



## La R.S.E : Un outil de performance globale et un levier de compétitivité des entreprises, Cas de ATM Mobilis

HAMAZ Tahar <sup>1\*</sup>, KHENNICHE Youcef <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Maître de Conférence (B), Mouloud MAMMERY University of Tizi Ouzou (Algérie)

✉ [tahar.hamaz@ummo.dz](mailto:tahar.hamaz@ummo.dz)

ORCID (recommended)  <https://orcid.org/0009-0000-5214-7862>

<sup>2</sup> Professeur, Université de Laghouat (Algérie).

✉ [y.khenniche@lagh-univ.dz](mailto:y.khenniche@lagh-univ.dz)

ORCID (recommended)  <http://orcid.org/0000-0003-2574-9213>

**Reçu le:** 09/10/2024

**Accepté le:** 26/11/2024

**Publié le:** 16/12/2024

### Résumé :

Les changements dans le contexte économique ont obligé les entreprises, lors de l'exercice de leurs activités, à considérer leurs devoirs envers la société. L'objectif de notre étude est de mettre en lumière les conséquences de l'implication sociale sur les résultats et la compétitivité des entreprises. Ainsi, une étude approfondie a été menée au sein de l'opérateur téléphonique ATM Mobilis pour mettre en évidence son engagement social et sociétal. Les résultats obtenus ont démontré que l'incorporation de la RSE dans la démarche stratégique de l'entreprise a contribué sa performance globale.

**Mots clés :** Responsabilité sociale des entreprises, performance sociale des entreprises, compétitive des entreprises, théorie des parties prenantes.

**JEL Classification Codes :** M 14





## The R.S.E: A global performance tool and a lever of competitiveness of companies, Case of ATM Mobilis

HAMAZ Tahar <sup>1\*</sup>, KHENNICHE Youcef <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Maître de Conference (B), Mouloud MAMMERRI University of Tizi Ouzou (Algeria)

✉ [tahar.hamaz@ummto.dz](mailto:tahar.hamaz@ummto.dz)

ORCID (recommended)  <https://orcid.org/0009-0000-5214-7862>

<sup>2</sup> Professeur, University of Laghouat (Algérie).

✉ [y.khenniche@lagh-univ.dz](mailto:y.khenniche@lagh-univ.dz)

ORCID (recommended)  <http://orcid.org/0000-0003-2574-9213>

**Received:** 9/10/2024

**Accepted:** 26/11/2024

**Published:** 16/12/2024

**Abstract:** Changes in the economic context have forced companies, when carrying out their activities, to consider their duties towards society. The objective of our study is to highlight the consequences of social involvement on the results and competitiveness of companies. Thus, an in-depth study was carried out within the telephone operator ATM Mobilis to highlight its social and societal commitment. The results obtained demonstrated that the incorporation of CSR into the company's strategic approach contributed to its overall performance.

**Keywords:** Corporate social responsibility, corporate social performance, corporate competitiveness, stakeholder theory.

**JEL Classification Codes :** M 14



## **1.Introduction :**

Avec l'accroissement des activités industrielles, de nombreuses contraintes environnementales et sociales sont apparues et ressentis au niveau macroéconomique et microéconomique à la fin des années 1950. Face à cette situation, les entreprises ont vu leurs responsabilités s'accroître graduellement, et commencent à prendre des décisions visant à établir des normes sociales, économiques, écologiques ou environnementales, favorisant une meilleure coexistence avec toutes les parties impliquées. Ce comportement des responsables d'entreprises exprime la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la démarche stratégique. A travers la RSE, les entreprises aspire à être en mesure de respecter des règles sociales et sociétales établies, tout en étant économiquement viable. Dans un contexte de compétitivité économique, la RSE présente une dimension stratégique pour l'entreprise (Lipineux F, 1995). D'une manière globale, une stratégie RSE peut être un atout pour améliorer la performance et renforcer la compétitivité, si elle est bien élaborée (Lépineux F, 2010).

En théorie économique, la réussite de l'entreprise est liée aux pratiques managériales qu'elle amplifie à travers sa gouvernance. Ainsi, les actions socialement responsables seront motivées par les résultats stratégiques que peut obtenir l'entreprise sur son marché. C'est dans cette vision d'incorporation de la RS dans la démarche stratégique de l'entreprise que se situe la problématique de notre article qui explore le questionnement suivant : Quelle est la contribution de la mise en œuvre d'une démarche RSE à la performance et à la compétitivité des entreprises ?

L'entreprise de la téléphonie mobile ATM Mobilis a été choisi comme cas d'étude. Notre objectif est d'expliquer comment la RSE s'est-elle traduite dans le processus du management de l'opérateur, et de faire apparaître l'impact sur sa performance globale.

Cette recherche démarre de l'hypothèse que ATM Mobilis a mis tous les procédés nécessaires pour sa démarche RSE. Pour examiner notre hypothèse et traiter notre problématique de manière plus approfondie, nous avons réparti notre travail en deux parties distinctes. Dans un premier temps, nous tenons de faire une analyse théorique du concept de responsabilité sociale des entreprises et son introduction dans les plans stratégiques de l'entreprise. Cette partie théorique repose sur un inventaire de la littérature et cherche à expliquer l'importance de la pratique de la RSE dans l'action stratégique des entreprises. Par la suite, nous procédons à des entretiens semi-directifs au sein de l'opérateur téléphonique, en interrogeant les responsables des départements chargés de la mise en pratique de la RSE. Il s'agit de décrire, d'une part, comment la responsabilité sociale des entreprises est introduite dans l'acte stratégique de ATM Mobilis et les résultats obtenus en contrepartie, d'autre part.

## **2. Cadre conceptuel et théorique de la RSE**

### **2.1. Cadre conceptuel**

La RSE a été introduite pour la première fois dans l'ouvrage de (Brown H-R, 1953) intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Pour Brown : « La responsabilité sociale des entreprises vise à faire des choix qui correspondent aux valeurs qui sont perçus comme attrayantes dans notre société ». Au début des années soixante, le concept réapparut dans un autre ouvrage « *Responsible Corporation* » de (Goyder G, 1961). Les auteurs suggèrent qu'il est essentiel que les entreprises ne doivent se focaliser simplement sur leur profit, mais sur leur rôle dans la société et à en tirer profit. Cependant, l'idée de la RSE arbore

une multitude de conceptions théoriques (Gond J , 2006), qui peuvent être présentées comme suite :

Selon la première conception, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) vise à promouvoir le bien-être social. (Brown H-R, 1953); (Jones TM, 1980)). Elle défend des valeurs et des convictions qui vont au-delà de l'intérêt économique des entreprises. Cette conception s'intéresse à l'aspect volontaire de la RSE et évoque l'implication publique des entreprises et (Manne H-G & Wallich H-C, 1972).

Pour la seconde conception, l'entreprise doit honorer ses engagements sociétaux envers les différents acteurs qui composent son environnement. Ainsi, la RSE favorise l'intégration de l'entreprise dans un réseau de relations sociales (Capron M ; Quairel-Lanoizelée F, 2004). En effet, les engagements sociaux et sociétaux de l'entreprise s'orientent vers toutes les parties qui revendiquent des intérêts vis-à-vis d'elle (Clarkson M-B-E, 1995). Pour les partisans de cette conception, les actions à entreprendre par l'entreprise pour répondre aux problèmes sociétaux seront facilitée par la gestion des relations avec la société.

La troisième conception envisage la RSE dans une perspective organisationnelle au regard de principes de responsabilité face à aux problèmes sociaux (Carroll A-B, 1979). D'autre auteurs modifient la dimension sociétale de la RSE développé par Carroll, elle évolue à l'interaction dépendante entre responsabilité sociétale, réceptivité sociétale et réponses apportées aux problèmes sociaux (Watrack S-L, 1985) Inspiré des travaux de Carroll, (Swanson D-L, 1995) appuie l'idée selon laquelle la RSE est hiérarchisée au niveau institutionnel, organisationnel et managérial. Dans une vision plus large, (Capron M ; Quairel-Lanoizelée F, 2004) prolongent l'action de la RSE aux modalités de réaction face aux interpellations sociétales.

D'après la quatrième conception, la RSE est un aboutissement d'une construction collective qui s'inscrit dans un processus qui se manifeste à travers le comportement des parties prenantes (Bassu K; Palazzo G, 2008). Cette conception explique que la RSE se concentre sur le processus organisationnel pour son déploiement. (Cramer J-M ; Heijden A-V-D ; Driessen P-P-J, 2010).

## **2.2. Le cadre théorique**

En termes théorique, la RSE est associé à deux points de vue opposés de l'entreprise. La première postule que les marchés sont efficaces, ce qui conduit à des analyses contractuelles de la firme telles que proposées par les néoclassiques. La seconde avance l'idée d'un engagement moral envers la société, mise en avant par le courant moraliste éthique. En se référant aux théories sociologiques néo-institutionnelles, les moralistes tentent d'expliquer les stratégies de l'entreprise pour s'aligner sur les valeurs dominantes de la société. Les néoclassiques estiment que la firme représente un « nœud de contrat » avec plusieurs partenaires aux objectifs différents (Bonnafeuf-Boucher M ; Rendtorff J-D, 2014). En revanche, pour (Friedman M-F, 1970), la RSE se manifeste quand les choix sont axés sur les dividendes des propriétaires de l'entreprises. Les décisions des responsables de l'entreprise ne sont pas orientées sur les objectifs sociétaux selon la vision Friedmanienne. C'est sur cette idée que se concentre la théorie des parties prenantes qui tente de prouver qu'il existe un trait d'union entre les performances financières et les résultats sociaux et sociétaux de l'entreprise.

### **2.2.1. La théorie des parties prenantes**

Dans le cadre de l'exercice de ses activités, l'entreprise établit des liens avec les divers acteurs qui composent son environnement sociétal. Les partisans de cette théorie présentent deux justificatifs pour la prise en compte des obligations des parties prenantes dans l'action stratégique des entreprises : Le premier argument concerne à l'aspect « business » : l'intérêt des parties prenantes est donc un facteur déterminant pour des exploits économiques et financiers de l'entreprise (Capron M, 2006). D'un point de vue plus général, le deuxième argument se réfère à l'éthique : l'entreprise est redevable envers les parties prenantes. Leurs attentes doivent être prises en compte lors de la fixation d'objectifs (Capron M, 2006). D'autres visions théoriques de la RSE sont apparues dans une perspective d'édifice social où l'entreprise est à la recherche d'une légitimité symbolique par son encastrement dans un réseau social (Boltanski L ; Thévenot L, 1991).

En fin, nous constatons que la notion de la RSE véhicule une pluralité de sens pour les responsables d'entreprise. Il semble indispensable d'approfondir la réflexion et d'analyser la façon avec laquelle la réalité sociétale est appréhendée dans les entreprises. Cette appréhension nous aidera à comprendre comment les dirigeants intègrent-ils la RSE dans leur démarche managériale, et quels sont les objectifs qu'ils se fixent au niveau stratégique.

## **3. La démarche managériale de l'entreprise et la RSE**

L'achèvement du vingtième siècle s'est distingué par une nouvelle appréhension du rôle de l'entreprise au plan social et sociétal. Cette nouvelle appréhension remet en question l'idée selon laquelle « la RSE doit se limiter à maximiser le profit des actionnaires » développée par (Friedman M-F., 1962).

A cette conception Friedmanienne succède une approche élargie de cette responsabilité des entreprises qui renvoie aux travaux de (Carroll A-B, 1979) qui explique que la RSE englobe les engagements sociétaux de l'entreprise. L'auteur identifie quatre impératifs : économiques (être rentable en fabriquant des produits qui respectent des normes de qualité et de sécurité ...), légales (Se conformer aux Lois et aux réglementations en vigueur), éthiques (agir en accord avec les valeurs morales partagées au sein de la société), philanthropiques (Exercer une attitude bienveillante et charitable.). Les entreprises sont contraintes de s'adapter et de changer leurs pratiques grâce à l'augmentation de ces obligations, en évaluant leur performance non seulement sous l'angle financier, mais aussi du point de vue social et environnemental. Ainsi, selon (La Commission Européenne, 2001) La RSE définit la volonté des entreprises d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec les parties prenantes. Subséquemment, la RSE est considéré comme un acte de management, et il est nécessaire de l'examiner comme un nouvel espace des entrepreneurs (Capron M ; Quairel-Lanoizelée F, 2004).

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est considérée comme un acte de gestion au sein des entreprises, ce qui a mis en lumière son adéquation avec les postulats de légitimité, de l'implication publique et de discrétion managériale. (Wood D-J, 1991). Selon l'auteur, la RSE se caractérise par trois niveaux : Le niveau institutionnel fait référence à la conformité dont dispose l'entreprise au sein de la société qui lui confère le pouvoir économique. Enfin, le niveau managérial (individuel) qui fait référence au rôle des dirigeants qui doit être axé sur la

RSE lors de l'élaboration de leurs stratégies. Ensuite, Wood détermine les moyens par lesquels l'entreprise exprime sa sensibilité sociétale<sup>1</sup>.

D'une manière globale, les travaux scientifiques sur la RSE mettent en évidence les implications de l'entreprise sur le plan économique (Profit), social (People) et environnemental (Planet). Ainsi, la RSE garantit en effet une implication totale de l'entreprise, cet élément fondamental a conduit à la publication de la première norme internationale ISO 26000<sup>2</sup>, établissant un cadre réglementaire pour la gestion de la RSE.

### **3.1. Le rôle de la RSE dans la performance globale de l'entreprise :**

Les dirigeants sont fortement influencés par les systèmes d'évaluation de la performance lorsqu'ils mettent en place une démarche RSE (Lorino P , 2003). L'objectif de la notion « performance globale » est de trouver un équilibre entre les différents résultats de l'entreprise sur le plan économique, social et environnemental. (Elkington J, 1999)<sup>3</sup>..

En incluant une approche de responsabilité sociale des entreprises dans sa stratégie, l'entreprise peut adopter une nouvelle approche envers son environnement social, naturel et tous ses acteurs impliqués. A travers cette démarche, les managers maîtrisent mieux les contraintes sociales ce qui permettrait à l'entreprise d'assurer une réussite commerciale et d'atteindre une performance économique durable (Jacquot T; Attarça M, 2005). En utilisant la relation entre l'entreprise et la société, on peut maximiser cette performance. (Grahl J ; Teague P, 1997). Cela met en évidence la corrélation entre la rentabilité générée par l'entreprise et sa relation avec les acteurs concernés. (Freeman F, 1984). D'après l'auteur, il y a une corrélation entre la responsabilité sociale des entreprises et la pratique du management. Les entreprises qui choisissent une approche RSE, leur performance peut être observée à travers plusieurs indicateurs : s'aligner sur les besoins des consommateurs, être compétitive sur le marché et afficher une bonne image de marque, augmentation de la productivité par la diminution des pertes, attrayant pour les nouvelles compétence, réduction et prévention des risques etc., (Sevrino J-M, 2005). Grâce à ces indicateurs, les entreprises pourront répondre aux besoins des parties prenantes et justifiant ainsi leurs engagements sociaux et sociétaux.

## **4. La démarche RSE au sein de ATM Mobilis**

Nous avons choisi de suivre une approche basée sur les entretiens semi-directifs avec les responsables de ATM Mobilis pour présenter sa stratégie RSE et son impact sur sa performance globale. Il convient de noter que les entretiens effectués ont une durée moyenne d'1h15 minutes. Le choix de cette durée a été effectué en prenant en considération les recommandations de (Jolibert A ; Jourdan P, 2006), qui stipulent que les entretiens ne doivent pas dépasser l'intervalle de 0.45 minutes à 1h.30 minutes.

### **4.1. La RSE et son cadre règlementaire en Algérie.**

L'Algérie a vécu un passage vers une économie de marché au début des années quatre-vingts, les réformes engagées pendant cette période ont complètement changé le tissu des

---

<sup>1</sup>Ces moyens consistent en un examen de l'environnement sociétal, gestion des relations avec les parties prenantes.

<sup>2</sup> Cette norme a été publiée en 2010 par International Organization for Standardization.

<sup>3</sup> Ce compris est traduit par l'auteur dans son ouvrage sous l'image de triple botom line (le résultat net).

entreprises qui été composé en majorité d'entreprises publiques. A cette époque, la RSE était restreinte au levier social qui se manifeste par l'obligation de créer des emplois. Depuis, plusieurs réformes ont été entreprises sur le plan socioéconomique et environnemental pour garantir un développement durable pour le pays. L'Algérie a modifié sa législation sociale et environnementale suite à sa signature de plusieurs conventions internationales adéquates pour de mettre en application, d'une manière plus précise, des politiques de responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

A la suite du sommet de Johannesburg en 2002, plusieurs initiatives ont été entreprises afin d'encourager la protection de l'environnement en octroyant une grande importance au volet écologique dans l'adoption de modèle de société. L'élaboration d'un plan national pour les initiatives en faveur de l'environnement et du développement durable (PNAE-DD) est une avancée significative, intégrant ainsi des principes de durabilité dans ses politiques et programmes nationaux. La mise en place d'un ministère chargé de l'aménagement du territoire et de l'environnement (MATE) pour rendre toutes les initiatives en faveur d'un développement durable plus facile, le pays dispose également des organismes spécialisés dans les questions environnementales. Au-delà, pour permettre aux entreprises d'améliorer leur performance environnementale, un contrat de performance environnemental (CPE) a été lancé en 2006.

Outre les mesures de l'État pour établir un cadre réglementaire qui encourage les entreprises à promouvoir la responsabilité sociale, des initiatives privées ont aussi contribué par l'installation de la plateforme RSE Algérie. Cette plateforme a pour objectif de promouvoir les pratiques RSE par les entreprise Algériennes, et elle regroupe différents acteurs : entreprises, organismes patronaux, associations, universités, pouvoirs publics, etc.

En fin, en adopté la norme ISO 260000, les entreprises Algériennes ont reconnu l'importance de la RSE dans leur démarche managériale. En plus d'assumer leurs responsabilités sociale et sociétale, l'objectif visé par les entreprises à travers cette norme étant celui de la performance.

## **4.2. Démarche RSE de ATM Mobilis**

Malgré la non mise en place de structure spécifique à la RSE, ATM Mobilis se lance dans des actions pour confirmer son engagement social et sociétal :

Sur le plan social, l'entreprise consent d'importants efforts pour valoriser son capital humain, l'objectif est de motiver et d'impliquer son personnel dans sa démarche managériale. Elle veille à l'accompagnement de ses salariés dans leur parcours professionnel, par la mise à leur disposition des programmes de formation pour étendre leurs compétences. En outre, Un service de médecine du travail a été mis en place pour surveiller les conditions de travail des employés afin d'éviter tout risque majeur pour leur santé, ainsi qu'une assistante sociale pour apporter conseils aux salariés. L'égalité des sexes est également respectée, tout comme le fait qu'un (1) % des emplois sont réservés aux personnes handicapées. A cela s'ajoute le respect du droit syndical, en effet, l'entreprise dispose de plusieurs sections syndicales et d'un comité d'entreprise.

Sur le plan sociétal : ATM Mobilis est impliqué dans des actions du mécénat et des initiatives de solidarité. Face aux problèmes sociétaux, elle participe à des activités philanthropiques et encourage également ses collaborateurs et son personnel à participer aux diverses actions de soutiens en faveur de la société civile. En fin, ATM Mobilis se concentre

sur la promotion du sport, aux activités culturelles et à des initiatives de sensibilisation aux sujets sociaux.

Sur le plan environnemental, vu son activité, ATM Mobilis ne dégage pas de sérieuses externalités négatives comparativement à d'autres industries plus polluantes, néanmoins, l'entreprise affirme sa détermination dans des actions de développement durable par plusieurs actions. Cependant, elle participe et sponsorise le salon des énergies renouvelables, participation à l'opération « barrage bleu » avec le ministère de la pêche. ATM Mobilis est également en coopération avec les chaînes de la radio nationales et le mouvement associatif dans l'opération écologique « Eboueurs de mer »<sup>4</sup> qui consiste en le nettoyage des plages avec la participation de son personnel. En outre, l'opérateur téléphonique participe à l'opération reboisement des espaces verts en collaborations avec différentes associations qui prennent part à l'évènement.

Au final et au terme de notre entretien, nous avons constaté des faiblesses en interne. Il est possible de mentionner :

-L'entreprise ne propose pas des mesures incitatives à l'emprunt des transports en commun comme le covoiturage, ou l'offre d'abonnement aux transport public, la majorité des salariés vient avec leur propre véhicule.

- N'adopte pas de mesures visant à réduire la production de déchets (des consignes pour restreindre l'utilisation du papier).

- Aucune mesure n'est proposée pour encourager le recyclage des déchets.

### **4.3. Les moyens de communication utilisés par Mobilisé pour communiquer sur la RSE.**

#### **4.3.1. Communication Interne**

En interne, la RSE vise à rassembler les membres du personnel autour d'un projet social commun. La communication interne est utilisée pour transmettre les informations nécessaires afin que les employés puissent adhérer aux actions RSE de leur employeur. Ainsi, ATM Mobilis utilise des moyens de communication classiques tels que :

-Les réunions internes consacrées à discuter des procédures à suivre pour accomplir les tâches dans le cadre d'un processus de démarche RSE.

-La plateforme électronique « MOBINO » qui permet aux collaborateurs d'accéder à l'information à temps réel.

-La plateforme électronique « Mobiboks » qui met à disposition du personnel des livres et autres documents qui vont servir au développement de leur compétences.

-Un forum interne appelé « BINATNA »<sup>5</sup> pour stimuler les échanges entre les employés de l'entreprise et la direction pour un échanges d'idées et de suggestions visant à augmenter la productivité de l'entreprise.

ATM Mobilis convoite un double objectif par le biais de sa communication interne : le premier est « pédagogique » qui vise à expliquer le plan stratégique dans un processus de démarche RSE., le second est d'ordre « émotionnel » qui cherche à favoriser l'émergence d'un sentiment d'appartenance à un groupe, un sentiment de fierté.

---

<sup>4</sup> Une opération organisée chaque année à l'approche de la saison estivale.

<sup>5</sup> Ce genre de plateforme sont installées par certaines entreprises pour développer l'intelligence collective et l'esprit d'équipe.

### **4.3.2. Communication Externe**

La communication événementielle est l'outil le plus fréquemment utilisé sur le plan externe. Elle se manifeste par :

- Les relations publiques impliquent de prendre part à des colloques, réunions, expositions, congrès, conférences qui traitent de sujets sociaux et économiques, ainsi que de participer à des foires, concours et salons.

- Le sponsoring sportif : consiste à associer la marque Mobilis à l'organisation d'évènement sportifs à des entités exerçant dans le domaine sportif.

- Le sponsoring culturel : c'est l'accompagnement de certains évènements et autres manifestations culturelles organisées sur tout le territoire national. Le sponsoring culturel permet à Mobilis d'affirmer ses engagements à promouvoir les jeunes talents Algériens, rendre hommage au patrimoine national, et la valorisation de la variété culturelle du pays.

- Le mécénat : est mis en avant par des campagnes de collecte de sang visant à dépister le cancer du sein à travers le centre mobile « MAMMOBILE » et la visite des aux enfants cancéreux dans différents hôpitaux du pays.

- Le produit partage : cette méthode implique la commercialisation d'un produit ou d'un service dont une part du prix de vente est allouée à une œuvre d'intérêt général. Plusieurs actions sont entreprises par ATM Mobilis dans ce sens, il s'agit essentiellement du versement de 10 DA de chaque recharge et de chaque paiement de facture effectué par les clients pendant le mois sacré pour soutenir les personnes nécessiteuses.

Dans le cadre de sa communication externe sur ses engagements envers la société, ATM Mobilise cherche des retombés commerciaux par la construction d'une image sociale. Toutefois, ATM Mobilis accorde une grande importance à la communication événementielle, en mettant l'accent sur les canaux traditionnels tels que les médias sociaux, le sponsoring, le mécénat et les produits de partage.

### **4.4. La communication RSE et son impact sur ATM Mobilis**

Les efforts consentis par ATM Mobilis en vue de sa démarche RSE sont transmis au public via la communication traditionnelle. En effet, l'approche qui a été mise en place par l'opérateur téléphonique Algérien comprend la communication événementielle par le biais des relations publiques, le sponsoring, le mécénat et les opérations de produit de partage. L'étude que nous avons effectué sur ATM Mobilis a révélé que les actions RSE ainsi que l'installation d'outils appropriés pour leurs mises en valeur ont des retombés positifs sur l'entreprise.

Sur le plan fiscal, Mobilis bénéficie des déductions grâce à l'opération du sponsoring et des réductions grâce au mécénat. En effet, notre étude a dévoilé que l'opérateur téléphonique est influencé par les incitations publiques en matière de sponsoring et du mécénat. En effet, ATM Moilis ne peut adhérer qu'aux programme subventionnés par l'Etat. Ces incitations peuvent être générées par les différents mouvements notamment écologiques, environnementaux et associatifs.

A travers les opérations de sponsoring des évènements sportifs et culturels ATM Mobilis ambitionne de renforcer son image et sa réputation vis-à-vis de sa clientèle en particulier et de la société en général. L'entreprise profite de l'affluence publique sur l'évènement pour rendre sa marque plus visible. Cette visibilité est obtenue par le biais de panneaux publicitaire, les équipements et autres accessoires qui, pendant la couverture médiatique de l'évènement,

seront utilisés comme supports. pour la marque. Le mécénat est également une démarche gagnante pour Mobilis en lui permettant de bénéficier de nombreuses retombées en termes d'image. En effet, les opérations du mécénat offrent l'opportunité de mettre en valeur les actions qualifiées d'efforts sociales. Pour le produit de partage, cette opération répond à une volonté de rendre visible les engagements de l'entreprise sur le plan social et sociétal. Elle constitue un vecteur de rapprochement avec la société et renvoie directement à l'attitude de celle-ci envers la marque. Le produit de partage poursuit un objectif commercial, son rôle est essentiel est de stimuler les ventes.

Au final, ATM Mobilis a fait le choix de la communication événementielle pour communiquer sur ses actions de responsabilité sociales et sociétales. En prenant en considération l'information sur la démarche RSE, l'entreprise a pu se différencier de ses concurrents et saisir les opportunités sur son marché, tout en renforçant sa compétitivité.

## **5.La démarche RSE et son impact sur la performance de ATM Mobilis**

Afin d'évaluer de manière plus précise les conséquences de la démarche RSE de ATM Mobilis sur sa performance globale, nous avons utilisé les indicateurs financiers et commerciaux de l'entreprise., pour ensuite faire la liaison avec ses engagement sociaux et sociétaux.

### **5.1. Les indicateurs de performance**

#### **5.1.1. Chiffre d'affaires**

Dans le cadre de notre étude le chiffre d'affaires a été pris comme indicateur financier pour mesurer la performance globale de ATM Mobilis lors des trois dernières années de son exercice (2021,2022,2023).

**Tableau N°1 :L'évolution du chiffre d'affaires (en Milliards de DA**

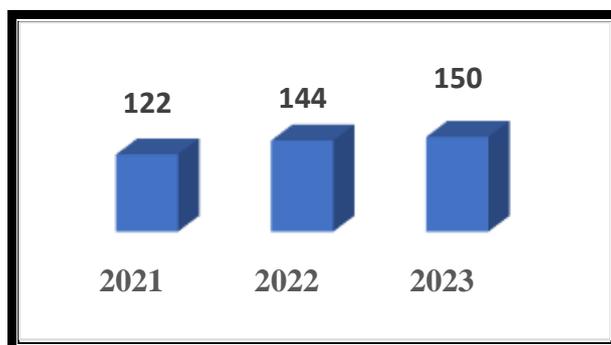
Année	Chiffre d'affaires (En Milliards de DA)	Taux d'évolution (2021-2023)
2021	122	23%
2022	144	
2023	150	

**Sources :** établis par les auteurs à base des informations publiées sur la page web de Mobilis (www.mobilis.dz, s.d.)

Les statistiques illustrées dans le tableau ci-dessus exposent la variation du chiffre d'affaires de l'entreprise ATM Mobilis ces trois dernières années (2021,2022,2023), il ressort une évolution de 23% en trois ans. La durabilité de ces performances repose sur l'adoption d'une démarche managériale efficace dans sa dimension de pilotage organisationnel. Les choix effectués par les responsables de l'opérateur téléphonique en particulier celles liées aux aspects managériaux ont été confirmées par les bons résultats financiers obtenus lors des trois dernières années. Les responsables de ATM Mobilis reconnaissent l'apport de leur démarche RSE sur leurs performances techniques, commerciales, marketing et communication. En outre, ils évoquent un des points cruciaux de la RSE à savoir les conditions du travail. Ainsi, leur démarche RSE a encouragé la création d'un environnement de travail propice à l'épanouissement des employés. La RSE a aussi contribué à l'affermissement de la marque

employeur qui a favorisé la motivation des salariés qui se sentent impliqués dans l'entreprise.

**Figure N°1 : Chiffre d'affaires (en Milliards de DA)**



Source : établis par les auteurs à base du tableau N° 1.

### 5.1.2. Le Nombre d'abonnées

**Tableau N°2 : L'évolution du nombre de clients (GSM, 3G et 4G)**

	2021	2022	2023	Evolution en %
<b>Mobilis</b>	19 829 935	21 098 772	22 517 967	14%
<b>Djezzy</b>	14 593 618	15 177 875	15 897 659	9%
<b>Oredoo</b>	12 592 204	12 742 119	13 106 521	5%
<b>Total</b>	47 015 757	49 018 766	51 522 147	10%

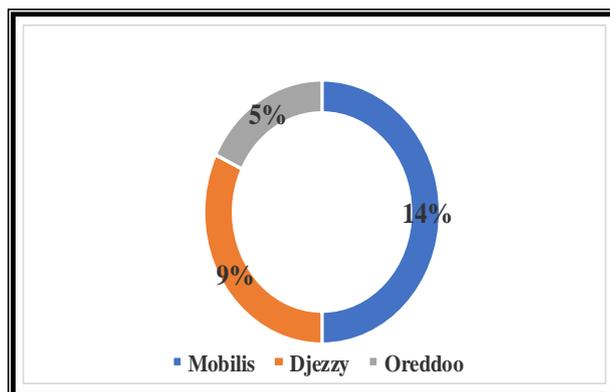
**Sources :** établis par les auteurs à base des informations publiés sur la page de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE) ([www.arpce.dz](http://www.arpce.dz)), s.d.)

L'évolution du portefeuille de clientèle des trois opérateurs du marché Algérien de la téléphonie mobile est illustrée dans le tableau ci-dessus. Il résulte que ATM Mobilis a enregistré une progression de 14 % sur les trois dernières années, alors que la totalité du marché a connu une croissance globale de 10 % pour la même période. Les responsables de l'opérateur téléphonique justifient cette performance en termes de nombre de clients par plusieurs facteurs, en particulier, la communication sur les initiatives et les engagements sociétales de leur entreprise. Le choix des canaux de communication pour ses actions sociétales a joué un rôle important dans l'évolution de la clientèle d'ATM Mobilis. Grâce à cette communication, l'entreprise a pu se forger une image sociale positive et plus étendue, cela met en évidence l'un des points forts de la RSE à savoir satisfaire la clientèle.

Plusieurs études<sup>6</sup> confirment le caractère décisif des marques dans la promotion de la consommation responsable. En effet, les consommateurs ont une plus grande méfiance envers la communication des marques, leurs engagements est démontré à travers leurs actes d'achat. La fidélité des clients est renforcée par une marque socialement responsable, comme le prouvent de nombreuses études.

<sup>6</sup> Selon le baromètre de Greenflex en 2021, 85 % des acheteurs estiment que les marques ont une grande responsabilité dans la consommation responsable.

Figure N° 2 : Evolution de nombre d'abonné en %



Source : établis par les auteurs à base du tableau N° 2.

### 5.1.3. La part de marché

Pour mieux évaluer la compétitivité et les résultats des entreprises sur leur marché respectif nous avons pris la part de marché comme indicateur de base. Cet indicateur est utile pour les comparaisons sur un marché où se présentent plusieurs exploitants. Il convient d'en obtenir le résultat de chacun pour faire des comparaisons.

Tableau N°3 : La tendance du marché en nombre d'abonnés (GSM, 3G, et 4G)

	2021		2022		2023	
	Nombre d'abonnés	Part de Marché	Nombre d'abonnés	Part de Marché	Nombre d'abonnés	Part de Marché
<b>Mobilis</b>	19 829 935	42,18%	21 098 772	43,04%	22 517 967	43,70%
Djezzy	14 593 618	41,04	15 177 875	30,96%	15 897 659	30,86%
Oreddoo	12 592 204	26,78	12 742 119	26,99%	13 106 521	25,44%
Total	47 015 757	100%	49 018 766	100%	51 522 147	100%

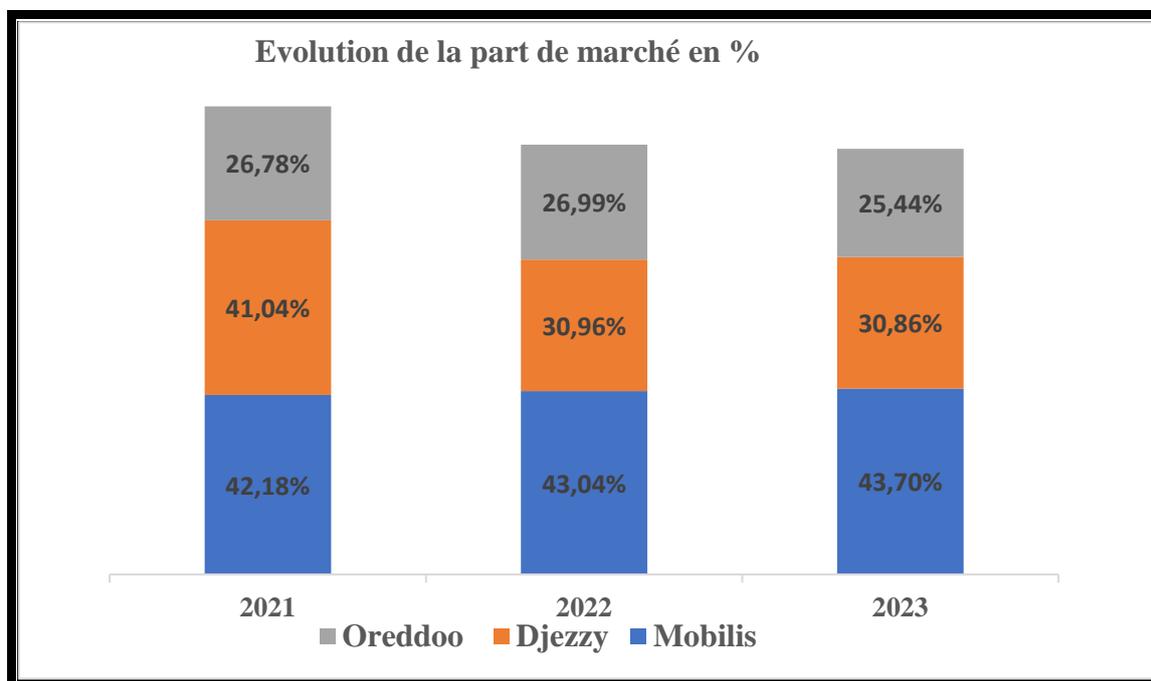
Source : Conçu par les auteurs à base des information publiées par l'Autorité de régulation de la Poste et des Communications électroniques. (www.arpce.dz), s.d.).

Le tableau ci-dessus examine le nombre d'abonnés et la part de marché de chaque opérateur pour les années 2021-2022-2023. Il découle que l'opérateur ATM Mobilis se positionne en leader sur la période considéré. En effet, il occupe la première position sur le marché avec 42,18 %, 43,04 % et 43,70 % respectivement en 2021,2022 et 2023. Le nombre d'abonnés de ATM Mobilis a augmenté de manière significative, atteignant 22,51 millions à la fin de l'année 2023 contre 21,09 en 2022 et 19,82 en 2021 à la même période, relève notre étude. La part de marché, quant à elle, a été de 42% en 2021, 43,04% en 2022 pour atteindre 43,70 en 2023. Cette performance a fait que l'opérateur ATM Mobilis s'est positionné en leader sur son marché, renforçant ainsi sa compétitivité par rapport à la concurrence.

La performance et la compétitivité de l'opérateur Mobile Algérien ont été renforcées par le rattachement de la démarche RSE à la démarche stratégique de l'entreprise. En outre, ATM Mobilis valorise ses action RSE à travers sa communication événementielle qui améliore l'image de marque de l'entreprise. Pour cause, les marques qui se mobilisent pour les problématiques environnementales et sociales sont les plus appréciées par les consommateurs.

D'après un rapport de « Réputation Institut »<sup>7</sup>, 42 % de l'opinion que les clients ont d'une entreprise est influencée par ses actions en faveur de sa responsabilité sociale. De plus, la démarche RSE contribue à hauteur de 30 % à la valeur d'une marque.

Figure N° 3 : Evolution des parts de marché en %



Source : établis par les auteurs à base du tableau N° 3.

## Conclusion Générale

Afin d'illustrer les mesures de responsabilité sociale des entreprises (RSE), nous avons choisis de recourir à la méthode d'étude de cas qui implique de repérer une entreprise où un examen empirique est effectuée. Notre choix s'est porté sur ATM Mobilis, acteur majeur du marché de la téléphonie mobile en Algérie et impliqué dans plusieurs actions sociétales. Tout d'abord, il convient de comprendre comment cette entreprise agit en matière de responsabilité sociale. Ensuite, nous avons cherché à interpréter le lien entre sa démarche RSE et sa performance globale.

Au début des années 1950, la notion de la RSE a pris une place majeure dans la littérature consacrée au management stratégique de l'entreprise. Plusieurs définitions et conceptions théoriques ont été avancées, elles convergent vers l'obligation de l'entreprise à respecter son engagement sociétal à l'égard des différentes parties qui composent son environnement. La théorie des parties prenantes s'est imposée comme repère théorique de la mise en pratique de la responsabilité sociale des entreprises. Par la suite, d'autres approches ont développées en considérant la RSE comme moyen d'encastrement de l'entreprise dans un réseau social. Au début du 20<sup>em</sup> siècle, il a été constaté que le rôle de l'entreprise ne se résume pas à assurer un profit optimal pour ses actionnaires. Ainsi, la RSE est intégré dans la démarche du management des entreprises et considéré comme une nouvelle pratique de management des entreprises, d'où l'apparition de la première norme internationale qui donne un cadre légal aux politiques de la RSE. De plus, les entreprises qui empruntent cette

<sup>7</sup> Réputation Institute est un organisme français fondé en 1997 sa mission principale est d'étudier la réputation des entreprises auprès de la population.

démarche, leur performance peut être observé à travers plusieurs indicateurs notamment l'évolution de leurs parts de marché.

Au cours de cette recherche qui a porté sur l'entreprise ATM Mobilis, nous avons constaté que l'entreprise exploite la responsabilité sociale d'une manière implicite, aucune figuration dans l'organigramme n'a été réservée pour mettre en avant cette pratique, préférant se focaliser sur ce qui lui paraît avantageux. Néanmoins, l'opérateur téléphonique a mis tous les moyens nécessaires pour assumer sa responsabilité sociale et sociétal en entreprenant des actions à travers la coopération avec des associations et autres fondations dans l'objectif de sensibiliser la société à des thématiques sociétales. Enfin, plusieurs résolutions sur le plan social visant la motivation et la valorisation de la ressources humaines. Pour mieux rentabiliser ses actions, ATM Mobilis procède à une communication événementielle en externe. Sur le plan interne, l'entreprise opte pour les réunions internes, la plateforme électronique « Mobiboks » et un forum interne appelé « Binatna » pour améliorer la marque employeur et motivé ses salariés. Ce constat confirme notre hypothèse de recherche à savoir tous les moyens nécessaires ont été déployé par l'opérateur ATM Mobilis pour sa démarche RSE.

L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance globale d'ATM Mobilis a été mesurée en se basant sur les indicateurs financiers et commerciaux. Le choix de ses indicateurs est motivé par le fait qu'il mette en lumière le positionnement stratégique de l'opérateur téléphonique sur son marché et renseigne sur son aptitude face à la concurrence. Pour mieux illustrer ses résultats, nous avons pris les trois dernières années (2021-2022-2023) comme période de référence. Il ressort, après analyse des résultats, que la démarche RSE a eu un rôle capital dans la consolidation de l'image de marque, et dans la différenciation de l'offre de service. Sur le plan interne, la politique RSE est parvenue à installer les bonnes conditions du travail et améliorer la marque employeur auprès de la composante humaine de l'entreprise. Toutefois, le fait de ne pas exploiter tous les moyens de communication spécifiques à ses engagements sociaux et sociétaux, n'a pas permis à l'opérateur mobile d'utiliser toute la puissance que peut lui apporter sa démarche de responsabilité sociale (RSE).

## **Bibliographie**

- Bassu K; Palazzo G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking,. 33(1), pp. 122-1339.
- Boltanski L ; Thévenot L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Gallimar.
- Bonnafous-Boucher M ; Rendtorff J-D. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La découverte.
- Brown H-R. (1953). *Social responsibilities of the Businessman*. Harper&Rew.
- Capron M ; Quairel-Lanoizelée F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs,Enjeux, Stratégie*. Paris: La découverte.
- Capron M. (2006). Evaluer les stratégies de developpement durable des entreprises: utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation Responsable*, 1(1), pp. 5-17.
- Capron M; Quairel-Lanoizelée F. (2016). *La responsabilité Sociale des Entreprises*. La découverte.
- Caroll A-B. (1979). A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 97-505.

- Clarkson M-B-E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 97-505.
- Cramer J-M ; Heijden A-V-D ; Driessen P-P-J. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *18(18)*, pp. 1787-1796.
- Elkington J. (1999). *Cannibals with Forks : The triple Bottom Line of 21 St Century Business*. Oxford, Capstone Publishing Limited.
- Freeman F. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman M-F. (1970). The Social responsibility of Business to increase its profits. *New York Time Magazine*, 32-33.
- Friedman M-F. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Gond J. (2006). Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise : Fondements théoriques, impact financier. Thèse de Doctorat , Université de Toulouse.
- Goyder G. (1961). *Responsible Corporation*. Blackwell.
- Grahl J ; Teague P. (1997). Is the European Social Model Fragmenting. *New Political Economy*, 2(3), pp. 405-426.
- Jacquot T; Attarça M. (2005). La représentation de la RSE: Une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *14ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ( AIMS), Angers*.
- Jolibert A ; Jourdan P. (2006). *Méthodes de recherche et d'étude en Marketing*. Dunod.
- Jones TM. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, redefined. *California Management review*, 22(2), pp. 59-67.
- La Commission Européenne. (2001). *Le livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles: COM 336 final.
- Lépineux F, R. J.-J. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises : Théorie et pratiques*. (Dunod, Éd.)
- Lipineux F. (1995, 24). La responsabilité des entreprises. *Economie de développement*, pp. 50-62.
- Lorino P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Edition d'organisation.
- Manne H-G, & Wallich H-C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington DC, American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Sevrino J-M. (2005, Juin). Des entreprises responsables ? Responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement. *Journal le Monde*.
- Swanson D-L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 43-64.
- Waddock S-L. (1985). The evolution of the Corporate Social Performance model. *Academy of Management Review*, 10(4).
- Wood D-J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Journal*, 16, pp. 691-718.
- www.arpcce.dz), consulté le 02, Mars 2004.
- www.mobilis.dz, consulté le 15,16,17, Mai 2024.