



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET  
AUTRES ORGANISATIONS – ISMEO-**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**  
*Pour l'obtention du*  
**MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,**  
**OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES**  
**ORGANISATIONS INTERNATIONALES**  
*Année : 2009-2010*

**THEME**

**LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES, UNE  
OPPORTUNITE POUR LA GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES AU SENEGAL : CAS DE LA SOCIETE  
NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS (SONATEL)**

**Préparé par :**

**Odile Ndoumbé FAYE**

**Sous la direction de :**

**M. Romuald Réal MBIDA**

**Enseignant au CESAG**



# REMERCIEMENTS

## **Je tiens à remercier particulièrement :**

- Mon Directeur de Mémoire Monsieur Romuald Réal MBIDA, pour avoir bien voulu accepter d'encadrer ce mémoire malgré ses charges professionnelles très prenantes. J'ai pu bénéficier de vos conseils généreux et de votre grande capacité d'écoute. Soyez ici vivement remercié pour votre sollicitude qui a permis à ce travail de voir le jour ;

- A Monsieur El Hadji SARR, Chef de la Division Formation de la SONATEL et à sa collaboratrice Fatimata LY qui ont guidé et facilité mon stage à la SONATEL. J'ai compris dès mon premier contact avec vous votre emploi du temps très chargé car j'arrivais au moment du rebranding et il était presque impossible de faire un stage dans ces conditions. Vous m'avez néanmoins accordé un peu de votre précieux temps. Qu'il me soit donc permis de vous dire merci de m'avoir ouvert les portes de la SONATEL pour partager avec moi votre jeune et riche expérience de la « Responsabilité Sociale d'Entreprise » de votre structure ;

- A mon cher époux Maurice Sylvain FAYE, que je remercie dans tous mes mémoires pour avoir encore une fois accepté et supporté durant des mois mes rentrées tardives au foyer pour les besoins de ma formation au CESAG et suppléé mes absences auprès des enfants ; merci aussi d'avoir accepté de prendre de votre temps pour me relire ce travail et pour vos contributions généreuses ;

- A Madame Mame Gnilane FAYE DIOUF, Secrétaire d'Administration à l'Antenne de l'U.G.B. à Dakar, pour avoir accepté volontairement de m'aider à faire la saisie du texte de ce mémoire ; soyez remerciée pour votre disponibilité ;

- et enfin à tous ceux qui m'ont aidée dans ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

# **SOMMAIRE**

**INTRODUCTION GENERALE.....p. 6**

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....p. 9**

**I.1 Contexte de l'émergence de la RSE dans les entreprises...p. 10**

**I.2 justification de l'étude.....p. 18**

**I.3 Cadre théorique.....p. 19**

**I.4 Le cadre conceptuel.....p. 20**

**I.5 La revue de la littérature.....p. 24**

**I.6. La Méthodologie.....p. 27**

## **DEUXIEME PARTIE : LE CADRE D'ETUDE**

**II.1 présentation de la SONATEL ..... p. 31**

**II.2 pratique de la RSE à la SONATEL ..... p. 33**

## **TROISIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET**

**INTERPRETATION DES DONNEES RECUEILLIES ..... p. 42**

**CONCLUSION ..... p. 65**

**BIBLIOGRAPHIE .....p. 68**

**ANNEXE .....p. 69**

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le monde vit aujourd'hui à l'heure du développement durable qui voudrait que tous les acteurs politiques, économiques, sociaux et culturels intègrent dans leurs actions de tous les jours une démarche soucieuse de la préservation de la vie des hommes sur terre et également qui ne compromette pas la vie des générations futures.

L'entreprise, en tant que personne morale et étant par essence une structure qui produit des biens et services destinés à la distribution, est ainsi interpellée au premier chef.

Les frontières tout comme les partenaires de l'entreprise sont devenus aujourd'hui très élastiques au point qu'on ne peut plus la penser sans une bonne prise en compte de ses ressources humaines, de ses multiples partenaires et également des gens qui vivent dans son environnement immédiats et de ses consommateurs.

Toutes choses qui font qu'il est difficile, voire impossible de se mouvoir dans des activités rentables et pérennes si l'entreprise fait fi de son environnement.

Il est à noter ici que les partenaires de l'Entreprise ne sont plus seulement ses clients mais toutes les parties prenantes ou « stakeholders » qui selon Freeman (1984) sont constitués des entités qui peuvent affecter ou être affectées par les actions de l'entreprise.

La responsabilité sociale des entreprises est un concept qui vient à son heure. En effet, les Nations Unies, convaincues que les entreprises ont un rôle important à jouer dans le développement durable, exhortent ces dernières à adopter des attitudes soucieuses de la protection et de l'amélioration des conditions de vie des générations présentes et futures de la planète.

La RSE est donc une démarche à la fois sociale et sociétale mais également s'inscrit dans une approche volontaire et contingente ; s'adaptant ainsi aux situations et besoins sociaux de son environnement.

La RSE constitue également une volonté nouvelle pour les entreprises de maîtriser le champ social jadis laissé par les syndicats en s'appuyant sur les leviers d'actions suivants :

1. recrutement (le maintien ou la création d'emploi),
2. rémunération (augmentations de salaires),
3. conditions de travail (la réorganisation du temps de travail),
4. relations sociales et communication,
5. renforcement de la structure RH,
6. etc.

En retour l'entreprise attend des salariés une implication et un engagement dans leurs projets de développement.

Notre travail va s'intéresser particulièrement à la pratique de la RSE interne dans les entreprises et un accent particulier sera mis sur le cas de la SONATEL.

Le choix de notre sujet résulte du fait que nous pensons qu'aujourd'hui l'avenir de entreprises ne peut plus se penser ni se faire sans une reconsidération des valeurs de profits qui la fondent. En effet la production des richesses passe obligatoirement par une valorisation des ressources humaines qui sont les acteurs de la production et les consommateurs qui maintiennent en vie les entreprises et nécessite une bonne compréhension des préoccupations et un appui des personnes vivant dans l'environnement des entreprises qui, grâce à eux et à leur collaboration active ou tacite, sécurise et légitime leurs activités.

Notre étude se propose donc de faire l'état des lieux de la pratique de la RSE au Sénégal en mettant en exergue l'expérience de la SONATEL en la matière d'une part et d'autre part de montrer les atouts et limites de la RSE sonatélienne ; pour enfin faire quelques suggestions à l'attention des entreprises et secteurs publics sénégalais permettant une meilleure application de cette pratique dans la gestion des ressources humaines

Ainsi ce mémoire se compose de trois (03) parties :

- la première partie porte sur le cadre théorique et met l'accent principalement sur le contexte et la justification de la pratique RSE dans les Entreprises et la méthodologie utilisée ;
- la deuxième partie porte sur la présentation du cadre d'étude qui est la SONATEL ;
- la troisième et dernière partie est consacrée à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats.

ESAG - BIBLIOTHEQUE

**1<sup>ère</sup> PARTIE :**  
**LE CADRE THEORIQUE**



# **I. PROBLEMATIQUE**

## **I.1 : Contexte et justification de l'étude**

### ***I.1.1 : Contexte de l'émergence de la RSE dans les entreprises***

La responsabilité sociale des entreprises est un concept des Nations Unies qui, convaincus du rôle fondamental des entreprises dans le développement durable, pensent que ces dernières doivent être à mesure de mener des activités sans compromettre la vie des générations présentes et futures.

Dès lors, il était opportun, pour les entreprises qui partagent ce point de vue et s'engagent dans ce combat, de concilier satisfaction des besoins humains et préservation des ressources de la planète et d'asseoir un équilibre entre le développement économique et l'équité sociale.

#### **I.1.1.1 : Les grandes questions qui sous-tendent la RSE dans le monde du travail**

La RSE touche généralement à tous les grands problèmes du monde en ce XXIème siècle ; il s'agit :

- des changements climatiques ;
- de la pénurie d'eau ;
- de l'appauvrissement des ressources naturelles ;
- de l'extinction d'espèces ;
- de la consommation énergétique ;
- des épidémies ;
- des migrations massives incontrôlées ;
- du respect des droits humains ;
- de la valorisation des ressources humaines ;
- et de la pauvreté.

Il est à noter ici que si l'on parle tant de la RSE depuis des années c'est parce qu'il y a eu la prise de conscience née des réactions politiques et sociales dues à la mondialisation économique de la pauvreté et qui ont porté essentiellement sur l'injustice, les inégalités, la lutte contre la pauvreté, etc.

En effet, le 17 octobre 1987, à Paris, une manifestation pour rendre hommage aux victimes de la faim, de l'ignorance et de la violence a été organisée sur le Parvis des Libertés, des Droits de l'Homme et du Citoyen à l'appel du Père Joseph Wresinski. Plus de 100.000 personnes s'y sont rassemblées pour affirmer leur conviction que la misère n'est pas fatale et ont manifesté leur solidarité avec tous ceux qui luttent à travers le monde pour la détruire. Cette rencontre a été matérialisée par la pose d'une dalle en hommage aux victimes de la misère.

Cinq ans plus tard, l'Assemblée Générale des Nations Unies proclame et célèbre, pour la première fois, la Journée Internationale pour l'élimination de la pauvreté. Dans cette même lancée, l'année 1996 fut décrétée, par les Nations Unies "Année Internationale de l'Élimination de la Pauvreté".

Il est à noter ainsi que depuis 1987, le 17 octobre de chaque année est devenu une occasion de rappeler, encore et à chaque fois, l'ampleur du phénomène de la pauvreté dans le monde, qui, si on n'y prend garde, risque de compromettre dangereusement les efforts consentis en matière de développement humain. C'est toujours aussi, une raison pour inciter davantage les bailleurs de fonds et partenaires au développement à une intensification et une remise en cause des différentes stratégies de lutte contre la pauvreté initiées jusque-là.

Cependant, malgré les appels à la solidarité, nous notons que la pauvreté est devenue, de nos jours, un phénomène très répandu dans le monde. Elle découle, selon certains observateurs, à la fois de l'injustice économique mondiale (tel que le déséquilibre des échanges commerciaux) et de l'échec des politiques nationales de développement.

En effet, au moment où on parle aujourd'hui d'accroissement généralisé des ressources du fait de la mondialisation, on constate que paradoxalement 30 % de la

population mondiale, soit 1,3 milliard d'individus, notamment en Afrique, vivent encore dans la misère.

Le continent africain concentre, à lui seul, près de 220 millions de personnes vivant dans la pauvreté monétaire. En 2001, près de 300 millions d'africains, soit la moitié de la population du continent, n'ont en tout et pour tout que 0.65\$ par jour pour subsister.

Au Sénégal, le rapport du PNUD de 1998 sur la pauvreté dans le pays signale que 62% de la population vit dans la pauvreté dont 32% dans une pauvreté absolue. Autrement dit, 32% de la population sont formés d'individus vivant dans l'indigence ou l'incapacité de satisfaire leurs besoins alimentaires minima.

Selon ce rapport, non seulement la majorité de la population sénégalaise est pauvre mais on assiste aussi à une généralisation de la pauvreté tant en milieu urbain que rural et à une féminisation de celle-ci.

Le rapport mondial sur le développement humain de 2005 du PNUD souligne, quant à lui, que le Sénégal n'atteindra pas les objectifs du millénaire à cause de la persistance de la pauvreté, de la dégradation des indicateurs économiques et de la baisse du taux de croissance.

#### **I.1.1.2. : la Responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise comme sujet de recherche sociologique**

La responsabilité sociétale des entreprises est une démarche qui consiste pour les entreprises à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs stratégies et opérations. La RSE est définie, selon PASQUERO (2005), « comme l'ensemble des obligations légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné »

Il est ainsi à signaler, ici, que la RSE est un concept volontaire. Elle couvre plusieurs domaines dont le volet social, environnemental et économique. La RSE s'appuie sur des principes éthiques solides ; ce que l'on appelle éthique d'affaires. Toute entreprise qui veut faire de la RSE les décline dans une charte d'éthique. La RSE doit ainsi s'appuyer sur des principes éthiques solides largement inspirés des conventions et réglementations qui existent sur le plan international, régional et

national et qui régissent les activités sociales, économiques, environnementales et de gouvernance des entreprises.

Nous pouvons citer, parmi ces conventions, entre autres :

1. le préambule de la constitution de l'OIT (1919) qui souligne la nécessité urgente de l'affirmation du principe « à travail égal, salaire égal » ;
2. La convention 10 de l'OIT (1951) qui pose le principe fondamental de l'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de valeur égale entre la main d'œuvre féminine et la main d'œuvre masculine ;
3. la convention 111 de l'OIT (1958) qui s'attache à la non discrimination en matière d'emploi et de profession ;
4. La CEDAW de l'ONU (1979) qui est une convention contre toutes les formes de violences et qui milite pour la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans la vie publique et politique comme dans l'éducation et l'emploi ;
5. le Global reporting initiative développé par le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et la Coalition for Environmentally responsible Economies (CERES) en 1997. Il a pour but de proposer une standardisation des normes pour la rédaction des rapports environnementaux et sociaux ;
  - deux (02) principes consacrés aux droits de l'homme,
  - trois (03) principes relatifs à l'environnement,
  - un (01) principe sur la lutte contre la corruption,
  - et quatre (04) principes consacrés aux normes de travail.

6. Le cours de sensibilisation de la Banque Mondiale sur le Concept de RSE destiné aux entreprises en vue de leur permettre de mettre en œuvre le concept de RSE. Ce cours a été donné à 12.000 personnes partout dans le monde ;

7. les principes directeurs de l'OCDE, rédigés en 1976 et révisés en 2000, ces principes sont de simples recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales ; ils n'ont aucun pouvoir de contrainte ;

9. la Charte des Entreprises publiée par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) : aujourd'hui, la protection de l'environnement est largement admise et considérée comme des premières priorités de l'entreprise. Dans son rapport historique de 1987 intitulé «Notre avenir à tous», la Commission mondiale de l'environnement et du développement appelée Commission Brundtland soulignait déjà l'importance de la protection de l'environnement pour la réalisation d'un développement durable. Pour aider donc les entreprises dans le monde à améliorer leurs résultats dans le domaine de la protection de l'environnement, la Chambre de Commerce Internationale a rédigé la Charte des Entreprises pour le Développement Durable. Cette charte contient 16 principes relatifs à la gestion de l'environnement et a été lancée officiellement en Avril 1991 à Rotterdam, à l'occasion de la Deuxième Conférence Mondiale de l'Industrie sur la Gestion de l'Environnement.

10. la charte des verts mondiaux est un document établi et signé par 800 délégués des partis verts de 70 pays lors de leur rencontre à Canberra en Australie en Avril 2001. A l'occasion de cette rencontre, les partis et mouvements politiques signataires de cette charte se sont engagés à mettre en œuvre un certain

nombre de principes interdépendants et ont créé un partenariat mondial pour soutenir leur application. Ces principes consistent à :

- protéger et rétablir l'intégrité des écosystèmes de la terre,
- reconnaître l'interdépendance des processus écologiques, sociaux et économiques,
- assurer l'équilibre entre les intérêts des individus et les intérêts communs,
- harmoniser liberté et responsabilité,
- favoriser la diversité dans l'unité,
- réconcilier objectifs à court terme et objectifs à long terme,
- faire en sorte que les générations futures aient les mêmes droits que la génération actuelle aux bienfaits de la nature et de la culture.

Des normes ont été élaborées également en vue d'une meilleure prise en charge du concept de RSE par les entreprises. Il s'agit de :

- la norme SA 8000 intitulée social accountability standard 8000 et initiée par le Council on Economic Priorities : cette norme a trait aux conditions de travail, à l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, etc. ;
- la norme ISO 14001 qui permet d'évaluer l'activité d'une entreprise sur l'environnement tels que les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

### ***1.1.2. : L'interaction entre responsabilité sociale des entreprises et investissement socialement responsable***

La Responsabilité sociale des entreprises est un concept lié parfois à celui de l'investissement socialement responsable (ISR).

Apparu aux Etats Unis depuis les années 1960, l'ISR permet de donner une bonne visibilité sur les attentes des investisseurs, sur les engagements pris par les entreprises dans le domaine financier, économique, environnemental et social.

Cette conception est très proche de la RSE dans la mesure où une entreprise ne peut être considérée comme socialement responsable que quand elle s'acquitte de ses obligations vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs et de son environnement. L'investissement est également un des baromètres de la RSE ; une Entreprise est dite socialement responsable quand elle répond exactement aux normes de sécurité et d'hygiène autorisant l'exercice de ses activités économiques et respectant les engagements pris auprès des investisseurs dans les domaines cités ci-dessus.

### ***1.1.3 : Les nouveaux acteurs de la RSE interne***

Parmi les nouveaux acteurs de la RSE on peut citer :

- les salariés actionnaires ou détenteurs de parts dans les fonds de placements diversifiés qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise en matière sociale et environnementale et booster les montants investis dans des fonds de retraite qui intègrent des critères environnementaux et sociaux dans leur gestion ;
- les travailleurs de l'entreprise qui participent directement ou indirectement à la réussite de l'entreprise et qui peuvent influencer fortement la bonne marche de la structure ;

- les syndicats qui peuvent jouer un rôle fondamental dans le management de la responsabilité sociale de l'entreprise.<sup>1</sup>

Il est à noter que les managers sont souvent soumis à un rythme de travail soutenu et doivent donc sélectionner les parties prenantes dans le cadre d'une action précise. Ce choix, selon Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée<sup>2</sup>, s'explique par trois facteurs :

- « le pouvoir détenu par les acteurs pour influencer les décisions actuelles et futures de l'entreprise,
- la légitimité des acteurs qui correspond à sa reconnaissance par la société d'un droit moral ou d'un risque supporté du fait de l'entreprise
- et l'urgence qui caractérise les parties prenantes qui demandent une attention immédiate ».

#### **I.1.4. : Les moyens de la RSE**

Les entreprises, pour financer la RSE s'appuient souvent sur :

- l'épargne salariale des travailleurs qui permet à l'entreprise de faire des investissements. Dans certains pays, ils prévoient une politique d'investissement socialement responsable ;

- les fonds de retraite : ces derniers permettent de faire des placements dans des fonds orientés, principalement, vers les investissements socialement responsables. En effet, après la mise en place du Global Compact en 2000, le Secrétaire

Général des Nations Unies, Kofi Annan a lancé le 27 Avril 2006, les « principes of Responsible Investment (PRI) » et poussé les fonds de pensions, les assureurs et investisseurs institutionnels à ratifier ces principes pour tenir compte des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance dans la gestion de leurs actifs.

- les fondations d'entreprises qui constituent d'importants moyens de fundraising et également de financement d'activités socialement responsable.

---

<sup>1</sup> CADOT, P. – *l'actionnaire, le gestionnaire et le salarié.*

In : revue Cadres, n° 392. – 2004. – pp. 13-16.

<sup>2</sup> CAPRON, Michel ; QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise. – Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies. – Paris : la découverte, 2004. – pp. 98-99



- les dotations ou subventions de l'entreprise permettent aussi de financer des activités à caractère social et environnemental en rapport avec les besoins des clients internes et externes de l'entreprise.

## ***1.2 : Justification de l'étude : Pourquoi faire une étude sur la Responsabilité sociale des entreprises ?***

Le choix de notre sujet résulte du fait que les études exploratoires sur la question ont montré que, pour la plupart des cas, la RSE est beaucoup plus conçue pour des buts marketing et sociétaux en direction des partenaires extérieurs des entreprises qu'en direction de ses clients internes que sont, entre autres, les salariés. Aujourd'hui, la RSE, telle qu'elle est conduite, renvoie plus à l'image de mécénat et des fondations d'entreprises destinées à donner une image positive et acceptée de l'entreprise qu'à une démarche soucieuse de l'équilibre entre les conditions de vie des travailleurs, leurs aspirations profondes et les objectifs de développement. Dans ces conditions, pouvait-on parler de RSE quand ceux qui sont censés aider les nécessiteux sont également dans le besoin. C'est donc fort de cela que nous avons pensé que la RSE peut être considérée, d'abord, comme une opportunité pour le bien-être des salariés et ensuite des populations environnantes et des partenaires extérieurs. Elle ne doit plus être une seule exigence de l'entreprise pour son environnement extérieur.

Nous sommes partie de l'analyse des deux (02) types de RSE que sont :

- la RSE interne qui vise les salariés de l'entreprise et s'appuie sur des indicateurs qui intègrent les concepts de performance économique et de performance sociale au niveau de l'Entreprise ;
- et la RSE externe qui touche les autres parties prenantes de l'entreprise et qui intègre à la fois la performance économique et la performance sociétale. Cette démarche est plus orientée vers les clients externes de l'entreprise et vise à créer une certaine harmonie entre la croissance économique, l'équilibre social et environnemental du milieu dans lequel évoluent les entreprises.

Cette analyse nous a amenée à constater que la RSE interne est le parent pauvre de la RSE parce que souvent mal comprise ou peu développée. Nous avons noté aussi qu'il existe une liaison entre la RSE externe et la RSE interne dans la mesure où une entreprise ne peut être socialement responsable vis-à-vis de son environnement extérieur si elle ne l'est d'abord vis-à-vis de ses salariés. Autrement dit, une entreprise qui n'est pas socialement responsable vis-à-vis de ses salariés a peu de chance de l'être avec son environnement ; ce qui nous conforte dans cette hypothèse selon laquelle la RSE interne est un levier assez important dans la conduite et l'amélioration de la RSE externe.

Il est à noter, cependant, que la RSE est un concept en phase d'expérimentation dans nos pays.

Au Sénégal, la SONATEL est pionnière dans ce domaine pour avoir été la première entreprise à la démarrer en 2005.

C'est pourquoi, notre travail s'intéressera particulièrement à la RSE interne à la SONATEL et mettra l'accent sur la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, le respect de la diversité culturelle, les rémunérations et le respect de la vie privée des salariés.

Il s'agit, à partir de l'exemple de la SONATEL, de montrer que la RSE, en plus d'être une condition du développement durable dans nos pays face à la montée de la demande sociale et à la lancinante question de la protection environnementale et de la gestion de l'écosystème, peut être également une opportunité pour la gestion des ressources humaines dans les entreprises privées et publiques.

### **I.3 : Cadre théorique**

#### **I.3.1 : Les Objectifs de la recherche**

Dans le cadre de ce travail les objectifs suivants sont visés :

- d'une part, faire l'état des lieux de la pratique RSE interne à la SONATEL ;
- d'autre part, montrer en quoi la pratique d'une RSE interne peut aider à améliorer la gestion des ressources humaines dans les entreprises sénégalaises ; car nous pensons que l'entreprise privée, tout comme l'entreprise publique, a besoin

aujourd'hui de s'inspirer des bonnes pratiques réalisées dans nos pays pour vivre une parfaite harmonie intérieure et extérieure.

### **I.3.2 : La question de recherche**

La question de recherche est la suivante : la RSE peut-elle être une opportunité pour la gestion des ressources humaines ?

La réponse est affirmative dans la mesure où, comme nous l'avons expliqué dans la justification de notre étude, la RSE externe doit s'appuyer inévitablement sur une bonne RSE interne pour que l'image que véhicule l'entreprise à l'extérieur ne soit pas décalée de la réalité interne.

Par ailleurs, nous pensons que les politiques de gestion des ressources humaines ont, grâce à la RSE, les moyens de se remettre en question et d'engager un tournant décisif dans la quête de l'équilibre humain et de l'équilibre économique de l'entreprise.

### **I.3.3 : L'hypothèse de recherche**

Notre hypothèse de travail est le suivant : On ne peut pas faire une bonne RSE externe sans avoir réussi, au préalable, une bonne RSE interne. Notre hypothèse s'appuie sur le fait que la RSE interne est un bon levier pour la RSE externe. De ce fait, si les entreprises veulent réussir leur RSE, qui devient finalement le baromètre de la bonne gouvernance économique, il faut que, sur le plan interne, les grands équilibres entre le social et l'économique soient maîtrisés.

## **I.4 : Le cadre conceptuel**

### **I.4.1. : Responsabilité sociale des entreprises**

Pour l'Union Européenne, être socialement responsable signifie « non seulement satisfaire pleinement ses obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.»<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Glossaire du livre vert de l'Union Européenne : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. – Bruxelles : Commission des Communautés Européennes, juillet 2001.

- Le développement durable est « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Ce concept a acquis ses lettres de noblesse en 1992 à la Conférence de la terre à RIO avec la publication de l'Agenda 21 adopté par 178 gouvernements.

Transposé à l'entreprise, le développement durable consiste à évaluer les performances des entreprises sous trois angles appelés « triple bottom » ou « triple résultat »<sup>4</sup>

- sur le plan environnemental, il s'agit de réaliser une compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. En effet, aujourd'hui, les grands équilibres des relations entre les sociétés humaines et leur environnement naturel semblent atteindre un seuil critique ; effet de serre, mitage de la couche d'ozone, dégradation excessive des sols et des nappes phréatiques, crise de la forêt (tant du fait des pluies acides en zones tempérées que des abattages massifs en zones tropicales), déferlement généralisé des déchets industriels et domestiques non « biodégradables » sont autant de désastres écologiques qui interpellent l'entreprise dans l'exercice de ses activités de tous les jours.

Il s'agit donc d'analyser les effets de l'entreprise sur la consommation des ressources, la production de déchets, l'émission de polluants,...

- Sur le plan social, l'analyse porte sur les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur ses parties prenantes. Pour la cible « employés », il s'agit de mesurer ici les conditions de travail, le niveau de rémunération, la non discrimination.

Pour la cible « clients et fournisseurs de l'entreprise », il s'agit de mesurer la sécurité et l'impact psychologique des produits.

<sup>4</sup> Rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, soumis à l'Assemblée Générale des Nations Unies fin juin 1987.

<sup>5</sup> Voir [www.orse.org/fr](http://www.orse.org/fr) site visité le 13 novembre 2006 à 16h 30mn GMT.

Pour les Communautés locales enfin, il s'agit de vérifier les nuisances causées par l'entreprise et le respect des cultures.

- Sur le plan économique, il s'agit de voir, à partir de la performance financière, comment contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes.

#### **I.4.2. : Les parties prenantes appelées en anglais « stakeholders »**

On distingue ici :

I.4.2.1 : les parties prenantes primaires qui regroupent les actionnaires, les banquiers, les salariés, les clients et les fournisseurs. Ces catégories ont un contrat explicite qui les lie à l'entreprise et sont donc associés directement à la vie de l'entreprise.

I.4.2.2 : Les parties prenantes secondaires composées des associations de riverains, des collectivités territoriales, des ONG, etc. Elles sont généralement liées à l'entreprise par un contrat moral ou implicite.

#### **I.4.3. : la gestion des ressources humaines**

Aujourd'hui on ne peut parler d'une RSE en occultant les acteurs principaux de la compétitivité et de la croissance des entreprises que sont les ressources humaines. La croissance responsable s'accompagne d'une bonne politique RH.

C'est pourquoi, nous pensons, comme l'indiquent Marc BONNET et Emmanuel BECK<sup>6</sup> qu'il faut :

- prévenir les risques et bien identifier les contraintes qui pèsent sur les hommes et les femmes en situation de travail en examinant les déterminants organisationnels notamment la conception des produits, les actions sur les

---

<sup>6</sup> RSE vis-à-vis de la santé au travail : Le cas des TMS/ Marc BONNET et Emmanuel BECK.

- In : pratique d'audit social et de RSE dans la diversité de leur environnement : acte du 8<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social organisé à Dakar du 25 au 27 Mai 2006.

procédés de productions, l'organisation et les conditions de travail et les conditions psychosociales des opérateurs.

La RSE suppose que la GRH soit faite autrement ; ceci ne peut se faire qu'à travers l'engagement et le soutien sans faille de la direction à la politique RH de l'entreprise.

Il s'agit concrètement :

- de disposer d'un référentiel de compétence pour l'exercice des métiers et de s'assurer de l'acquisition des compétences de base au moment du recrutement ;
- de domicilier, dans la mesure du possible, les formations des personnels dans l'entreprise (à proximité de l'espace de production) pour permettre une imprégnation rapide, une appropriation des défis de la compétence et créer un cadre d'échange entre salariés ;
- de mener une politique de rémunération axée sur la contribution/rétribution pour développer la compétence tout en respectant les exigences légales de couverture sociale des travailleurs ;
- de respecter les normes relatives à l'environnement physique du travailleur notamment l'hygiène et la sécurité ;
- d'instaurer un climat de travail serein à travers le dialogue social, la mise en place de structure de représentation du personnel, une bonne politique de communication, etc.

En résumé, il est à noter ici que le souci de l'innovation, de la compétitivité, du partage des valeurs de l'entreprise (la mobilisation des personnels autour des valeurs de l'entreprise), de l'ouverture de l'entreprise vers l'extérieur, de l'apaisement du climat social dans l'entreprise et de la valorisation boursière (le capital réputation) sont autant de préoccupations qui affectent directement ou indirectement les ressources humaines dans les entreprises et qui dictent de nouveaux comportements dans la GRH.

## **1.5 : La revue de la littérature**

Aujourd'hui la question de la RSE se pose dans un contexte d'économie de marché de type capitaliste. Dans ces conditions, est-il possible de dégager des critères généralisantes de la RSE pour toutes les entreprises. Nous sommes en face de deux grands courants : les théories économiques néoclassiques et les théories moralistes éthiques.

Ces théories, selon les sociologues des organisations, peuvent être classées en trois catégories centrées sur l'entreprise et basées sur une approche classique, économique et libérale. Nous avons :

- les théories qui placent l'entreprise au sein d'un champ économique ;
- celles qui placent l'entreprise dans un réseau de relations composé des parties prenantes ;
- et enfin les théories qui placent l'entreprise au sein d'un champ social « qui inscrivent les décisions stratégiques dans une recherche de légitimité et de conformité aux valeurs dominantes de la société »<sup>7</sup>.

### **1.5.1 : l'approche néoclassique**

Pour Milton Friedman et les Economistes de l'Ecole de Chicago, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit.<sup>8</sup>

Dans ce cas de figure, c'est le marché qui s'autorégule. On fait donc confiance au marché pour réguler les relations de l'offre et de la demande et donc de faire la meilleure allocation des ressources. L'Etat n'intervient que quand les lois du marché sont jugées inefficaces par des incitations directes ou indirectes.

Cependant, pour les défenseurs de ce courant de pensée, l'investissement socialement responsable ne doit se faire que s'il permet une rentabilité financière à l'entreprise. Autrement dit, les impératifs d'activités soucieuses de la protection de l'environnement et du social obéissent à des préoccupations économiques et financières. La logique sociale et environnementale est subordonnée à la logique financière.

---

<sup>7</sup> CAPRON, Michel ; QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise. – Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies. – Paris : la découverte, 2004. – p. 93

<sup>8</sup> FRIEDMAN, M. – Capitalisme et liberté. – Paris : R. Laffont, 1971.

Pour Friedman, les défenseurs de la RSE ne font que prêcher un « socialisme immature » ; Et de conclure que dans les affaires, il n'y a qu'une et une seule responsabilité, « celle d'employer ses ressources et de s'engager dans des activités conçues pour augmenter ses bénéfices, à condition qu'elle reste dans les règles du jeu, qui sont de s'engager dans une concurrence ouverte et libre sans défection ou fraude ».

Cette approche de Friedman peut paraître convaincante dans une économie libérale. Cependant, il conçoit les règles du jeu sur des bases morales laissées à la libre appréciation des acteurs et qui ne sont rien d'autre que conditionner l'exercice de la liberté individuelle à une forme particulière de responsabilité.

## **I.5.2 : Les théories moralistes éthiques**

### **I.5.2.1 : La théorie de parties prenantes :**

Cette théorie des parties prenantes ou « stakeholders » met l'entreprise dans un réseau de relations de partenaires qui ne sont plus seulement les actionnaires ou « shareholders » mais tous les acteurs intéressés par le devenir, les activités et les décisions de l'entreprise.

Cette théorie qui inscrit l'entreprise dans un réseau relationnel reste cependant ambiguë. En effet, on ne peut faire fi des conflits d'intérêts au sein des parties prenantes, des parties prenantes muettes (faune et flore), des tiers absents (générations futures par exemple) et des intérêts des parties trop faibles qui ne peuvent être représentées dans une démarche de RSE. Cette catégorisation des parties prenantes réduit l'intérêt général à la somme des intérêts de chaque groupe de partie prenante quelque soit ses forces et ses faiblesses.

Cette approche, fortement critiquée par Friedman, met l'accent sur le fait que « le rôle des affaires économiques dans le 21<sup>ème</sup> siècle a évolué pour ne pas seulement être un sujet philanthropique ; il se rapporte aujourd'hui à la façon dont il se construit et trouve sa place dans la société<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> WARHURST, A. – Future role of Business in Society : the expanding boundaries of corporate responsibility in a compelling case of partnership  
In : futures, N° 37, Février Mars 2005. – pp. 151-168.



La difficulté de cette théorie réside dans le fait que, au-delà des injonctions, les solutions paraissent bien théoriques voire utopiques.<sup>10</sup> On sait toujours ce qu'il faut faire mais jamais comment il faut le faire.

### **1.5.2.2 : Le courant moraliste éthique ou Business Ethics<sup>11</sup>**

Ce courant affirme, en effet, que l'Entreprise a un devoir moral vis-à-vis de la société. Ce devoir se transforme en obligation et responsabilité de l'entreprise à travers ses relations avec les actionnaires mais aussi à l'égard de ses fournisseurs, de ses clients et des populations environnantes. Cette théorie de la dépendance permet d'introduire la théorie des parties prenantes qui est omniprésente en matière de responsabilité sociale.

Des auteurs tels que Yvon PESQUEUX distinguent les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires.

Nous avons selon cet auteur :

- les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe avec l'entreprise et qui ont des relations contractuelles avec celle-ci ; ce sont ainsi les parties prenantes primaires.
- les parties prenantes secondaires appelées aussi parties prenantes diffuses concernent les acteurs situés autour de l'entreprise et donc qui sont directement concernés par les impacts des activités de l'entreprise soit sur leur environnement ou leur santé, etc.

---

<sup>10</sup> La responsabilité sociale comme forme de démocratisation de la gouvernance d'entreprise./Fabrice Chaudron et Yannick Schwamberger. – colloque IAS. Tenue à Dakar du 25 au 27 mai 2006

<sup>11</sup> BOWEN, H.R. – Social responsibility of the Businessman. – New-york : harper and row, 1953.

## **I.6 : LA METHODOLOGIE**

### **I.6.1 : L'échantillonnage**

Pour cette étude, nous avons choisi l'échantillonnage par quota pour donner la chance à toutes les catégories d'être représentées dans la population étudiée (population maison mère SONATEL).

### **I.6.2 : L'enquête**

L'instrument d'observation est un questionnaire simple et rapide à remplir. Il est surtout composé des questions ouvertes alternées par des questions fermées pour mieux canaliser la réponse.

L'enquête est prévue pour se tenir sur une durée de 05 jours.

### **I.6.3 : Les Résultats attendus**

Il s'est agi, à travers cette étude, de mettre en évidence la corrélation entre RSE interne et RSE externe grâce à un état des lieux de la RSE à la SONATEL et de faire des suggestions susceptibles de contribuer à la réflexion sur la pratique de la RSE au Sénégal.

### **I.6.4 : Le déroulement de la recherche**

Cette proposition de planning de travail a été faite à Monsieur le Chef de la Division Formation de la SONATEL :

**18-26/10/06** : revue de la littérature sur la pratique de la RSE de manière générale et à la SONATEL de manière spécifique

**27/10/06** - envoi résumé du projet de recherche à Messieurs MBIDA et SARR

**2-3/10/06** : entretien avec Monsieur SARR sur les contours du projet de recherche, le questionnaire d'enquête destiné aux salariés, l'échantillon et la politique de Ressources humaines de la SONATEL **notamment** :

- **fonction d'intégration** : dialogue social, communication de la stratégie, processus d'implication des salariés
- **fonction de différenciation** : recrutement, pilotage des carrières, rémunération individualisée

**6/11/06** distribution du questionnaire auprès de quelques salariés de SONATEL

**10/11/06** collecte des réponses au questionnaire

**13-15/11/06** recherche de complément d'information sur le sujet de recherche en cas de besoins

**15/11/06** rencontre avec Monsieur SARR pour faire le point sur le stage et la publication du rapport

**16/11/06** formalités administratives de fin de stage auprès du service des stages de la SONATEL

Notre stage ayant coïncidé avec le rebranding (passage de la marque Alizé à orange), ce plan n'a pu être respecté. Finalement, Nous n'avons tenu que 02 rencontres avec notre encadreur, 01 rencontre avec son assistante Mme Fatimata Ly et des visites dans les services notamment le service social, le service personnel, le service rémunération, le service de la formation et des prises de rendez vous téléphoniques avec les responsables du syndicat et du Comité d'hygiène, qui n'ont du reste pas eu lieu faute de réponse de la SONATEL. En fin de compte, notre stage étant terminé, il nous était difficile d'entrer dans les locaux de la SONATEL sans une autorisation dûment établie.

### **I.6.5 : La collecte des données**

La collecte des données s'est fait sans grosses difficultés. Les entretiens ont été arrangés par Mme Fatimata Ly qui, via leur réseau Intranet, a pu contacter tous les services concernés par notre travail pour leur signaler notre venue. Dès lors, il nous était facile de prendre contact avec ces responsables.

Un guide d'entretien nous a permis de rassembler les informations utiles à notre travail. A chaque fois que cela fut nécessaire, certains documents nous ont été offerts gracieusement par les responsables des services. Cependant, il est à signaler que nous avons rencontré quelques réticences dans la mise à disposition de la documentation recherchée pour la raison que certains documents, liés à la gestion des ressources humaines, étaient très sensibles et ne pouvaient faire l'objet de diffusion publique.

Les enquêtes auprès du personnel n'ont pas pu être effectuées faute de validation du questionnaire par notre encadreur. Ledit questionnaire devait, après étude, être validé par l'encadreur avant d'être soumis au personnel administratif et technique de la maison mère de la SONATEL.

Ce qui aujourd'hui constitue un biais dans l'échantillon et la collecte des informations car le *feedback* du personnel sur leur vision de la RSE n'ayant pas été enregistré.

Néanmoins, nous avons pu, au contact d'une dizaine de membres du personnel, collecter de façon informelle quelques points de vue sur la pratique de la RSE par la SONATEL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : LE CADRE  
D'ETUDE**

## **II.1 : Présentation de la SONATEL**

La Société Nationale des Télécommunications du Sénégal (SONATEL) est une Société Anonyme de droit sénégalais avec un capital social de 50.000.000.000 f. CFA. Créée le 1<sup>er</sup> octobre 1985, elle est issue de la fusion de la gestion des télécommunications nationales et internationales auparavant dévolue à deux entités juridiques différentes : l'Office des postes et Télécommunications (OPT) et Télé Sénégal. De 1985 à 1994, la SONATEL a eu le monopole du téléphone fixe. Le principal actionnaire de la SONATEL est aujourd'hui France Télécom qui, à la suite de la privatisation de la Société en 1997, a hérité de 42,33% du capital. Il est à noter ici que le public se partage 20% du capital.

Le Groupe SONATEL (SA) regroupe, en plus de la SONATEL, quatre filiales dans lesquelles il détient les participations suivantes :

- SONATEL mobile (100%)
- SONATEL multimédia (100%)
- IKATEL (70,44%)
- CGE solutions (60%)

La SONATEL est ainsi opérateur de téléphonie mobile et fixe et offre ainsi des services liés à l'INTERNET et à la transmission des données.

Elle est entrain de renforcer aujourd'hui son positionnement dans la sous-région ouest africaine à travers l'assistance technique à de nombreux opérateurs.

Le titre SONATEL a été introduit à la cote de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières le 02 octobre 1998, au premier compartiment du marché des actions avec un cours d'équilibre de 22.000 f. CFA.

En 2006, la SONATEL a adopté la marque commerciale Orange pour faire vivre, avec une marque unique et conviviale les meilleures opportunités de la convergence entre les technologies du monde, l'Internet et la télévision.

Dirigée depuis 1988 par Cheikh Tidiane MBAYE en qualité de Directeur Général, la SONATEL emploie, au 31 décembre 200, 1955 salariés.

## **II.2 : Les métiers de base de la SONATEL**

Ils concernent :

- l'installation, l'exploitation et la maintenance des équipements de télécommunication autant en téléphonie fixe et mobile que pour l'Internet et les données (voix, image...).
- la commercialisation de produits et services de télécommunication toutes technologies (analogique, numérique) dans les domaines de la téléphonie fixe, de la téléphonie mobile, de l'Internet, des données et des contenus (TV, SVA, etc.)

## **II.3 : Les domaines de recrutements de la SONATEL en 2006**

Les postes à pourvoir en 2006 ont portés sur les profils suivants :

- \* **Ingénieurs télécom / Techniciens supérieur télécom** chargés de la mise en place et de la gestion de réseaux de télécommunications (fixe, mobile Internet, données) ;
- \* **Cadres marketing** chargés de l'analyse du potentiel de marché sur un segment défini et de la définition d'une stratégie commerciale ;
- \* **Cadres commerciaux / Vendeurs / Assistants commerciaux** responsables de la mise en œuvre de la politique commerciale de SONATEL dans un segment défini ;
- \* **Ingénieurs Informatiques** responsables de la conception, du développement et de l'exploitation des systèmes d'information et des systèmes informatiques et réseaux;
- \* **Ingénieurs Grands comptes** : Responsable d'un portefeuille de grandes entreprises dont ils sont l'interlocuteur privilégié;
- \* **Ingénieurs Commerciaux Entreprises** responsables d'un portefeuille d'entreprises dont il est l'interlocuteur privilégié;

\* **Cadres acheteur** chargés de la gestion des Achats et d'un Portefeuille de fournisseurs ;

\* **Ingénieurs Génie civil / Techniciens supérieur en génie civil** coordonnateurs des études et du suivi des projets bâtiment de l'entreprise;

\* **Cadres en Ressources Humaines** chargés de participer à la mise en oeuvre des politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise ;

\* **Cadres en communication / Assistants en communication** chargés de participer à la mise en œuvre des politiques de communication (interne/externe) de l'entreprise ;

\* **Cadres comptables / Bac+2 Comptable** chargés de l'établissement des états financiers, ou du suivi des immobilisations et des stocks, de la saisie des pièces comptables, de l'analyse de la facturation, de l'établissement des déclarations fiscales et sociales, etc.

\* **Cadres Juridiques** chargés de sécuriser sur le plan juridique les activités de la société mère et de ses filiales.

#### **II.4 : Le poids économique de la SONATEL<sup>12</sup>**

La SONATEL est aujourd'hui très consciente du poids économique et social des pays où elle opère. Ce poids se lit à travers :

- la part de ses activités dans les recettes fiscales au Sénégal qui était de 10% en 2004 ;
- la part SONATEL dans le PIB (Produit Intérieur Brut) de 5,5% au Sénégal et 1,5% à IKATEL Mali en 2004 ;

---

<sup>13</sup> Politique de responsabilité sociale d'entreprise de SONATEL : priorités n° 4. - Décembre 2005. – p. 12



- ses 60 milliards d'investissements au Sénégal soit 5% des investissements publics et privés ;
- 40% de la capitalisation boursière de la BRVM ;
- 1900 salariés et plus de 30.000 emplois créés de manière indirecte
- plus de 1,8 million de clients en fin 2005 au Sénégal et au Mali
- plus de 64 milliards de F CFA de biens et services acquis auprès d'entreprises locales en 2004.

## **II.5 Pratique de la RSE à la SONATEL**

La SONATEL, dans le message livré par son Directeur Général dans le rapport 2005 de la Responsabilité Sociale d'Entreprise de la SONATEL<sup>13</sup>, s'est appuyée depuis sa création, sur des valeurs et des principes d'actions pour asseoir un développement au profit des parties prenantes. La création de la Fondation SONATEL en est un bel exemple. Cependant, selon toujours son Directeur Général, la SONATEL ne va pas limiter seulement ses activités au Mécénat mais elle va :

*«Promouvoir par nos actes et nos comportements, nos valeurs d'intégrité, d'exemplarité [...] avec nos clients à qui nous devons proposer honnêteté et considération des offres et un service de qualité ; nos collaborateurs envers qui nous sommes respectueux et à qui nous donnons du sens à leur vie professionnelle. [...]»*

Dans ledit document, le Directeur Général en appelle, à la fin de son message à « la contribution et à l'engagement de chaque salarié du groupe SONATEL » afin de donner du sens à leurs actions et d'encourager les initiatives prises pour une performance responsable.

---

<sup>13</sup> Rapport annuel 2005 : une croissance responsable. – p. 5

### **II.5.1. Les bases de la responsabilité d'entreprise de la SONATEL**

Pour asseoir une bonne politique de RSE la SONATEL s'appuie sur :

- sa charte de déontologie qui décline les valeurs, principes et de comportement responsables basés sur le respect et la confiance,
- la gouvernance d'entreprise traduite par une conformité avec les principes d'équité et de transparence,
- le mécénat à travers la fondation SONATEL qui intervient dans le domaine de la santé, l'éducation et la culture,
- la croissance responsable qui, axée sur une logique de développement durable, permet de concilier la responsabilité économique, sociale et environnementale,
- et sa mission qui est d'« offrir au marché local et sous régional la plus grande gamme possible de service de télécommunications, avec une qualité de service standard international, à des tarifs les plus adaptés et contribuer ainsi à la croissance économique du pays». <sup>14</sup>

### **II.5.2. : les acteurs de la RSE**

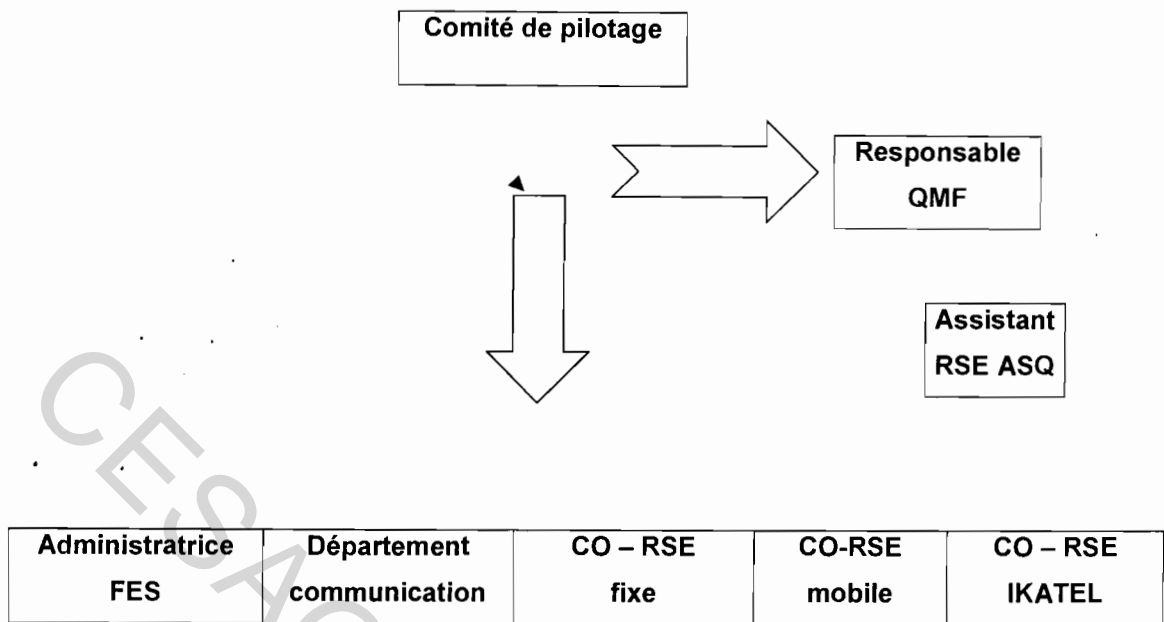
La Direction Générale de la SONATEL a fait de la RSE une de ces priorités. C'est pourquoi, elle a mis en place une organisation et des modes de fonctionnement à la dimension de son ambition.

La RSE est gérée par un Comité de pilotage présidé par le DRH et composé :

- des entités chargées de la Communication dans chacune des filiales,
- de la Fondation SONATEL (IKATEL, SONATEL mobiles et SONATEL multimédia).
- des Directions des Ressources Humaines des filiales (IKATEL, SONATEL mobiles et SONATEL multimédia).

---

<sup>14</sup> Politique de responsabilité sociale d'entreprise de SONATEL : priorités n° 4. - Décembre 2005. – p. 11



Les modalités de fonctionnement du Comité ainsi que les politiques et plans d'action ont été élaborées. Le premier acte du comité a été la tournée d'information organisée sur les sites de Dakar et des Régions en Mai 2005.

### **II.5.3 : Les objectifs du Comité de la RSE à la SONATEL**

Les objectifs du Comité de la RSE dans le court et moyen terme sont de :

- lancer la RSE,
- élaborer une Charte de déontologie,
- concevoir les documents de politique RSE,
- démarrer la Communication d'adhésion,
- renseigner tous les semestres le tableau de bord RSE pour transmission à France Télécom,
- et de rédiger le Rapport RSE annuel.

## **II.5.4 les cibles**

Les cibles de la RSE sont :

- les clients à qui la SONATEL s'engage à offrir des services de qualité dans la l'honnêteté et la considération ;
- les collaborateurs de la SONATEL que sont les salariés pour qui la société veut donner un sens à leurs vies professionnelles ;
- les actionnaires à qui la SONATEL veut assurer une juste rémunération de leur épargne pour mériter leur confiance ;
- les autorités des pays où elle est implantée pour qui la SONATEL estime un devoir d'appuyer les politiques d'aménagement du territoire ;
- les partenaires sociaux dans des relations d'honnêteté et de transparence
- et les fournisseurs que la SONATEL considère comme des partenaires qu'il faut traiter dans une relation gagnant- gagnant.

Il est à noter que les retraités ne sont pas nommément cités ici comme cibles de la RSE.

## **II.5.5 : la stratégie adoptée**

La SONATEL a retenu, en 2005, 06 priorités d'action. Il s'agit de :

- lancement d'une démarche de responsabilité d'entreprise,
- l'élaboration et la diffusion d'une charte de déontologie<sup>15</sup>,
- la mise en place de structures *ad hoc* (comité de pilotage et correspondants RSE),
- animation et coordination du réseau des correspondants RSE,
- élaboration d'un tableau de bord semestriel inspiré du GRI,
- rédaction d'un rapport annuel RSE<sup>16</sup>,

Ces actions prioritaires sont sous-tendues par des plans d'action sectoriels.

---

<sup>15</sup> Voir contenu charte en annexe

<sup>16</sup> Cf. rapport 2005 sur la RSE à la SONATEL

**II.5.5.1 : Plan d'action sur la bonne gouvernance d'entreprise** met l'accent sur les points suivants :

1. politique de bonne gouvernance d'entreprise : existence de Comité d'audit, administrateurs ayant des fonctions de Direction, PCA non dirigeant, présence des syndicats au CA, Administrateurs indépendants etc. ;
2. relation avec les investisseurs : communication avec les actionnaires, les investisseurs et la bourse d'une part et études régulières de perception des investisseurs ;
3. politique de responsabilité sociale : prise en charge de la RSE par un membre du CIDIR, Reporting RSE.
4. management des risques : mécanismes de la société relatifs aux plans de crise et d'urgence,
5. éthique : charte de déontologie, mécanismes pour mesurer la mise en œuvre, intégrité.

**II.5.5.2 : Plan d'actions : Clients** s'appuie sur :

1. la qualité de service et respect de nos engagements,
2. la contribution au développement économique et social par un service universel et vecteur d'innovation, d'une part, et d'autre part, le développement de produits et services intégrant des critères sociaux, d'autre part.
3. **la protection des enfants** par la gestion des contenus sensibles,
4. **la protection des données** par la confidentialité des informations confiées par les clients,
5. **le dialogue avec les clients** par des rencontres périodiques avec des associations de consommateurs.

**II.5.5.3. : Plan d'actions : Collaborateurs** mise sur :

1. la santé et sécurité : mise en place de comité d'hygiène et de sécurité ;
2. le dialogue social : par la mise en place de cadre de dialogue et le respect des libertés syndicales ;

3. la gestion de la diversité par le respect des diversités culturelles, la lutte contre les discriminations dans le recrutement et l'évolution des carrières ;
4. la politique de rémunérations, d'avantages compétitifs, d'acquisition et de développement des compétences et de mobilité interne ;
5. l'éthique par le respect de la vie privée des salariés et des droits de l'homme (exemple lutte contre le travail des enfants).

#### **II.5.5.4 : Plan d'actions : fournisseurs :**

1. management éthique de la chaîne des fournisseurs :
  - procédures de sélection des fournisseurs en conformité avec le code d'éthique des acheteurs,
  - évaluation de la performance sociale, environnementale et éthique dans les contrats signés avec nos fournisseurs,
  - définir des principes RSE d'*outsourcing*,
2. honorer les contrats et les délais de paiement en améliorant les systèmes pour s'assurer que les factures sont payées dans les termes des accords de paiement.
3. respect de la confidentialité en mettant en place des systèmes pour s'assurer que la confidentialité de l'information donnée par les fournisseurs est respectée.

#### **II.5.5.5. : Plan d'actions Parties prenantes sociétales concerne :**

1. la contribution au développement économique et social par :
  - l'accès pour tous à des produits et services innovants,
  - l'Education, le transfert de compétence et de technologie,
  - l'implication locale par la création d'emploi et le partenariat d'affaires,
  - soutien des programmes solidaires pour améliorer le développement social, la culture et l'éducation

2. Sur le plan de la santé et de la sécurité, il s'agit :
  - de respecter les normes applicables, contribuer à la sécurité des personnes
  - de déployer de manière responsable les réseaux de la SONATEL
  - de soutenir le secteur de la santé
3. dans les relations avec les médias l'accent est mis sur la communication et les rencontres avec les médias.

#### **II.5.5.6. : Plan d'actions : Environnement :**

Le plan d'action environnement permet d'accroître la qualité de la vie et de protéger la santé des clients de la SONATEL et de ses employés.

Pour cela, la SONATEL s'engage à garantir le respect et la réglementation environnementale et à contribuer à la limitation de la consommation des ressources naturelles à travers une stratégie sur la consommation d'énergie et le développement de la consommation d'énergie renouvelable (stations solaires).

### **II.5.6 Les résultats attendus de la RSE**

Les résultats, ci-après, sont attendus :

1. des gains de productivité et de réduction des coûts sont enregistrés grâce à l'amélioration de l'efficacité,
2. le risque d'image est converti en avantage concurrentiel,
3. l'offre est orientée vers des segments de clientèle sensibles au développement durable,
4. de nouveaux produits répondant aux attentes du client sont créés,
5. des activités nouvelles ou réorientées voient le jour,
6. le risque social est réduit grâce à la mobilisation du personnel et des parties prenantes étrangères autour de valeurs partagées,
7. un partenariat avec les parties prenantes contribuant à la transformation des pratiques internes est créé,
- 8.** et enfin une valorisation boursière, grâce à la limitation des facteurs de risque les plus marquants et la mise en valeur des

actifs peu lisibles sur le plan comptable et financier, est mise en place.

### **II.5.7 : La place de la RSE dans la stratégie de l'entreprise**

La RSE occupe une place importante dans le développement des compétences individuelles et collectives de l'entreprise grâce à des actions de :

1. valorisation du capital humain ;
2. promotion dialogue social et respect des libertés syndicales : la SONATEL organise tous les deux ans des séminaires avec les délégués du personnel ;
3. mise en place d'une école de management ;
4. mise en place d'un dispositif formatif tourné vers les apprentissages multi modes dans le cadre d'écoles métiers de l'environnement.



## **TROISIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES RECUEILLIES**

### **III.1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

#### **III.1.1 – LES EFFECTIFS**

La SONATEL regroupe plus de salariés hommes que de femmes. En effet, sur un total de 1402 travailleurs en 2005 les femmes ne forment que 27,35 %. Elle est, à cet égard, loin de la parité et de la satisfaction des femmes relatives à l'accès des femmes aux instances de décision.

Effectifs	2005	taux
Nombre de femmes	384	27,35
Nombre d'hommes	1018	72,61%
	1402	100 %

#### **III.1.2 - STRUCTURE DES EMPLOIS**

##### **III.2.1 : Effectif global en activité au 31 décembre 2005**

Ici le personnel cadre a augmenté légèrement de 1,5% entre 2004 et 2005 alors qu'il a diminué de 2,5 % pour les agents de maîtrise et le personnel d'exécution.

CATEGORIES	ANNEE 2004	%	ANNEE 2005	%
Cadre	380	26,93	384	27,39
Haute Maîtrise	466	33,03	489	34,88
MO + OE	565	40,04	529	37,73
TOTAL	1411	100,00	1402	100,00

### III.1.2.2 : effectif global théorique au 31 décembre 2005

CATEGORIES	ANNEE 2004	ANNEE 2005
Cadre	429	426
Haute Maîtrise	485	512
MO + OE	583	514
TOTAL	1497	1452

Cet effectif comprend l'ensemble des personnes sous contrat à durée indéterminée et l'effectif hors entreprise réparti ainsi :

9. Total effectif hors entreprise : 77 (pour des raisons de détachement de mise en disponibilité, de mise en disposition, formation et suspension du contrat de travail

10. Total effectif temporaire : 14 (CDD)

11. Total effectif permanent : 1402 (CDI)

### III.1.2.3. : Ratio du personnel entre 2004 et 2005

RUBRIQUE	2004	2005
Effectifs	1411	1402
Taux de progression (%)	0,71	-0,64
Ratio de stabilité	1,01	0,99

Il est à noter ici que le taux de progression est en baisse.

### III.1.2.4 : Embauchés 2005

La SONATEL a embauché plus de Hautes Maîtrises en 2005 que de cadres (d'ailleurs le nombre d'embauchés dans cette catégorie a diminué en 2005).

CATEGORIES	2004	2005	VARIATION
Cadres	31	24	-7
* Haute Maîtrise	17	31	14
Maîtrise ordinaire	0	0	0
Ouvriers et Employés	1	10	9
Total	49	65	16

N.B. : Classe des agents de ligne

### III.1.2.5. : Départs 2005

Sur le tableau ci-dessous, on remarque que les mouvements qui ont le plus mobilisé du monde en 2005 sont les départs volontaires qui font 3,13% du taux sur l'effectif comparé à 2004 où on enregistre que seulement 0,14%.

Les départs à la retraite ont considérablement baissé en 2005 (1,06%) comparés à 2004 où on peut lire sur le tableau un effectif de 35 retraités soit 2,48% du taux sur l'effectif.

Les débauchements ont aussi attiré notre attention. En 2004 16 salariés ont été débauchés contre seulement 9 en 2005.

MOTIFS	2004	Taux sur l'effectif en 2004	2005	Taux sur l'effectif en 2005	VARIATION
Départs volontaires	2	0,14%	44	3,13%	42
Retraites	35	2,48%	15	1,06%	-20
Démission	5	0,35%	1	0,07%	-4
Licenciement	3	0,21%	2	0,14%	-1
Décès	4	0,28%	7	0,49%	3
Débauchement	16	1,06	9	0,64%	-7
Disponibilité	5	0,35%	3	0,21%	-2
Mise à disposition	0	0	0	0	0
Formation	0	0	3	0,21%	3
Suspension	1	0,07	2	0,14%	1
Autres			1	0,07%	1
Total	71		87		16

### III.1.2.6 : Répartition de l'effectif actif

#### a. Effectif féminin par catégorie

Il est à noter ici que le taux de féminisation global de la SONATEL, toutes directions confondues, est de 27,39%. Ce taux est en progression par rapport à 2004.

CATEGORIE	2004	%	2005	%
Cadres	86	22,01	94	24,48
Haute Maîtrise	136	36,01	153	39,84
MO	142	37,67	128	33,33
O&E	13	3,45	9	2,34
Total	377	100	384	100

#### b. Courbes des âges

Le personnel homme de la SONATEL en 2005 est vieillissant. En effet, 56,47% du taux sur l'effectif des hommes ont un âge compris entre 46 et plus de 55 ans. Tandis que pour les femmes, seul 41,14% du taux sur les effectifs des femmes ont un âge compris entre 46 et plus de 55 ans. Il est à noter ici que la majorité des femmes de la SONATEL est jeune car ayant un âge compris entre 25 et 45 ans soit 58,85% du taux sur l'effectif des femmes.

Cependant le rapport sur l'effectif global montre que dans la catégorie du personnel jeune on compte 66,21% d'hommes contre 33,78% de femmes. Dans la catégorie vieillissante nous avons 78,44% d'hommes contre seulement 21,56%. Ce qui signifie ici que si on compare les effectifs des hommes aux effectifs des femmes, on note qu'il y a plus d'hommes jeunes et vieillissants que de femmes.

TRANCHE D'AGE (AN)	HOMMES	%	FEMMES	%	TOTAL 2005
< 25 ans	11	1,08	10	0,71	21
25 ans ; 30 ans	89	8,74	35	2,50	124
31 ans ; 35 ans	90	8,84	70	4,99	160
36 ans ; 40 ans	101	9,92	52	3,70	153
41 ans ; 45 ans	152	14,93	59	4,21	211
46 ans ; 50 ans	258	25,34	90	6,42	348
51 ans ; 55 ans	275	27,01	66	4,71	341
> 55 ans	42	4,12	2	1,14	44
TOTAL	1018	100,00	384	100,00	1402

### III.1.2.6. : 2005 : répartition par domaine d'activité donné

La SONATEL a un personnel essentiellement composé de techniciens soit 35,58% et de commerciaux soit 28,67% du taux sur l'effectif.

Affaires générales	8,92
Commercial	28,67
Communication	0,71
Finances/Comptabilité	14,12
Informatique	3,28
Juridique	1,21
Logistique	3,78
Management	1,07
Ressources Humaines	2,43
Qualité	0,29
Technique	35,58

### III.1.2.7 : Déploiement du personnel

En 2005, 320 agents ont été redéployés contre 173 en 2004 ; soit 22,82% de l'effectif actif de 2005.

CATEGORIE	ANNEE 2004	%	ANNEE 2005	%
Cadres	44	25,43	91	28,43
Haute Maîtrise	66	38,15	126	39,37
MO & OE	63	36,41	103	32,18
TOTAL	173	100,00	320	100,00

### III.1.3 : LA FORMATION

#### III.1.3.1 : Dépenses de formation

Elles sont ici en baisse, comparées à 2004.

	2003	2004	2005	%
Coût global	820 806 008	429 793 339	398 064 795	
Part de la masse salariale	3,92	2,00	1,34	-7,38

### III.1.3.2. : ratio formation professionnelle

ELEMENTS	ANNEE 2003	ANNEE 2004	ANNEE 2005
Nombre d'agents formés	795	929	710
Effectif de l'entreprise	1401	1411	1402
Ratio (%)	56,75	65,84	50,64

### III.1.4 : REMUNERATION DU PERSONNEL

#### III.1.4.1. : frais de personnel

Les frais de personnel sont en hausse de 38,52 %.

Année	2003	2004	2005
Montant	20 12 815 458	2147 099 676	07 625 856

#### III.1.4.2. : moyenne des salaires (toutes catégories confondues)

L'écart de salaire est de 5,84 en 2003, de - 7 en 2004 et de -6,32 en 2005. Le Ratio Ecart de salaire correspond au rapport entre les 10 plus gros et les 10 plus bas salaires de l'Entreprise.

ANNEE	2003	2004	2005	VARIATION
Moyenne	726 296	796 834	901 949	13,19%

### III.1.5 : CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail sont assez correctes à la SONATEL au regard des résultats présentés par le bilan social de la SONATEL entre 2003 et 2005.

Il faut ajouter aussi que les organisations syndicales sont bien présentes à la SONATEL en témoigne le taux de syndicalisation du personnel.

### III.1.5.1 : accidents de travail

ACCIDENTS DE TRAVAIL	2003	2004	2005
Accidents avec incapacité permanente ou partielle	4	6	2
Jours perdus	274	423	260
Accidents de trajet		2	1
Taux de fréquence des accidents	1,60	2,40	0,80

### III.1.5.2 : journées d'absences

NATURE DE L'ABSENCE	NOMBRES DE JOURS D'ABSENCES		NOMBRE DE JOUR/AGENT EN MOYENNE	
	2004	2005	2004	2005
Congé administratif	29 143	25 349	37,12	33,66
Congé maternité	2 254	2 352	98,00	98,00
Maladie	5 644	3 895	4,00	2,78
Accident de travail	423	260	0,30	0,19
<b>Total</b>	<b>37 464</b>	<b>56</b>		

### III.1.5.3 : Les syndicats (2005)

Le taux de syndicalisation est assez important à la SONATEL ; 91,87% du personnel est syndiqué et est réparti entre le SYTS (Syndicat des Travailleurs de la SONATEL), SNTPT (Syndicat National des Travailleurs des Postes et Télécommunications) et le SYNES (Syndicat des Cadres et du Personnel d'Encadrement de la SONATEL).

SYNDICAT	NOMBRE	
	D'ADHERENTS	TAUX (%)
SYTS	813	63,12
SNTPT	427	33,15
SYNES	48	3,73
TOTAL	1288	100,00

### III.1.5.4 : Les œuvres sociales

RUBRIQUE	MONTANT 2003	MONTANT 2004	MONTANT 2005
Aides aux Associations	17 605 000	17 522 992	15 000 000
Foyer socio-éducatif	3 480 000	1 000 000	1 000 000
Subventions annuelles accordées aux Syndicats	10 300 000	15 000 000	15 000 000
Prêts et assistance au personnel		1 386 905 216	2 274 481 594
Aide au transport	3 952 500	2 136 900	1 034 700
Week-end vacances	61 820 000	80 211 600	88 820 000
Colonie de vacances au Sénégal	60 939 290	38 760 000	53 820 000
Colonie de vacances à l'étranger (Tunisie)	44 762 200	28 628 500	43 440 270
Colonie de vacances à l'étranger (Maroc)	26 060 770		30 601 970
Cérémonie de fin d'année	52 219 519	43 416 045	60 476 283
Aides religieuses	20 208 290	19 994 510	35 121 210
Restauration personnel		200 245 100	215 699 200



### III.1.6 : SANTE AU TRAVAIL

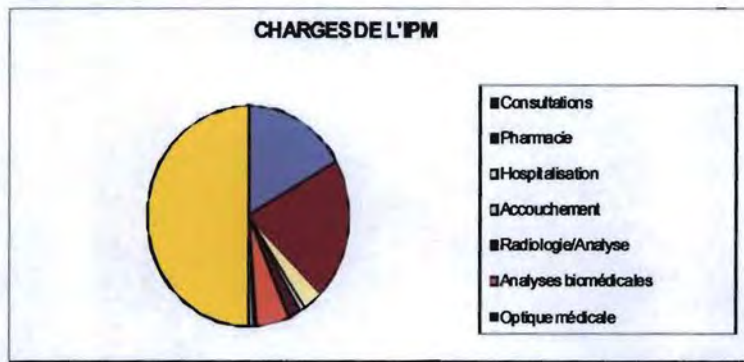
#### III.6.1 : Tableau des statistiques annuelles

Nature des interventions	Année 2003	%	Année 2004	%	Année 2005	%
Consultations générales	7548	32,92	7849	34,33	9365	51,44
Soins infirmiers	7077	30,87	8616	37,69	7153	39,29
Vaccination fièvre jaune	6186	26,98	12	0,05	1	0,005
Planning familial	1801	7,85	1272	5,56	0	0
Visite des colons	140	0,61	300	1,31	115	0,63
Vaccination méningite	105	0,45	3180	13,91	63	0,35
Visites d'embauches	61	0,26	81	0,35	93	0,51
Evacuations sanitaires	2	0,008	0,00	0,00	3	0,02
Visite annuelle		0,00	1547	6,77	1412	7,76
<b>Total des Actes</b>	<b>22920</b>	<b>100,00</b>	<b>22857</b>	<b>100,00</b>	<b>18205</b>	<b>100,00</b>

#### III.1.6.2 : Répartition des charges de l'IPM

RUBRIQUE	MONTANT 2004	%	MONTANT 2005	%	VARIATION
Consultations	107 548 848	33,54	139 560 118	24,59	29,76
Pharmacie	131 897 673	41,14	198 788 320	35,03	50,71
Hospitalisation	20 210 026	6,3	24 041 365	4,24	18,96
Accouchement	5 241 940	1,63	4 845 475	0,85	-7,56
Radiologie/Analyse	13 586 672	4,24	13 126 222	2,31	-3,39
Analyses biomédicales	33 209 205	10,36	29 854 628	5,26	-10,1
Optique médicale	2 972 840	0,93	20 079 735	3,54	575,44
Echographie	5 030 000	1,57	283 450	0,05	-94,37
Réass/Hosp et évacuation sanitaire	-		136 880 502	24,12	0
Autres honoraires	916 160	0,29	0	0,00	-100
<b>Total</b>	<b>320 613 364</b>	<b>100,00</b>	<b>567 459 815</b>	<b>100,00</b>	<b>76,99</b>

### III.1.6.3 : graphique de Répartition des charges de l'IPM



### III.1.6.4. les ressources allouées à la couverture sanitaire

#### a. les ressources allouées à l'IPM

COTISATIONS IPM	2003	2004	2005	VARIATION
Agents	133 766 000	154 594 000	153 629 000	-0,62
Sociétés	233 156 000	273 372 000	267 775 731	-2,05
Remises	3 813 683	4 690 810	5 429 608	15,75
<b>Total</b>	<b>370 735 683</b>	<b>432 656 810</b>	<b>426 834 339</b>	<b>-1,35</b>

#### b. Les ressources complémentaires

ASSURANCE MALADIE	2003	2004	2005	VARIATION
Agents (AMC)	171 131 237	-	182 212 441	-
SONATEL (AMC)	171 131 237	-	182 212 441	-
<b>Total</b>	<b>342 262 474</b>	<b>-</b>	<b>364 424 882</b>	<b>-</b>

### **III.1.7 : LE DISPOSITIF D'HYGIENE, DE SECURITE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE LA SONATEL**

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail mis en place par la SONATEL a pour objectif de prévenir les risques d'accidents ou d'incidents et/ou d'assurer leur gestion efficiente en cas d'occurrence pour instaurer dans l'entreprise un environnement de travail serein et sécurisé ;

Pour y arriver, la SONATEL développe une politique de prévention des accidents ou incidents du travail, des maladies professionnelles et des risques industriels, en cultivant le réflexe de sécurité auprès de chaque travailleur.

Cette vision de la sécurité, de l'hygiène et des conditions de travail doit, selon les documents du comité d'hygiène, être collectivement portée par tous.

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est définie comme une organisation interne qui est investie d'une mission de prévention dans le but de promouvoir une bonne politique d'hygiène, de sécurité des conditions de travail dans l'entreprise.

#### **III.1.7.1 : LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE**

- Le Comité est institué et est régi par le code du travail en son article 163 D. (article L185 nouveau) qui stipule que « les employeurs sont tenus d'organiser un service de sécurité au travail ».
- Le Code est complété par le décret 94-244 qui fixe les modalités d'organisation et de fonctionnement du Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail.
- Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est créé par note de service N° 08/204/SNT/DG/DME du 23/01/2004

### **III.1.7.2 : LES MISSIONS**

Le CHSCT est chargé :

- de procéder à l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs de l'entreprise ;
- de concevoir et de développer des stratégies d'information, d'éducation et de communication (I.E.C.) pour amener les travailleurs à adopter un comportement conforme aux normes d'hygiène et de sécurité au travail ;
- de participer aux programmes de prévention et de lutte contre certains fléaux tels que le SIDA et les MST ;
- d'enquêter à l'occasion de chaque accident ou maladie professionnelle grave ou qui auraient pu l'être et de se prononcer sur les suites qui devront leur être données ;
- d'établir après chaque accident l'arbre des causes et définir les actions à mener afin d'éviter sa reproduction.

### **III.1.7.3 : LES FINALITES**

Le CHSCT a pour finalité :

- de s'assurer de l'application des prescriptions réglementaires et des consignes concernant l'hygiène et la sécurité ainsi que du bon fonctionnement des dispositions de protection ;
- de promouvoir et appliquer la politique définie par la Direction Générale en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;

- veiller à l'organisation et au bon fonctionnement des comités d'établissement ;
- et éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait du travail.

#### **III.1.7.4 : ORGANISATION DU COMITE**

Il est composé d'un comité central avec des ramifications au niveau des Etablissements.

- Le comité central est dirigé par :
  - Un Coordonnateur : DRH/DME
  - Un Secrétaire Général : DG/SECU
  - Des Coordonnateurs de zone (choisis aussi bien au niveau des membres de la Direction que parmi les organisations syndicales).
  - La durée du mandat est de trois ans.
- Au niveau décentralisé le CHSCT s'appuie sur une organisation zonale tels que : Potou, Médina, Cheikh Anta, Fahd, République, Wagane DIOUF, Technopole, Rufisque, Multimédia, et les différentes Agences régionales.

Dans le cadre de son travail, le CHSCT préconise des indicateurs de détection des risques industriels et de maladies à collecter, suivre et traiter avant de les agréger dans un tableau de bord de sécurité (TBS) en vue d'alimenter le « Document unique ».

L'exploitation de ce TBS permettra de doter l'entreprise d'un Baromètre de suivi des risques et maladies professionnels.

Les indicateurs retenus sont :

1. le taux d'accident de travail,
2. le taux d'incident,
3. le taux de fréquence,
4. et l'indice de gravité.

Cette liste n'est pas exhaustive ; en effet, d'autres indicateurs liés à l'ergonomie et à la restauration sont aussi proposés.

### **III.1.7.5 : LE TRAITEMENT DES DYSFONCTIONNEMENTS**

Il est élaboré des fiches de collecte de dysfonctionnement qui seront mises à la disposition des zones et/ou sections. Ces structures se réunissent une fois par mois pour, notamment, analyser ces documents.

Les assistants ou animateurs des comités à chaque niveau sont chargés d'analyser les dysfonctionnements et de suivre la mise en œuvre des plans d'actions en collaboration étroite avec le comité central.

### **III.1.7.6 : PROCEDURE DE FONCTIONNEMENT DU CHSCT**

#### **III.1.7.6.1 : Objectif**

L'objectif de cette procédure est de décrire la séquence des tâches et opérations qui permettent un fonctionnement optimal du CHSCT ainsi que des structures locales de prise en charge des questions relatives à l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail. Elle organise ainsi les relations entre les différentes structures et le comité central pour une remontée, une coordination et un pilotage efficaces.

L'application de cette procédure permettra :

- d'impulser à la base, des actions concrètes qui collent aux préoccupations de l'entreprise et des travailleurs en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;

- de gérer les accidents, de prendre en charge les dysfonctionnements et d'assurer le suivi et la mise en œuvre de plans d'actions pour leur apporter les solutions idoines en relation avec les différents acteurs.

### **III.1.7.6.2 : Champ**

Cette procédure concerne tous les dysfonctionnements, les différents risques et accidents liés à l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail à tous les niveaux de l'entreprise.

### **III.1.7.6.3 : Portée**

Cette procédure s'applique dans le cadre du groupe SONATEL et organise les différentes formes d'articulation du comité à tous les niveaux d'intervention. Elle définit ainsi les relations entre les comités locaux et le comité central.

### **III.1.7.6.4 : Tableau Phases/Acteurs**

Les différents acteurs interviennent de la façon suivante :

Phases	Acteurs
1 – Constat de danger ou d'accident	Animateur, chef d'établissement, délégué salarié, comité
2 – Prise en compte	Chef d'établissement, Coordonnateur CHSCT
3 – Examen et validation	Comité local ou Section
4 – Proposition de solution	Comité local, Section ou Comité central
5 – Mise en œuvre	Structures concernées

### III.1.7.6.5 : Description détaillée

Il est important de considérer que la mission du CHSCT comporte deux principaux aspects :

- constat du danger
- et surveillance et prévention.

Ce dernier aspect de la mission s'exerce en l'absence de tout danger mais en diverses occasions par rapport à l'établissement, notamment pendant des visites ou inspections

Une telle démarche permet d'alimenter le CHSCT en informations afin de réaliser les analyses et prises de décisions appropriées. Elle peut aussi s'exercer en cas de danger grave et imminent afin de « sonner l'alerte ».

Dans le cadre des missions d'inspection le comité peut, ainsi, s'autosaisir et déclencher le processus. Autrement, la sécurité étant l'affaire de tous, tout salarié ayant constaté une anomalie ou un dysfonctionnement, saisit directement l'instance locale géographiquement responsable, le Coordonnateur du CHSCT ou le Chef d'établissement.

Le droit d'alerte, contrairement à la loi qui exige d'un salarié « un motif raisonnable de penser » que la situation présente un danger grave et imminent, est donc donné à tous les salariés sans exclusive (qu'on soit ou non membre du CHSCT).

Remarque : Quel que soit le mode de saisine, cette démarche doit être formalisée (le décret parle même de registre à renseigner).

#### **- Mission d'enquête sur un danger déjà concrétisé**

Conformément au décret, le CHSCT déclenche une enquête à l'occasion de chaque accident ou maladie professionnelle grave, c'est-à-dire dans les cas limitativement listés ci-dessous :



- **maladie ou accident ayant entraîné la mort ;**
- **maladie ou accident paraissant devoir entraîner une incapacité permanente.**
- **Constat d'un danger grave** à l'occasion d'une série d'accidents : cette mission a un caractère essentiellement, technique. L'enquête n'a pas pour but d'établir des culpabilités, des responsabilités, mais de cerner et d'analyser les dysfonctionnements ayant causé l'accident ou l'incident afin d'élucider les moyens qui permettent d'en éviter le retour.
- **Prise en compte** : l'animateur du comité analyse le dysfonctionnement afin d'en cerner les contours avant de saisir la structure concernée pour une recherche de solution à mettre en œuvre.

Cette question devra figurer à l'ordre du jour de la première réunion du comité suivant la prise en charge par l'animateur.

Si c'est le Chef d'établissement qui l'a pris en charge quelle que soit la suite donnée, il doit en informer le comité.

#### **- Examen et validation de solution**

Le comité local ou la section au cours de sa réunion régulière (une réunion extraordinaire doit être convoquée en cas d'urgence) examine les différentes remontées (par exemple les avis de problème). En fonction de leur impact probable, ces remontées peuvent être classées, le Chef d'établissement est avisé et la notification est consignée dans un registre spécialement ouvert à cet effet.

Un tableau de synthèse des décisions est transmis au comité central qui, en fonction de la nature des problèmes, peut être directement impliqué, dès cette étape, pour la validation des solutions retenues en relation avec les structures concernées.

- **Mise en œuvre**

Une fois la solution retenue et acceptée par les parties prenantes, le Comité, par le biais de l'animateur au niveau local, ou du Coordonnateur et/ou du Secrétaire général, en relation avec le Chef d'établissement et toutes les parties concernées se retrouvent pour le pilotage et la mise en œuvre en vue d'une résolution définitive du problème.

Si la solution du problème requiert des moyens budgétaires, le Coordonnateur doit veiller impérativement à sa prise en charge dans le budget par le centre de responsabilité adéquat ; à défaut, des ressources exceptionnelles devraient être trouvées en tenant compte de l'acuité.

Animateur, Chef d'établissement, salarié	Constat	J	Avis de problème
Animateur, Chef d'établissement	1 Prise en compte	J	
	Résolu	J	
	Fin		
Chef d'établissement, animateur local CHSCT	Examen prise en charge	J+1	
Comité local, comité central	¾ : Validation	J+30	
Comité local, Chef d'établissement, Structures concernées	5 : Mise en œuvre		Tableau de suivi de décisions
	Résolu		
	Fin		

**III.1.7.7 : LA PREVENTION**

L'un des objectifs du tableau de bord est d'identifier des « clignotants » afin d'anticiper sur les événements.

L'exploitation du baromètre permet de suivre tendanciellement l'évolution des conditions d'hygiène, de sécurité et de travail afin de déterminer les dysfonctionnements pouvant impacter négativement la vie de l'entreprise ou induire des incidents, accidents ou des maladies professionnelles.

### **III.7.8 : TRAITEMENT DES DYSFONCTIONNEMENTS**

La procédure de traitement des dysfonctionnements est la suivante :

- un procès verbal est tenu sous forme de tableau de suivi des décisions et recommandations et transmis à toutes les structures concernées par la résolution du dysfonctionnement avec ampliation au comité central ;
- le Comité central se réunit tous les deux mois sous la présidence du Coordonnateur pour évaluer l'état d'exécution des plans programmes d'action zonaux ou sectoriels ;

L'ordre du jour des réunions du CHSCT pourrait s'articuler autour de six thèmes suivants :

- 1 Analyse des risques professionnels et leurs effets ;
- 2 Conditions de travail ;
- 3 Hygiène et sécurité ;
- 4 Restauration ;
- 5 Information, Education et Communication ;
- 6 Analyse des résultats d'enquête d'accidents.

Ces enquêtes peuvent se dérouler à l'occasion de chaque accident ou maladie professionnelle grave ou qui aurait pu l'être.

Le CHSCT se prononce sur les suites qui lui auront été données. L'enquête pourra porter également sur les accidents ou maladies à caractère répétitif au même poste de travail ou dans la même fonction (qu'ils soient graves ou non).

## **III.2 : LA CORRELATION ENTRE GRH ET RSE A LA SONATEL : EN QUOI LA RSE EST -ELLE UNE OPPORTUNITE POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **III.2.1 : L'engagement de la SONATEL à la bonne gouvernance d'Entreprise**

Le souci de transparence et de la bonne gouvernance est bien intégré dans la démarche RSE de la SONATEL. C'est pourquoi, elle a souscrit au Global Reporting Initiative qui l'oblige à présenter un reporting social qui permet de traduire en chiffres les réalités sociales de l'entreprise et de répondre aux attentes des actionnaires, des parties prenantes, des dirigeants et des managers. Le reporting social ou bilan social est présenté tous les ans par la SONATEL. Il comporte ainsi des indicateurs concernant l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, etc. En cela elle veut s'ériger des codes de conduite à respecter pour mériter la réputation d'Entreprise socialement responsable et être reconnue par les normes de certification.

### **III.2.2. : La politique sociale innovante et attractive de la SONATEL**

La politique sociale interne de la SONATEL repose sur un concept largement partagé de « famille solidaire ». Cette solidarité est menée en direction du Sonatélien d'abord et aussi et surtout de sa famille. Pour ce faire, un package d'avantages sociaux est proposé à tout agent recruté à la SONATEL. Il s'agit notamment du transport, des prêts, des contributions, des aides financières et des subventions.

**Le transport :** la SONATEL a mis à la disposition de ses travailleurs et de leurs familles, un service régulier de transport.

**Les prêts :** la SONATEL accorde plusieurs types de prêts à ses agents :

- A. le prêt véhicule destiné au cadre dès confirmation au poste. Ce prêt peut être étalé sur 84 mois avec un taux d'intérêt mensuel de 2%.

- B. le prêt équipement destiné aux agents de maîtrise et aux ouvriers/employés. Ce prêt peut être également étalé sur 84 mois avec un taux d'intérêt mensuel de 2%.
- C. le prêt d'urgence accessible à tous les travailleurs et dont le remboursement ne peut dépasser un an ; donc remboursable dans l'exercice.
- D. et enfin le prêt habitat accessible à tous les salariés ayants deux ans d'ancienneté à la SONATEL ; s'ajoute à cela le fonds Epargne logement qui permet à tout Sonatélien, un an après sa période d'essai, d'accéder au logement dans des conditions avantageuses du point de vue des délais, du taux et de l'apport personnel. Ce fonds est géré en collaboration avec la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS).

**Les contributions, aides et subventions :** la SONATEL apporte sa contribution pour les cadeaux de Noël, les colonies de vacances au Sénégal et à l'étranger organisées pour les enfants des Sonatéliens, les week-ends de vacances à Saly pour les familles et les voyages organisés à l'étranger.

Il faut noter ici qu'à l'occasion des cérémonies de remise de cadeaux de Noël, les enfants du village SOS ainsi que les enfants handicapés physiques et les orphelins sont conviés à la fête.

Les colonies traditionnelles de vacances sont organisées, pour les tout-petits; au Sénégal et des colonies à l'étranger tous les deux ans pour les meilleurs élèves des Sonatéliens. C'est donc un critère de sélection basé sur l'excellence.

Les aides financières sont également accordées aux familles à l'occasion des événements familiaux (Mariages, naissances, décès) et de la rentrée des classes.

La Restauration du personnel est aussi subventionnée par la SONATEL dans les restaurants sur site et les restaurants agréés.

Les travailleurs de la SONATEL bénéficient également de l'actionnariat salarié qui permet au travail de détenir des parts du capital et de bénéficier de dividendes intéressantes.

Les Sonatéliens bénéficient également de fonds communs de placement complémentaire retraite qui leur permet d'accroître ainsi leur revenu à la retraite.

### **III.2.3 : LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN DE LA SONATEL PAR LA FORMATION ET LA SANTE**

Pour être compétitive, la SONATEL mise sur la qualité de ses ressources humaines. C'est pourquoi, elle dispose, chaque année, d'un budget qui cependant a tendance à baisser au regard des statistiques de 2003, 2004 et 2005.

Le Groupe SONATEL contribue également à la valorisation de son capital humain en organisant pour son personnel des séminaires, des week-ends de détente, une assistance sociale, une médecine d'entreprise pour l'agent et sa famille (Institut de prévoyance Maladie), l'Assurance Maladie Complémentaire, etc.

### **III.2.4. : DIALOGUE SOCIAL ET RESPECT DES LIBERTES SYNDICALES**

La SONATEL compte trois organisations syndicales qui bénéficient de subventions financières. Toutefois, il est à noter que ces syndicats n'ont pas accès aux heures de délégation.

Il est à signaler aussi que pratiquement tout le personnel est syndiqué et qu'il existe également des cadres de concertation entre les syndicats et l'administration de la SONATEL.

Des cadres d'échanges et d'animation également sont organisés autour des Amicales telles que l'association des Cadres de la SONATEL (ACSON), l'Association des Femmes de la SONATEL et les Associations Sportives et Culturelles de l'entreprise.

### **III.2.5. : LE RESPECT DE LA DIVERSITE CULTURELLE**

Le personnel de la SONATEL est à majorité composé de nationaux. Il existe quelques étrangers qui sont des cadres en détachement par Orange au niveau de SONATEL. On note cependant, dans le groupe sénégalais, une diversité ethnique mais surtout religieuse et confrérique. Pour ce dernier aspect, la SONATEL veille à ce que les fêtes religieuses et confrériques, légalement reconnues par l'Etat du Sénégal, soient observées.

En définitive, il faut noter que la RSE, loin de réduire les acquis du personnel de la SONATEL, les a plutôt renforcés de manière significative ; en effet, à travers l'engagement de la SONATEL auprès de ses collaborateurs à relever avec eux le défi de la compétitivité et de la pratique responsable, la société s'est engagée, de ce fait, sur la voie de l'excellence à tous les niveaux. La charte de déontologie qu'elle a largement partagée avec son personnel témoigne du pacte qu'elle veut nouer durablement avec ses salariés d'abord et ses actionnaires ensuite, ainsi que ses partenaires.

## CONCLUSION

La RSE est un concept difficile à cerner tant son domaine est vaste (apparition de foule d'acteurs nouveaux de la RSE), complexe (naissance de normes, de référentiels divers et variés) et également son expérimentation assez récente au Sénégal. Vouloir circonscrire la RSE dans un environnement de fragilisation des entreprises dans nos pays était une gageure dont nous ne maîtrisons certainement pas la portée à l'entame de notre étude. De même, pouvait-on, dans un contexte où on ignore presque tout de la pratique de la RSE, considérer celle-ci comme une opportunité pour la gestion des ressources humaines ?

C'est à cet exercice périlleux, pour une débutante, que nous nous sommes entraînée.

En définitive, nous avons essayé, tant bien que mal, à la suite d'un stage de deux (02) mois à la SONATEL, de nous familiariser avec le concept mais également de mesurer les profits que pourraient en tirer les ressources humaines.

Les résultats de nos recherches nous ont amené à la conclusion suivante : Il existe une option sans équivoque de la SONATEL à vouloir s'engager totalement et respecter les règles de gestion socialement responsable. Cela est perceptible à travers sa politique d'information et de sensibilisation de son personnel sur le concept, mais également à travers ses orientations stratégiques en matière économiques, sociales et environnementales. Ses options en matière de formation du personnel, de rémunérations, de protection sociale, de sécurité et hygiène des travailleurs et de dialogue social concourent à conforter le chercheur et les gestionnaires des ressources humaines, que nous sommes, dans cette opinion.

Cependant, il est à noter que certains acquis existent bien avant l'avènement de la RSE et que cette dernière n'a fait que les consolider en leur donnant un contenu explicite validé par la Direction de la SONATEL et mis en œuvre par le Comité RSE et le Comité d'hygiène et de santé au travail.



Ce qui nous amène donc à affirmer, si nous considérons notre hypothèse de départ, que la RSE est effectivement une opportunité pour la gestion des ressources humaines à la SONATEL en ce sens qu'elle a permis à la GRH de se structurer davantage et de fixer les résultats de ses actions dans des délais précis et avec des indicateurs mesurables.

La SONATEL a ainsi le mérite d'avoir initié une démarche très novatrice dans la gestion des entreprises qui doit inspirer les entreprises publiques et privées, de même que les services publics pour améliorer leurs pratiques quotidiennes.

C'est pourquoi, nous formulons le vœu de voir nos administrations s'approprier les valeurs de la RSE pour s'engager résolument vers le développement durable.

## BIBLIOGRAPHIE

BIEFNOT, Y ; PESQUEUX, Y. – L’Ethique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale. – Paris : Editions d’Organisation, 2002. – 495 p.

BOWEN, H.R. – Social responsibility of the Businessman. – New-york : harper and row, 1953.

Politique de responsabilité sociale d’entreprise de SONATEL : priorités n° 4. - Décembre 2005. – p. 12

CADOT, P. – *l’actionnaire, le gestionnaire et le salarié.*

In : revue Cadres, n° 392. – 2004. – pp. 13-16.

CAPRON, Michel ; QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise. – Mythes et réalités de l’entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies. – Paris : la découverte, 2004.

FRIEDMAN, M. – Capitalisme et liberté. – Paris : R. Laffont, 1971.

Glossaire du livre vert de l’Union Européenne : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. – Bruxelles : Commission des Communautés Européennes, juillet 2001.

La responsabilité sociale comme forme de démocratisation de la gouvernance d’entreprise./Fabrice Chaudron et Yannick Schwamberger. – colloque IAS. Tenue à Dakar du 25 au 27 mai 2006

PESQUEUX, Yvon. - Organisations : Modèles et Représentations. Paris : PUF, 2002. – 396 p.

Politique de responsabilité sociale d’entreprise de SONATEL : priorités n° 4. - Décembre 2005. – p. 11

Rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l’environnement et le développement, soumis à l’Assemblée Générale des Nations Unies fin juin 1987.

Voir [www.orse.org/fr](http://www.orse.org/fr) site visité le 13 novembre 2006 à 16h 30mn GMT.

Rapport annuel 2005 : une croissance responsable. – p. 5

RSE vis-à-vis de la santé au travail : Le cas des TMS/ Marc BONNET et Emmanuel BECK.

- In : pratique d'audit social et de RSE dans la diversité de leur environnement : acte du 8<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social organisé à Dakar du 25 au 27 Mai 2006.

WARHURST, A. – Future role of Business in Society : the expanding boundaries of corporate responsibility in a compelling case of partnership

In : futures, N° 37, Février Mars 2005. – pp. 151-168.

## **QUELQUES TEXTES INTERNATIONAUX REGISSANT LA RSE**

- La constitution de l'OIT (1919)
- La convention de l'OIT (1951)
- La convention de l'OIT (1958)
- La CEDAW de l'ONU (1979)
- le Global Reporting Initiative du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)
- La Coalition for Environmentally responsible Economies (CERES) de 1997.
- Le cours de sensibilisation de la Banque Mondiale sur le Concept de RSE
- Les principes directeurs de l'OCDE, rédigés en 1976 et révisés en 2000
- La Charte des Entreprises publiée par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) (1991).
- la charte des verts mondiaux (2001)
- La norme SA 8000 intitulée social accountability standard 8000 et initiée par le Council on Economic Priorities
- la norme ISO 14001

## **ANNEXE**

### **NOS CINQ VALEURS SONATEL**

ESPRIT D'EQUIPE /Nous faisons preuve d'esprit et de solidarité dans l'action

CREATIVITE/ Nous sommes créatifs et avons le sens de l'initiative

INTEGRITE/ Nous sommes intègres et transparents dans nos relations

ENGAGEMENT/Nous sommes engagés vis à vis de notre entreprise

EXEMPLAIRE/Nous avons le sens de l'exemplarité

# **TABLE DES MATIERES**

**INTRODUCTION GENERALE.....p. 6**

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....p. 9**

**I.1 Contexte de l'émergence de la RSE dans les entreprises...p. 10**

**I.2 justification de l'étude.....p. 18**

**I.3 Cadre théorique.....p. 19**

I.3.1. Les objectifs de la recherche..... p. 19

I.3.2. La question de recherche..... p. 20

I.3.3 Les hypothèses de recherche..... p. 20

**I.4 Le cadre conceptuel.....p. 20**

**I.5 La revue de la littérature.....p. 24**

**I.6. La Méthodologie.....p. 27**

**DEUXIEME PARTIE : LE CADRE D'ETUDE**

**II.1 présentation de la SONATEL ..... p. 31**

II.1.1 Les métiers de base de la SONATEL en 2006 ..... p. 32

II.1.2 les domaines de recrutement ..... p. 32

II.1.3 le poids économique de la SONATEL ..... p. 34

<b>II.2 pratique de la RSE à la SONATEL .....</b>	<b>p. 33</b>
II.2.1 Les acteurs.....	p. 35
II.2.2 Les objectifs de la RSE à la SONATEL .....	p. 36
II.2.3 Les cibles .....	p.37
II.2.4 La stratégie adoptée .....	p. 37
II.2.5 Les résultats attendus.....	p. 40
II.2.6 La place de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.....	p. 41

<b>TROISIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES RECUEILLIES .....</b>	<b>p. 42</b>
---	--------------

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>p. 65</b>
-------------------------	--------------

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>p. 68</b>
----------------------------	--------------

<b>ANNEXE.....</b>	<b>p. 69</b>
--------------------	--------------