ISSN: en cours



SERIE A - GESTION / NUMERO 1 - VOLUME 1 - Décembre 2016

REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

Série A

GESTION

N°1



RIGE: SERIE A - GESTION / NUMERO 1 - VOLUME 1 - Décembre 2016 / www.rige2016.net

Directeur de Publication :	Bertrand SOGBOSSI (Université d'Abomey- Calavi – Bénin)		
Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)	Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)		
Rédacteur en chef :			
Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)	Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)		
Rédacteurs associés :	Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d'Ivoire)		
Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)	Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)		
Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d'Ivoire)	Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)		
Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)	Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)		
Allakagni Bernard TRAORE (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)	Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)		
Secrétaires de rédaction :	Maurice FOUDA (Université de Douala – Cameroun)		
Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)	Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)		
Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)			
Julia N'ZO (julia_nzo@yahoo.fr)	Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)		
Comité Scientifique :	Emmanuel HOUNKOU (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)		
Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)			
Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)	Judith GLIDJA (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)		
*	Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)		
Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)	Albéric TELLIER (Université de Caen – France)		
Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)	El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop –		
Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)	Sénégal)		
Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)			

Sommaire

EDITORIAL	2
Analyse des causes de la rotation volontaire de la force de africaines : proposition d'une approche	vente dans les PME
Augustin Anassé Adja ANASSE	3
La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication	n privées au Bénin
Emmanuel C. HOUNKOU	25
Gestion des dépendances de grandes entreprises implantées en Cô la globalisation : quelles stratégies de GRH ?	ote d'Ivoire, à l'ère de
AHI S. Claude	49
Objectifs et contrôle de gestion dans la PME ivoirienne : analy partir des outils utilisés	vse des mécanismes à
AKA Affoué Marielle	76
Influence des variables commerciales et variables situationnelles multicanal du consommateur : proposition d'un modèle conceptuel	-
Bernard Allakagni TRAORE	93
Stratégies de Mobilisation des ressources financières locales proprivoiriennes.	es dans les communes
Diomandé Naboundou Soumahila	121
TIC et contrôle de gestion en côte d'ivoire : validation d'un mo performance individuelle	dèle de mesure de la
Fati KONATE	146

EDITORIAL

On attend d'une nouvelle revue scientifique qu'elle définisse dans son premier éditorial ce qui fonde la légitimité de son existence et plus encore quand cette revue se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion.

La Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) cherche à encourager la production de connaissance pluridisciplinaire et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences économiques et les autres sciences.

La RIGE se veut une revue internationale avec pour caractéristique de traiter de thématiques transversales en utilisant des approches innovantes afin d'assurer la qualité et la rigueur scientifique dans la diversité épistémologique et méthodologique.

L'intensification de son ouverture et de son implantation internationale se traduit par une gamme élargie des pays d'origine des auteurs et par la variété des membres des comités scientifiques. Ainsi, près de cinquante (50) prestigieux chercheurs de dix (10) pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles de la revue.

Cette revue s'adresse à la communauté scientifique, aux professionnels ainsi qu'aux étudiants.

Elle publie des travaux scientifiques réalisés dans les domaines de la gestion et de l'économie. Une Série est dédiée à chacun des deux domaines : Série A pour la Gestion et Série B pour l'Economie.

Revue semestrielle, la RIGE publie chaque année deux numéros. Cependant, des numéros spéciaux entièrement thématiques pourront être publiés.

Enfin la RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour la série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de l'étude réalisée après l'application des approches qualitatives et quantitatives. Pour la série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.



La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin

Emmanuel C. HOUNKOU

Université d'Abomey Calavi (Bénin) BP: 233 Abomey-calavi, Bénin +229. 97 78 98 77 emmahk4@yahoo.fr

Résumé:

La perception et l'adoption de la Responsabilité Sociale (RSE) par les dirigeants des entreprises, le degré d'engagement des entreprises dans la (RSE) et les facteurs clés de succès ou les freins à cet engagement font l'objet d'un nombre impressionnant d'études dans la littérature scientifique. Cet article se propose d'identifier non seulement les dimensions de la RSE perçues par les entreprises béninoises de téléphonie mobile, mais aussi et surtout les outils de la RSE susceptibles d'influencer positivement leur chiffre d'affaires et leur rentabilité financière. Une étude empirique par étude de cas et par recherche documentaire a été réalisée auprès de deux entreprises de téléphonie mobile suivant une méthodologie mixte (qualitative et quantitative). Les résultats montrent que la compréhension que les opérateurs GSM ont de la RSE limite inéluctablement leur champ d'intervention. Les résultats laissent aussi entrevoir un lien positif entre, d'une part le chiffre d'affaires, la rentabilité et, d'autre part les dimensions de la RSE étudiées.

Mots-clés: Responsabilité Sociale-performance financière-performance sociale-Chiffre d'affaires-Opérateurs GSM.

Abstract:

The perception and adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) by business leaders, the degree of commitment of companies in the (CSR) and key success factors or barriers to this commitment are the subject of a impressive number of studies in the scientific literature. This article aims to identify not only the dimensions of CSR perceived by the Beninese mobile phone companies, but also and especially the tools of CSR may positively influence their turnover and profitability. An empirical study by case study and literature search was conducted with two mobile phone companies following a mixed methodology (qualitative and quantitative). The results show that understanding that GSM operators of CSR inevitably limits their field of intervention. The results also suggest a positive relationship between, on the one hand sales, profitability, and the other dimensions of CSR studied.

Keywords: Social Responsibility socially performance financially-Net GSM Operators business performance.

Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ne cesse, depuis une cinquantaine d'années, de susciter un intérêt de la part des chercheurs (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962; McGuire, 1963; Manne, 1972; Preston et post, 1975; Caroll, 1979; Jones, 1980; Watrick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarckson, 1995; Husted, 2000, Igalens, 2008, etc.). La littérature managériale s'est intéressée particulièrement à montrer l'importance de la prise en compte de la responsabilité sociétale dans le management stratégique. En effet, la RSE est souvent perçue par les entreprises, soit comme une injection environnementale, soit une entrave imposée ou comme l'accélérateur d'une révision majeure de la stratégie. Ainsi, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans la stratégie sociétale sous l'influence de plusieurs facteurs. Et la littérature montre que la RSE est avant tout stimulée par la pression en provenance des parties prenantes (Worthington et al. 2008,)⁸. Les pressions peuvent provenir des clients de l'entreprise, de ses propres salariés, des pouvoirs publics, des associations des consommateurs, de la société civile, des ONG, (...), pour contraindre les entreprises à adopter les pratiques de la RSE.

Si la littérature sur l'adoption de la RSE par les entreprises est abondante dans les économies développées (Igalens, 2007 ;Reynaud, 2006, Quairel et Auberger, 2005 ; Berger-Douce,2006)),il est surprenant de constater que les travaux sur le sujet restent encore limités dans les économies en développement. Les quelques rares travaux demeurent ceux portant sur la mise en œuvre de la responsabilité sociale dans les firmes ⁹ multinationales (Wolff, 2004 ; Husted et Allen, 2006 ; Boudier et Bensebaa, 2008) et sur l'analyse des motivations des managers de petites firmes privées dans les économies en développement (Spence et al., 2007, 2008 ; Labaronne et Oueslati, 2011a.). Plus spécifiquement, « dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le débat public sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est encore embryonnaire » (Wong et Yaméogo, 2011)¹⁰. Les initiatives internationales en la matière sont en général peu connues des acteurs africains et les entreprises disposant d'une stratégie ou d'une politique de RSE autonome demeurent encore peu nombreuses.

⁸ Cité par LOUCHE C., MICHOTTE, E.(2011), « La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises », *Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche*.

⁹DONSIMONI M., LABARONNE D. (2014), «Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs », *Management International Review*, Vol. 18, n° 2, pp. 22-38.

¹⁰WONG A., YAMEOGO U.K-S (2011), « les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone », Le livre blanc, 120 pages.

Les travaux les plus remarquables dans ce domaine restent ceux de Wong et Yaméogo (2011), Sogbossi (2009)¹¹, Njaya (2014), Djoutsa et al. (2014), Hugon (2014), etc., pour ne mentionner que les plus récents. De plus, dans le contexte béninois, les études consacrées à la RSE sont rares, limitées et débutantes.

Le but de cet article est de mettre en évidence le véritable apport de la prise en compte de la RSE par le secteur des GSM au Bénin et de tester le lien entre la RSE, le chiffre d'affaires et la performance financière. D'où la problématique initiale : l'adoption des comportements de RSE par les entreprises béninoises de téléphonie mobile influence-t-elle positivement leur chiffre d'affaires et leur performance financière ? Cette problématique se scinde en deux questions: Comment les opérateurs téléphoniques béninois perçoivent-ils la RSE ? La RSE contribue-t-elle à l'amélioration du chiffre d'affaires et la performance financière des entreprises béninoises de téléphonie mobile ?

Pour réponde à ces interrogations, nous organisons le travail en deux parties. La première partie, essentiellement théorique, présente le contexte de la recherche et la revue de la littérature. La deuxième partie, empirique quant à elle, expose la méthodologie et présente les résultats de l'étude.

- 1. Contexte de la recherche et la revue de la littérature
- 1.1.Contexte de la recherche (faits stylisés)

Le marché des télécommunications au Bénin est caractérisé par trois segments en très rude concurrence: la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et l'internet. Atteignant le stade de saturation, nous observons que les entreprises de téléphonie mobile (cinq sociétés, au total) commencent à poser des actes qui outrepassent la vision économique habituelle, à savoir : les salubrités dans les établissements publics et centres de santé ; la distribution de casques aux propriétaires d'engins à deux roues, l'électrification des localités reculées de la ville par les panneaux solaires, etc.

¹¹SOGBOSSI B. B. (2009), « Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des petites entreprises en Afrique », *Market Management*, Vol. 9, n° 1, 136 p.

Fort de ce constat issu tant de notre observation que de la littérature, nous estimons nécessaire de mener une étude pour comprendre davantage la perception qu'ont les dirigeants de ces entreprises de la RSE, et éventuellement la contribution de cette RSE à leur performance financière. Ainsi, deux entreprises sont retenues : MTN et MOOV.

Le choix de ces deux entreprises s'explique par le fait qu'elles ont déjà adopté le concept de la RSE et procèdent même à sa mise en œuvre. Ces deux entreprises affichent une volonté manifeste en matière d'engagement dans la RSE à travers les labels, les codes de conduite et la réflexion sur l'investissement socialement responsable.

1.2.Un bref panorama sur le concept de Responsabilité Sociale d'Entreprise

La RSE est un concept dont la portée et le sens ne requièrent pas l'unanimité des auteurs. Plusieurs définitions abondent dans la littérature scientifique. Utilisée pour la première fois par Bowen en 1953¹² dans son ouvrage sur la sensibilisation des hommes d'affaires aux valeurs de la société, la notion de RSE traduit de nos jours l'élargissement ou « la déclinaison » (Wong et Yaméogo, 2011) du développement Durable (DD). Issue du concept d'origine anglo-saxonne de Corporate Social Responsibility, « la RSE renvoie non seulement au rôle de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes directes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients) mais également à sa responsabilité à l'égard de la société dans son ensemble (environnement, territoires, consommateurs, santé publique) » (Dupuis et al., 2010)¹³.

Mais l'idée de la RSE n'est pas nouvelle, car déjà en 1920, Henri Ford disait : « l'entreprise doit faire de profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur la base du profit, alors elle mourra aussi, car elle n'aura plus sa raison d'être ».

¹² BOWEN H. R. (1953), Social resposibility of businessman, Haper & Row, New York.

¹³DUPUIS M., QUER-RICLET L., BOURDON W., QUEINNEC Y. (2010), « La responsabilité sociale et sociétale des entreprises : un enjeu majeur du 21ème siècle ».

Selon Pradioleau (1989), la RSE intègre globalement deux éléments : a) l'idée que les firmes doivent honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de groupes sociaux ; b) l'idée que les firmes doivent savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement. Pour la Commission¹⁴ des Communautés européennes (2001), la RSE signifie « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et d'investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la RSE est « un ensemble de pratiques nouvelles visant la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale ». En 2006, l'Union Européenne présente la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Commission CE, 2006, p.2). Poursuivant sa définition, la Commission Européenne définit, en octobre 2011, la RSE comme l'engagement des entreprises, « en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, dans un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base» (CE, 2011).La norme ISO 26 000définit la « responsabilité sociétale » comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, qui est en accord avec les normes internationales de comportement et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».La Banque mondiale (2004), pour sa part, définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme : « l'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon à la fois bonne pour le développement et pour les affaires ».

La notion de parties prenantes est particulièrement importante lorsqu'on aborde la question de la RSE. Ainsi, pour Freeman, l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble des parties prenantes : employés, fournisseurs, clients, territoires (Freeman, 1984).

¹⁴Glossaire du Livre Vert de l'Union européenne, Commission des Communautés européennes, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, juillet 2001

Plusieurs études mettent en évidence l'influence des parties prenantes dans l'adoption des pratiques de la RSE par les entreprises. Le tableau suivant rend compte des principaux résultats d'études portant sur l'influence potentielle des diverses parties prenantes recensés dans la littérature.

Tableau 1 : Influence des parties prenantes sur l'adoption de la RSE par les entreprises

Partie prenante	Influence	Auteurs
Les réseaux	Les réseaux jouent un rôle important :	Roberts et al., 2006; Lepoutre
	- D'aide à l'apprentissage de la RSE	& Heene, 2006; Jenkins, 2009
	- Afin de combler les déficits en ressources et	; Murillo & Lozano, 2009 ;
	donnent accès aux meilleures pratiques du	Bereso Diez et al, 2008
	secteur	
	- D'aide au développement d'outils	
	- D'apport de légitimité sociale	
Les clients /	Rôle et influence pas clairement définis.	Ciliberti et al., 2008 ;
consommateurs	Objet de nombreux débats.	Dahlmann et al., 2008; Nisim
		& Benjamin, 2008;
		Ortiz Avram & Kühne, 2008;
		Lerberg Jorgensen et al. 2006;
		Fairchild, 2008
Les employés	Le personnel est souvent indiqué comme	Vives, 2006 ; Burke &
	facteur moteur. Cependant, son rôle est	Caughran, 2007; Masurel,
	optimisé si les employés ont une bonne	2007 ; Perrini & Minoja, 2008
	compréhension des initiatives et de	; Fisher et al., 2009
	l'approche RSE de leur PME.	
Les	Le cadre législatif n'est pas un facteur neutre	Masurel, 2007; Masurel, 2007
investisseurs	bien qu'il est difficile d'affirmer si	; Dahlmann et al. 2008 ;
	l'influence est positive ou négative. Le	Gadenne et al.,2009
	manque de clarté dans les initiatives	
	législatives, les infrastructures nécessaires à	
	l'application de certaines contraintes	
	législatives, et le coté punitif constituent	

	d'importants facteurs inhibiteurs. Mais la	
	législation peut aussi avoir un rôle	
	stimulateur	
Les autorités et	Le manque d'appui public est un frein très	Berger-Douce, 2008 ;
politiques	marginal pour les PME rentables. Mais	Fairchild, 2008; Revel et al.
publiques	lorsque les subsides sont là, ils incitent les	2007; Lee, 2008
	PME à réaliser des investissements.	

Source: Louche et Michotte (2011)

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004 : 97) font remarquer que « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ». De plus, un consensus assez large se dégage au travers de la littérature pour « considérer la théorie des parties prenantes comme un fondement relativement solide pour la recherche sur la RSE ». Pour Pasquero (2008), cité par Donsimon et Labaronne (2014)¹⁵, la théorie des parties prenantes propose « une nouvelle conceptualisation de l'insertion de l'entreprise dans la société ; elle est réaliste en accordant une place essentielle aux acteurs ; elle est pluraliste en associant aux logiques économique et stratégique des visions utilitariste, déontologique, culturelle ou politique présentes dans la problématique du DD ; elle est pragmatique en se prêtant à des études de cas ».Pour toutes ces raisons susmentionnées, nous sommes conduits à mobiliser la théorie des parties prenantes dans le cadre de notre présente étude.

1.3.Les dimensions de la RSE

Les dimensions de la RSE varient suivant les auteurs. Ainsi, pour Elkington (1999), l'entreprise socialement responsable doit être performante dans trois dimensions inter croisées, à savoir la dimension économique, la dimension sociale/sociétale et la dimension environnementale. De façon précise et toujours selon l'auteur, la performance d'une entreprise qui se veut socialement responsable, doit être évaluée sous trois angles principaux: la rentabilité économique, le respect de l'environnement, et l'équité sociale.

¹⁵DONSIMONI M., LABARONNE D. (2014), «Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs », *Management International Review*, Vol. 18, n° 2, pp. 22-38.

C'est autant dire que l'adoption de la RSE revient concomitamment à veiller à la rentabilité économique de l'entreprise, à minimiser l'impact des activités de ladite entreprise sur l'environnement et à prendre en compte les intérêts des parties prenantes. De même, Njaya (2014) a mis en évidence trois dimensions de la RSE à savoir : la Responsabilité Economico-Légale (REL), la Responsabilité Environnementale (REV) et la Responsabilité Ethiquo-Philanthropique (REP).

Quazi et O'Brien (2000), quant à eux, n'ont recensé que deux dimensions de la RSE, offrant quatre types de visions, notamment: la vision socioéconomique; la vision moderne; la vision philanthropique et la vision traditionnelle. Selon Dejean Gond (cités par Wong et Yaméogo, 2011), le contenu de la RSE varie « en fonction du niveau où se situe l'organisation(secteur, niveau national ou supranational) et de ses problématiques propres».

Quoi qu'il en soit, et en dépit du nombre de ses dimensions variant selon les auteurs, la RSE est une notion qui fait référence à « la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales » (Frederick, 1978, p.6).

1.4.Cadre conceptuel

14.1.Lien entre RSE et performance financière (PF) : signe de la relation (+ ou -)

Beaucoup d'auteurs soulignent que l'intégration de la RSE au cœur de l'entreprise est cruciale pour son succès. Ainsi, Ambec et Lanoie (2008)¹⁶ affirment que « la RSE n'est pas contradictoire avec la performance financière, au contraire elle permet de dégager de nouvelles opportunités créatrices de valeur ». Dans la même veine, Maignan et Ferrel (2004) mentionnent que « les perceptions de la responsabilité sociétale de l'entreprise pourraient amener une catégorie des parties prenantes à contribuer à l'accroissement des ressources de l'entreprise ». La RSE fait « partie des facteurs de performance stratégique » (Sogbossi, 2010)¹⁷. Selon Orlitzky et al.(2003), la recherche en finance a, en effet, montré que les entreprises développant des politiques sociales et environnementales ambitieuses se situent également parmi celles qui sont les plus rentables économiquement.

¹⁶AMBEC S., LANOIE P. (2008),« When and why does it pay to be green? », *Academy of Management Perspectives*, 23, pp. 45-62

¹⁷SOGBOSSI B. B. (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 241, 118 p.

L'étude de Njaya en 2014 sur 106 observations a mis en évidence une influence positive de la RSE sur la Performance financière de l'entreprise. Pour l'auteur, « adopter un comportement responsable n'implique pas un profit plus faible » (Njaya, 2014)¹⁸. Pour les auteurs de la théorie des parties prenantes, « une bonne RSE est un pré-requis pour la légitimité de la firme dans son milieu; ainsi la RSE et la Performance financière de l'entreprise ne peuvent être que positivement corrélées dans le long terme ».

Cependant, certains auteurs ont mis en évidence un effet négatif de la RSE sur la performance de l'entreprise. En effet, le modèle Trade-off hypothesis souligne que « la performance sociale nécessite des investissements qui représentent un coût financier supplémentaire pour l'entreprise, ce qui provoque un désavantage compétitif en réduisant inévitablement, au moins dans un premier temps, sa performance financière (théorie d Friedman, 1962, 1970) ». Dans le même sillage, Aupperle et al. (1985), affirment que « toute action socialement responsable détourne les dirigeants de leur objectif de maximisation des profits » (Aupperle, Carroll et Hatzfeld, 1985). Cependant, ils n'avaient pas trouvé un lien significatif, ni positif ni négatif, entre la profitabilité de l'entreprise et l'adoption de la RSE. Il en est de même pour Mc Williams et Siegel pour qui « les résultats montrent que si la RSE encourage l'innovation de produit et de processus, elle reste neutre quant à la profitabilité de l'entreprise » (Williams et Siegel, 2000).

Pour Drucker (1984), « faire du profit est fondamentalement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise (...); la première responsabilité sociale de l'entreprise au cours de la future décennie est de créer du capital, qui seul peut financer les emplois de demain ».moins elle sera performante financièrement ». Selon Njaya (2014), les auteurs tels que Vance (1975) et Brammer el al.(2006), ont également prévu une corrélation négative entre la RSE et la PF.

Par contre, Alexander et Buchholz (1978), Ullman (1985), cités par njaya (2014) Op.cit., pensent que les variables expliquant les liens entre les deux concepts sont si nombreuses que la mise à jour d'une relation empirique « claire » est impossible. Il y aurait neutralité de la relation entre les deux concepts.

.

¹⁸NJAYA J. B. (2014), «l'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun », *Revue congolaise de gestion*, n°19. Pp. 89-112.

D'autres auteurs ont établi qu'il existait une double relation positive et négative entre les deux concepts (Chan et Metcalfe, 1980; Cochran et Wood, 1984; 1991, etc.).

1.4.2. Relation entre RSE et performance financière (PF): lien de causalité

Autant, il y a divergence des points de vue des auteurs sur la direction de la relation (+ ou -) entre la RSE et la PF, autant cette controverse demeure quant au lien de causalité entre ces deux construits. En d'autres termes, est-ce la RSE qui exerce une influence sur la PF, ou bien l'inverse ? Le lien est-il discursif, c'est-à-dire bidirectionnel ?

Selon la « théorie de la bonne gestion », une « bonne RSE peut laisser présager d'une bonne PF future de la firme ».Ullmann (1985), Roberts (1992), cités par Njaya (2014) ont montré que 50% des excellents résultats des entreprises socialement responsables sont imputables à leur engagement social, tandis que l'autre moitié s'explique par les performances dans leur secteur.

1.4.3. Hypothèses de la recherche

Les développements préliminaires précédents stipulent que le succès d'une entreprise dépend aujourd'hui non seulement du respect des règles économiques, mais aussi de celles liées à la mise en œuvre des pratiques de la RSE. Nous trouvons donc la justification d'émettre les deux hypothèses de la recherche de la manière suivante :

H1 :La compréhension qu'ont les opérateurs GSM béninois de la RSE limite leur champ d'intervention par rapport aux principes de la RSE universellement reconnus.

H2 : Les pratiques de la RSE contribuent à l'amélioration de la performance financière des entreprises de téléphonie mobile au bénin.

2. Méthodologie et résultats de la recherche

2.1. Méthodologie

Afin de répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie mixte, basée sur la méthode des études de cas et la recherche documentaire. La raison qui milite en faveur d'une méthodologie à la fois qualitative et quantitative réside dans le fait que l'utilisation conjointe de ces méthodes permet d'accroître considérablement la validité des résultats.

2.1.1. Méthodes et outils de collecte de données

La collecte des données s'est faite en octobre-novembre 2014 à l'aide d'un guide d'entretien conçu à cet effet, pour ce qui concerne les entretiens et la même période pour ce qui relève de la recherche documentaire. Le contenu du guide d'entretien est relatif aux pratiques de la RSE effectivement mises en œuvre au sein des entreprises retenues pour l'étude.

Les méthodes de collecte de données vont de l'observation participante à l'entretien semidirectif en passant par la recherche documentaire (données secondaires). L'échantillon est constitué essentiellement par la méthode du tirage aléatoire simple, car nous connaissons les entreprises de ce secteur (soit cinq)¹⁹. Il est donc normal que la méthode probabiliste se justifie dans ce cas. Au total, trente (30) entretiens semi-directifs sont menés avec les responsables des deux Téléphonies mobiles ainsi que les employés (soit 15 personnes de chaque entreprise).Les entretiens ont été automatiquement enregistrés, et chaque entretien dure en moyenne vingt (20) minutes. Ces entretiens ont pour but de comprendre la perception que ces entreprises ont de la RSE et les pratiques de la RSE effectivement mises en œuvre au sein de leurs entreprises.

2.1.2. Méthodes et outils d'analyse de données

Les données qualitatives recueillies ont été traitées grâce à l'analyse de contenu thématique. Les indicateurs de la RSE étant mélangés conformément à la littérature, les répondants sont priés de les classer par ordre d'importance, etc.

¹⁹ Bénin télécoms (LIBERCOM); SPACETEL BENIN (filiale du groupe MTN) ; ETISALAT BENIN (filiale du groupe ETISALAT) ; MOOV ; BELL BENIN COMMUNICATION et GLO MOBILE BENIN.

S'agissant des données secondaires issues de la recherche documentaire, leur traitement est rendu possible grâce aux outils statistiques et le logiciel Excel. Les fréquences, les histogrammes et les graphes à secteurs ont été systématisés mis en évidence.

2.2. Résultats et discussions

Nous présentons d'abord les résultats des entretiens avant de présenter ensuite ceux de la recherche documentaire.

2.2.1. Approche qualitative

Une analyse descriptive des résultats sur le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises est menée sur le verbatim, dans l'optique de comprendre la perception de la RSE par les opérateurs GSM. Au terme de l'analyse, il en résulte que, bien que le concept soit bien compris, les compréhensions que les GSM ont de la RSE sont multiples : les managers ont une vision générale de la RSE tandis que les autres interlocuteurs, notamment les employés ont une idée assez vague de la RSE telle que mise en œuvre au sein de leur entreprise. Les principes de la RSE ne sont donc pas bien connus des employés. Les résultats sont contenus dans le tableau suivant.

Tableau 2 : La perception des opérateurs GSM de la RSE

N°	Items	Nombre	Fréquence	Verbatim
1	Œuvres sociales	20	42,55%	« faire de la RSE c'est faire plusieurs œuvres sociales » « faire de la RSE c'est avoir une fondation d'entreprise qui fait des œuvres sociales »
2	Respecter l'environnement	11	23,41%	« il faut protéger et respecter l'environnement dans lequel nous vivons » « l'environnement est un don de la nature que nous devons respecter dans nos actes au quotidien »
3	Payer les impôts	8	17,02%	« être une entreprise citoyenne au service de

				la communauté » « nous sommes une entreprise citoyenne qui paye ses impôts »
4	Lutter contre la pauvreté	6	12,76%	« nous avons le devoir de lutter contre la pauvreté dans un pays en développement » « notre fondation lutte contre la pauvreté au Bénin »
5	Partager les bénéfices avec la société	2	4,25%	« notre entreprise est l'une des plus grandes au Bénin et se doit de partager les bénéfices avec la société » « pour une entreprise comme la nôtre c'est normal de partager nos bénéfices aussi bien avec les actionnaires qu'avec la population »
Total		47	100%	

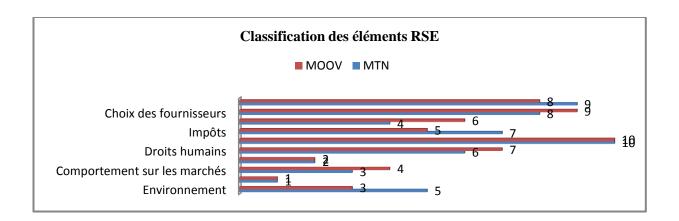
Source : résultat de nos enquêtes Octobre -Novembre 2014

La lecture de ce tableau montre que l'occurrence de l'item «œuvres sociales» est de 42,55%; celle de « respecter l'environnement » est de 23,41% et celle de « payer les impôts » est de 17,02%. Les itérations de « Lutter contre la pauvreté » et « Partager les bénéfices avec la société » sont respectivement de 12,76% et de 4,25%. De même, nous constatons que plusieurs définitions ont été données à la RSE; lesquelles définitions abordent les différents aspects de la RSE. Hormis les opérateurs qui sont au département Corporate, les répondants ont tous une idée approximative du concept de RSE. Ils en ont entendu parler mais n'en sont pas plus informés.

Quant à l'analyse du contenu, elle révèle que : (40%) des répondants résument le concept de la Responsabilité Sociale d'Entreprise à « l'acte de faire des œuvres sociales ». Pour 27% des répondants, il s'agit de respecter l'environnement. 13% pensent que faire de la RSE c'est payer les impôts. Pour 10%, le concept de RSE se résume à « partager les bénéfices avec la société ». Pour 7%, la RSE consiste en « la lutte contre la pauvreté ». Pour les 3% restants, il s'agit de faire un « bon management des ressources humaines ». Les entretiens révèlent ainsi la connaissance des principes de la RSE qu'ont les répondants d'étude.

Il convient de signaler également que 60% des répondants ont connaissance des principes relatifs aux droits de l'homme; 23% sont informés des principes relatifs aux normes de travail et 17% des répondants connaissent les principes de la RSE relatifs à l'environnement. Nous avons remarqué qu'aucun répondant n'avait connaissance de l'unique principe de la RSE relatif à la corruption. Le graphique suivant rend compte du classement des principes de la RSE par les opérateurs GSM.

Graphique 1: Classification des éléments de la RSE



Source : résultat de nos enquêtes Octobre -Novembre 2014

De tels résultats peuvent se présenter comme suit :

Tableau 3 : Classement des éléments de la RSE par MTN et MOOV

Éléments de la RSE	Classement par MTN	Classement par MOOV
Œuvres sociales	1	1
Ressources humaines	2	2
Comportement sur les marchés	3	4
Engagement sociétal	4	6
Environnement	5	3
Droits humains	6	7
Impôts	7	5
Choix des fournisseurs	8	9
Investissements technologiques	9	8

Gouvernement d'entreprise 10	10
------------------------------	----

Source: L'auteur.

Pour ce qui concerne la mise en œuvre de la RSE, nous avons constaté après l'analyse descriptive que la RSE est presque exclusivement l'apanage de la fondation d'entreprise et donc que ses actions sont orientées vers l'extérieur de l'entreprise. Toutefois, il existe des actions au sein de chaque département qui visent à promouvoir l'éthique et les valeurs sociales. Par exemple, chez l'opérateur MTN, le groupe " les amis de la fondation ", composé des employés, donne des cotisations pour des œuvres sociales, les opérations de salubrité et de sensibilisation sur la couche d'ozone. La RSE demeure beaucoup plus une politique de groupe (Groupe MTN et Groupe ETISALAT) qui s'intègre progressivement dans les stratégies individuelles notamment béninoises des opérateurs. Un budget indépendant allant de 1% à 3% du chiffre d'affaires est alloué à la fondation de chaque opérateur. Le montant exact du budget dépend du plan d'action soumis par la direction de la fondation au conseil d'administration. Le tableau suivant abrite les résultats de la mise en œuvre de l RSE.

Tableau 4 : La mise en œuvre de la RSE par les opérateurs GSM

N°	Items	Nombre	Fréquence	Verbatim	
1	Gestion RSE par la fondation	10	35,71%	« c'est la fondation qui est chargé de la gestion de l'aspect RSE dans notre entreprise »	
2	RSE pour la population	10	35,71%	« Les bénéficiaires de la RSE sont surtout la population »	
3	RSE dans les directions	8	28,57%	« La RSE est présente dans toutes le directions et peut être appliqué par le managers »	
Total		28	100%		

Source : résultat de nos enquêtes Octobre -Novembre 2014

Ces résultats montrent que la récurrence de l'item « Gestion RSE par la fondation » est de 35,71%, celle de « RSE dans les directions » est de 35,71% et celle de « RSE pour la population » est de 28,57%.Les participants à nos entretiens pensent que la RSE est une politique de groupe mise en œuvre à divers niveaux. Pour la plupart la RSE est l'affaire de la fondation et des managers.

En effet, nos entretiens révèlent que pour 60% des répondants, la mise en oeuvre de la RSE est gérée par la fondation. Pour 23%, elle est l'affaire des managers. Pour le reste (17%), la mise en oeuvre de la RSE est présente dans tous les départements. En terme d'incidences, il apparaît que 53% des répondants d'entretiens perçoivent les incidences de la RSE au niveau de la population. tandis que 17% des participants perçoivent ces incidences au niveau du personnel, 30% restants les perçoivent dans les deux niveaux. Il ressort également de nos investigations que les secteurs d'interventions de la fondation NTN sont : Education, Santé, Sport et Environnement contre l'éducation et la Santé pour MOOV.

➤ Analyse des résultats sur la relation entre RSE (performance sociale PS) et performance financière PF

En ce qui concerne la relation entre RSE (performance sociale) et performance financière, les avis sont très partagés sur la question. Aucune étude locale n'a été faite pour évaluer les effets de la RSE sur le chiffre d'affaires ni sur la performance financière. Le graphique suivant renseigne sur les liens entre RSE, chiffre d'affaires et performance financière.



Graphique 2: Impact de la RSE sur le chiffre d'affaires

Source : résultat de nos enquêtes Octobre -Novembre 2014

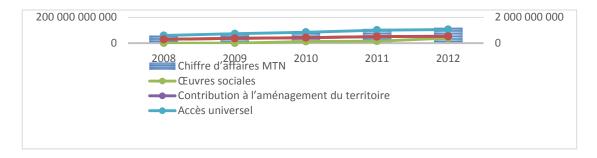
La lecture de ce graphique atteste que 73% des répondants pensent que la RSE a un impact

sur le chiffre d'affaires. 7% pensent que la RSE n'a aucun impact sur la RSE. 20% pensent que la RSE pourrait avoir un impact mais n'en sont pas sûr. Au cours de notre étude, nous nous sommes rendus compte qu'aucun des opérateurs ciblés ne fait une évaluation de l'impact de la RSE sur la performance financière. Toutefois, MOOV envisage actuellement une évaluation conduite par un cabinet international.

2.2.2. Approche quantitative

L'analyse des résultats obtenus se présentent comme suit :MTN

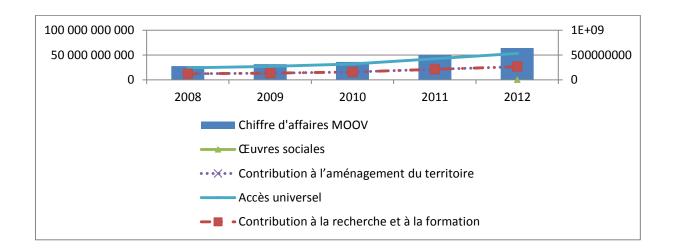
Graphique 3 : Analyse comparative de l'évolution de quelques indicateurs de RSE par rapport au chiffre d'affaires de MTN



Source: Notre étude Octobre-Novemebre 2014

De façon analogue, le graphique suivant renseigne sur l'évolution des indicateurs de la RSE par rapport au chiffre d'affaires de l'opérateur MOOV.

Graphique 4: Analyse comparative de l'évolution de quelques indicateurs de RSE par rapport au chiffre d'affaires de MOOV



Source : résultat de nos enquêtes Octobre -Novembre 2014

Les graphiques précédents laissent présager une évolution des œuvres sociales (1% à 3% du chiffre d'affaires CA). De même, on note une évolution de la contribution à l'aménagement du territoire et une évolution de la contribution à la recherche, au même titre que l'évolution du chiffre d'affaires.

Tableau 5: Part de la valeur ajoutée consacrée à l'accomplissement de la RSE à MTN

MTN	ANNÉE 2008	ANNÉE 2009	ANNÉE 2010	ANNÉE 2011	ANNÉE 2012
OS/VA	0,02%	0,00%	0,26%	0,17%	0,61%
AT/VA	0,92%	0,80%	0,89%	0,87%	0,83%
AU/VA	1,84%	1,61%	1,77%	1,74%	1,65%
RF/VA	0,92%	0,80%	0,89%	0,87%	0,83%

Source : résultat de nos enquêtes Octobre - Novembre 2014

Avec : AT : Aménagement du Territoire, AU : Accès Universel, CA : Chiffre d'Affaires, OS : Œuvres Sociales, RF : Recherche et Formation, VA : Valeur Ajoutée.

L'année 2008 a été pour MTN l'année où la mise en œuvre de la RSE a effectivement débuté. La part de la valeur ajoutée consacrée à l'accomplissement de la RSE a connu une baisse de 2008 à 2009. Cette part a connu une légère augmentation de 2009 à 2010 pour ensuite baisser à nouveau de 2010 à 2011. De 2011 à 2012, la part de la valeur ajoutée consacrée aux œuvres sociales a augmenté pendant que celle des autres indicateurs a connu une légère baisse. Il faut noter qu'il n'y a pas eu d'œuvres sociales en 2009 car la fondation était encore en création. On constate que l'intérêt que porte MTN à la RSE n'est pas constant dans le temps.

Tableau 6: Part de la valeur ajoutée consacrée à l'accomplissement de la RSE à MOOV

MOOV	ANNÉE 2008	ANNÉE 2009	ANNÉE 2010	ANNÉE 2011	ANNÉE 2012
OS/VA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%
AT/VA	1,42%	1,51%	2,03%	1,28%	0,96%
AU/VA	2,84%	3,02%	4,06%	2,56%	1,92%
RF/VA	1,42%	1,51%	2,03%	1,28%	0,96%

Source : résultat de nos enquêtes Octobre -Novembre 2014

L'année 2012 a été pour MOOV l'année de la création de la fondation. C'est ce qui explique l'absence d'œuvres sociales proprement dites les années antérieures. Néanmoins, d'autres actions d'intérêt général existaient. La part de la valeur ajoutée consacrée à l'accomplissement de la RSE a connu une augmentation de 2008 à 2010. Cette part a connu une baisse de 2010 à 2012 ce qui traduit une perte d'intérêt quant à l'accomplissement de la RSE. Néanmoins cette baisse n'a pas empêché la mise en place de la fondation d'entreprise qui a une vocation sociale.

Conclusion et limites

La présente communication avait pour objectif de comprendre la perception qu'ont les entreprises de téléphonie mobile de la RSE et de tester le lien entre les pratiques de RSE et la performance financière (PF). Les résultats de l'étude ont montré que le concept de RSE est une notion relativement récente dans le secteur de la téléphonie mobile au Bénin. Néanmoins, certains opérateurs GSM l'ont adopté. C'est le cas de MTN et de MOOV.

La prise en compte des actions RSE chez ces deux opérateurs souffre de plusieurs maux dont le plus important est la compréhension même du concept et de ses principes.

Cependant, ces deux entreprises de téléphonie mobile, de notre champ d'étude, sont unanimes pour classer les œuvres sociales en première position. Les secteurs d'intervention des fondations sont très restreints. Tout cela confirme notre hypothèse selon laquelle la compréhension qu'ont les opérateurs GSM béninois de la RSE limite leur champ d'intervention par rapport aux principes de la RSE universellement reconnus. Ce qui confirme la logique selon laquelle « les entreprises socialement responsables développent et implantent leurs propres politiques sociales et des objectifs dépassant les obligations instituées par la loi en pratiquant des activités à trois niveaux : l'activité économique de l'entreprise, le développement social et la protection de l'environnement.

L'analyse comparative de l'évolution des indicateurs de RSE par rapport aux indicateurs de performance révèle une évolution proportionnelle de ces deux indicateurs. Ce qui confirme les écrits de Charreaux (2002), selon lesquels « la création de valeur n'est pas seulement l'appropriation de la rente créée mais se trouve aussi dans le management même de l'investissement. La création de valeur résulte en particulier de la manière dont sont conçues et réalisées les opportunités d'investir... ».Le modèle suggérant un lien positif entre la PF et la PS est confirmé dans notre cas.

A la lumière de nos résultats, nous pouvons dire que les opérateurs GSM (MTN et MOOV) sont socialement responsables mais à différents degrés. MTN, pour avoir débuté les actions RSE plutôt, a une longueur d'avance sur MOOV que ce soit dans la perception, la mise en œuvre et la prise en compte des principes internationaux. La formation et la sensibilisation massive du personnel constitueraient des facteurs de succès au problème de compréhension de la RSE par les employés.

Comme toute recherche, celle-ci comporte des limites liées aux méthodes statistiques utilisées, au caractère ponctuel des données et à la taille de l'échantillon.

En effet, nous aurions dû utiliser les outils statistiques de seconde génération (comme les équations structurelles avec les logiciels AMOS, LISREL ou PLS; l'analyse de contenu lexicale avec les logiciels NVIVO ou Sphinx Plus) pour mettre en évidence les pratiques de RSE au sein des opérateurs GSM ou les liens entre ces pratiques et la performance financière. Ce qui n'était pas le cas dans cette communication. Des travaux ultérieurs devraient aller dans ce sens. En outre, le caractère ponctuel des données et la faible taille de l'échantillon ne nous permettent pas de généraliser aisément nos conclusions. Toutefois, pour Evrard et al. (2009, p.134), « la généralisation s'effectue par rapport à une théorie, eu égard au domaine de recherche concerné, et non par rapport à une population ». Dans le même sillage, Angers (1996, p.235) estime que « certaines recherches ne nécessitent pas que l'échantillon soit représentatif d'une population donnée. On peut s'intéresser, par exemple, à des études de cas ou encore on peut vouloir approfondir divers types de comportements, sans égard pour leur poids relatif dans la population ». Toujours dans la même veine, Thiétart et al. (2007, p.218) considèrent que « la construction d'une théorie à partir d'un seul cas est tout à fait sensée et que le cas unique peut être source de généralisation scientifique sur les organisations ».

Ainsi, en dépit de ces limites qui n'entravent en rien la pertinence de nos travaux, notre recherche ouvre la voie à d'autres recherches du même domaine de la RSE en contexte béninois.

Références bibliographiques

AMBEC S.,LANOIE P. (2008), «When and why does it pay to be green? », Academy of Management Perspectives, 23, pp. 45-62.

ANGERSM. (1996), Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Editions SEC inc., 381 pages.

AUPPERLE, K. E., CARROLL A. B., HATFIELD J. D. (1985), «An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability», *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n°2, pp. 446-463.

BOWEN H-R. (1953), Social responsibility of businessman, Haper & Row, New York.

CAPRON. M., QUAIREL-LANOIZELEE. F., (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Ed La Découverte, Paris.

DONSIMONI M., LABARONNE D. (2014), « Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs », *Management International Review*, Vol. 18n°2, pp. 22-38.

EVRARD Y., PRAS B., ROUX E. (2009), *Market : fondements et méthodologie de recherche en marketing*, Paris, Dunod, 704 pages.

FREEMAN. R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholders Approach, Pitman.

FRIEDMAN M.(1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 September.

GOND J.-P., IGALENS J. (2005), « Des fondements religieux de la RSE à la RSE comme religion», *Cahier de recherche* n° 2005-166, IAE de Toulouse.

GOND J.-P. (2001), «L'éthique est-elle profitable ? », Revue Française de Gestion, numéro sépcial, n° 136, novembre-décembre, p. 72-86.

LOUCHE C., MICHOTTE E. (2011), « La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises : Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche».

MARC D., LENA Q.-R., WILLIAM B., YANN Q. (2010), « La responsabilité sociale et sociétale des entreprises : un enjeu majeur du 21ème siècle».

MARTINET A.-C., REYNAUD E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie», *Revue Française de Gestion*, n°136, pp. 12-25.

MCWILLIAMS A., SIEGEL D. (2001), «Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.603-609.

MOORE G., SPENCE L. (2006), «Editorial: Responsibility and Small Business», *Journal of Business Ethics*, n°67, pp.219-226.

NJAYA J-B. (2014), « L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun », *Revue congolaise de gestion*, n° 19,pp.89-112.

ORLITZKY M., SCHMIDT F.L., RYNES S.L. (2003), «Corporate social and financial performance: a meta-analysis», *Organization Studies*, n° 24, pp.403-441.

SOGBOSSI B.B. (2009), « Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des petites entreprises en Afrique », *Market Management*, Vol. 9, n°1,136 p.

SOGBOSSI B. B. (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *Revue des Sciences de Gestion*, n°241- Organisation, 118 p.

THIETART R.-A. (2007), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 586 pages.

WONG A., YAMAMOTO U.K.-S.(2011), les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone, Le livre blanc, 120 pages.

WOOD D. J. (1991), «Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, n°16, p. 691-718.

Recommandations aux auteurs

Pour soumettre un article, les auteurs doivent suivre les recommandations suivantes :

- Deux exemplaires doivent être soumis en version Word à l'adresse suivante : rige.revue2015@gmail.com. L'un est anonyme et l'autre doit comporter, sur une première page, le titre de l'article, le nom des auteurs, leur titre, leur affiliation et l'adresse électronique à laquelle les commentaires des lecteurs devront être envoyés. L'accusé de réception du papier se fera par l'envoi d'un message électronique ;
- Les auteurs doivent veiller à ce qu'ils ne puissent être identifiés dans le corps du texte ;
- un résumé de 5 à 10 lignes, et trois à cinq mots-clés en français devront être joints ;
- compte tenu de la diffusion internationale de la revue, les textes soumis doivent être accompagnés de la traduction en anglais (britannique) du résumé et des mots-clés.
- Les textes doivent être dactylographiés en Times New Roman corps 12 avec un interligne 1,5 et des marges de 2,5 cm (en haut, en bas, sur la droite et sur la gauche) en format A4 recto seulement
- Les paragraphes seront justifiés. Le document sera paginé (au centre du pied de page). Les notes de bas de page seront numérotées de manière croissante.
- Le texte ne comporte aucun caractère gras, italique ou souligné, qu'il s'agisse du corps du texte ou des titres et sous-titres.
- L'article ne doit pas dépasser 25 pages, figures, tableaux, annexes et bibliographie compris.
- Les références bibliographiques situées dans le texte doivent comporter, entre parenthèses, le nom des auteurs (et pas seulement celui du premier auteur lorsque la référence est une œuvre collective ou une coordination collective) ainsi que l'année de la publication et, éventuellement, la page citée sous la forme suivante : (Albert, 1991 : 351).

La bibliographie, classée par ordre alphabétique, sera située à la fin du document selon la forme suivante :

- * Pour les articles, les communications de colloques ou les cahiers de recherche : ALBERT P., FAYOLLE A., MARION S. (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », Revue Française de Gestion, n°101, p.100-112.
- * Pour les livres ou les rapports : JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1988), La petite entreprise : principes d'économie et de gestion, Vuibert. Pour les références issues d'un site Internet : ALLOUCHE J., AMANN B. (1997), Le second marché au cœur de l'aventure entrepreneuriale française, Plaquette officielle de l'anniversaire du Comité du second marché,

décembre (http://www.univ-pau.fr/~amann/efmain.html). Les auteurs veilleront à ce que la référence soit effectivement accessible et que l'adresse ait une sérieuse chance de perdurer. - Les tableaux, graphiques ou schémas seront numérotés de manière indépendante au titre ou sous-titre dans lesquels ils s'insèrent. Ils seront intégrés dans le texte à l'endroit le plus approprié, sans mise en page spécifique (par exemple, ne pas utiliser la fonction d'encadrement des images). Ils doivent être précédés d'un titre court et de la référence s'ils sont empruntés. La numérotation est croissante. Ainsi, pour les tableaux : Tableau 1, Tableau 2. Idem pour les graphiques ou schémas, sous le vocable : Figure 1, Figure 2, etc. - Les titres et sous-titres sont numérotés de façon numérique : 1 puis 1.1, 1.2 pour les sous-titres, etc. Chaque titre ou sous-titre est annoncé. Ainsi, il ne peut y avoir un titre 2.1 suivant directement un titre 2 sans que quelques lignes ne s'intercalent à des fins de présentation et de structuration de la section. - L'introduction et la conclusion ne sont pas considérées comme des titres et ne sont pas numérotées. - Un saut de ligne précède et suit chaque titre ou sous-titre. - Un « chapeau » de quelques lignes sous un titre principal (1 ou 2) doit présenter les sous-titres

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE en Décembre 2016. 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire). N° d'imprimeur : dépôt légal :





SERIE A - GESTION / NUMERO 1 - VOLUME 1 - Décembre 2016