme ;
- l'identification des moyens d'indemnisation et de prévention d'accidents, de maladies, des risques pour l'être humain ;
- l'identification des moyens de promotion et d'acquisition des compétences ;
- l'identification du système de négociation et de concertation à long terme ;
- le calcul des bénéfices d'un plan de prévention d'accidents et maladies ;
- le calcul des bénéfices des moyens de promotion, de formation et de renouvellement des compétences ;
- le calcul du bénéfice du système de négociation, en termes de ratio coûts/bénéfices, de grèves/accords sociaux consolidés.

⁸ Institut français de l'environnement, 2003, 45 indicateurs de développement durable : une contribution de l'Ifen, études et travaux n° 41.

Concernant la politique environnementale, il faut procéder à :

- l'évaluation des impacts environnementaux et des risques de dysfonctionnement de l'activité (eau, air, déchets, pollution des sols, matières premières, bruits) à moyen et long terme ;
- l'évaluation des investissements et d'organisation en vue de diminuer les risques et les impacts environnementaux ;
- l'identification des coûts/bénéfices d'investissements et d'optimisation ;
- l'amortissement des investissements et d'optimisation.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Déterminer l'impact du développement durable sur la performance financière requiert que nous suivions une démarche d'analyse bien élaborée et que nous disposions de données pertinentes afin de mener à bien notre étude.

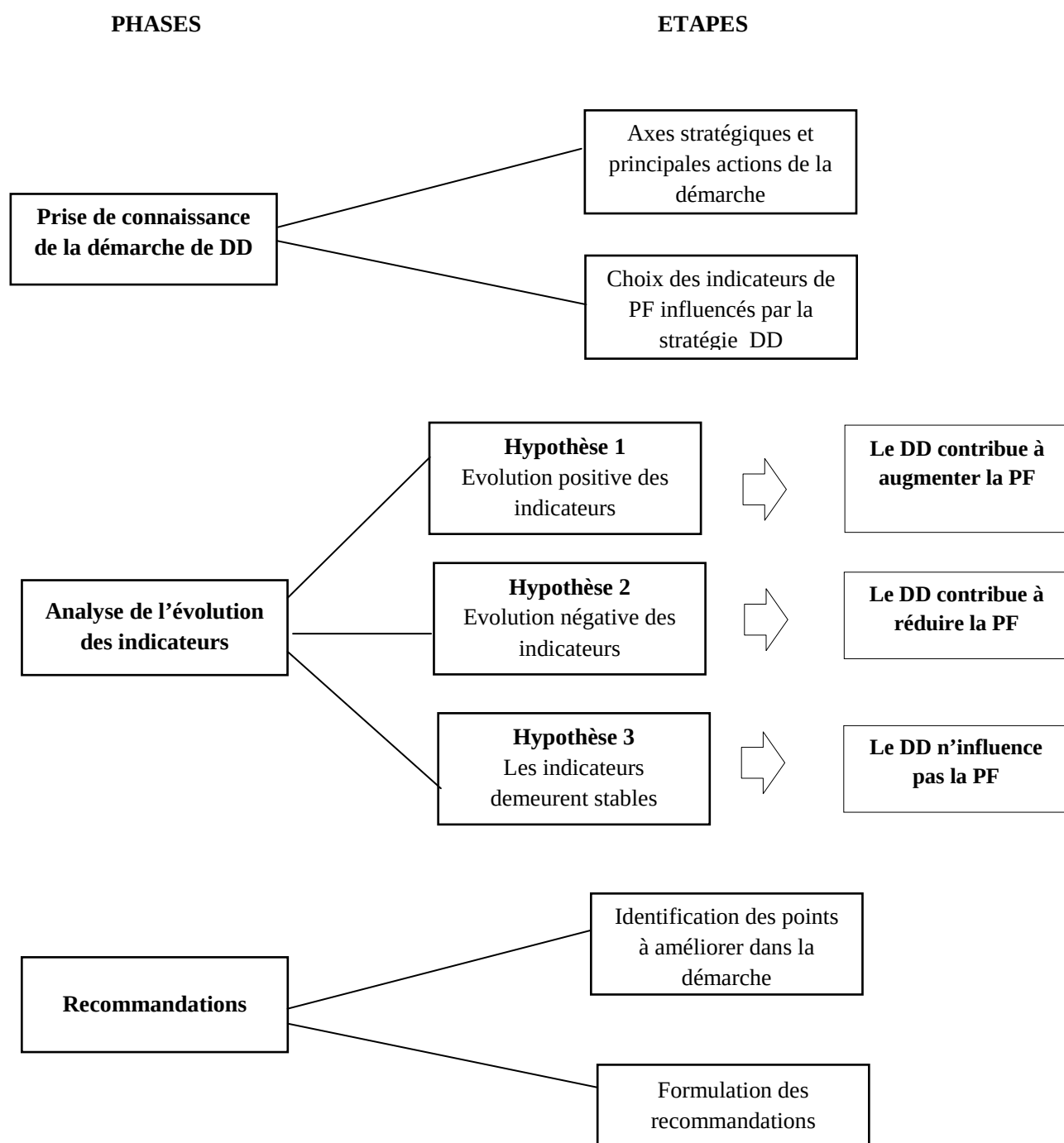
Dans ce chapitre subdivisé en deux sections, nous consacrerons la première à la présentation du modèle d'analyse. Dans la seconde section, seront présentées les méthodes de collecte de données dont nous nous servirons pour les besoins de notre étude.

3.1. MODELE D'ANALYSE

La démarche que nous avons mise en œuvre pour procéder à l'analyse de l'impact du développement durable sur la performance financière a été élaborée sur la base de la revue de littérature que nous avons rapporté dans les précédents chapitres.

Elle s'articule en cinq étapes dont nous avons pour chacune d'entre elles rattaché les outils de collecte et d'analyse de données appropriés.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2. METHODES DE COLLECTE DE DONNEES

Afin de pouvoir collecter des données suffisamment précises et variées, il s'avère nécessaire d'utiliser divers outils. Ces outils sont complémentaires et permettent d'obtenir des résultats plus approfondis, voire de les confronter pour s'assurer de leur cohérence. Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé trois outils qui nous ont permis de procéder à la collecte des données. Il s'agit de : l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien.

3.2.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire va nous permettre de recueillir des informations sur l'entité, sur sa démarche de développement durable ainsi que sur ses données financières.

La prise de connaissance de l'entité vise essentiellement son historique, sa mission et son organisation interne. Nous consulterons divers documents internes ainsi tout article disponible sur le site internet de la SONATEL afin de recueillir ces informations.

Elle nous permettra également de prendre connaissance des grands axes de la politique de développement durable de l'entreprise. Nous consulterons à cet effet les différents rapports annuels et les rapports développement durable afin de mieux cerner l'engagement de la SONATEL au développement durable à travers les actions qu'elle a mené dans ce sens.

L'analyse documentaire nous permettra enfin d'obtenir des données chiffrées concernant l'entreprise. Il s'agit à la fois de données monétaires et non monétaires. Pour ce faire nous consulterons les différents documents comptables de l'entreprise et les rapports annuels.

Il s'agit d'un outil permettant de collecter des données très diversifiées et de disposer de connaissances dans un domaine inconnu.

3.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire permet d'obtenir des informations très détaillées. Il permet entre autre d'apporter des éclaircissements sur les zones d'ombre ou encore des données pour lesquelles il n'est pas possible d'obtenir des réponses satisfaisantes avec d'autres outils.

Nous l'administrerons au Département communication institutionnelle et responsabilité sociale d'entreprise afin d'obtenir des informations plus précises sur la politique de développement durable en place au sein de l'entreprise (*voir annexe 3, page 86*).

Le questionnaire sera subdivisé en cinq groupes de questions. Le premier groupe nous permettra d'apprécier la démarche globale de développement durable.

Le second et le troisième nous permettront de savoir comment est abordé si tel est le cas, l'aspect environnemental dans cette démarche. Il s'agira en fait de savoir quelles sont les actions menées visant à préserver l'environnement et celles contribuant à améliorer le bien-être des communautés au milieu desquelles la SONATEL opère.

Le quatrième groupe de questions va nous permettre de cerner les évolutions en termes de gestion des ressources humaines. Nous apprécierons au travers des réponses qui y seront apportées les actions menées en vue d'accroître la satisfaction des employés autant par l'amélioration de leurs conditions de travail que leurs conditions de vie.

A travers le cinquième groupe nous verrons quelles sont les opportunités de développement économiques saisie par l'entreprise dans le cadre de sa politique de développement durable.

Cela nous permettra de mieux connaître ce qui se fait à la SONATEL en terme de DD et donc de nous orienter sur les données financières à analyser.

3.2.3. L'entretien

L'entretien permet également d'obtenir des informations très pertinentes. Dans le cadre de ce travail, il nous permettra de nous pencher sur les données financières du développement durable

pour mieux nous orienter dans le choix des indicateurs que nous utiliserons lorsque nous procéderons à l'analyse des données.

Les entretiens se feront à l'aide d'un guide d'entretien (*voir annexe 4, page 91*) qui permettra d'orienter la discussion. Il s'agira d'interviewer les agents de la Direction financière et comptable.

Les entretiens serviront de juger de la pertinence et d'approfondir les données collectées grâce au questionnaire et à l'analyse documentaire. Ils nous orienteront sur les données monétaires concernant les investissements réalisés dans le cadre de mise en œuvre de la démarche de développement durable et leurs retombées.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis de présenter les concepts fondamentaux de notre étude à savoir le développement durable et la performance financière ainsi que les interactions entre les deux en entreprise.

Il a été en effet défini le développement durable ainsi que les concepts proches et rappelé les domaines qu'il inclut et le cadre réglementaire encadrant sa mise en pratique. De même, des éclaircissements ont été apportés sur la notion la performance financière dont on peut mesurer le niveau en fixant des indicateurs.

Elle a également permis de constater que le développement durable est perçu dans les entreprises comme une potentielle source d'avantage concurrentiel et de différenciation vis-à-vis des concurrents. Nous avons également vu quels sont les éléments à prendre en compte dans le cadre d'une mesure financière du développement durable en entreprise.

La compréhension de tous ces éléments nous a permis d'élaborer et de présenter la méthodologie sur laquelle nous allons nous baser pour la partie pratique de notre étude.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La première partie nous a fourni les informations nécessaires afin de déterminer la démarche que nous allons adopter pour analyser l'impact du développement durable sur la performance financière de l'entité que nous allons étudier, à savoir la SONATEL.

Cette seconde partie sera subdivisée en trois (3) chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons présenter la SONATEL à travers son historique, sa mission, ses activités, quelques chiffres clés et son organisation.

Le second chapitre consistera à présenter les résultats recueillis de la collecte de données, notamment la stratégie développement durable ainsi que les résultats en termes financiers qui ont découlés de sa mise en œuvre.

Enfin, le troisième et dernier chapitre de cette partie sera consacré à l'analyse des résultats obtenus et à la formulation des recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SONATEL

Dans ce chapitre, nous prendrons connaissance de la SONATEL à travers la présentation de son historique, ses missions, ses activités et son organisation tant de manière globale que celle spécifique à la Direction financière et comptable (DFC).

4.1. HISTORIQUE ET MISSIONS

De sa création à nos jours, la SONATEL a été marquée par de nombreux changements au plan structurel afin de s'adapter aux exigences du marché. Ces changements l'ont permis d'être ce qu'elle est aujourd'hui, à savoir le fleuron de l'économie sénégalaise.

4.1.1. Historique de la SONATEL

La Société Nationale des Télécommunications a été créée le 23 juillet 1985, suite à la réforme du secteur des télécommunications. Elle résulte de la fusion de l'Office des Postes et des Télécommunications (OPT) et de Télésénégal. En 1996, la société met à la disposition de ses clients un système de téléphonie mobile.

Dans le cadre de la politique de privatisation des entreprises publiques sénégalaises initiée en 1987, et dans le but de dynamiser le secteur des télécommunications, le capital de la SONATEL est ouvert au public. Elle devient une société anonyme avec notamment l'entrée dans le capital de France Télécom qui détient 42,33% des parts sociales, tandis que l'Etat sénégalais se réserve 27,67% des parts et les 30% restants sont répartis entre les salariés, diverses institutions et le grand public.

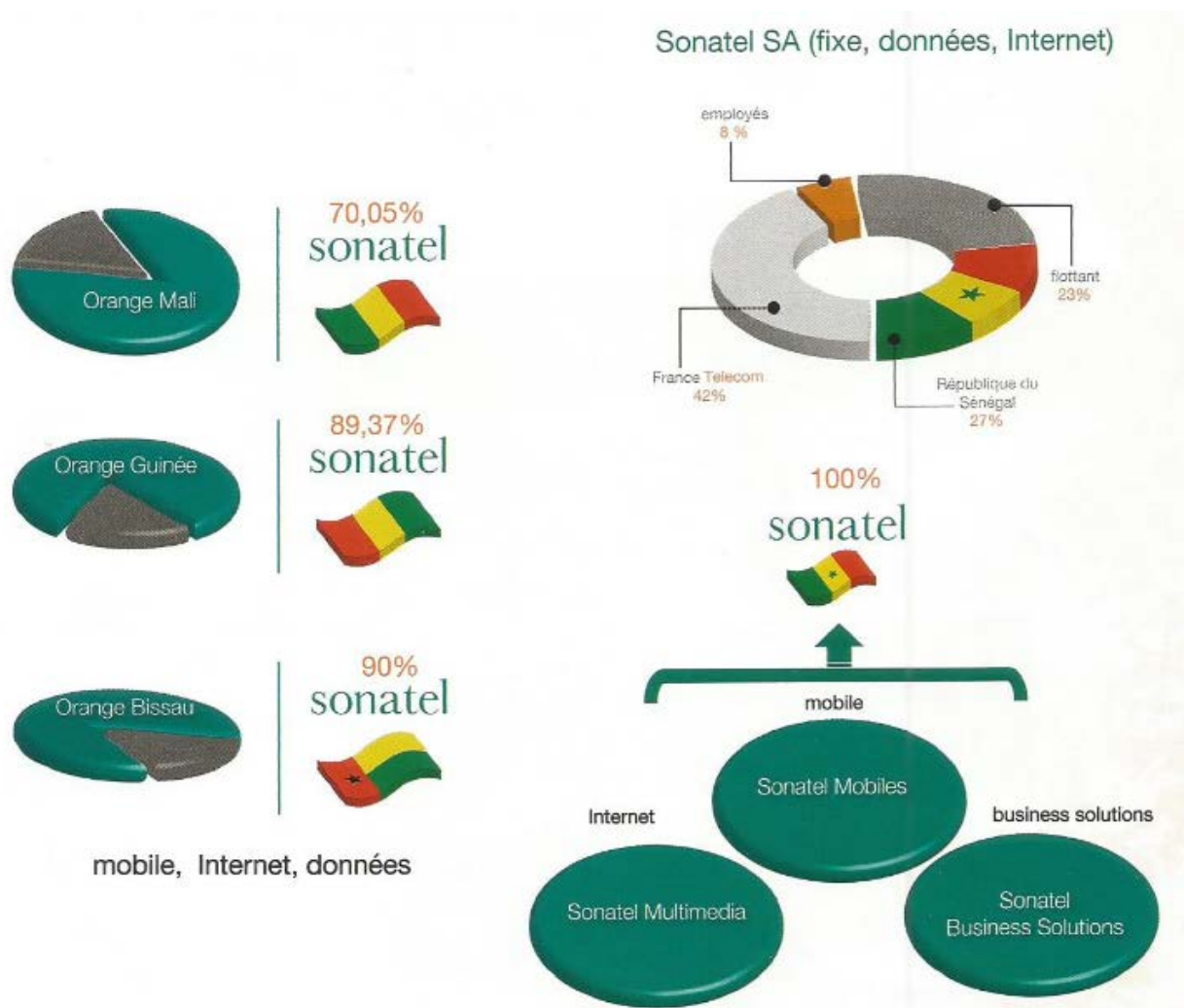
Malgré l'arrivée d'un second opérateur mobile en 1998, la SONATEL a pu se développer et a été dans une situation de monopole, notamment pour ce qui est du secteur de la téléphonie fixe qui n'a été totalement libéralisé qu'en 2004. En effet, après le démarrage de sa filière de téléphonie mobile, elle a étendu son offre de services et propose désormais la fourniture d'accès à internet et à la télévision.

Actuellement, la SONATEL est un groupe qui détient six (6) filiales à savoir :

- SONATEL Mobiles dont elle détient 100% des parts ;
- SONATEL Multimédia dont elle détient également 100% des parts ;
- SONATEL Business Solutions dont elle détient également la totalité des parts ;
- Orange Mali dont elle est l'actionnaire majoritaire avec 70,23% des parts ;
- Orange Guinée Bissau qui l'appartient en intégralité ;
- et Orange Guinée qu'elle détient à 90%.

Le schéma ci-dessous présente la répartition du capital de la SONATEL et de ses filiales.

Figure 4 : Répartition du capital du groupe SONATEL



Source : SONATEL (2013 : 56).

La SONATEL exploite depuis 2006 la marque commerciale Orange pour ses activités de téléphonie, internet et télévision. Elle a donc remplacé ses anciennes marques Alizé (téléphonie mobile) et Keurgui TV (télévision) par la marque Orange.

Bien qu'aujourd'hui le secteur des télécommunications soit très ouvert, la SONATEL demeure la première entreprise sénégalaise malgré la présence d'un troisième opérateur au Sénégal depuis 2009. Elle est également le premier opérateur de télécommunication de la sous-région.

4.1.2. Mission et objectif

Dans un contexte dans lequel les moyens de communication sont en plein essor et occupent une place prépondérante dans l'activité économique et sociale, il s'avère être un atout considérable de disposer pour le développement d'un pays, d'outils de communication efficaces.

La SONATEL se donne donc pour mission la définition, la mise en œuvre et le maintien en état de fonctionnement des moyens de communication en adéquation avec les besoins du pays. Cette mission s'articule principalement autour de trois points.

Il s'agit premièrement d'assurer le maintien des services de communication par la modernisation des infrastructures existantes.

Deuxièmement, la SONATEL assure la mise à disposition au grand public des moyens de communication en assurant l'extension de son réseau.

Troisièmement, la SONATEL s'engage à proposer une offre de services en adéquation avec l'évolution de l'activité économique et sociale en tenant compte :

- des investissements importants que nécessitent les télécommunications ;
- de l'évolution rapide de la technologie ;
- de l'interdépendance entre les réseaux nationaux et étrangers qui sont pour certains plus évolués.

L'objectif de la SONATEL est donc d'exploiter et développer le réseau des télécommunications afin d'assurer la communication tant à l'intérieur du pays qu'avec l'extérieur. Elle doit également

s'assurer de l'accessibilité de ses services à toutes les couches sociales tout en s'assurant de réaliser des profits financiers.

4.2. ACTIVITES ET CHIFFRES CLES

Le secteur des télécommunications permet aux entreprises qui y agissent de développer une grande variété d'activités. La SONATEL a su profiter de ces possibilités et au fil des années a su développer de nombreuses activités. Cela a permis entre autre d'améliorer considérablement la qualité et la variété de son offre, comme en attestent les chiffres qui seront présentés.

4.2.1. Activités de la SONATEL

La SONATEL offre des solutions globales de télécommunication dans les domaines de la téléphonie (fixe et mobile), de la fourniture d'accès à internet, de la télévision et des données aux entreprises et aux particuliers. Grâce à ses filiales, elle propose ses services dans quatre pays : le Sénégal, le Mali, la Guinée et la Guinée Bissau.

L'activité de téléphonie est la plus ancienne de toute avec notamment le fixe à laquelle s'est ajoutée en 1996 une offre mobile. Les importants investissements réalisés au fil des années par la Société ont permis de considérablement la développer.

L'activité internet occupe également une place importante et est gérée par la filiale SONATEL Multimédia.

Pour ce qui est des services de télévision, il s'agit d'une activité née d'un accord avec Canal Horizons et les principales chaînes de télévision locales signé en 2006. Cet accord a permis à la SONATEL d'être le premier opérateur à offrir une offre de service de télévision et vidéo à la demande à ses clients.

La dernière activité concerne essentiellement les entreprises à travers la mise en place et la maintenance de réseaux privés et toute une gamme complète de service. Il y a entre autre le

conseil, la vente, la location, l'installation et la maintenance de matériels et logiciels de réseaux de télécommunications d'entreprises.

La SONATEL commercialise notamment ses services de téléphonie, fixe et internet par le biais de sa marque Orange. Elle accomplit donc l'ensemble des opérations commerciales, industrielles, mobilières et financières nécessaire à l'exploitation et à la mise en service des systèmes de télécommunication.

4.2.2. Quelques chiffres clés

-  **1** : la SONATEL est le premier réseau de télécommunication au Sénégal et au Mali. Elle est également la première entreprise Sénégalaise et la plus importante capitalisation boursière sur le marché de la BRVM (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières), (SONATEL 2014 :6).
-  **6** : c'est nombre de filiales de la SONATEL, (SONATEL, 2012 :53).
-  **35** : c'est le nombre d'agences SONATEL au Sénégal, (SONATEL, 2014).
-  **738** : c'est en milliards le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe SONATEL en 2013, (SONATEL 2014 : 66).
-  **1784** : représente le nombre d'employés de la SONATEL en contrats à durée indéterminée en 2013, (SONATEL 2014 : 11).
-  **100 000** : c'est le nombre d'emplois indirects créés grâce à l'activité de la SONATEL dans la sous-région, (SONATEL 2014 : 10).
-  **22 419 376** : c'est le nombre de clients du Groupe SONATEL en 2013, (SONATEL 2014 :6).

4.3. ORGANISATION

Du fait de l'importance de sa taille, le groupe SONATEL a une organisation très élargie. Ce type d'organisation permet d'accroître la séparation des fonctions et de ce fait améliorer le niveau de professionnalisation et de maîtrise au sein des différents démembrements de la structure.

4.3.1. Organisation générale

Pour être en phase avec les exigences dues à son statut de société anonyme et d'entreprise cotée en bourse, la SONATEL comporte divers organes de gouvernance en plus de ceux chargés de mener ses activités proprement dites.

4.3.1.1. Organes de gouvernance

Afin de garantir les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, la SONATEL s'est dotée d'organes qu'elle n'a cessé d'améliorer pour s'assurer d'une bonne gouvernance en son sein.

Trois instances veillent au respect de l'application des règles de bonne gouvernance au sein du Groupe. Il s'agit du Conseil d'Administration, le Comité d'Audit et le Comité de Direction.

Le Conseil d'administration est nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire. Il est constitué de dix membres qui représentent des actionnaires de l'entreprise (France Télécom, personnel, Etat du Sénégal, etc.). Il a pour rôle de définir les objectifs et les grandes orientations de la Société et statue sur les questions concernant :

- l'approbation et la révision des plans pluriannuels et des budgets annuels ;
- l'engagement de toute dépense d'investissement supérieure à un seuil qu'il fixe au préalable ;
- l'achat ou la vente de biens immobiliers, pour un montant supérieur qu'il a lui-même fixé.

Le Comité d'Audit est un organe à caractère consultatif qui veille à la bonne application des règles et procédures internes de la société. Il est chargé de l'établissement d'un rapport sur le contrôle interne et émet un avis sur les rémunérations des commissaires aux comptes, des auditeurs externes, du Président et du Directeur Général.

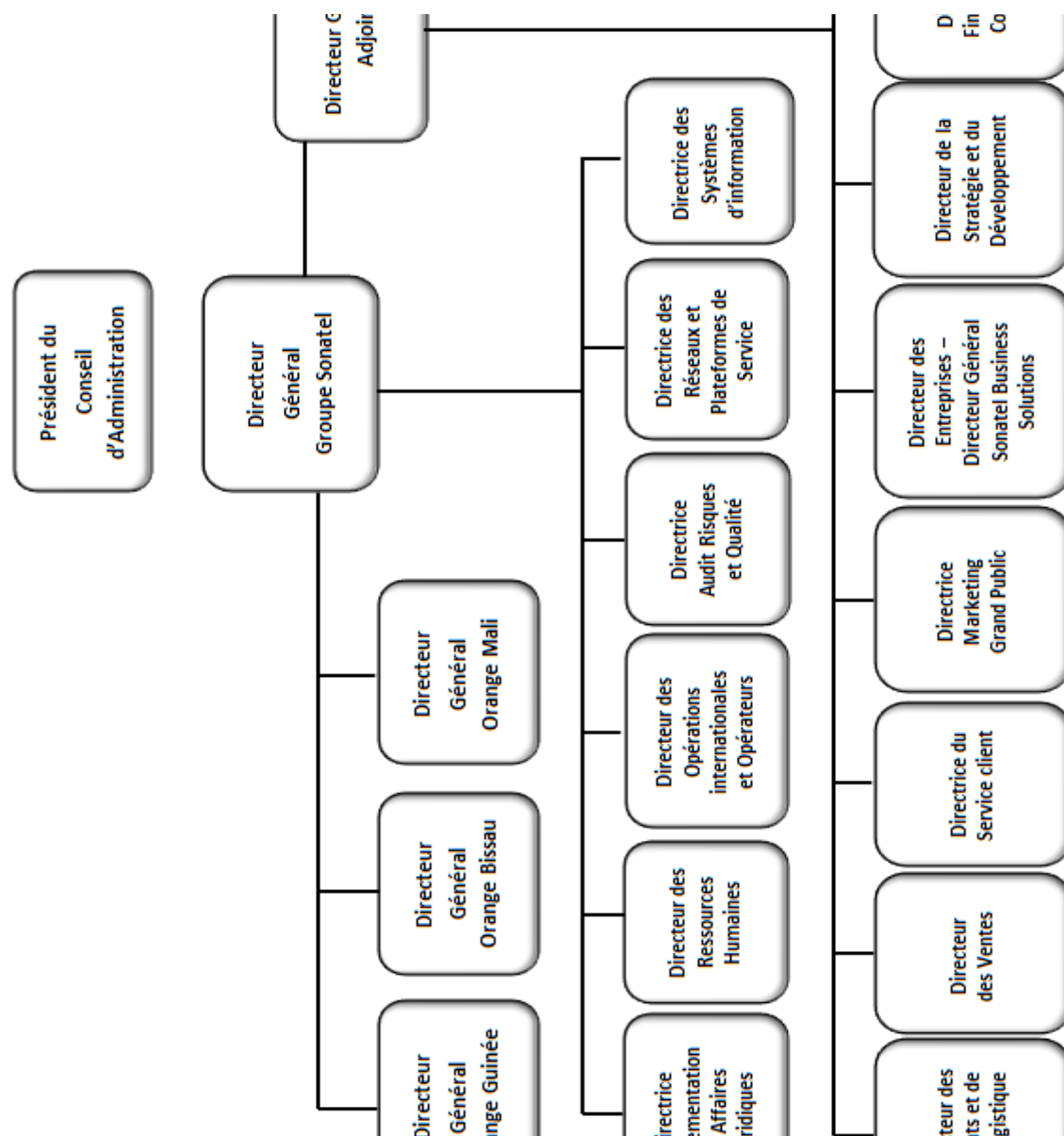
Le Comité de Direction est formé par l'ensemble des directeurs. Il est constitué des deux directeurs généraux, des directeurs de filiales et des directeurs opérationnels. Il permet d'assurer entre autre une meilleure communication interne et la cohésion dans les actions quotidiennes des différents démembrements de l'entité.

4.3.1.2. Organes opérationnels

La gestion de la SONATEL est assurée par de nombreux organes avec chacun des prérogatives bien définies. La Direction générale est chargée de la gestion du groupe et de s'assurer que les objectifs qui lui ont été assignés par le Conseil d'Administration seront atteints. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres directions : les directions nationales (Mali, Guinée et Guinée-Bissau) et les treize directions opérationnelles au Sénégal. Les directions elles-mêmes sont divisées en plusieurs départements et services.

Le Schéma suivant présente l'ensemble des directions du groupe SONATEL.

Figure 5 : Organigramme du groupe SONATEL



Source : SONATEL (2014), Organigramme,
<http://www.sonatel.sn/groupe/organisation.html>

4.3.2. Organisation de la Direction financière et comptable

La Direction financière et comptable (DFC) est en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de la politique financière et comptable de la SONATEL. Nous présenterons ses principales missions, activités, de même que son organisation.

4.3.2.1. Missions

Les principales missions assignées à la DFC sont :

- l'établissement des comptes sociaux et consolidés, selon les normes comptables et fiscales en vigueur ;
- l'accomplissement de l'ensemble des fonctions de contrôle de gestion ;
- la gestion de la trésorerie de l'entreprise et des financements, les relations avec les tiers (banquiers, commissaires aux comptes, etc.) ;
- le suivi des études financières et comptables.

4.3.2.2. Activités

Les principales activités de la DFC sont :

- l'enregistrement comptable des opérations de l'entreprise et l'établissement des documents financiers ;
- l'élaboration et le suivi budgétaire ;
- la détermination et le paiement des redevances fiscales ;
- l'accomplissement de l'ensemble des transactions financières ;
- le recouvrement et le suivi des créances ;
- la gestion des immobilisations et de l'ensemble du patrimoine sociale.

4.3.2.3. Organisation

Sous la responsabilité du Directeur financier et comptable, la DFC comprend huit départements (voir annexe 5, page 94) à savoir les départements :

- Contrôle de gestion Business unit ;
- Contrôle de gestion ;
- Finances ;
- Costing et revenu assurance ;

- Production des comptes ;
- Fiscalité ;
- Fournisseurs et gestion des immobilisations ;
- Support et maîtrise des processus.

Les départements sont pour leur part divisés en services. Il y a au total trente services au sein de la DFC.

Ce chapitre nous a permis de mieux connaître la SONATEL et de comprendre sa mission qui est de fournir l'accès à des outils de communication de qualité à ses clients. Il a également permis de cerner la structure organisationnelle de la SONATEL et celle de la Direction financière et comptable. Après avoir présenté l'entreprise dans ce chapitre, nous présenterons dans le suivant les résultats de notre étude, notamment les données collectées relatives à la politique et aux actions de développement durable, ainsi que celle relatives aux performances financières.

CHAPITRE 5 : IMPACT DU DEVELOPPEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA SONATEL

Ce chapitre permet de présenter les différents résultats de l'étude. Il sera présenté d'abord la démarche développement durable de la SONATEL afin d'être situé sur les principales actions menées dans ce sens. Cela nous permettra d'identifier les éléments de coûts et les revenus découlant de la mise en œuvre de ladite démarche qui seront présentés par la suite.

5.1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA SONATEL

Le développement durable et la RSE sont des priorités au sein de la SONATEL depuis 2005. Les questions s'y afférant sont depuis lors au cœur de sa stratégie. Cette démarche constitue un véritable enjeu en termes d'amélioration de la compétitivité et de la performance par la valeur qu'elle crée.

5.1.1. Stratégie RSE de la SONATEL et principales actions menées

Cette responsabilité sociale d'entreprise est basée principalement sur la satisfaction des parties-prenantes avec notamment la définition de ses principaux axes après écoute des préoccupations de ces dernières suite à des enquêtes menées en 2008, 2009 et 2011.

De par sa position de première entreprise (en termes de chiffre d'affaires et de résultat) et de pionnière en matière de RSE au Sénégal, la SONATEL se donne le devoir de contribuer au développement des communautés au milieu desquelles elle opère. Cela se traduit notamment par des actions directement au bénéfice des populations concernées. Ces actions s'articulent autour de quatre principaux axes : le bien-être communautaire, la croissance et le développement économique, la préservation de l'environnement et la bonne gouvernance.

Concernant le bien-être communautaire, la SONATEL agit principalement au travers de la Fondation Sonatel⁹. Elle œuvre dans les domaines de la santé, l'éducation et la culture. Dans le domaine de la santé, elle a mené des actions telle la prise en charge médical des personnes âgées, la modernisation des structures de santé et la fourniture d'équipements médicaux, le soutien à la lutte contre le paludisme et le VIH/SIDA. Dans le domaine de l'éducation, elle s'est investie dans la scolarisation des filles, la promotion de l'excellence par l'octroi de bourses d'études et le soutien aux établissements scolaires. Elle a contribué à promouvoir la culture à travers l'organisation de nombreux festivals dans diverses disciplines artistiques et le soutien par la production de plusieurs artistes et projets.

L'axe d'aide à la croissance et au développement économique a permis de soutenir la création et le développement de nombreuses structures notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'entrepreneuriat féminin et celui des jeunes ont été les principaux bénéficiaires. Outre cela, elle a également contribué au développement des entreprises locales en nouant d'importants partenariats avec ses dernières, notamment en faisant sous-traiter une partie de son activité par des entreprises locales.

Pour contribuer à la préservation de l'environnement, la SONATEL s'est engagée à respecter les principales normes environnementales nationales et internationales et à promouvoir des démarches respectueuses de l'environnement. Parmi ces actions, on peut citer entre autre le programme de mesure de la qualité de l'air à Dakar et la campagne des gestes verts. La première action vise à informer la population de Dakar sur la qualité de l'air afin que les mesures pour limiter les risques de maladies soient prises en cas de nécessité. Pour ce qui de la campagne des gestes verts, elle a permis aux agents de l'entreprise d'intégrer dans leurs habitudes au bureau des petits gestes en faveur de l'environnement visant à réduire la consommation d'eau, d'électricité ou de papier.

⁹ La Fondation SONATEL est une entité créée en 2002 par la SONATEL au travers de laquelle elle met en œuvre sa politique de mécénat d'entreprise dans les domaines de l'éducation, la santé et la culture.

L'application d'une bonne gouvernance consiste quant à elle à promouvoir l'éthique tant dans les rapports avec les tiers que dans les processus, produits et services. La SONATEL dispose en plus d'organes de gouvernance forts et indépendants et s'attèle à mettre l'information à la disposition des parties-prenantes en toute transparence.

5.1.2. Politique Ressources Humaines

Consciente de l'importance de son personnel qui constitue l'une de ses plus grandes richesses, la SONATEL traite avec égard ses agents afin de s'assurer de leur plein épanouissement, gage de satisfaction et de rendement de ces derniers. La politique Ressources Humaines en place vise donc le développement du capital humain de l'entreprise. Pour ce faire, elle s'articule autour de trois principaux axes : la santé, la formation et les activités sociales.

Sur le plan sanitaire, la priorité est donnée à la prévention malgré une forte activité curative. Ainsi, ont pu être réalisées dans le cadre de cette politique, diverses activités en matière de santé, sécurité et hygiène au travail. De nombreuses campagnes de prévention à certaines maladies et aux risques professionnels ont pu être organisées, prenant la forme de visites médicales de dépistage. Des visites médicales complètes sont également organisées sur l'année. Au total, 97% des employés ont passé la visite médicale annuelle en 2010 et 18 881 actes médicaux ont été réalisés au profit des agents et de leurs familles en 2013. La sensibilisation concernant divers fléaux ainsi que des thématiques telles les bienfaits de l'eau, du sport ou encore les méfaits du tabac ont aussi régulièrement été à l'ordre du jour.

En termes de formation, l'objectif visé est la professionnalisation des équipes. D'importants moyens sont donc alloués chaque année pour le renforcement des capacités des équipes. Depuis 2011, près de 80% au moins des employés sont formés chaque année sur le territoire national, mais également à l'étranger afin de s'assurer que les agents aient connaissance des meilleures pratiques de leurs métiers. A cet effet, 331 formations se sont déroulées en 2013. Pour l'amélioration du service rendu aux clients, des parcours de professionnalisation débouchant sur la délivrance de certificats ont également pu être organisés, principalement au bénéfice des équipes techniques, commerciales et marketing.

De nombreuses activités à caractère sociale sont menées chaque année au bénéfice des employés de la SONATEL et de leurs familles. En plus des cérémonies visant à récompenser ou honorer les agents et anciens agents, des colonies de vacances sont organisées au bénéfice des enfants des employés au Sénégal et à l'étranger. Depuis 2009, les charges relatives aux avantages sociaux sont supérieures à 3 milliards et sont en constante croissance.

La SONATEL offre donc plusieurs autres avantages à ses salariés avec notamment une politique d'intéressement des employés (versement de diverses primes individuelles et collectives, actionnariat salarié), une politique d'habitat, la subvention de la restauration, le service de transport et d'aide à l'acquisition d'un moyen de transport ou encore une couverture médicale. Depuis 2009, plus de 6 300 000 actions ont été distribuées au personnel, soit environ 6% du capital. En 2013, 70 agents ont pu effectuer une acquisition immobilière grâce à la politique « un sonatélien un toit » visant à promouvoir l'acquisition d'un premier logement.

5.1.3. Maintenir le développement économique par l'innovation et la diversification de l'offre

Le marché des télécommunications a été en perpétuelle croissance ces dernières années en Afrique. Cette tendance offrait donc à tous les opérateurs présents dans la zone, y compris la SONATEL, des opportunités de développement énormes. Du fait de la demande sans cesse croissante dans le secteur, malgré un niveau de revenu des populations cibles relativement bas, il s'avérait nécessaire de proposer des offres à la fois innovantes et adaptées aux moyens et besoins des consommateurs.

De nombreux services ont longtemps été inaccessibles à certaines couches de la population, la principale raison étant le coût de l'investissement initial pour y avoir accès. Pour y remédier, la SONATEL a procédé de diverses manières. Elle a donc repensé les moyens d'accès à ces services et développé des stratégies pour attirer ces clients qui auparavant ne pouvaient y avoir accès. De multiples promotions sont effectuées chaque année sur des produits tels la TV d'orange et l'internet et le fixe, permettant ainsi à ceux qui sont freinés à cause des frais d'accès d'y

souscrire. Pour les lignes téléphoniques, les nouveaux modems Livebox sont loués aux clients, ce qui réduit considérablement les frais d'installation de la ligne.

Les promotions ont également permis de booster la consommation de produits et services déjà existants. Il y a entre autre les promo-flash pour les recharges de crédit pour mobiles. Le principe étant d'offrir du crédit supplémentaire au client à hauteur d'un pourcentage défini du montant nominal de la recharge sur une période précise pour un montant minimum de recharge. Par exemple, s'il y a promotion de l'ordre de 100% sur une période de 24h à partir de 500 francs CFA de recharge, l'abonné qui achète 1000 francs CFA de crédit sur cette période bénéficie de 1000 francs supplémentaires, soit un total de 2000 francs CFA de crédit sur son compte.

La SONATEL a développé ces dernières années de nouveaux produits et services dont la plupart sont accessibles aux populations les moins nanties. Parmi ces innovations on peut citer :

- Orange Money : service de transfert domestique d'argent, de paiement de factures et de biens de consommation au Sénégal via le téléphone mobile Orange ;
- Bonus Zone : offre permettant aux clients de bénéficier de remises lors d'émissions d'appels vers les numéros Orange, selon le niveau d'occupation du réseau dans la zone dans laquelle ils se trouvent ;
- Gmail to SMS : permet à un internaute disposant d'un compte Gmail d'envoyer gratuitement un message à un client Orange à partir de sa boîte mail et au client de répondre au message au tarif normal de messagerie ;
- Keurgui Yakhanal : c'est la ligne fixe sans facture, c'est-à-dire par recharge électronique ;
- Internet Everywhere : permet aux clients Orange d'utiliser Internet partout où ils se trouvent à partir de leur ordinateur ou leur mobile en bénéficiant d'un très bon débit ;
- SOS crédit : permet aux clients à court de crédit d'emprunter du crédit pour communiquer. Le montant emprunté est ultérieurement déduit, lors du prochain rechargement ou à la réception de crédit.

La SONATEL a diversifié ses produits et services en innovant par la mise à disposition de sa clientèle de toute une panoplie de nouvelles offres. Elle réussit aujourd'hui à toucher toutes les

couches sociales et contribue grandement en cela au développement de l'ensemble des populations au milieu desquelles elle est implantée.

5.2. LES RETOMBEES DE LA DEMARCHE DEVELOPPEMENT DURABLE

La mise en œuvre de la démarche DD, que nous avons décrit dans la section précédente, a eu un impact sur les résultats de la SONATEL à plusieurs niveaux. La mise en œuvre de la méthode préconisée par DE BACKER (2005) qui consiste à mettre en place des indicateurs financiers pour chaque axe du développement durable nécessitant de disposer d'informations très précises et nombreuses. Nous n'avons donc pas pu dans le cadre de notre étude utiliser cette méthode et ainsi mesurer le rapport coût/bénéfice de chacun des axes du DD.

Nous nous sommes intéressés, afin de cerner l'impact du développement durable sur la performance financière, à l'évolution de différentes variables présentant les performances réalisées par la SONATEL découlant de sa démarche DD.

5.2.1. L'évolution du parc d'abonnés

Depuis de nombreuses années, le groupe SONATEL connaît une importante croissance de l'effectif de ses abonnés. Cette évolution l'a permis de conforter son leadership sur certains marchés et d'acquérir une position dominante sur les autres au fil des années. Les entreprises du Groupe occupaient en 2013 la position de leader de marché au Sénégal (1^{er}/3), au Mali (1^{er}/2) et en Guinée (1^{er}/6). En Guinée Bissau, le groupe SONATEL la seconde place sur trois entreprises.

Nous avons également noté que l'activité regroupant le plus grand nombre d'abonnés est l'activité mobile qui représente plus de 98% de l'ensemble du total d'abonnés en 2013. Sur la même activité, le Mali représente un peu moins de 11 millions d'abonnés sur un total d'un peu plus de 22 millions d'abonnés.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du parc d'abonnés sur les cinq dernières années, par activité et par pays d'implantation.

Tableau 2 : Evolution du parc d'abonnés du groupe SONATEL

Parc d'abonnés	2010	2011	2012	2013	Var. 2011/2010	Var. 2012/2011	Var. 2013/2012
Fixe	282 722	283 185	281 762	293 063	0,2%	-0,5%	4,0%
Internet	91 854	106 811	108 351	126 310	16,3%	1,4%	16,6%
Mobile	10 905 583	14 153 216	17 911 057	22 000 003	29,8%	26,6%	22,8%
Sénégal	5 089 540	6 083 302	7 118 160	7 462 438	19,5%	17,0%	4,8%
Mali	4 716 819	6 443 865	8 581 888	10 821 677	36,6%	33,2%	26,1%
Guinée	907 038	1 352 549	1 850 059	3 239 141	49,1%	36,8%	75,1%
Guinée Bissau	192 186	273 500	360 950	476 747	42,3%	32,0%	32,1%
SONATEL	11 280 159	14 543 212	18 301 170	22 419 376	28,9%	25,8%	22,5%

Source : Rapport annuels 2013 et 2012, SONATEL

5.2.2. L'évolution du chiffre d'affaires

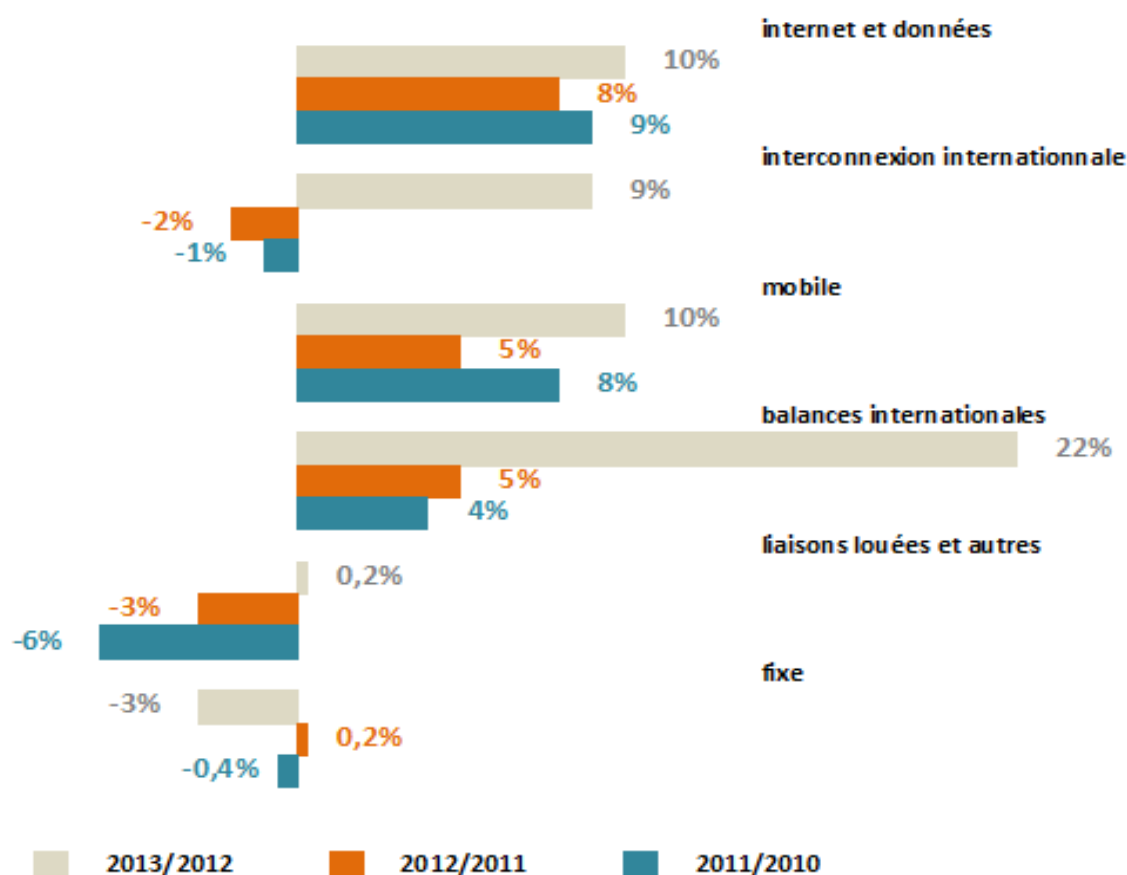
De façon globale, le chiffre d'affaires a également poursuivi sa croissance tant au niveau du groupe que pour ce qui est du Sénégal. Pour les activités telles l'interconnexion internationale et les liaisons louées pour lesquels le chiffre d'affaire avait reculé en 2011 et en 2012, on note un regain de croissance l'année suivante. Par contre le chiffre d'affaire de l'activité fixe a pour sa part de nouveau chuté (voir figure 6).

Nous constatons entre autre que l'activité mobile est celle qui génère le plus de chiffre d'affaires avec plus de 61% du chiffre d'affaires depuis 2009. Les balances internationales dépassent les 20% du chiffre d'affaires sur la même période est la seconde source de revenus. Les autres activités contribuent de façon à peu près égale entre 4% et 6%, tandis que les liaisons louées génèrent le moins de revenu, soit 1% du chiffre d'affaires (voir tableau 3).

Tableau 3 : Répartition du chiffre d'affaires par activité

Activité	2009	2010	2011	2012	2013
Mobile	61%	62%	63%	63%	62%
Fixe	8%	6%	6%	6%	5%
Liaisons louées et autres	1%	1%	1%	1%	1%
Interconnexion internationale	6%	5%	5%	4%	4%
Balances internationales	20%	21%	20%	21%	23%
Internet et données	4%	5%	5%	5%	5%

Source : Rapports annuels 2013 et 2011, SONATEL.

Figure 6 : Croissance du chiffre d'affaires

Source Rapports annuels 2013 et 2012, SONATEL

5.2.3. L'évolution du Résultat net et des dividendes

Le résultat net est resté élevé durant les cinq dernières années. On remarque néanmoins qu'il a connu une croissance négative en 2011 et en 2013, celle de 2011 étant toutefois beaucoup plus importante (-26% en 2011 et -14% en 2013).

Le résultat net a connu une bonne progression à partir de 2012. Après avoir connu des baisses de 2% en 2010 et 14% en 2011, il a connu une croissance de l'ordre de 13% en 2012 et 10% en 2013.

Le niveau de dividendes distribués est resté important et a crû de 5 milliards chaque année durant les cinq dernières années. Il a connu une croissance de 4% en 2010 et 2011 et 3% en 2012 et 2013.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du résultat net, du résultat net consolidé et des dividendes des exercices correspondants.

Tableau 4: Evolution du résultat net, résultat net consolidé et des dividendes

Période	Résultat net SONATEL SA (millions de F CFA)	Résultat net consolidé (millions de F CFA)	Dividendes Distribués (millions de F CFA)
2009	149 468	163 603	135 000
2010	170 987	159 631	140 000
2011	127 236	136 561	145 000
2012	172 132	153 668	150 000
2013	147 513	168 329	155 000
Variation 2010/2009	14%	-2%	4%
Variation 2011/2010	-26%	-14%	4%
Variation 2012/2011	35%	13%	3%
Variation 2013/2012	-14%	10%	3%

Source : Rapports d'activités 2010, 2012 et 2013, SONATEL

5.2.4. Evolution des charges d'exploitation

Sur les cinq dernières années, on note que les charges d'exploitation ont logiquement progressé. La seule année pour laquelle elles ont été stables par rapport à l'année précédente est l'année 2012. L'activité au Sénégal consomme à elle toute seule près de 60% de l'ensemble des charges d'exploitation du groupe.

Les charges de personnel ont connu un niveau de croissance assez régulier en 2010 et en 2011, soit respectivement 3,7% et 3%. En 2012 par contre, le niveau de croissance a reculé et ne se chiffrait qu'à 1,6%. Il va enfin croître beaucoup plus vite en 2013, pour se situer à un taux de croissance de 9,8%. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution des charges d'exploitation et de la masse salariale entre 2009 et 2013.

Tableau 5 : Evolution des charges d'exploitation et de la masse salariale

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
Charges d'exploitation :					
montant (milliards de F CFA)	371,7	397	437	437	485,8
croissance	-	6,8%	10%	0%	11%
Masse salariale :					
montant (milliards de F CFA)	57,1	59,2	61	62	68,1
croissance	-	3,7%	3%	1,6%	9,8%

Source Rapports d'activités 2010, 2011, 2012 et 2013, SONATEL

Ce chapitre a permis de cerner la démarche développement durable de la SONATEL à travers les principales actions menées en faveur de son environnement tant interne qu'externe. Il a mis en lumière l'importance qu'accorde la SONATEL à la protection de l'environnement, à l'amélioration des conditions de vie des populations, à l'épanouissement socioprofessionnel de ses agents à travers sa politique ressources humaines et à son développement économique. Cela nous a permis de choisir les indicateurs financiers dont nous avons présenté l'évolution.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE L'IMPACT DU DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE

Les résultats ainsi présentés, nous allons dans ce chapitre procéder à leur analyse afin d'être mieux éclairé sur le rôle du développement durable sur la performance financière de la SONATEL. Cette analyse, qui sera conduite en nous appuyant sur les informations présentées dans la revue de littérature, nous permettra par la suite de formuler des recommandations.

6.1. ANALYSE DES RETOMBÉES DE LA DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Il a été présenté l'évolution de divers éléments liés à la performance financière de la SONATEL dans les résultats obtenus. Nous allons procéder à l'analyse de ces données sur la base de la revue de littérature afin de mieux les cerner.

6.1.1. Analyse de l'évolution du parc d'abonnés

Globalement, il a été constaté que le parc d'abonnés a augmenté de manière significative sur les cinq dernières années. Il a quasiment doublé sur cette période, essentiellement porté par la croissance de l'effectif d'abonnés sur l'activité mobile, notamment grâce aux recrutements record dans les filiales au Mali, en Guinée et en Guinée Bissau.

Consciente de l'importance de disposer d'un portefeuille client conséquent afin de produire de bonnes performances financières, la SONATEL n'a eu cesse de développer et mettre en œuvre de multiples stratégies de recrutement qui se sont avérées payantes.

La SONATEL a su profiter à travers les diverses campagnes publicitaires et promotions attirer de nouveaux clients et profiter de la croissance importante des télécommunications en Afrique ces dernières années. Elle a également su se maximiser sur son activité phare qu'est le mobile pour recruter le plus d'abonnés possible.

6.1.1.1. Une dynamique commerciale payante

Afin d'étendre son portefeuille client, de nombreux efforts ont été consentis dans tous les pays dans lesquels la SONATEL est présente. Les diverses promotions ou nouvelles offres à la fois innovantes et attrayantes ont su être portées à la connaissance des populations par le biais des media. Les principales voies de communications classiques ont parfaitement été utilisées dans le but d'assurer une visibilité et de faire connaître ses offres aux clients et potentiels clients. C'est ainsi que de nombreuses affiches et panneaux publicitaires sont donc constamment installés en divers lieux publics, des spots publicitaires diffusés par les chaînes de télévision, des annonces à la radio ou insérées dans les journaux. En plus de ces canaux, la SONATEL utilise également les moyens des communications plus récents tels internet au travers de ses sites web ou encore les réseaux sociaux pour atteindre un public beaucoup plus vaste.

6.1.1.2. Une vaste couverture de son réseau

La SONATEL a su au fil des années réaliser des investissements conséquents en termes d'infrastructures pour étendre le périmètre de couverture de son réseau. Elle ne s'est pas limitée au seul Sénégal, mais profitant des ouvertures et de la croissance des télécommunications dans l'ensemble des pays de la sous-région. Elle a créé des filiales au Mali, en Guinée et en Guinée Bissau. Aujourd'hui ses trois filiales hors du Sénégal représentent plus de 60% du parc d'abonnés du groupe Sonatel.

6.1.1.3. Une répartition des abonnés par activité expliquée par le contexte

Le mobile représente le plus grand nombre d'abonnés. Il est de ce fait l'activité phare de la SONATEL. Cet écart s'explique par le fait qu'il s'agit de l'activité dont l'accès ne nécessite pas de disposer de revenus importants. Les services sont donc plus accessibles en termes de coût et un plus grand nombre de la population, dont le niveau de revenu est bas, peut y souscrire.

6.1.2. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires

Concernant le chiffre d'affaires, la SONATEL a su maintenir un bon niveau de croissance sur l'ensemble des activités. On note toutefois une croissance très instable concernant le fixe, les liaisons louées et l'interconnexion internationale. La répartition du chiffre d'affaires par activité demeure par contre plus ou moins stable depuis 2009. Voyons les raisons qui expliquent de telles tendances.

6.1.2.1. Répartition du chiffre d'affaires

La répartition du chiffre d'affaires présente comme principales sources de revenus le mobile et les balances internationales. Le mobile étant l'activité ayant le plus grand nombre d'abonnés, il est tout à fait normal qu'il se place au premier rang en termes de génération de chiffre d'affaires. Les balances internationales sont essentiellement le fruit des communications provenant de l'extérieur, boostées par le mobile.

On peut toutefois constater un léger déséquilibre entre la part d'abonnés qu'il détient (98%) et la part de chiffre d'affaires généré (62%). Il produit donc le plus bas niveau de chiffre d'affaires pour un abonné. Le constat fait par rapport au faible niveau de chiffre d'affaires pour un abonné de l'activité mobile est confirmé par le même rapport pour les autres activités qui s'avèrent générer plus de revenu pour un abonné.

6.1.2.2. Des offres accessibles

La croissance et la part importante qu'occupe le chiffre d'affaires de l'activité mobile traduit bien du souci qu'à la SONATEL de toucher toutes les couches de la population quels qu'en soient leurs revenus et ainsi contribuer à leur développement.

Ces résultats plus que satisfaisants sont en fait le fruit du développement de multiples offres ciblant accessibles même pour les populations les moins nanties. Ces offres très attractives et bon marché ont permis par l'effet de masse d'augmenter considérablement les revenus.

Le mobile étant l'activité répondant le mieux à ces critères, cela explique logiquement ces performances.

6.1.2.3. L'innovation et la diversification comme moteurs de croissance

Afin de faire face à la concurrence et à la menace qu'elle représente en terme de baisse des revenus, la SONATEL a parfaitement su innover et créer des offres répondant aux besoins des populations. Ces offres lui ont permis de redynamiser ses activités et de combler la baisse de revenu dans d'autres domaines. Le dynamisme du mobile vient par exemple combler la décroissance de l'activité fixe.

L'activité internet avec l'arrivée des Pass Illimix, Internet Everywhere et bien d'autres services, en plus des promotions à la souscription ou encore de la location de modems plutôt que l'achat expliquent la constance de l'activité.

6.1.3. Analyse de l'évolution des charges d'exploitation

L'évolution des charges d'exploitation s'explique principalement par la croissance des activités de l'entreprise. Entrent dans cette catégorie : les charges liées à l'exploitation du réseau, les charges de fonctionnement, les charges de personnel, les charges provisionnées et les dotations aux amortissements. Ces charges sont nécessaires afin de maintenir l'ensemble des activités de l'entreprise. Plus l'activité croît, plus il est normal que les charges d'exploitation croissent.

La stabilité du niveau global des charges d'exploitation en 2012 semble indiquer une meilleure maîtrise des charges et la croissance des charges de personnel une bonne politique salariale.

6.1.3.1. Vers un début de maîtrise des charges d'exploitation

La stabilité du niveau des charges d'exploitation en 2012 par rapport à 2011 s'explique par la baisse desdites charges au Sénégal qui représente plus de 60% du niveau global. Cette baisse a été principalement impulsée par le début du plan de maîtrise des charges qui a pu générer une économie de près de 7 milliards de francs CFA au Sénégal. Ce plan rentre dans le cadre de sa

démarche DD qui vise à maîtriser voire réduire ses charges par des pratiques telles la réduction de la consommation d'eau, d'électricité, d'énergie et de papier.

Malgré ce plan, l'année 2013 a vu croître à nouveau les charges pour environ 11%. Ces chiffres sont imputables principalement à la nouvelle réglementation fiscale plus contraignante. L'entrée en vigueur du nouveau Code général des impôts en janvier 2013 a entraîné une réforme sur la TVA déductible et une hausse du taux d'impôt sur le bénéfice qui est passé de 25% à 30%. La hausse des salaires et des indemnités de congé intervenue en octobre 2012 a également contribué à augmenter le niveau des charges d'exploitation.

6.1.3.2. Politique de rémunération

La croissance des charges de personnel témoigne de l'excellent niveau de rémunération dont bénéficient les agents et du fait que la SONATEL procède régulièrement à des recrutements. Malgré une croissance globale des charges d'exploitation en 2012, les charges de personnel ont tout de même connu une croissance de 1,6%. En plus de la hausse des salaires et des indemnités de congés survenue fin 2012, l'année 2013 a vu les charges de personnel considérablement augmenter (9,8%) principalement à cause des indemnités payées suite aux nombreux départs à la retraite et en pré-retraite des agents.

6.1.4. Analyse de l'évolution du résultat net et des dividendes

Le résultat net a également connu un bon niveau au fil des années, mais affiche une légère baisse entre 2013 et 2009. Le résultat consolidé a par contre baissé en 2010 et 2011, mais il a par la suite repris sa croissance. Les dividendes ont par contre augmenté chaque année malgré des baisses du résultat par moment. Les explications à ses observations sont présentées ci-après.

6.1.4.1. Des obligations fiscales plus contraignantes

Les deux années au cours desquelles on observe les baisses les plus importantes du résultat sont 2011 et 2013. Ces variations négatives s'expliquent principalement par les changements intervenus sur la fiscalité du groupe.

2011 a été l'année de la fin de l'exonération à l'impôt sur les sociétés au Mali, ce qui fait que la même année 22 milliards ont été distribués au titre de cet impôt. En outre, la baisse du résultat s'expliquait aussi par un résultat hors activités ordinaires négatif et un résultat financier en baisse.

Les performances de 2013 s'expliquent pour leur part par l'augmentation des charges fiscales dues aux changements induits par l'entrée en vigueur du nouveau code général des impôts sénégalais en début d'année.

6.1.4.2. La gestion prudente dans la distribution des dividendes

Malgré les reculs du résultat net, la SONATEL a su conserver une croissance stable dans la distribution des dividendes. Cela a été possible grâce à une répartition prudente du résultat au fil des années. Le résultat n'a pas été entièrement distribué en 2009, 2010 et 2012, ce qui a permis à l'entreprise de constituer des réserves, renforçant ainsi ses capitaux propres. Les réserves ainsi constituées ont par la suite permis d'assurer le maintien de la croissance des dividendes distribués en 2011 et 2013.

6.2. RECOMMANDATIONS

L'analyse effectuée dans la section précédente nous a permis de déceler quelques éléments dans la mise en œuvre de la politique de développement durable sur lesquels des améliorations peuvent être effectuées afin d'améliorer leur impact sur la performance financière. Sur cette base, nous proposerons des recommandations.

6.2.1. Recommandations liées à la maîtrise des charges d'exploitation

Dans le but de mieux maîtriser et freiner la croissance des charges d'exploitation et ainsi améliorer leur impact sur la performance financière par la réduction du résultat, la Direction générale doit redynamiser le plan de maîtrise des charges débuté au Sénégal en 2012 afin que pour les années à venir le niveau des charges d'exploitation puisse se stabiliser, voire connaître un ralentissement de son taux de croissance annuel. Cela passe par des actions telles que :

- la généralisation du plan de maîtrise des charges à l'ensemble des entreprises du groupe. La maîtrise des charges au Sénégal uniquement ne peut suffire à combler durablement la croissance des charges d'exploitation. Il faudra à l'avenir que les filiales puissent adopter les mêmes pratiques en termes de maîtrise des charges car leur activité connaît une progression très importante et donc forcément une consommation de ressources plus importante ;
- Investir plus dans les énergies renouvelables et acquérir du matériel consommant moins d'énergie : cela permettrait de réduire simultanément l'impact environnemental de la SONATEL et de réduire le montant des factures liées à la consommation d'énergie.

6.2.2. Recommandations liées à la redynamisation du chiffre d'affaires du groupe

L'activité au Sénégal représente la plus importante part du chiffre d'affaire du groupe. Les filiales étrangères du groupe, qui connaissent une croissance très importante ne présente pas un portefeuille d'activités aussi varié. Afin de profiter de ces opportunités de croissance, les dirigeants de la SONATEL pourraient :

- investir dans la diversification des activités des filiales étrangères afin d'augmenter leurs sources de revenus. Par exemple, voir dans quelle mesure proposer une offre de service sur le fixe ou encore les services aux entreprises ;
- intensifier les actions commerciales pour agrandir le parc d'abonnés sur les activités mobiles et internet qui représente un niveau de revenu généré par abonné très intéressant.

6.2.3. Recommandations relatives au suivi financier du développement durable

En termes de suivi des principales actions de développement durable, le rapport développement durable récemment établi est une bonne initiative. Toutefois, il ne donne pas d'indications suffisantes par rapport aux données financières qui découlent de la démarche DD. Il serait intéressant que le Département RSE et la Direction financière et comptable travaillent ensemble afin d'aboutir à un meilleur suivi financier des actions et de la politique de développement durable. Cette collaboration permettra de savoir quels sont les éléments à améliorer pour un meilleur impact sur la performance financière. Les actions suivantes pourront être menées dans ce sens :

- la mise en place et le suivi d'indicateurs financiers permettant de se situer sur les conséquences de la mise en œuvre de la politique DD et permettant un suivi de leur évolution temporel ;
- l'établissement d'un rapport coûts/bénéfices de chacun des axes du développement durable tel que préconisé par DE BACKER (2005) ;
- l'usage d'outils de reporting tel un tableau de bord en y insérant des indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs pour un meilleur suivi de la mise en œuvre de la démarche DD.

Sur le plan du suivi financier, nous proposons les tableaux suivants qui permettent de faire le point les différentes actions de la démarche développement durable et ainsi établir un bilan financier de ladite démarche.

Tableau 6 : Bilan de la politique environnementale

Eléments	Montants annuels	
	Année	Année
Réduction de la consommation d'eau : consommation d'eau Investissement en matériel sanitaire (économiseurs d'eau, chasse d'eau double flux, etc.) Autres		
Réduction de la consommation énergétique : Investissements en matériel à basse consommation énergétique Investissements matériel utilisant de l'énergie renouvelable Consommation d'électricité Consommation de carburant Autres		
Actions externes : Financement de projets à caractère environnemental Mécénat, sponsoring et divers dons Communication sur la politique environnementale (affiches, publications, campagnes de sensibilisation, etc.) Autres		
Risques environnementaux : Litiges (indemnisation, frais de justices, etc.) Dotations aux provisions Reprises de provisions		

Source : nous-même

Tableau 7 : Bilan de la politique sociale

Eléments	Montants annuels	
	Année	Année
Mesures de prévention au bénéfice du personnel: Primes d'assurance (maladie, accidents, etc.) Provisions pour risques (en relation avec le personnel) Campagnes médicales internes Matériel et aménagements de sécurité		
Dépenses suite à la réalisation des risques : Maladies Accidents de travail Réparations Litiges (indemnisation, frais de justices, etc.)		
Produits sur la réalisation des risques : Indemnités d'assurance Reprises de provisions		
Rémunération et gestion des compétences : Masse salariale Indemnités de licenciement Dépenses de recrutement (annonces, consultant, etc.) Frais de formation (formation diplômante, séminaire, etc.) Retraite complémentaire		
Avantages sociaux Transport du personnel Subvention de restauration		
Climat social : Subvention de l'activité syndicale des employés Autres		

Source : nous-même

Tableau 8 : Bilan des opportunités économiques

Eléments	Montant annuel	
	Année	Année
Ventes réalisées par activité :		
Investissements: Recherche et développement Dépenses d'entretien et extension du réseau Installations nouvelles Amortissements et provisions Campagnes publicitaires Autres		

Source : nous-même**Tableau 9 : Bilan du mécénat**

Eléments	Montant annuels	
	Année	Année
Mécénat : Mécénat dans le domaine de la santé Mécénat dans le domaine de l'éducation Mécénat dans le domaine de la culture		

Source : nous-même

Ce chapitre nous a permis de mettre en lumière comment la démarche développement durable a pu impacter la performance financière à travers l'innovation, la diversification des activités, la prise en compte de l'ensemble des couches sociales, la politique de maîtrise des charges, la politique sociale, la politique environnementale et une bonne gouvernance. La SONATEL a pu maintenir un bon niveau de performance financière grâce à toutes ces actions et cela a pu se voir

sur son chiffre d'affaires en constante hausse et son résultat net toujours très important malgré quelques baisses dues aux contraintes réglementaires auxquelles elle est toutefois obligée de se soumettre en tant qu'entreprise responsable.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette seconde partie a permis de prendre connaissance la SONATEL et son organisation, notamment celle de la DFC qui est chargée de toutes les questions liées à la politique financière de l'entreprise. Nous avons également pris connaissance de la démarche développement durable de l'entité, ce qui nous a permis d'identifier les principaux éléments par lesquels elle a pu influencer la performance financière et de présenter leur évolution sur la période s'étendant de 2009 à 2013. Nous avons enfin pu procéder à leur analyse et comprendre ainsi les causes de cette évolution et ainsi identifier les points susceptibles d'être améliorés pour lesquels nous avons formulé des recommandations.

CONCLUSION GENERALE

Le développement durable permet de concilier à la fois développement économique, progrès et bien-être social et protection environnementale. S'engager dans une telle approche nécessite de réaliser des investissements conséquents, débouchant sur un supplément de charge, mais cela offre également aux entreprises de multiples opportunités de développement. Il est donc nécessaire de bien encadrer les actions menées dans le cadre de la DD afin d'en tirer profit financièrement.

Dans cette perspective, la SONATEL a su se positionner et faire du développement durable une priorité et l'intégrer à l'ensemble de sa stratégie. Elle a pu maintenir d'excellentes performances financières à long terme malgré la survenance de divers événements qui auraient pu fortement nuire à celles-ci. Cela a été possible par un bon positionnement sur les marchés du bas de la pyramide grâce aux diverses offres sur l'activité mobile, une innovation constante, la diversification de ses activités et sources de revenus, l'extension de son périmètre de couverture au Sénégal et à l'extérieur à travers ses filiales et l'initiation d'une politique de maîtrise des charges.

L'exemple de la SONATEL nous a permis de voir qu'il était possible de concilier performance financière et développement durable, et même qu'une politique de développement durable bien encadrée contribue à accroître la performance financière. Elle est donc la preuve que le développement durable présente un intérêt certain pour les entreprises.

Toutefois, l'analyse que nous avons effectuée nous a permis de déceler des points susceptibles d'être repensé pour un impact positif plus important du DD sur la PF. Nous avons pour cela formulé des recommandations afin d'améliorer et d'étendre la maîtrise des charges ou encore des opportunités en vue de la progression du chiffre d'affaires. La prise de mesures adéquates pour améliorer ces constats devrait grandement contribuer à renforcer l'impact positif de la démarche développement durable sur la performance financière.

ANNEXES

Annexe 1: Aperçu des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales

Les Principes directeurs de l'OCDE sont l'une des principales références sur les questions de RSE. 43 pays adhèrent à ce jour à ces principes, dont les 30 pays membres de l'organisation et 13 autres. Ces pays pèsent à eux seuls 85% des investissements directs étrangers mondiaux et leurs gouvernements s'engagent à les promouvoir auprès des firmes évoluant sur leur territoire. La dernière version révisée date de 2011, elle a été adoptée plus précisément le 25 mai 2011¹⁰.

Le document présentant ces principes est constitué de deux parties. La première partie contient l'énoncé des principes et la seconde présente les procédures pour la mise en place de ces derniers.

Les principes sont classés dans les onze rubriques suivantes :

1. Concepts et principes
2. Principes généraux
3. Publication d'informations
4. Droits de l'homme
5. Emploi et relations professionnelles
6. Environnement
7. Lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et d'autres formes d'extorsion
8. Intérêts des consommateurs
9. Science et technologie
10. Concurrence
11. Fiscalité

Ce document accorde ainsi une place importante aux aspects liés à la RSE touchant les entreprises. L'application de ces principes n'est toutefois pas imposée, mais elle permet aux entreprises de bénéficier d'avantages importants au regard d'organisations de crédit très regardante sur le niveau de responsabilité des entreprises.

¹⁰ OCDE (2011), Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>

Annexe 2 : Aperçu du Global compact de l'ONU

Né en juillet 2000 d'une initiative de Koffi Annan, secrétaire général des Nations Unies, le Global compact (Pacte mondiale) invite les entreprises à intégrer dans leur sphère d'influence des valeurs dans quatre domaines : les droits de l'Homme, les conditions de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption (**LEPINEUX & al, 2010 : 141**).

Ces quatre domaines sont pris en compte par les dix principes énoncés par le Global compact. Ainsi deux principes traitent des Droits de l'Homme, quatre des conditions de travail, trois de l'environnement et un de la corruption. Ils se présentent comme suit :

Droits Humains

Principe 1 : Les entreprises devraient soutenir et respecter la protection des Droits de l'Homme proclamés internationalement ; et

Principe 2 : S'assurer qu'elles ne se rendent pas elles-mêmes complices de violations des Droits de l'Homme.

Travail

Principe 3 : Les entreprises devraient défendre la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;

Principe 4 : L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

Principe 5 : L'abolition effective du travail des enfants ;

Principe 6 : L'élimination de toute discrimination dans l'emploi ou le travail.

Environnement

Principe 7 : Il est demandé aux entreprises d'adopter une approche de précaution face aux défis environnementaux ;

Principe 8 : De mener des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale ; et

Principe 9 : D'encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Corruption

Principe 10 : Les entreprises devraient lutter contre la corruption sous toutes ses formes.

Annexe 3 : Questionnaire sur la démarche développement durable

QUESTIONNAIRE

Veillez cocher les cases pour indiquer vos réponses.

 Démarche globale

1. Pour quelles raisons avez-vous entrepris une démarche développement durable ?
☐ Ecologique ☐ Financière ☐ Image de l'entreprise ☐ Réglementaire
☐ Autre

2. Le développement durable comporte trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Quelles sont celles autour desquelles s'articule la stratégie que vous avez mise en place ?
☐ Economique ☐ Sociale ☐ Environnementale

3. Avez-vous mis en place des indicateurs de suivi vous permettant de mesurer l'évolution de votre démarche développement durable ou RSE ?
☐ Oui ☐ Non

 Protection de l'environnement

4. Votre démarche développement durable inclut-elle la réduction de votre consommation d'eau ?
☐ Oui ☐ Non

5. Avez-vous réalisé des travaux ou des investissements dans le but de réduire votre consommation de d'eau ?
☐ Oui ☐ Non

6. Vous êtes-vous fixé des objectifs en termes de réduction de votre consommation d'eau ?
☐ Oui ☐ Non
7. Votre démarche développement durable inclut-elle la réduction de votre consommation d'énergie ?
☐ Oui ☐ Non
8. Avez-vous investi dans des dispositifs contribuant à réduire votre consommation d'énergie (ampoules à basse consommation, air conditionné, énergie solaire, etc.)?
☐ Oui ☐ Non
9. Avez-vous une politique visant à réduire vos déchets et ceux de vos clients ?
☐ Oui ☐ Non
10. Quelles sont les déchets et matériaux concernés par cette politique ?
☐ Papier ☐ Produits d'entretiens ☐ Emballages
☐ Autre :
11. Avez-vous entrepris des actions d'intérêt public en faveur de l'environnement (exemple : reforestation, dons au bénéfice d'une cause environnementale, etc.)
☐ Oui ☐ Non
12. Avez-vous identifié des risques environnementaux liés à votre activité pour lesquels vous avez constitué des provisions ?
☐ Oui ☐ Non
13. Votre politique environnementale vous a-t-elle permis de réduire le niveau des risques environnementaux de l'entreprise ?
☐ Oui ☐ Non

Développement des communautés

14. Votre démarche tient-elle compte des besoins des populations locales ?
☐ Oui ☐ Non

15. Si oui, dans quel domaine agissez-vous en faveur de la population ?

- ☐ Education ☐ Santé ☐ Culture
☐ Loisirs ☐ Autre(s)

16. Quel type d'actions entreprenez-vous en faveur des communautés au sein desquelles vous exercez vos activités ?

- ☐ Dons en espèces ☐ Construction d'écoles ☐ Fourniture d'équipements
☐ Formations ☐ Aides sanitaires ☐ Accès à l'électricité
☐ Autres

Gestion des ressources humaines

17. Le nombre d'accidents de travail est-il en baisse depuis la mise en place ou l'amélioration de votre politique de sécurité en faveur du personnel ?

- ☐ Oui ☐ Non

18. Avez-vous réalisé des investissements spécifiques (alarmes incendie, extincteurs, etc.) en vue de sécuriser vos sites et de prévenir votre personnel des potentiels risques (incendies, accidents de travail, etc.) liés à votre activité ?

- ☐ Oui ☐ Non

19. Avez-vous engagé des actions destinés à améliorer les conditions de travail de vos salariés ?

- ☐ Oui ☐ Non

20. Votre personnel dispose-t-il d'une couverture médicale ?

- ☐ Oui ☐ Non

21. Vos employés ont-ils une activité syndicale ?

- ☐ Oui ☐ Non

22. Les mouvements sociaux sont-ils moins fréquents depuis que vous êtes engagés dans la démarche développement durable ?

- ☐ Oui ☐ Non

23. Vos employés sont-ils se plaignent-ils du niveau de leurs salaires ou de leurs contrats ?

☐ Oui ☐ Non

24. Vos employés bénéficient-ils régulièrement de promotions ou de revalorisations salariales ?

☐ Oui ☐ Non

25. Vos salariés bénéficient-il de primes particulières ou d'intéressements divers correspondant au niveau de leurs résultats

☐ Oui ☐ Non

26. Lorsque des postes importants se libèrent, favorisez-vous les promotions en interne ?

☐ Oui ☐ Non

27. Vos employés sont-ils régulièrement de formés aux nouvelles pratiques de leurs métiers ou en vue de compléter leurs connaissances (formations diplômantes, séminaires, conférences, etc.) ?

☐ Oui ☐ Non

28. Vos employés bénéficient-ils d'un système de retraite complémentaire ?

☐ Oui ☐ Non

Opportunités économiques

29. Avez-vous développé ou disposez-vous de produits et services accessibles à toutes les couches sociales

☐ Oui ☐ Non

30. Avez-vous réalisé des investissements récents pour augmenter l'étendue de votre réseau et ainsi atteindre une plus grande partie de la population ?

☐ Oui ☐ Non

31. Que faites-vous de votre ancien matériel ?

☐ Mise au rebut ☐ Revente ☐ Mise en location

Annexe 4 : Guide d'entretien avec les agents de la Direction financière et comptable

GUIDE D'ENTRETIEN

 Présentation de la Direction Financière et Comptable

1. Quelle est la principale mission assignée à la Direction Financière et Comptable (DFC) ?
2. Pouvez-vous nous citer certaines des activités effectuées spécifiquement dans votre Direction ?
3. Comment est organisée la Direction (départements, services, etc.) ?

 Interactions avec les autres directions

4. Avez-vous facilement accès aux informations dont vous avez besoin que détiennent les autres directions ?
5. Quels sont les directions ou départements avec lesquels vous travaillez le plus souvent ?
6. Le Département Responsabilité Sociale d'Entreprise travaille-t-il régulièrement avec vous ?

 Finance et développement durable

La mise en œuvre d'une politique de développement durable et de RSE revient pour l'entreprise à supporter des coûts, mais elle offre également des opportunités en termes de profits financiers. Elle a de ce fait été placée au rang de priorité à la SONATEL.

7. Comment est perçue cette politique au sein de votre direction ?
8. Contribue-t-elle selon vous uniquement à accroître les dépenses de l'entreprise ou offre-t-elle selon vous de véritables opportunités ?
9. Dans sa vocation de suivi de la situation financière de l'entreprise, la DFC suit-elle l'évolution des données financières du développement durable ?
10. Il y-a-t-il des objectifs financiers qui accompagnent votre politique Développement durable/RSE ?

11. Avez-vous mis en place des indicateurs financier afin d'effectuer le suivi des conséquences financières de votre politique développement durable et RSE ?
12. Si oui, quels sont ses indicateurs ?

Politique environnementale

L'intégration des exigences environnementales du développement durable englobe de nombreux éléments pour lesquels il est possible d'obtenir une mesure financière. L'objectif est de réduire l'impact environnemental de l'entreprise.

13. Pouvez-vous nous communiquer les données relatives aux dépenses de consommation d'eau et énergies ?
14. Avez-vous effectué des dépenses dans le but de réduire votre consommation d'eau ou d'énergies ? Si oui, quels en sont les montants ?
15. Pouvez-vous nous communiquer les montants de votre consommation de papier sur les dernières années ?
16. Avez-vous entrepris des actions de mécénat et des actions d'intérêt public en faveur de l'environnement ?
17. Il y-a-t-il des risques environnementaux liés à l'activité de votre entreprise ou pouvant impacter votre activité pour lesquels vous avez constitué des provisions ?

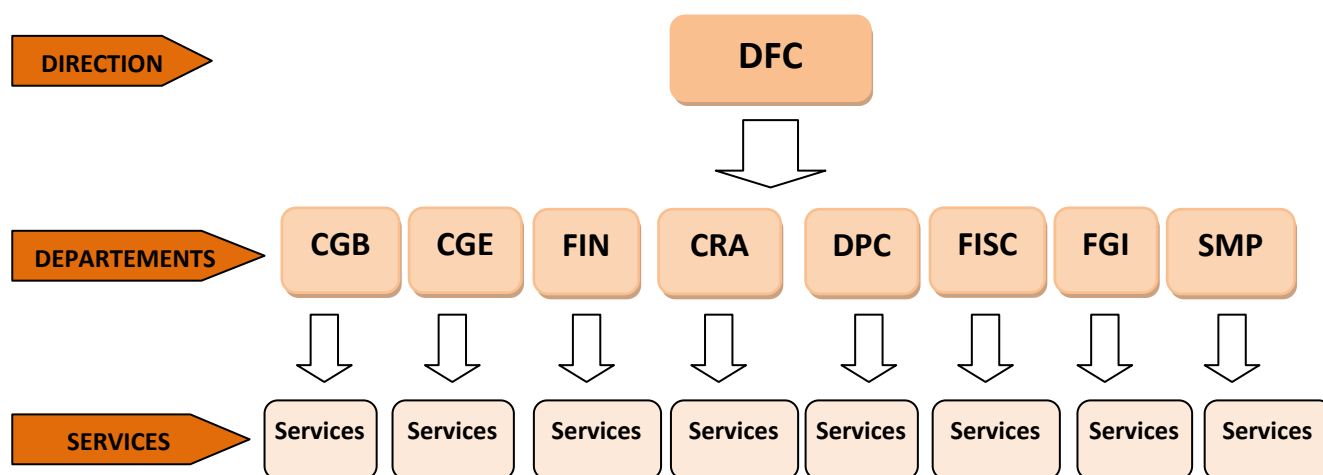
Politique sociale

18. Avez-vous mis en place des mesures de prévention au bénéfice de votre personnel (couverture médicale, provisions pour risques, etc.)
19. Il y-a-t-il eu des évènements ou sinistres impliquant son personnel pour lesquels la SONATEL a dû décaisser des fonds ?
20. La SONATEL a-t-elle bénéficié de remboursements ou a-t-elle encaissé des indemnités quelconque à titre de réparation suite à la survenance de sinistres ?
21. Les agents de la SONATEL bénéficient-ils d'avantages particuliers tels une prime ou un service de transport, une retraite complémentaire ?
22. Pouvez-vous chiffrer les dépenses effectuées pour assurer la formation des agents ?

 Croissance économique

23. Les services et produits commercialisés sont-ils accessibles à toutes les couches sociales ?
24. Pouvez-vous nous fournir les données relatives à votre chiffre d'affaires par produit ?
25. Quel est le montant des investissements réalisés en vue d'accroître les capacités et la couverture du réseau ?

Annexe 5 : Organigramme de la Direction financière et comptable



Source : SONATEL

Légende :

DFC : Direction financière et comptable

CGB : Contrôle de gestion Business unit

CGE : Contrôle de gestion

FIN : Finances

CRA : Costing & revenu assurance

DPC : Production des comptes

FISC : Fiscalité

FGI : Fournisseurs et gestion des immobilisations

SMP : Support et maîtrise des processus

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2004), *Contrôle de gestion DECF 7 : manuel et applications*, Editions Dunod, Paris, 725 pages.
2. ALLEMAND Sylvain (2006), *Le développement durable*, Editions Autrement, Paris, 95 pages.
3. AUGÉ Bernard & NARO Gérald (2011), *Mini manuel de contrôle de gestion*, Editions Dunod, Paris, 228 pages.
4. BOGLIOLO Félix (2001), *La création de valeur*, Editions d'Organisation, Paris, 286 pages.
5. BURLAUD Alain, COURTOIS Alain, DAYAN Armand, DROESBEKE Jean-Jacques, FOURNEYRON Sophie, FRÉRY Frédéric, LEMELIN Maurice, MACE Sandrine, PIGEYRE Frédérique, RUSCH Philippe, SIMON Claude & THIBIERGE Christophe (2008), *Manuel de gestion volume 1*, Editions Ellipses / AUF, Paris, 1088 pages.
6. CABY Jérôme & HIRIGOYEN Gérard (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, Editions Economica, Paris, 197 pages.
7. CARDOT Fabienne (2006), *L'  thique d'entreprise : Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, Paris, 127 pages.
8. COULAUD Alain (2009), *Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise*, Editions Demos, Paris, 253 pages.
9. DE BACKER Paul (2005), *Les indicateurs financiers du développement durable*, Editions d'Organisation, Paris, 230 pages.
10. DE LA BRUSLERIE Hubert (2010), *Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic*, Editions Dunod, Paris, 517 pages.
11. FERONE Geneviève, D'ARCIMOLES Charles-Henri, BELLO Pascal & SASSEBOU Najib (2001), *Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 325 pages.
12. GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe (2009), *Strategor : toute la stratégie d'entreprise*, Editions Dunod, Paris, 945 pages.

13. GOND Jean-Pascal & IGALENS Jacques (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise : Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, Paris, 127 pages.
14. IGALENS Jacques (2012), *La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques*, Editions Eyrolles, Paris, 140 pages.
15. JACOT Jacques-Henri & MICAELLI Jean-Pierre (1996), *La performance économique en entreprise*, Editions Hermès, Paris, 222 pages.
16. LÉPINEUX François, ROSÉ Jean-Jacques, BONANNI Carole, HUDSON Sarah (2010), *La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*, Editions Dunod, Paris, 246 pages.
17. MARION Alain (1999), *Le diagnostic d'entreprise : méthode et processus*, Editions Economica, Paris, 409 pages.
18. NAJIM Annie, HOFMANN Elisabeth & KAMALA Marius-Gnanou (2003), *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Editions Karthala, Paris, 481 pages.
19. PINTO Paul (2003), *La performance durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*, Editions Dunod, Paris, 152 pages.
20. RIVET Alain (2003), *Gestion financière : analyse et politique financières de l'entreprise*, Editions Ellipses, Paris, 252 pages.
21. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le praticien comptable – Système comptable Ohada*, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1052 pages.
22. SAUVIN Thierry (2005), *La compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée*, Editions Ellipses, Paris, 89 pages.
23. VERNIMMEN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, Editions Dalloz, Paris, 1176 pages.
24. WINDLOECHER Patrick & QUERNE Isabelle (2009), *Le guide du développement durable : Stratégie. Actions. Indicateurs. Leviers de réussite. Aides et financements*, Editions d'Organisation, Paris, 301 pages.

Articles

25. BRUNEL Sylvie (2007), Le développement durable, *Sciences humaines*, N°179 : 8-13.

26. Mc WILLIAMS Abigail & SIEGEL Donald (2001), Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, vol. 26: 117 – 127.
27. RIVIERE-GIODANO Géraldine (2007), Comment crédibiliser le reporting sociétal ?, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 13 – Volume 2 : 127-148.

Sources internet

28. BERLAND Nicolas (2009), Mesurer et piloter la performance, www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf.
29. BERNARD Odile (2012), Contrôle de gestion en petite entreprise : indicateurs quantitatifs explicites vs indicateurs qualitatifs abscons, web.hec.ca/airepme/images/File/2012/A13-Bernard-CIFEPME2012.pdf.
30. MARTIN Stéphanie (05/07/2013), Communiquez responsable, <http://www.dynamique-mag.com/article/communiquez-responsable.4009>.
31. OCDE (2011), Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>
32. PRAHALAD Coimbatore Krishnao & HART Stuart (10 janvier 2002), The fortune at the bottom of the pyramid, <http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=0>.
33. SONATEL, Organisation (2012), <http://www.SONATEL.sn/groupe/organisation.html>.

Autres sources

34. SONATEL (2014), Rapport développement durable 2013 : le chemin parcouru depuis 5 ans, 57 pages.
35. SONATEL (2014), Rapport annuel 2013, 146 pages.
36. SONATEL (2013), Rapport annuel 2012, 147 pages.
37. SONATEL (2012), Rapport annuel 2011, 138 pages.
38. SONATEL (2011), Rapport annuel 2010, 178 pages.
39. SONATEL (2010), Rapport annuel 2009, 150 pages.