



Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales

Et des sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en Science de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**La responsabilité sociétale des entreprises
et la performance commerciale
Cas de la SPA « CEVITAL »**

Réalisé par :

Mr. Ben MAKOSSO

Encadré par :

M^{me}. AMGHAR

Année universitaire

2021 – 2022

REMERCIEMENTS

Primo, je remercie fermement le DIEU tout puissant pour toutes ces merveilleuses et étonnantes grâces qu'il ne cesse de renouveler dans ma vie, je suis infiniment reconnaissant de la santé, la force, la détermination, le courage, et la vie qu'il m'a accordé afin d'amener à terme ce modeste travail.

Au terme de ce valeureux travail, je tiens à remercier ma petite famille ainsi qu'à tous ceux qui m'ont soutenu de près comme de loin à mener à terme la présente recherche.

Je remercie plus particulièrement Madame AMGHAR MALI, qui m'a fait le privilège ainsi que l'honneur de diriger mes recherches, elle qui m'a toujours écouté, soutenu et qui n'a ménagé aucun effort pour me prodiguer ses bénéfiques conseils.

Je tiens aussi à remercier également tous les enseignants de la section MRH, particulièrement la responsable de ma formation Madame BOUDACHE SOUAD.

Sans oublier mon pays d'accueil l'Algérie à travers son ministère des affaires étrangères pour la coopération académique avec mon pays d'origine la République du Congo, ainsi que son ministère des œuvres universitaires pour son accompagnement pour bien de mon intégration.

DÉDICACES

Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail à

Ma très chère mère, toute la famille MAKOSSO, qui n'ont jamais cessés de croire en mes capacités, mon père qui est mon modèle lui qui m'a toujours soutenu en mettant de fois de côté ces objectifs pour investir sur moi. Que Dieu puisse leur bénir dans les quatre domaines de la vie, matériel, physique, financier, et spirituel ; qu'il leurs donnent aussi force et santé pour qu'ils partagent avec moi les moments de bonheur et de joie une fois que nous serions ensemble, afin qu'ils profitent de leur retour en investissement, chose qu'ils méritent.

Mes chères frères et sœurs : Gédéon, Michelle, Dorelle, Prince, Méchaque, je leurs souhaitent tout le bonheur et l'élévation qui puisse exister.

Toutes les familles : MOUANDA, MAKOUNDIT, MAVOUNGOU.

Je dédie également ce travail à :

Tous mes ami(e)s, en particulier, Espoir, Théliane POATY PANGHOUD, Josué, paulrich, méchack, natie, gloirdy, reche NKOUNKA.

A tout mon entourage, toute la communauté congolaise de Bejaia ainsi que de l'Algérie, toute la communauté des étudiants internationaux de Bejaia, toute ma promotion management des ressources humaines, ainsi à tous ceux qui sont chers pour moi et ceux qui m'ont encouragé à braver les obstacles que j'ai rencontrés pendant l'élaboration de ce mémoire.

Liste des abréviations

RSE : Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises

PME : Petites Moyens Entreprises

TIC : Technologie d'Information et de la Communication

RPE : Responsabilité Publique des Entreprises

PP : Partie Prenante

DD : Développement Durable

RBV : Vision Basée sur les Ressources de la firme

ODD : Objectifs du Développement Durable

RH : Ressources Humaines

OIT : Organisation Internationale du Travail

AFNOR : Association Française de Normalisation

ROI: Return On Equity

ROE: Return Of Equity

EVA: Economic Value Added

CRM: Customer Relationship Management

ESG : Environnement Social Gouvernance

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Les principes du développement durable	16
02	Pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de CAROLL	18
03	Les parties prenantes de l'entreprises	26
04	Découpage de l'ISO 26000	30
05	Aperçu de la performance commerciale sur image	46
06	Pyramide des besoins de Maslow	55
07	Enjeux de la performance commerciale	56

Sommaire

Introduction générale.....	10
-----------------------------------	-----------

Chapitre 01 : La RSE en entreprise

Introduction.....	14
--------------------------	-----------

Section 1 : Définitions, Fondements de la RSE.....	15
---	-----------

Section 2 : Approches théoriques de la RSE.....	24
--	-----------

Section 3 : Les piliers et outillages de la RSE.....	28
---	-----------

Section 4 : La RSE dans la performance globale d'une entreprise.....	33
---	-----------

Section 5 : La RSE dans la performance globale d'une entreprise.....	36
---	-----------

Conclusion.....	37
------------------------	-----------

Chapitre 02 : La performance commerciale

Introduction.....	39
--------------------------	-----------

Section 01 : Définition et politique de la performance commerciale.....	41
--	-----------

Section 02 : Evaluation de la performance commerciale.....49

Section 03 : Stratégie et enjeux de la performance commerciale.....51

Section 04 : Leviers de la performance commerciale et orientation du système commercial sur la performance.....58

Section 05 : Relation entre la RSE et la performance commerciale.....63

Conclusion.....65

Conclusion générale.....67

Bibliographie

Introduction générale

I. Introduction générale

Aujourd'hui, avec le phénomène de la mondialisation, la concurrentialité, la compétitivité qui marquent nos vies et celles des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique et sociale actuelle afin de s'adapter à leur environnement (interne et externe) puis d'obtenir des résultats pour atteindre leurs objectifs d'une manière ou d'une autre ; car il faut noter que l'évolution de l'entreprise est étroitement liée à l'évolution de la société.

L'entreprise est un acteur privilégié du développement économique, de la croissance et de la consommation. Elle contribue au développement de plusieurs parties prenantes (individus, clients, salariés...) et à la préservation de l'environnement. Au-delà de la création de la valeur, aujourd'hui il est donné aux entreprises une responsabilité d'intervenir sur des thématiques plus larges et d'aller au-delà de leur mission commerciale, financières, des lois et règlements :

- Elles prennent conscience des problèmes et des régulations défaillantes
- Elles acceptent de s'appuyer sur des critères sociaux et environnementaux
- Elles respectent chacun de leurs partenaires
- Elles participent aux débats démocratiques
- Elles élaborent et appliquent des chartes éthiques

C'est ce qu'on appelle par « la responsabilité sociale et environnementale », encore principalement promue aujourd'hui par les grandes entreprises. La RSE influe sur l'image et la réputation de l'entreprise, sur la motivation de ses salariés et de ses clients ou sur les possibilités de financement et de cotraitance.¹

Les entreprises sont de plus en plus soumises à des cotisations éthiques, dès lors il apparaît que ces comportements et attitudes sont susceptibles d'accroître les performances commerciales et financières de l'entreprise, de réduire à terme les risques et les incertitudes, puis de renforcer la compétitivité et la qualité totale.

Les PME ont-elles aussi intérêt à intégrer le concept de la RSE dans leur stratégie, à le considérer non comme une contrainte mais comme une opportunité économique, humaine et un investissement à moyen terme.

Les entreprises (de biens et services) ayant pour missions principale la production pour booster leur chiffre d'affaires ont l'obligation de considérer l'aspect commercial de leur organisation. Les pratiques de la RSE diffèrent d'un pays à un autre et dépendent de plusieurs facteurs : la législation propre à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, à la culture du pays ou de l'entreprise, les pratiques managériales et leur développement puis le contexte économique ainsi politique dans les pays.

¹ Christian Vermeudin, Frédéric Vermeudin « comprendre et entreprendre une démarche RSE » page 10.

L'efficacité commerciale détermine la performance économique de toute l'entreprise. Pour rendre performant et efficace la politique commerciale d'une entreprise plusieurs méthodes, stratégies entrent en jeu telle que la mise en place d'une démarche RSE au cœur de l'activité commerciale de l'entreprise.

Les différentes préoccupations sur l'apport et l'importance de la RSE ne se reposent guère seulement sur la nécessité de faire évoluer des droits sociaux ou de prendre en compte la contrainte environnementale mais renvoient aussi à la façon d'y parvenir et au rôle des dirigeants managers dans cette évolution.

L'objectif de ce mémoire est d'avoir la connaissance sur toutes les réalités inconnues des entreprises en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et ses impacts sur la performance économique et en revanche chercher avec despotisme à établir une relation inhérente entre la stratégie RSE et la performance commerciale des entreprises.

Nous allons en effet, essayer d'appréhender la notion de la RSE et la réalité de sa mise en œuvre dans les entreprises. Pour ce faire, dans la suite de notre travail nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses à notre problématique principale qui suit :

« Quelle sont les différentes pratiques et l'apport de la RSE sur la performance commerciale de l'entreprise agro – industriel CEVITAL ? ».

Dans l'optique de mettre en exergue avec une bonne compréhension notre problématique principale nous allons en même temps chercher à répondre aux autres questions secondaires qui découlent de notre problématique :

- Quelle est l'objectif de la RSE au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les pratiques de la RSE sur la performance commerciale au sein de CEVITAL ?
- Quelle est la stratégie RSE que CEVITAL adopte pour maintenir une bonne relation avec ses parties prenantes.

La réalisation de notre travail est subdivisée en deux parties. La première se reposera sur le cadre théorique relatif à la relation entre la RSE et la performance commerciale ; cette partie sera composée de deux chapitres. Le premier chapitre sera axé sur la genèse puis à l'exergue des approches théoriques de la RSE dans les entreprises, ensuite son apport dans la performance globale d'une entreprise.

Le deuxième chapitre se reposera sur l'étude puis la compréhension de la notion de la performance commerciale dans une entreprise autour des sous titres comme : l'évaluation de la performance commerciale, définition de la stratégie commerciale et enjeux de la performance commerciale ; ses leviers, outils, objectifs ; en somme nous terminerons cette partie théorique par l'établissement du lien entre la RSE et la performance commerciale.

Enfin, dans la deuxième partie qui sera représentée par un troisième chapitre qui portera sur l'étude du cas pratique de l'entreprise CEVITAL. Ce dernier sera divisé en trois sections ; la première sera consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL et les différents aspects du cadre méthodique, la deuxième section sera axée sur les pratiques de la

Introduction générale

RSE sur la performance commerciale au sein de l'entreprise CEVITAL ; la troisième section sera consacrée aux analyses des résultats de notre recherche concernant l'influence des différentes pratiques RSE engagés par l'entreprise CEVITAL sur sa performance commerciale.

Chapitre I

La RSE en entreprise

Introduction

Au cours des années 1850, avec l'approche et vision de l'école classique, l'entreprise était considérée comme fonction simplement économique qui se basait uniquement sur la maximisation du profit. Avec l'évolution des marchés internationaux, des TIC, des nouveaux enjeux de l'environnement auxquels font face les entreprises, ces dernières subissent une pression accrue de la part de leurs parties prenantes. A cet égard, l'entreprise devait prendre en compte les effets de ses activités dans le milieu où elle opère. Ce qui l'amène à reconsidérer ses relations avec ses parties prenantes et à concilier des objectifs souvent divergents des divers groupes d'intérêts.

La RSE s'appréhende comme une performance quadriaxiale, à la fois économique mais également sociale, sociétale et environnementale, résultant des contributions et des interactions entre ses quatre déterminants.²

En effet, le rôle de la RSE ne renvoie pas seulement à satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais s'investit aussi dans le capital humain et environnemental ; la RSE est un concept autour duquel s'est développé un effet de mode lié à la globalisation de l'économie, pour faire face à une concurrence. Toute entreprise qui souhaite assurer sa pérennité doit passer impérativement par la performance financière mais aussi ne guère principalement ignorer l'avantage sociétale, c'est – à – dire adopter une démarche RSE.

Dans ce chapitre premier nous allons essayer d'étudier les approches théoriques de la RSE ainsi que son apport dans la performance globale de l'entreprise.

² ADERSE, cycles de conférences ORSE – ADERSE « RSE et performance globale » juin 2015 à janvier 2017. Page 7.

Section 1 :

Définitions, Fondements de la RSE

1-1/ Définitions de la RSE

Il est sîed de notifier qu'avec l'évolution du monde managériale l'on ne peut d'une manière exhaustive de définir la responsabilité sociétale des entreprises, néanmoins, les chercheurs ne sont pas arrivés à une définition qui serait généralement acceptée, car cette notion n'a pas de limites précises.

Dans son monde littéraire, on peut retrouver une panoplie des définitions.

1-1-1/ Signification de la RSE

La RSE signifie « Responsabilité Sociale et Environnementale » ou « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise », selon les sources et les réseaux la RSE prend l'appellation de la RSO quand il s'agit d'organisations au sens large du terme (en réalité toute structure qu'elle soit sur le secteur marchand ou non marchand, privée ou publique).³

Ainsi :

- La RSE est vu comme un levier de la réussite économique et correspond à la contribution de l'entreprise au développement durable.
- Elle représente pour les entreprises une action qui sans obligations ou règlements à appliquer (au-delà de la loi), peut constituer une véritable valeur ajoutée !

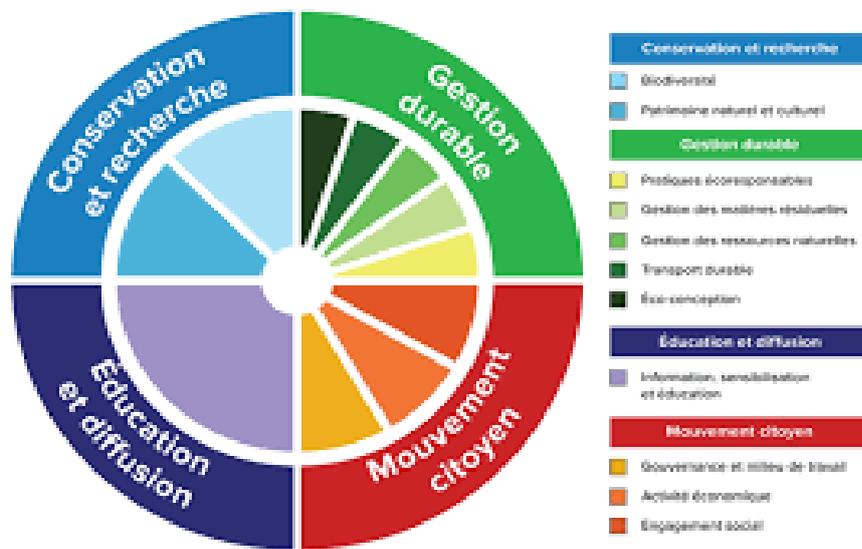
1-1-2/ Quelques définitions de la RSE

Il faut noter que la RSE s'inscrit dans une démarche de développement durable pour les entreprises. La définition du DD généralement retenue est celle-ci :

« Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

³ Christian et Frédéric Vermeulin « Comprendre et entreprendre une démarche RSE » Page 1.

Figure 1 : Les principes du développement durable



Source : <https://espacepouurlavie.ca/politique-de-developpement-durable> consulté le 02/05/2022

Il est répondu ainsi à l'objectif de construire un développement 3 :

- ✓ Durable et soutenable : assurant la pérennité de notre planète ;
- ✓ Viable : permettant en même temps de gérer au mieux les ressources naturelles ;
- ✓ Vivable : assurant un cadre de vie acceptable
- ✓ Équitable : dans le respect des droits de l'homme et de l'équité.

1-1-2-1/ Définition de HOWARD BOWEN

HOWARD BOWEN est un économiste d'inspiration Keynésienne, dont les travaux sont consacrés à l'économie de l'éducation. Il est considéré comme « le père fondateur » ou l'architecte de la RSE moderne.

L'auteur dans son ouvrage « Responsabilité of the business man », définit la RSE comme étant « l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes et conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirable dans notre société.⁴

1-1-2-2/ Définition de MILTON FRIEDMAN

Né en 1912 à New York, attaché au libéralisme et titulaire du prix Nobel d'économie ; l'économiste américain dit dans son livre " The social responsibility of business is to increase

⁴ Christian et Frédéric Vermeulin « comprendre et entreprendre une démarche RSE

its profits” ce qui suit, « l’entreprise a une seule responsabilité sociale c’est d’utiliser ses ressources et de les engagés dans les activités susceptibles d’accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c’est – à – dire de s’engager dans une concurrence libre et ouverte sans tromperie ni fraude »⁵

1-1-2-3/ Définition de CAROLL

A.B CAROLL, considéré parmi les pionniers de la recherche sur la RSE, définit en 1979 la RSE comme « une intégration de l’ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l’égard d’une entreprise à un moment donné »⁶.

L’auteur distingue quatre (4) types d’obligations détaillées ci-dessous :

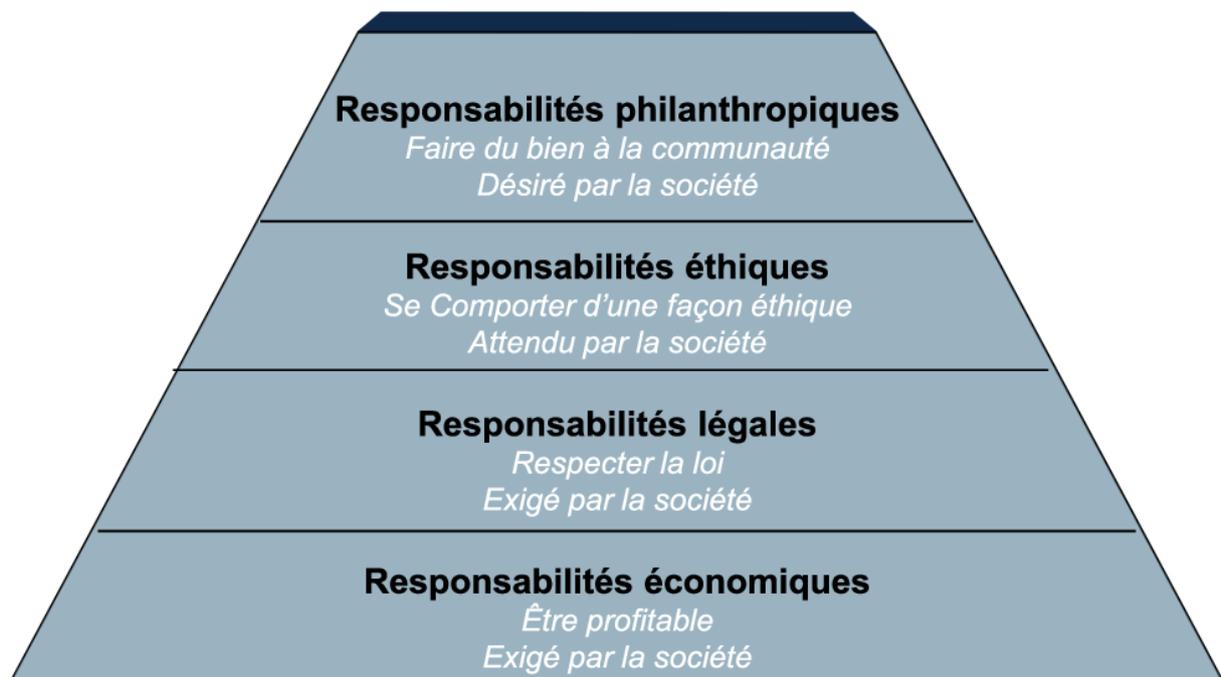
- Responsabilités économiques : l’entreprise est une institution dont l’objectif est de produire les biens et services que la société désire et de vendre avec profit (besoin d’assurer sa survie et de récompensé ses investisseurs).
- Responsabilités légales : la société fixe le cadre légal dans lequel l’entreprise opère, il est de sa responsabilité de respecter les attentes du législateur.
- Responsabilités éthiques : Il s’agit d’agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société en visant les droits des parties prenantes.
- Responsabilités philanthropiques : elles devront œuvrer pour la société à travers des actions sociétales sans but lucratif.

Ces différentes responsabilités sont classifiées sous forme de pyramide par CAROLL.

⁵ Bowen Howard 1953 “Social Responsibilities of the businessman, New York, Harper & Brother”, Page 6.

⁶ CAROLL A.B, “A three-dimensional model of corporate social performance”, academy of management review, Iss, 4, 1979, Pages 497 – 505.

Figure 2 : Pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de CAROLL



Source : <https://www.semanticscholar.org/> consulté le 02/05/2022

1-1-2-4/ La RSE selon la norme ISO 26000

La RSE est définie 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, y compris à la santé et au bien-être de la société.⁷

1-1-2-5/ RSE selon l'OCDE

⁷ BOUDJMA RACHID, 2009, « Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises », édition ACLCOM, Algérie, Page 111.

La RSE est définie comme « la responsabilité des entreprises au-delà de la fonction essentielle de la réalisation d'activités commerciales. Les entreprises sont censées se conformer aux diverses lois qui leur sont applicables sur le plan pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont inscrites dans le droit formel »⁸

1-1-2-6/ La RSE selon l'UE (livre vert de l'UE 2001)

La RSE est définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les PP »⁹

En d'autres termes, la RSE c'est la contribution des entreprises aux enjeux du DD.

1-1-2-7/ Autres définitions de la RSE

AUTEURS ET ANNEES	DEFINITIONS
DAVIS (1960)	La RSE renvoie aux décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme. ¹⁰
MCGUIRE (1963)	L'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquels vont au-delà de ces obligations. ¹¹

⁸ BOUDJMA RACHID ACLCOM ; Op – cité

⁹ ISABELLE DAUGAREILH 2013 « dictionnaire critique de la RSE », Page 471

¹⁰ Véronique DUBOUCHET, Yaël PONCON 2004 « La responsabilité sociale des entreprises, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines » Pages 8 – 9.

¹¹ IDEM Page 8 – 9.

PRESTON et POST (1975)	La RPE est la meilleure que la RSE. La RPE serait alors un ensemble de principes et engagements que l'entreprise est tenue de respecter. ¹²
BACKMAN (1975)	La responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à, la recherche de la performance économique.
JONES (1980)	La RSE est l'idée selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociétaux. ¹²
Ici la RSE est vue comme une expression de valeurs et de convictions allant au-delà de la loi (c'est une conception axée sur le principe)	
FRIEDMAN (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.

¹² Véronique DUBOUCHET, Op – cité Page 9

FREEDMAN (1984)	La RSE renvoie à la satisfaction des attentes de tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels.

FREEDMAN (1984)	La RSE renvoie à la satisfaction des attentes de tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels.
CAROLL et BUCHHOLTZ (2003)	La RSE s'oriente vers tout individu ou groupe qui revendique un ou plusieurs différents types d'intérêts vis-à-vis d'une entreprise.
La RSE c'est la capacité à satisfaire les besoins des PP. On voit conception de la RSE axée sur les acteurs.	
CAROLL (1979)	La RSE est l'articulation et l'interaction entre, (a) différentes catégories de responsabilités sociétales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponses à ces problèmes.
SWANSON (1995)	La RSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes, micro-principes de la RSE, d'une part et culture organisationnelle et impact social, d'autre part.
ALLOUCHE et LAROCHE (2005)	Dans une conception actuelle, la responsabilité sociale de l'entreprise intègre trois (3) éléments : honorer des obligations à l'égard de la pluralité des PP ; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique ; utiliser le concept et son champ d'application outil de gestion.
Ici la RE est vue comme une intégration de multiples dimensions sociétales. Une conception axée sur le contenu.	

MITNICK (1993)	La RSE est un sous-système d'un système entier de performance guidé par des normes. Il se décompose en un ensemble d'inputs transformés par un processus de conservation en des outputs véhiculés vers l'environnement. L'enjeu étant d'optimiser le fonctionnement du système.
ANGUS – LEPPA et al (2010)	La RSE est perçue comme processus de sensemaking renvoyant à une théorie importante et pertinente de la signification et de l'action pour comprendre les ambiguïtés auteur de la RSE dans la pratique.

La RSE ici est vue comme la dynamique de construction collective. Une conception axée sur le processus.

Source : Réalisé par nous même à partir de la revue de littérature.

2/ Fondements de la RSE

2-1/ Naissance de la RSE

Depuis les années quatre-vingts, sous l'impulsion notamment des ONG, des outils ont été développés pour identifier le niveau de responsabilité des entreprises. Des référentiels ont vu le jour, des codes de conduite des entreprises, des certifications, normes ou labels, ainsi que les outils sociaux ou environnementaux.

Ainsi on cite sous forme de convention internationale :

- La déclaration unique des droits de l'homme : pacte international sur les droits civil et politique ;
- Le pacte international sur les droits économique, social et culturel ;
- La convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant ;
- La convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'encontre des femmes

2-2/ La RSE et le développement durable

La définition du DD, généralement retenue, est celle – celle : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Sans entrer dans le détail, il est intéressant de noter quelques étapes notaires sur le chemin de la RSE et de ce principe de DD qui influence les comportements des citoyens d'aujourd'hui. La notion de DD apparaît en 1972, à STOCKHOLM quand des chercheurs font émerger à la conférence des Nations Unies sur l'environnement, la notion d'écodéveloppement. Celle – ci sera officialisée en 1987 dans le rapport Brundtland.¹³

Deux concepts sont donc inhérents à cette notion, comme le précise ce rapport :

- ✓ Le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accrocher la plus grande priorité.
- ✓ L'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et aux besoins avenir.

L'expression « développement durable » s'inscrit dans une prise de conscience générale de l'impact de la vie humaine sur l'environnement, l'économie et la société. Pour faire court, il s'agit d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre notre futur. Le DD a pour ambition de **tendre vers une société plus responsable et plus juste**. Chacun d'entre nous est concerné : gouvernants, élus, citoyens, chefs d'entreprises...

Le développement économique, la protection de l'environnement, et le progrès social sont trois (3) piliers du développement durable.

La responsabilité sociétale des entreprises est la **déclinaison des principes du DD à l'échelle de l'entreprise** (ou de l'organisation, de manière plus générale). Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, en liaison avec leurs parties prenantes, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement.

¹³ Comprendre et Entreprendre une démarche RSE, Christian Vermeulin et Frédéric Vermeulin, Page.

Section 2 :

Approche théorique de la RSE

Si les pratiques de la RSE se sont diffusées puis institutionnalisées, les débats relatifs à la définition de la RSE et à son bien-fondé économique ont continués, conduisant à une fragmentation des approches théoriques. Il est possible de saisir le champ de la RSE dans toute sa diversité à partir d'une grille d'analyse simplifiée qui articule les approches de la RSE à des représentations de l'interface entre l'entreprise et la société.

La RSE a fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les années 1950. On peut donc voir CAROLL dans un article de 1999 dénombré plus d'une vingtaine de différentes définitions, mettant toutes l'accent sur l'idée que la RSE renvoie à la fois aux obligations des entreprises qui s'étendent au-delà des dimensions purement techniques, financières, légales économiques et aux actions de l'entreprise qui affectent potentiellement ou concrètement les groupes qui sont en relation avec l'entreprise.

Aujourd'hui, la RSE est vue comme une notion en pleine évolution, dont la théorisation s'effectue par vague successive avec l'introduction de nouveaux concepts.

2-1/ La théorie néoclassique

Selon l'approche néoclassique de MILTON FRIEDMAN, « la RSE est d'accroître ses profits au profit des actionnaires », ce qu'il affirmait clairement dans sa définition de la RSE en 1962 : « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ».¹⁴

Pour la théorie néoclassique, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes.

Il s'en suit alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faut donc démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales.

2-2/ La théorie d'agence

Elle est définie comme un contrat par lequel une personne appelée principale ou le mandant (le propriétaire), délègue à une autre personne appelée agent ou le mandataire (le dirigeant) le pouvoir de prendre à sa place un certain nombre de décisions.

La théorie d'agence consiste en premier lieu à étudier l'asymétrie d'informations ainsi que la divergence d'intérêt et de motivation qui peuvent exister entre le principal et l'agent.

¹⁴ FRIEDMAN, 1970 « The social responsibility of business is to increase its profits », Time magazine, New York, Page 33.

La relation d'agence se trouve naturellement entre un employeur et son employé, mais aussi à bien d'autres niveaux ; elle s'attache également à déterminer les coûts de résolution des conflits entre principal et agent. Le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent.

La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquels l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des « agents » en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients consommateurs, fournisseurs, ONG, etc. Il est donc important de gérer les diverses attentes des parties prenantes de façon équilibrés.¹⁵

Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants et ceux-ci doivent leur rendre des comptes sur la façon dont ils ont pris en compte leurs attentes.

2-3/ La théorie des parties prenantes

Cette dernière est de nos jours la théorie la plus utilisée. La théorie des parties prenantes, encore appelée en anglais par stakeholder theory, propose une approche participative de la conception de la stratégie. Plutôt que de n'envisager la stratégie que dans la dimension unique de lutte contre la concurrence, la théorie des parties prenantes prône l'intégration de l'ensemble des partenaires à la démarche. C'est une conception fondée sur une négociation constructive où l'on s'arrange pour que chacune des parties prenantes trouve son intérêt à coopérer. C'est un **modèle de gouvernance** négocié et donc participatif.

Toutes les approches de la stratégie ne s'inscrivent pas nécessairement dans le registre de la comptabilité. La théorie des parties prenantes prend le contre-pied des autres approches de la stratégie qui n'envisage la concurrence qu'en terme de rivalité, et dont l'archétype est peut-être le modèle de l'avantage compétitif de Michael PORTER.

La théorie des parties prenantes (stakeholders théory) place au premier plan l'importance de prendre en considération les intérêts spécifiques de l'ensemble des acteurs liés à l'entreprise, et donc au processus de création de valeurs, qu'ils soient salariés, actionnaires, dirigeants, sous-traitants, fournisseurs, etc.

Ainsi, plutôt que de jouer la loi du secret, de placer des verrous et de lancer des déclarations de guerre à-tout-va, on laisse une large place à la négociation pour renforcer les par

¹⁵TALEB.B, « la motivation d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », thèse de doctorat en science de gestion, université AIX-MARSEILLE, France, le 09/12/2013, Page 50.

partenariats, et on se préoccupe des impacts de la stratégie sur l'environnement est l'éthique publique.

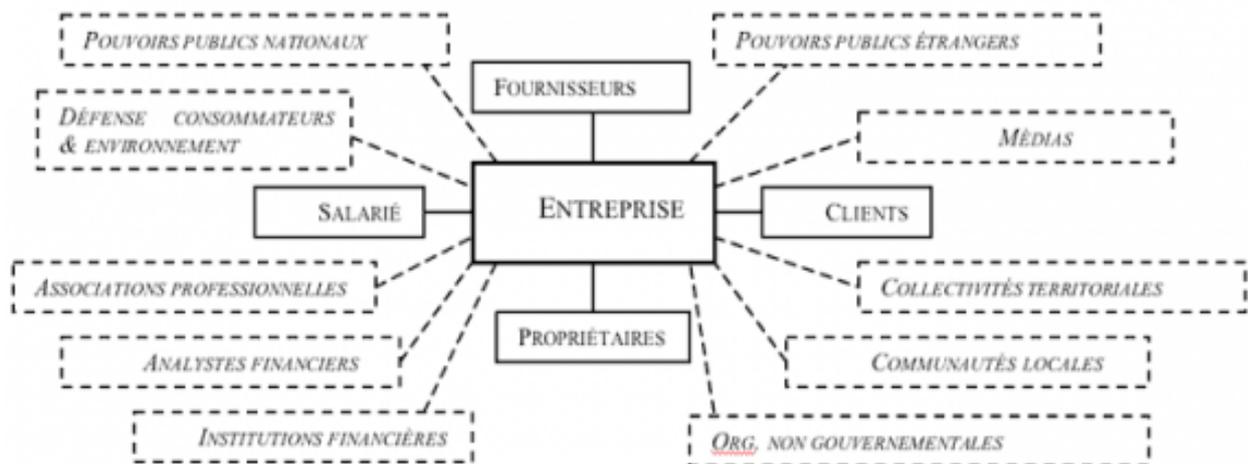
M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois (3) niveaux :

Niveau rationnel : consiste à savoir qui sont les parties prenantes de l'entreprise et quelles sont leurs demandes et leurs attentes ;

Niveau des processus : il s'agit de savoir si l'entreprise gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes ;

Niveau transactionnel : il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre l'entreprise et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus.¹⁶

Figure 3 : Les Parties Prenantes de l'entreprise



Source : Les Parties Prenantes selon Freeman (1084, Page 25)

2-4/ La théorie de la dépendance à l'égard des ressources ou encore la RBV

Selon les auteurs de cette théorie, l'entreprise dépend de son environnement et par conséquent sa pérennité dépend de son attitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie.

Cette théorie met en évidence le fait que la vulnérabilité de l'entreprise vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement. Cette situation justifie la prise en compte des parties prenantes par l'entreprise notamment celles dont les actions pourraient

¹⁶ CAYROR Annika, « analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque », étude de cas : la banque TRIODAS, 2006, Page 35.

mettre en péril la vie de l'entreprise, mais elle fait intervenir une autre dimension, celle de la **légitimité sociale** concept au cœur des théories néo-institutionnelles.

La RBV est le résultat d'un travail de Birger WERNERFELT. Bien que cette approche ait été proposée pour la première fois en 1984, WERNERFELT reconnaît qu'on a commencé à prendre conscience de l'envergure de sa théorie qu'en 1990. Il résume lui-même de manière synthétique sa théorie comme : « un truisme que les organisations ont une certaine structure de ressources qui conditionnent ses stratégies, et qu'il faudrait du temps et de l'argent pour changer ladite structure.¹⁷

2-5/ Théorie néo-institutionnelle

Cette dernière nous amène cependant à analyser la RSE à travers non seulement le prisme de la normativité mais aussi celui de la légitimité de ses pratiques en tant que réponses institutionnelles aux contraintes de l'environnement. Dans cette perspective, MENARD (2003) souligne que l'analyse économique néo-institutionnelle repose sur deux concepts clés, son environnement institutionnelles et les arrangements institutionnels.

L'environnement institutionnel fait référence aux règles du jeu, règles politiques sociales ou légales édictées par le cadre institutionnel ; alors que les arrangements institutionnels renvoient aux modes organisationnels développés par les acteurs dans le cadre des règles données.¹⁸

¹⁷ YOUSSEF Benghazouani, mémoire sur « la responsabilité sociale des entreprises dans les pays en voie de développement », Université de Moncton, disponible sur <https://www.fichier-pdf.fr/2015/02/2013/mémoire-rse-youssef-benghazouani/>, Page 28.

¹⁸ Marie le BOURGE – Larrivière, Fabrice MAULEON, Schier GUILLAUME, dans Management et avenir 2009/3 (N°23), Page 187 à 198.

Section 3 :

Les piliers et outillage de la RSE

3-1/ Les trois piliers

Au regard de la définition de la RSE, nous pouvons voir que cette dernière se caractérise par trois (3) piliers : le pilier économique, le pilier environnemental et le pilier social. Ces trois piliers sont interconnectés, ils s'articulent entre eux et ne peuvent fonctionner l'un sans l'autre.

Ces piliers donnent une indication aux entreprises qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie RSE. En effet, la mise en place d'actions ou pratiques RSE doit veiller à la fois à maintenir, voire accroître la performance économique tout en étant dans une démarche de responsabilité et de respect de l'environnement et de la société.¹⁹

3-1-1/ Pilier environnement

Le pilier environnemental de la RSE englobe les enjeux liés à l'environnement et l'impact des entreprises sur l'environnement. Les entreprises soucieuses et désireuses de réduire leur impact sur l'environnement peuvent agir sur réduction d'émission du gaz à effet de serre, sur le recyclage, le recours aux énergies renouvelables, l'utilisation efficace et durable des ressources naturelles (pétrole, gaz, eau, etc.), ou encore établir des partenariats avec des fournisseurs ou sous-traitants qui sont responsables.

3-1-2/ Pilier social

Ce dernier repose sur le respect des droits de l'homme de la non-discrimination, mais cela va aussi au-delà du respect des mesures légales. Ainsi, le pilier social de la RSE peut également englober d'autres problématiques telles que l'égalité des chances, la diversité/mixité, l'hygiène, la santé et la sécurité sur le lieu de travail, ou encore la formation et l'éducation.

La législation en France tend à formuler de plus en plus de lois afin d'infléchir le comportement des entreprises vers une gestion plus sociale.

3-1-3/ Pilier économique

Une entreprise engagée dans la RSE n'est pas moins qu'une entreprise qui doit générer du chiffre d'affaires et être économiquement viable afin de perdurer. Toutefois, une entreprise qui fait de la RSE soutient l'économie locale en agissant comme un véritable acteur local ancré dans son histoire.

¹⁹ Label–emplitude.fr/articles/85841/piliers-rse, visité le 24/05/2022 à 21h17

Cet investissement dans sa région peut se matérialiser par le choix de fournisseurs locaux par exemple, ou encore faire preuve de transparence auprès de ses investisseurs, mettre en place une tarification équitable tout en garantissant un certain niveau de qualité du service.

3-2/ Les outillage au service de la RSE

On distingue plusieurs outils de la RSE qui sont au service de celle-ci, par contre qui ne font pas une politique RSE. Les principaux engagements formalisés pouvant être appliqués dans les entreprises à travers les domaines d'activités très divers sont les suivants :

3-2-1/ Chartes

Les chartes sont des références, des engagements moraux, voici des exemples de chartes parmi les plus connues :

- Global compact, relatif aux principes du monde des affaires (charte faisant référence au plan international) ;
- Charte de la diversité, relative aux RH

3-2-2/ Normes

Une norme est un principe servant de règle. Il existe de nombreuses normes liées à la RSE, parfois sur un seul champ d'action, comme les RH (exemple : la SA 8000, basée sur les conventions internationales de l'OIT et de la déclaration universelle des droits de l'homme).

Nous allons citer plus particulièrement celle déjà reconnue comme universelle, qui devrait devenir une référence dans le monde des affaires notamment : la norme NF EN ISO 26000, lancée officiellement début novembre 2010 et qui couvre l'ensemble des champs de la RSE : économique, social (interne et externe), environnemental.

Il s'agit d'un guide qui détermine les champs d'applications de la RSE autour de sept (7) actions.

Figure 4 : Découpage de l'ISO 26000



Source : Comprendre et entreprendre une démarche RSE de Christian et Frédéric VERMEULIN, Page 110.

Cette norme, en parfaite cohérence avec les normes préexistantes permet de définir la responsabilité sociale des organisations. C'est avant tout un guide qui a vocation à s'appliquer à toute entreprise ou organisation et ceci à l'échelle mondiale.

Elle a pour objectif :

- ❖ D'aider une organisation à prendre ses responsabilités sociétales en fournissant des lignes directrices ;
- ❖ De mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations ;
- ❖ De permettre aux entreprises d'être cohérentes avec les documents, traités et conventions existantes et les autres normes ISO ;
- ❖ De promouvoir une technologie commune dans le champ de la RSE ;

- ❖ De faire de la RSE à une échelle mondiale.

3-2-3/ Certifications

Une certification est une assurance de concrétisation, d'application de règles prévues dans une norme, elle a un caractère officiel.

Les universelles et qui correspondent à la dénomination de triple certification sont :

- NF EN ISO 9001 (qualité)
- NF EN ISO 14002 (environnement)
- BS OHSAS 18001 (sécurité)

Les certificats s'articulent autour de quatre (4) grands principes : prévoir ; faire ; prouver et contrôler ; corriger et réagir.

Il existe par ailleurs diverses certifications propres à des domaines d'activités et quelques labels spécifiques pouvant entrer également dans ces solutions fédératrices.

N.B : Ces outils ou types d'outils permettent de mettre en œuvre une politique tout en associant le maximum de collaborateurs.

3-2-4/ Labels

Le monde des labels est souvent confus, et parfois trompeur. Certains sont des labels « maisons », créés de toutes pièces par les entreprises à la fois juges et parties. IL existe toutefois quelques labels intéressants, le plus souvent thématiques (traitant un aspect spécifique de la RSE). Voici quelques exemples de labels utiles à connaître.

- ✓ Ecolabel européen et marque NF environnement

Ils ont pour objectif de valoriser les produits ou services respectueux de l'environnement (limitation des déchets, utilisation des ressources renouvelables, limitation de la consommation d'énergie et d'eau, éducation des consommateurs, etc.).

Ils ne s'appliquent donc guère à une entreprise, mais bien à un produit ou un service en particulier. Un point important : l'Ecolabel européen et la marque NF Environnement sont reconnus dans les 27 pays de la communauté européenne.

- ✓ Label Egalité et Label Diversité

Proposés par l'AFNOR, ces deux labels (à coupler, de préférence tant qu'ils sont liés et complémentaires) concernent l'égalité des chances et la diversité (handicap, origine sociale,

femmes, hommes, etc.). Ils peuvent être utilement inclus dans une démarche de gestion prévisionnelle de emplois et des compétences.

✓ Made in Respect

Label lancé par la CCI de saint – Etienne, Made in Respect est un peu l’exception, puisqu’il s’agit d’un label généraliste du développement durable (incluant donc à la fois le social, l’économie et l’environnement). Notamment présent en 2012 au salon RSE PACA, il est encore peu connu, mais en plein développement. Son organisation (un comité indépendant de spécialistes de tous horizons, adossés à une structure à but non lucratif) en garantit l’impartibilité.

✓ Quelques labels sectoriels

Dans le cadre du Grenelle de l’environnement, le rapport d’étapes labels entreprises responsables a encouragé la création des labels sectoriels, négociés branches par branches. Plusieurs initiatives ont vu le jour en France (certaines étant même plus anciennes que ce rapport).

Pour illustrer des labels spécifiques qui se développent petit à petit, nous pouvons citer :

- Le label de responsabilité sociétale de la relation client (celui-ci date de 2004, et sa structure juridique est de 2007, il a donc eu le temps de s’installer dans le paysage des centres de relations client) ;
- Médiaterre (pour le tourisme durable) ;
- Ecoartisan (pour les artisans des métiers du bâtiment) ;
- Ethifinance (pour le monde de la finance) ;
- Imprim ’vert et le label print’environnement (tous deux pour l’imprimerie).

Section 4 :

La RSE dans les relations clients/fournisseurs

La RSE se traduit concrètement dans les relations avec les partenaires commerciaux, dans la co-construction, dans l'adéquation avec les préoccupations de chacun.

4-1/ Clients

Le **développement durable peut être un argument commercial**, une plus-value, en augmentant la crédibilité de l'entreprise. Le sujet est porteur et vendeur, mais une entreprise engagée dans la RSE peut montrer sa réelle prise en compte. A noter aussi que les PME, en recherchant des indicateurs de leur impacts économiques, sociaux, sociétaux ou environnementaux, vont permettre à leurs donneurs d'ordre d'utiliser ces critères dans leur propre communication.

N.B : l'enjeu essentiel est relatif à l'image de l'entreprise sur son marché et à la prise en compte d'exigences nouvelles de la clientèle, mais aussi à la communication, vecteur commercial d'une entreprise engagé dans la RSE.

La pression du client va être la pression du distributeur ou celle du donneur d'ordre et va s'ajouter aux pressions économiques habituelles mais avec un degré de variabilité selon les secteurs d'activités.

Toute entreprise doit s'interroger sur la satisfaction de ses clients, mais « penser » tous clients et les plus importants, fait partie de la ligne à tenir dans la démarche RSE. Il convient d'évaluer la satisfaction des clients au travers de la politique RSE menée :

- Quel impact sur les ventes n sur l'image, sur l'augmentation commercial ?
- Analyse-t-on les réclamations, une procédure existe-t-elle, y-a-t-il un suivi ?
- Par ailleurs, s'est-on posé la question de l'adaptation de l'offre des produits et services aux personnes en difficultés, qu'elles soient démunies ou victimes d'un handicap ?
- Au travers de l'adaptation technique des produits et services, au travers de la mise en place d'une politique tarifaire spécifique...

Il faut aussi fidéliser pour construire des relations pérennes autour d'exigences sociales et environnementales et de faire passer le message de la RSE sur la durée.

Fidéliser une clientèle demande de bien la connaître et de passer par des étapes préalables :

- De mener des études pour connaître de façon précise le client type, cible ou modèle ?
- De réfléchir à une politique de récompenses de la fidélité de vos clients ?
- De sensibiliser pour que le partenariat aille au-delà de simples relation « business ».

L'innovation fait partie des axes qui caractérisent une politique RSE, innover en s'appuyant sur les spécialistes, en participant à des groupes de travail, accroître la créativité et l'ambition de l'entreprise.

La communication sur la politique de l'innovation de l'entreprise est un facteur commercial qui peut permettre la différence face à la concurrence, tout en s'inscrivant dans la logique RSE de recherche d'amélioration continue et d'ouverture :

- De brevets ont-ils été déposés ?
- Des collaborateurs de l'entreprise participent-ils à des rencontres, des colloques en vue de diffuser ou partager les connaissances métiers ?
- Participent-ils à des groupes de travail spécifiques ?
- A-t-on noué des partenariats de recherche avec le public ou le privé ?

4-2/ Fournisseurs

L'achat écoresponsable doit concilier le développement durable et les règles de la concurrence.

Il faut constater que l'organisation actuelle de la fonction achats dans les grandes entreprises freine parfois la diffusion des pratiques RSE chez les sous-traitants.

Les achats durables préservent de manière équilibrée et pérenne l'intérêt environnemental, social et économique de l'ensemble des parties intéressées et servent la performance de l'organisme donneur d'ordres à court, moyen et long terme. Le cœur d'une politique RSE vis-à-vis des fournisseurs est une politique « achats responsables ».

N.B : recherche-t-on des priorités dans les choix ? Vérifie-t-on si l'achat n'engendre pas une pression négative sur le fournisseur ? S'il va à l'encontre de notre éthique ? S'il est socialement responsable ?

Cette notion consiste d'une part à adopter une **attitude de respect et de co-construction** (cas du commerce équitable), d'autre part à s'ouvrir à une économie plus solidaire.

Il convient d'évaluer la **performance environnementale et sociale des fournisseurs** en s'assurant de l'engagement et des comportements sociaux et environnementaux par rapport à des grilles d'évaluations de critères précis et opposables intégrés dans le processus d'achats.

La notion est toujours prégnante dans une politique d'achats responsables : respect des délais de paiement, refus de cadeaux assimilables à une corruption, même légère... La charte des achats responsables garantira les principes éthiques fondamentaux.

Pour avoir des relations constructives avec des fournisseurs dans une optique RSE, il convient d'aborder les questions suivantes :

- Un code de bonne conduite décrit-il les modalités de gestion des cadeaux faits par les fournisseurs ?
- Les principaux fournisseurs sont-ils informés et/ ou formés aux exigences sociales ou environnementales de l'entreprise ?
- Existe-t-il un accompagnement et une sensibilisation des fournisseurs sur la mise en place de normes sociales ou environnementales (exemple : SA 8000 ou normes locales...) ?

➤ Etc.

Section 5 :

RSE dans la performance globale d'une entreprise

La RSE, responsabilité sociétale des entreprises, englobe l'ensemble des pratiques mise en place par les entreprises afin d'adopter les principes du développement durable : la viabilité économique, l'impact positif sur la société, le respect de l'environnement. La mise en place d'une politique RSE au sein d'une entreprise lui permet de mieux gérer ses risques car elle identifie les freins et les faiblesses de l'organisation et les leviers pour y remédier. Si, dans un premier temps, la démarche RSE a un cout financier, elle générée à court et à moyen terme une amélioration globale. Concrètement, l'entreprise réduit ses dépenses énergétiques et récolte doublement les effets positifs de cette économie en améliorant son image.

Elle accroît la productivité, la motivation, la loyauté de ses salariés et augmente ainsi son attractivité sur le marché de l'emploi à haute valeur ajoutée. Par ailleurs, elle fortifie son capital confiance auprès de ses parties prenantes.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons proposé une idée générale de la RSE en passant par son historique, sa définition et son évolution.

La RSE est devenue le concept dont on tient compte dans les relations d'affaires, que l'on enseigne désormais et dont on débat dans les cercles économiques. Les résultats de notre étude tendent à montrer que la responsabilité sociale et environnementale des entreprises a un impact sur l'efficacité économique de ces dernières. La RSE est un processus entrepreneurial visant à la conversion de valeurs sociétales en valeurs marchandes.

La RSE est davantage un état d'esprit à faire évoluer que des normes à mettre en place, dans une recherche de relation gagnant-gagnant, en s'interrogeant sur les possibilités d'agir autrement. C'est une vision collective, où chacun est responsable

Chapitre II

La performance commerciale

Introduction

Guidées ou poussées par l'évolution accélérée de leur environnement (concentration, compétitivité, innovations technologiques, mondialisation...), les entreprises en quête de performance se sont souvent focalisées en priorité sur la recherche de productivité industrielle, l'amélioration de la qualité et la mise en place de système de gestion.

Suite aux réformes entamées dans l'économie de marché, dont la demande est devenue plus exigeante et importe, les entreprises sont appelées à développer dans un environnement changeant caractérisé par une concurrence accrue et importante. C'est ainsi, que toute entreprise soucieuse d'être compétitive, devrait mettre en place un dispositif pour faire face à la concurrence d'autres entreprises.

Aujourd'hui avec le phénomène de la concurrentialité, ajouté à cela le besoin de toujours atteindre les objectifs tracés puis la réalisation du chiffre d'affaires, les entreprises ne pensent plus à comment produire mais plus plutôt à comment gagner les marchés c'est-à-dire comment commercialiser leurs produits. D'où le terme commercialisation.

En effet, une bonne politique de commercialisation induit une bonne performance globale de l'entreprise en générale, pour y arriver plus aspects, facteurs, leviers, et stratégies entrent enjeu pour l'atteinte des objectifs commerciales de l'entreprise.

Pour rester compétitives et fidéliser les clients, les entreprises ont dû remettre en cause leurs offres, leur approche commerciale et leur organisation. Elles sont donc aujourd'hui amenées à offrir des prestations à la fois globales et customisées. **Les services font désormais partie intégrante de l'offre et constituent souvent le facteur différenciant.** Pour se rapprocher de leurs clients et être plus réactive, elles ont également dû diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques et renforcer la structure de leur service client.

Au-delà d'un impact sur l'organisation commerciale, une telle révolution implique également un changement radical de culture. Ainsi, il s'agit de passer d'une approche commerciale centrée sur les volumes à une approche centrée sur la vente de solutions. La première valorisait la performance individuelle, la deuxième implique une prestation collective au service du client de l'entreprise. Il s'agit également d'orienter le dispositif sur la création de valeur. Ainsi, chacun doit adopter une approche gestionnaire et veiller à la bonne allocation des moyens. Pour réussir ce challenge, il est indispensable de concevoir et de mettre en place un dispositif commercial cohérent orienté sur la performance ; ce qui nécessite également d'adopter une démarche de conduite du changement pour permettre à chacun de devenir acteur et moteur.

Avant de préciser plus avant les dimensions abordées, un principes clé mérite une attention particulière : **le principe de cohérence**. On ne peut améliorer l'efficacité d'un dispositif commercial en agissant sur un levier de manière isolée. La performance globale du dispositif commercial repose sur le bon fonctionnement de chaque partie, mais également sur la cohérence de toutes les composantes qui sont intimement liées.

Pour illustrer ce que l'on vient d'évoquer, nous allons présenter méthodologiquement ce chapitre en cinq (5) sections à travers lesquelles nous tenterons de d'explicitier les politiques,

Chapitre II La performance commerciale

les leviers, stratégies, outils de la performance commerciale. Dans la dernière section l'on parlera de l'exégèse du lien existant entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance commerciale de ces dernières.

Section 1 :

Définition et politiques de la performance commerciale

1/ Concepts et définition de la performance commerciale

1-1/ Concept de la performance

La performance est l'une des notions principalement priorisées par les entreprises. Cette notion n'est plus uniquement l'image de critères économiques, mais intègre également d'autres dimensions sociale, environnementale, ... Ces différentes dimensions peuvent être appelées les par « **les valeurs de l'entreprise** ».

Avant d'explicité le sujet de performance commerciale, il est important aussi d'apporter quelques précisions sur le concept de performance, en présentant une définition, quelques concepts voisins, ses typologies et ses domaines.

A/ Définition de la performance

On distingue plusieurs définitions de la performance chacune liées dans une domaine et contexte.

A cet effet, on retrouve plusieurs interprétations selon les auteurs et parmi lesquelles on peut citer :

« La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques ». Ce qui revient à dire que, la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolement.²⁰

La performance économique de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur. La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-cout, dont les deux termes sont inhérents mais fondamentalement distincts.

Le cout est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini. Quant à la valeur, c'est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins.

²⁰ LORINO F : « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation, paris, 1998.

La performance globale est définie comme : « l'agrégation des performances économiques, sociales, et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement²¹ ».

En effet, les progrès utilisés et réalisés par les entreprises sont mesurés grâce à leurs démarches RSE. La RSE étant l'intégration volontaire par les entreprises, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes.

Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à l'amélioration de la société puis à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Ces parties prenantes, comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc.

« La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales²²».

B/ Les principaux critères de la performance

Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluation de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettent de quantifier ou qualifier

Un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un pourcentage) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de la performance peuvent être orientés vers la relation clients (nombre de visites, chiffre d'affaires réalisé, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de clients).

D'autre vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de cout).

²¹ BARET, P : « l'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable », Paris, 2006.

²² BERLAND, A et al : « Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{ième} congrès de L'AFC. IAE, Poitiers, 2007.

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Elles sont présentées ici à partir des définitions proposées par BOUQUIN, 2000²³ :

- L'économie : consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre cout ;
- L'efficacité : est la capacité d'une entreprise à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée ;
- Pertinence : la notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

C/ La mesure de la performance

Elle peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat.

- Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé ;
- Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

La mesure de la performance peut avoir comme objectif :

- Evaluer le travail réalisé par les services ou les salariés ;
- Evaluer le succès d'un nouveau produit
- Mettre en place des outils de motivation
- Améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les subordonnés

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à trois (3) niveaux : financier, économique, social, organisationnel, et sociétal.

- La performance financière : traditionnellement, on la mesure à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA ;
- La performance économique : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix ;

²³ BOUQUIN, H : « comptabilité de gestion », édition Economica, Paris, 2000, Page 104.

- La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents ;
- La compétitivité-hors prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, ...
- La performance organisationnelle : ici, il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais, ...
- La performance sociale : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles, ...
- La performance sociétale : elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de la performance de l'entreprise.

D/ Les indicateurs de la performance

« Les indicateurs de la performance sont au cœur du système de contrôle de gestion. Ils doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats et une information sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre²⁴ ».

Les indicateurs peuvent être classés en deux groupes : les indicateurs internes et les indicateurs externes :

- Indicateurs internes

Ils sont principalement produits par la comptabilité de gestion :

- Les indicateurs de résultat, tels que le volume mensuel de la production, le coût de cette production. Ces indicateurs évaluent la rentabilité de l'entreprise.

²⁴ BHIMANI Alnoor, Horngren Charle, Foster George, Langlois George, Datar Srikant : « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Edition Pearson Education France, Paris, 2006, Page 117.

- Les indicateurs moyens, tels que les quantités et le cout des matières consommés, le cout et le temps de main d'œuvre, la taille des séries produites, etc.

➤ Indicateurs externes

Pour compléter la batterie d'indicateurs internes, il est utile d'adopter des indicateurs dirigés vers l'environnement de l'entreprise. Chaque entreprise a un maché particulier, une activité et une structure qui rendent uniques les conditions de sa performance. Choisir des indicateurs pertinents pour évaluer la position de l'entreprise dans son environnement, consiste donc à mettre des indicateurs en adéquation avec des objectifs préalablement définis.

Les indicateurs externes portent sur les changements dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence positive (opportunités) ou négative (risques) sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

Un autre indicateur retient notre attention, c'est la compétitivité : qui désigne l'attitude de l'entreprise à contenir durablement la concurrence, la capacité à gagner et maintenir des parts de marché.

Les facteurs de compétitivité sont multiples : on parle de compétitivité-couts et compétitivité-hors couts.

- La compétitivité-couts : elle est déterminée pat les écarts de productivité, les couts salariaux et des matières premières, le taux de change de la monnaie de facturation, etc. ;
- La compétitivité-hors couts : elle par contre est déterminée par la qualification du personnel, la capacité innovatrice de l'entreprise, le système de gestion de l'information de l'entreprise, etc.

1-2/ Définition de la performance commerciale

Quand on parle de la performance commerciale, c'est tout simplement le nombre de missions de management de transition que vous obtenez. Il s'agit également d'optimiser vos ressources pour atteindre ce niveau de performance, c'est-à-dire faire avec moins d'efforts. L'efficacité commerciale est liée au bon fonctionnement de votre activité et s'évalue par rapport aux objectifs fixés en amont et un résultat chiffré.

Figure 5 : aperçu de la performance commerciale sur image



Source : conçue par nous même à travers la compréhension des revues littéraires

La performance commerciale d'une entreprise repose sur des multiples critères : mode de management, gestion de la relation client, qualité de la prestation fournie, mais aussi l'efficacité des dispositifs de rémunération variable et motivation des collaborateurs.

Il faut noter que la performance commerciale est le reflet de l'efficacité commerciale.

L'efficacité commerciale étant la capacité d'une entreprise, d'un individu ou d'un service à atteindre les objectifs et les résultats souhaités.

Ainsi, **la performance commerciale, étroitement lié à l'efficacité commerciale, se définit par la capacité d'une entreprise à déployer une organisation optimale dans le but de proposer un produit ou un service répondant aux termes des consommateurs et des clients.** Selon Fabien LUCRON²⁵.

1-3/ Politique de la performance commerciale

A/ Généralité

La politique commerciale désigne l'ensemble des décisions prises ou des pratiques relatives à la commercialisation des produits ou services de l'entreprise. La politique commerciale est une notion assez générale qui englobe généralement la politique de distribution, la politique

²⁵ « Comment stimuler la performance commerciale de votre entreprise », Fabien LUCRON, article publié en 2022.

de prix, la politique de communication et la politique de services associés à destination des clients distributeurs.

A-1/ Définition de la politique commerciale

La politique commerciale peut-être définie comme étant un chemin adopté par l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs. C'est une politique qui désigne l'ensemble des décisions prises ou pratiques relatives à la commercialisation des produits et/ou services de l'entreprise.

L'entreprise définit par ses choix sa politique commerciale, en termes de produit, de fixation des prix, de réseau de distribution et de la publicité pour les promotions à réaliser.

En effet, la politique commerciale est une notion assez générale, sa réussite au sein d'une entreprise exige la maîtrise de ces quatre (4) politiques : la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication.

A-2/ Les objectifs de la politique commerciale

Les objectifs de la politique commerciale sont issus des objectifs généraux de l'entreprise et en particulier les objectifs du service commercial. Ils sont des sous-ensembles des buts fixés par l'équipe dirigeante.

Il faut aussi noter qu'un objectif est défini par ces quatre (4) composantes : l'attribut, la dimension, la norme, l'échelle de mesure, et l'horizon temporel répartie en deux (2) catégories qui sont :

A-2-1/ Les objectifs qualitatifs

Ce sont des objectifs qui demeurent encore difficilement mesurables :

- Les objectifs sociaux et d'inspiration sociétale, qui visent à la création et le développement d'une culture de l'entreprise ;
- La motivation et la mobilisation du personnel ;
- Le taux de satisfaction des clients ;
- La valeur sociale (image, prestige,).

A-2-2/ Les objectifs quantitatifs

Eux par contre ils sont mesurables, on distingue :

- Les objectifs de vente : ils sont établis à partir des prévisions de l'entreprise et ils s'expriment en chiffre d'affaires et en part de marché ;

Chapitre II La performance commerciale

- Les objectifs de rentabilité : ils se préoccupent de la notion de marche et ils se concentrent sur la réduction des couts ;
- Les objectifs d'activités : ils sont des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs ;
- Les objectifs financiers : consiste à améliorer la productivité et le bénéfice net.

Section 2 :

Evaluation de la performance commerciale

Premièrement, l'élaboration de la politique de la performance commerciale et ses objectifs, dépend de son évaluation au niveau de l'entreprise, afin de l'évaluer en bon sens et en amélioration progressive et durable.

Dans un langage courant l'évaluation ou performance est en autre termes que « le résultat chiffré obtenu ou encore le résultat optimal d'une unité commerciale que l'on peut obtenir²⁶ ».

L'évaluation donc consiste à mesurer, à comparer des résultats obtenus par rapport à des objectifs préalablement fixés ; la vraie évaluation ne se limite pas à un contrôle de l'activité mais doit se piloter et conduire à l'amélioration.

Evaluer la performance commerciale d'une entreprise n'est pas chose facile. Le manager commercial se doit de structurer le suivi de l'action commerciale et de l'activité de ses équipes commerciales. Il agit tel un entraîneur du football qui scrute et analyse toute l'activité de ses joueurs en match comme à l'entraînement pour aller vers la victoire. Confirmant l'adage « ce que nous ne pouvons pas mesurer, nous ne pouvons pas l'améliorer ».

Si un bon suivi qualitatif et quantitatif est la base de l'évaluation de la performance commerciale, l'analyse des données est fondamentale. C'est en effet cette capacité à combiner les informations, à les analyser et à en tirer des enseignements qui permettra d'être efficace. Ces informations donneront la voie à suivre au manager commercial pour atteindre les objectifs commerciaux fixés. Il en va de la santé de l'entreprise et de la capacité des équipes commerciales à travailler de la manière la plus productive qui soit.

2-1/ Objectif de l'évaluation commerciale

L'évaluation permet d'orienter le pilotage stratégique de l'unité commerciale, la mise en place du plan d'action opérationnelle et la mesure des écarts (réels et le prévisionnels).

On distingue deux objectifs principaux recherchés par l'évaluation de la performance commerciale :

- L'efficacité : consistera atteindre le degré de réalisation maximale des objectifs fixés par l'entreprise, elle est « l'aptitude à faire qu'il faut » ;
- L'efficience : évaluer la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales, elle est la « capacité à faire bien » ; la notion d'efficience se rapproche de celle de la productivité et traduit la capacité à économiser les moyens en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.

²⁶ BENITO. N, COMBES. M et FILLEEUA. M-G : « gestion de la relation commerciale », Page 118

Chapitre II La performance commerciale

L'évaluation s'exprime à des différents niveaux de l'activité de l'entreprise et aux facteurs clés de succès qui contribuent à la prouesse globale de l'organisation :

- Le domaine économique et financière (ration et indicateur comptable puis financière) ;
- La qualité de service au client (satisfaction et fidélisation) ;
- La gestion du personnel ;
- La capacité à réagir et à s'adapter à un environnement concurrentiel.

Section 3 :

Stratégie et enjeux de la performance commerciale

3-1/ Stratégie de la performance commerciale

Basé sur une solide étude de marché, mettre en place une stratégie de la performance commerciale consistera à mettre sur papier les objectifs (en termes de chiffre d'affaires et de croissance) et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Cette réflexion permet d'affiner le positionnement sur le marché face aux concurrents, et de donner une vision précise sur la voie à suivre pour développer l'activité de l'entreprise.

Le choix du positionnement sur le marché se fait par rapport aux différents segments de clientèle possibles. En fonction des forces, des objectifs, de la capacité financière et opérationnelle de l'entreprise, cette dernière décidera lesquels cibler en priorité.

L'élaboration de la stratégie de la performance commerciale est une opération totalement intellectuelle, qui doit être établie par une équipe dirigeante expérimentée et qualifiée qui va se baser sur les démarches suivantes :

A/ Etude interne de l'entreprise²⁷

Pour élaborer une stratégie de la performance commerciale, l'entreprise doit faire une étude interne, autrement dit une politique interne, qui a pour objectif d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, à savoir : ses ressources humaines, sa capacité financière, sa politique RSE, sa technologie, sa structure organisationnelle et sa culture.

- **La force** : une force est une capacité (individuelle ou collective), une compétence distinctive, un pouvoir qui procure un avantage différentiel à l'entreprise. Une entreprise jouira d'un avantage différentiel à partir du moment où ses compétences distinctives lui permettent de remplir plus facilement que ses concurrents les conditions requises pour exploiter une opportunité avec succès. La question essentielle est souvent posée : l'entreprise dispose-t-elle des forces nécessaires pour être en mesure de saisir les opportunités et de les mener à terme ?

- **La faiblesse** : c'est un handicap qui se traduit dans le domaine d'activité de l'entreprise, elle pourrait être une défaillance dans la capacité à produire. La question essentielle est souvent posée : l'entreprise doit-elle être limitée aux opportunités à la portée de ses forces actuelles ou bien se lancer dans l'acquisition des compétences, qui lui font défaut lors de son investissement de nouveaux marchés ?

²⁷ DUPIGOUR André : « introduction à la finance de l'entreprise », édition bourdon, Paris, 1982, Page280.

B/ Etude de l'environnement²⁸

Au grand jamais une entreprise ne pourrait se prétendre à l'abri de l'influence qu'exerce l'environnement sur cette dernière ; toutes ses activités en sont inmanquablement affectées. Bien cerner son environnement en termes d'opportunités aussi bien que des menaces du marché.

- Les opportunités : une opportunité est une circonstance ou une occasion qui vient à se présenter dans l'environnement d'une entreprise, l'évolution du marché (nouveaux besoins, nouvelles demandes...), l'innovation technologique (introduction de nouveaux procédés de fabrication ou de commercialisation), etc. L'entreprise sera en mesure de saisir celles pour lesquelles elle se trouve en position avantageuse sur le plan concurrentiel.
- Les menaces : une menace est un éventuel dysfonctionnement que risquerait d'amener une conjoncture défavorable, notamment environnementale. Aggravée par l'absence d'une réponse marketing suffisamment appropriée, la menace pourrait se répercuter sur tous les secteurs de l'entreprise, écorner son image et détériorer sa position sur le marché.

L'analyse de l'environnement dépend des différents domaines suivants :

- Technologique : consiste à étudier l'évolution des progrès techniques, les recherches en cours dans le domaine, les nouveaux matériaux, les nouvelles technologies, et le conditionnement, ainsi que toutes les décisions de création de produits nouveaux.
- Politique : l'analyse de l'état de stabilité ou d'instabilité des risques de nationalisation, de degré d'intervention des pouvoirs publics est indispensable avant toute décision d'exportation ou d'implantation dans un pays étranger.
- Juridique : l'application des lois, décrets et règlements existant ou en projet conduit l'entreprise à modifier les produits existants ou innover (l'exemple du café : réglementation sur la concentration de café, les mesures de protection de l'environnement).
- Socio-économique : l'évolution du pouvoir d'achat, la structure de la population, la composition de la famille et plus généralement du niveau de l'activité économique doit être pris en compte (et si possible anticipés) par l'entreprise, afin de suivre de près la réalité du marché.

²⁸ DOUH : « veille technologique et compétitivité – l'intelligence économique au service du développement industriel », Dunod, Paris, 1995, Page 95.

- Culturel : l'étude des traditions, de valeurs et des croyances des composantes sociales est indispensable pour toute entreprise qui envisagerait de créer de nouveaux produits (et même de nouveaux conditionnements), de modifier ou de créer la nouvelle forme de distribution et de lancer une campagne de communication.

C/ Etude de marché

Au-delà de l'analyse de l'environnement, les responsables de l'entreprise doivent se familiariser avec leurs marchés spécifiques, ils ont besoin d'un flux d'information régulier, afin de comprendre les résultats déjà obtenus et de planifier les activités à venir ; des informations actuelles, exactes et opérationnelles sur les consommateurs et les concurrents, permettent de prendre des meilleures des décisions à court et long terme.

Ph. Kotler et B. Dubois estiment que l'étude de marché est « la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et information relatives à une situation marketing²⁹ ».

L'étude de marché est un facteur clé de réussite de la stratégie de la performance commerciale, car elle permet de répondre aux questions suivantes :

- Pour les consommateurs :
 - Quand et/ou achètent-ils (fréquence et lieu d'achat) ?
 - Quelles sont leurs attentes, leurs motivations ou réticences ?
 - Comment se comportent-ils lors de l'achat ?
- Pour les concurrents :
 - Quel serait le nombre des concurrents émettant les produits semblables ?
 - Quelle marge de manœuvres a-t-on par rapport aux concurrents en matière de stratégie commerciale, notamment en termes de produits, de prix de communication et de distribution ?
 - Comment évoluent leurs résultats, en volume et valeur, et leur marché ?

²⁹ KOTLER. P & DUBOIS. B : « marketing management », 12^{ième} Edition, Paris, 2006, Page 120.

C-1/ Les moyens d'étude de marché³⁰

Pour effectuer une étude de marché, l'entreprise fait appel à l'un de ces moyens suivants :

- La documentation : les sources de documentation pour l'entreprise peuvent être :
 - Interne : il s'agit des statistiques réalisées par l'entreprise, telles que ses fichiers clients, ses rapports de ventes...
 - Externe : ce sont les informations recueillis sur le marché, en faisant appel à des organismes externes de collecte et de traitement d'information.

- Les études quantitatives

On distingue deux (2) types d'études quantitatives qui sont :

- Les sondages : ils sont fondés sur des méthodes probabilistes d'échantillonnage, qui consiste à choisir un échantillon représentatif de la population et l'étudier afin de tirer des conséquences supposées valable pour l'ensemble de la population à un moment donné. Pour que ses conclusions soient valables, il convient de constituer l'échantillon de façon très rigoureuse : par méthode des quotas (constitution d'un échantillon aux caractéristiques sociodémographiques à celle de la population) ; par méthode probabiliste (tirage au sort et application de la loi normale).
- Les panels : ils sont réalisés par des organismes privés, qui gère un échantillon de la population, on distingue :
 - 1- Les panels de consommateurs : ils permettent d'étudier les comportements des consommateurs, pour obtenir des informations sur la structure du marché et la fréquence d'achat ;
 - 2- Les panels des distributeurs : ils regroupent les plus important détaillants qui permettent d'effectuer des enquêtes sur les ventes, les achats et les stocks, etc. Ces informations permettent de connaître les parts de marché et les prix pratiques.

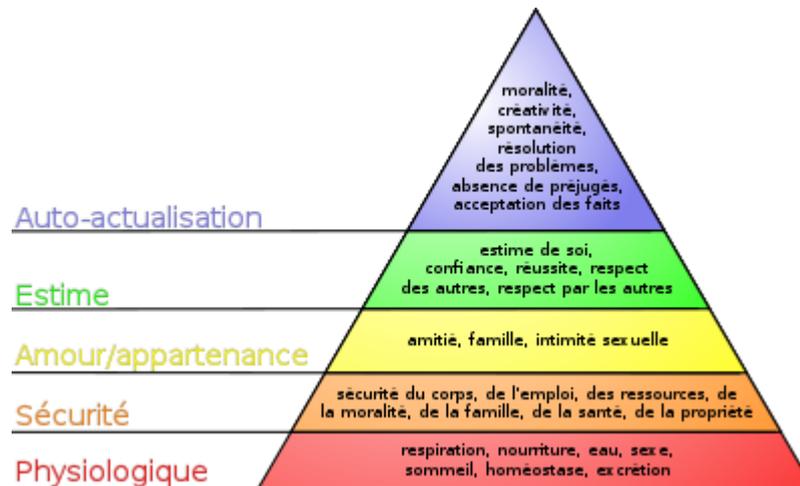
- Les études qualitatives

On distingue les études de motivation et du comportement :

³⁰ RICHARD Ladwein : « le comportement du consommateur et de l'acheteur », 2^{ème} édition, economica, Paris, 2003, Page 230.

- 1- Les études de motivation : cherchant à déterminer les causes de déclenchement d'achat, par l'utilisation des méthodes d'enquête plus subjectives, telles que les entretiens ou les observations réalisées directement au moment de l'achat.

Figure 6 : La motivation des individus - pyramide des besoins de MASLOW



Source : Pyramide_des_besoins_de_Maslow.

- 2- Les études de comportement : elles visent à définir les attitudes des consommateurs ; une fois un comportement spécifique est repéré l'entreprise tentera de le faire évoluer par le biais de la publicité.

3-2/ Enjeux de la performance commerciale³¹

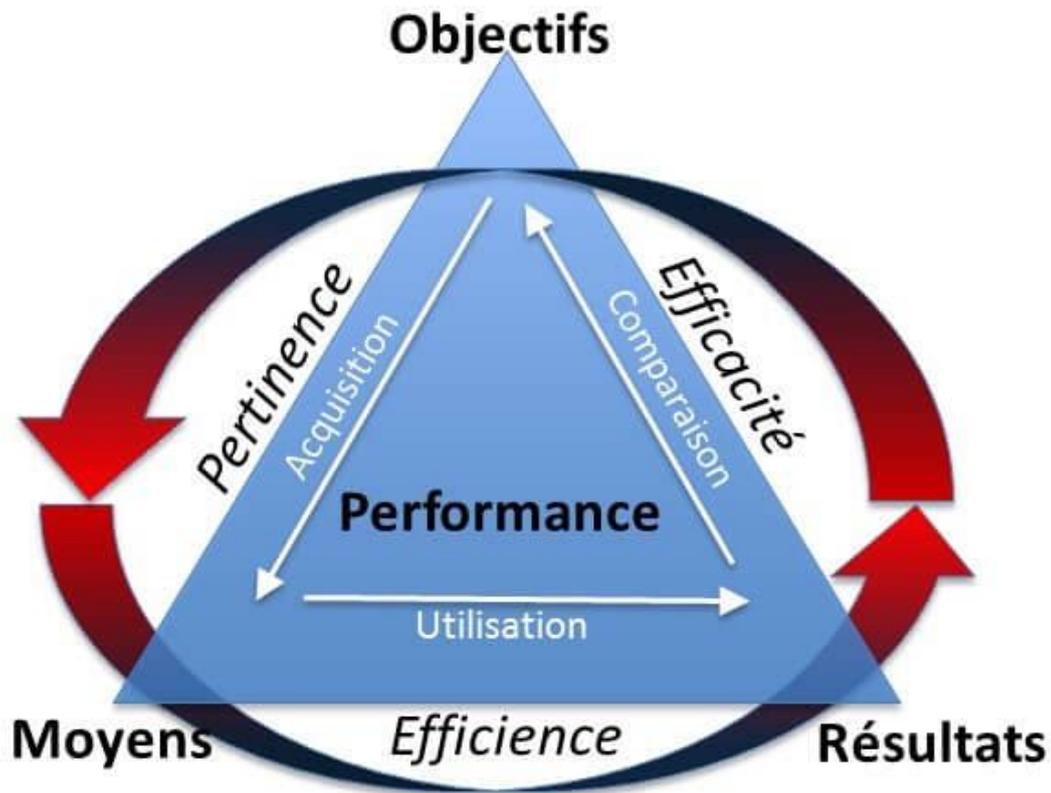
La performance commerciale est à la fois un indicateur sur l'attractivité d'offre, sur le positionnement sur le marché, et surtout sur la démarche commerciale, autrement dit le système d'indication et de ciblage du prospect. Cet indicateur permet aussi à l'entreprise de déterminer les besoins prévisionnels et de faire une projection sur l'avenir.

La performance commerciale joue donc un rôle important dans le développement commercial, mais aussi dans la stabilité ou le développement de l'entreprise. Si les commerciaux et la force de vente en générale ne sont pas les seuls pour atteindre les objectifs commerciaux, c'est bien leur travail et leur approche qui s'avèrent souvent décisifs dans le processus ou parcours d'achat du client.

³¹ <https://www.kissthebride.fr/what/performance-commerciale>

La performance commerciale est le résultat de l'efficacité commerciale et de la qualité des prospects ainsi que leur niveau d'implication dans le processus d'achat.

Figure 7 : Enjeux de la performance commerciale



Source : Modele_performance_Gibert.

Optimiser la performance commerciale passe par une réflexion régulière sur l'approche et l'amélioration du tunnel de conversion. Il faut répondre aux nouvelles attentes et habitudes du client, maîtriser son parcours et avoir une connaissance parfaite sur son profil.

3-2-1/ L'acquisition des nouveaux clients

Le développement commercial passe avant tout par le recrutement des nouveaux clients. C'est une tâche indispensable pour pouvoir développer une activité surtout à l'heure où la fidélisation devient de plus en plus difficile à obtenir, tant la concurrence est rude.

Les commerciaux doivent donc pouvoir se reposer sur un système de génération et de gestion des leads pour utiliser plus intelligemment leurs temps et limiter les coûts d'acquisition client.

L'élaboration du tunnel de conversion et le recours à la data sont des leviers très utiles pour faciliter le travail des commerciaux et améliorer la performance commerciale.

3-2-2/ La data, nouvel atout de la performance commerciale

La data constitue une mine d'informations à forte valeur ajoutée dans laquelle les commerciaux peuvent dénicher les belles opportunités. Le développement commercial passe par une identification et un ciblage de chaque prospect. La segmentation des prospects permet de prendre contact avec lui au moment le plus opportun, quand il semble le plus proche de conclure le processus d'achat.

Dans un environnement socio-digital, le client est devenu plus exigeant et plus mature dans son parcours d'achat. Il s'informe, compare, multiplie les points de contact et reste particulièrement sceptique à tout discours commercial ou publicitaire non ciblé. **Par conséquent, le commercial doit être capable de bien le connaître pour lui délivrer la bonne offre ou le bon message au bon moment et sur le bon canal.**

3-2-3/ Le nouvel métier du commercial

La customisation est rendue possible par l'automatisation de certaines tâches, mais surtout par une force de vente attentive et à l'écoute des clients. Il est indispensable de tout savoir de son offre mais surtout des prospects et clients. **Ce sont là les clés de l'acquisition client et de la fidélisation client.**

Le commercial doit être un conseiller expert qui collabore avec les clients pour répondre à leurs problématiques. Il ne doit plus simplement pousser les produits mais recréer du lien avec le et se positionner en tant que « chef d'orchestre », capable de proposer des solutions customisées.

3-2-4/ La fidélisation client pour booster le chiffre d'affaires de l'organisation

La fidélisation client joue un rôle majeur dans le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. En construisant des relations durables avec les clients, l'entreprise a des fortes chances de booster les ventes avec des ventes additionnelles et cela limite les coûts de développement clients. Dans cette optique, la relation clients est cruciale et mérite d'être alimentée par un dialogue de qualité, avant, pendant et après l'achat.

Section 4 :

Leviers de la performance commerciale et orientation du système commerciale sur la performance

4-1/ Leviers de la performance commerciale

Le levier de la performance commerciale est l'une des expressions les plus recherchées par les dirigeants sur les moteurs de recherches. Mais la vraie question se pose, celle de savoir l'exactitude ? même si elle est plutôt parlante, cette notion mérite toutefois quelques précisions.

Le levier de la performance commerciale peut faire référence à un outil, une méthode ou une stratégie que peut exploiter l'entreprise pour améliorer sa performance globale.

Le recours à un levier de performance commerciale implique le plus souvent l'établissement d'un plan d'action plus ou moins complexe, selon la nature du projet. Celui-ci peut inclure la création des supports de communication, de la formation, des modifications structurelles, des embauches, la nomination des nouveaux responsables, de l'aménagement de nouveaux espaces, la construction d'une unité de production, et autres investissements divers et variés (sur la RSE, etc.).

Chaque entreprise étant différentes, les leviers actionnés par ces dernières peuvent également grandement être distinctes, d'autant que ces derniers dépendent aussi des objectifs fixés par les entreprises.

Comme mentionné précédemment, une entreprise en quête de la performance commerciale peut tirer avantage d'un certain nombre de leviers pour parvenir à ses fins. Voici quelques-uns des leviers les plus utilisés :

A- Générer de l'engagement grâce aux réseaux sociaux

A leur arrivée sur internet, certaines entreprises ont rapidement identifié le potentiel des réseaux sociaux. Lieux d'expression et d'interaction plus ou moins libre qui permettent aux marques de s'adresser directement à leur cible, et inversement. Cette nouvelle manière de communiquer ouvre de nombreuses perspectives aux services marketing. S'ils sont intelligemment exploités, les réseaux sociaux permettent ainsi de générer un trafic qualifié vers un site internet ou encore de créer un buzz autour d'un produit ou d'un service.

B- Soigner sa relation client

Existe-t-il de meilleur ambassadeur d'un client satisfait ? en prenant soin de leur clientèle, les entreprises ont tout y à gagner : conserver leur clientèle en les fidélisant, conquérir de

nouveaux prospects, se démarquer de leurs concurrents, améliorer leur image de marque auprès du grand public...

Voici quelques exemples d'actions qui peuvent être mise en place dans ce cadre : investir dans la solution CRM, recueillir et exploiter les feedbacks des clients, réaliser des questionnaires de satisfactions, adopter une stratégie multicanale pour interagir avec le client là où il se trouve, personnaliser la relation avec le client (à travers la RSE), être à l'écoute du client et les parties prenantes...

C- Améliorer le bien-être des collaborateurs

Cela fait plusieurs années que les entreprises ont pris conscience de l'importance de prendre soin de leurs salariés. D'un point de vue purement pragmatique, des collaborateurs heureux au travail, c'est entre autres une baisse de turnover et des arrêts maladie, une amélioration de l'efficacité et de la productivité, une hausse de la créativité...

Comment y parvenir ? En étant davantage à l'écoute des besoins des collaborateurs, en leurs permettant de travailler dans de bonnes conditions, en créant des espaces propices à la création, en organisant la livraison des fruits frais pour le petit déjeuner, en autorisant la sieste dans une salle dédiée, en multipliant les gestes de motivation, de reconnaissance et d'encouragement...

D- Développer une stratégie de croissance externe

La croissance externe consiste à acquérir ou à fusionner avec une autre entreprise, qu'il s'agisse d'un concurrent, d'un fournisseur, ou parfois même d'un client, pour renforcer sa position, éliminer la concurrence, obtenir des nouvelles compétences ou garder la maîtrise de l'approvisionnement des matières premières.

Une telle opération n'est toutefois pas sans risque. Mal piloter une stratégie de croissance externe peut en effet se solder par une hausse de l'inquiétude et du mécontentement du personnel, un dépassement du budget alloué ou une baisse de la performance globale de l'entreprise.

E- Modifier son positionnement sur le marché

Lorsque la pression concurrentielle devient trop forte, une entreprise peut adopter l'une de ces deux (2) stratégies opposées : continuer à se battre sur son terrain ou se repositionner pour tenter de se faire une place sur un marché concurrentiel. Certaines entreprises vont par exemple se focaliser sur une production made in France pour tirer leur épingle du jeu, pendant que d'autres vont procéder à une montée en gamme en proposant des services ou des produits certes plus chers, mais surtout plus qualitatif.

Exemple : considérée comme une enseigne spécialisée dans les produits bon marché, la société X doit par ailleurs faire face à une concurrence rude qui grignote années après années ses parts de marché. Pour sortir de l'impasse vers laquelle elle se dirige, la direction a pris la décision de monter en gamme afin de toucher une cible un peu plus restreinte, mais plus fidèle et dotée d'un plus grand pouvoir d'achat. Cette nouvelle stratégie exige de repenser entièrement l'identité de la marque et de transformer les gammes de produits commercialisés.

F/ Le tableau de bord

La construction du tableau de bord est fondée sur le système d'objectifs. La stratégie et les axes de performance exprimés dans le système d'objectifs doivent être traduits dans les indicateurs du tableau de bord.

Le tableau de bord doit offrir une vision de l'activité commerciale. Il doit permettre de prendre les bonnes décisions. Il est donc tourné vers l'action et le futur. Ce n'est pas un document comptable et rétroactif mais un outil économique et prospectif. C'est un outil d'aide à la prise de décision. Il importe de le distinguer des statistiques. Sa pertinence repose sur le choix des indicateurs qu'il comporte.

Pour être exploitable et efficace, un tableau de bord doit être pertinent, synthétique, actualisé en permanence et fiable. En résumé, il doit être orienté vers la performance.

Un tableau de bord construit permet de gagner en temps, en efficacité et en pertinence d'analyse. Il permet d'anticiper, d'être proactif et de prendre des décisions³².

4-2/ L'orientation du système commerciale sur la performance

Le système commercial concerne tous les niveaux hiérarchiques. Il doit apporter une visibilité à chacun sur les résultats et les leviers qui le concernent. Il est primordial qu'au moins une partie du système soit homogène entre les différentes entités commerciales.

a- Prévoir l'activité commerciale

Le temps constitue une ressource essentielle que l'entreprise doit gérer comme un investissement. Il est essentiel de définir un cadre permettant d'optimiser le temps de l'équipe de vente.

- Où choisit-on d'investir le temps disponible ?
- Chez quel client ?
- Pour faire quoi ?

³² CORINNE BALAAM, « optimiser son organisation commerciale », Dunod, Paris, 2002, Pages 136-137.

- Comment ?
- A quelle fréquence ?

b- Enregistrer les données utiles liées à l'exécution des missions

Il existe plusieurs systèmes pour enregistrer l'activité commerciale. Ils vont bloc-notes au système d'information le plus sophistiqué.

L'essentiel est de pouvoir tracer l'activité commerciale, de disposer des données pertinentes et de faire vivre les dossiers clients et prospects.

Les renseignements provenant des éléments enregistrés par la force de vente ou issus des commandes des clients doivent les réalisations par rapport au système d'objectifs défini.

c- Tracer l'activité commerciale

Il s'agit de pouvoir identifier la productivité de l'activité, c'est-à-dire les missions accomplies et leur valeur ajoutée.

L'objectif n'est pas de cliquer l'activité de chacun mais d'avoir une visibilité dans un but d'efficacité.

Il est primordial pour cela que l'information ne reste pas au niveau du terrain mais qu'une partie des données soit remontée à la hiérarchie pour être analysée, compilée et que l'on puisse apporter des actions correctives si nécessaires. L'information est automatiquement disponible dès lors que l'entreprise dispose d'un système d'automatisation de la force de vente.

Le choix des données à enregistrer s'avère souvent délicat. On est tenté de recueillir un maximum d'informations sur les clients et sur l'échange entre l'entreprise et le client. Le commercial se trouve en première ligne et peut avoir accès à des données précieuses puisqu'il est en contact direct avec le client. Il faudra faire des choix et privilégier l'enregistrement des données clés permettant de connaître le client et qui figurent dans la fiche client ou prospects, et de la valeur ajoutée du contact client (réalisations concrètes par rapport aux objectifs).

La situation dépend en réalité étroitement du système informatique existant.

d- Faire vivre le dossier client/prospects

Le dossier clients/prospects mérite une mention particulière. Il représente la traçabilité du patrimoine commercial de l'entreprise et, à ce titre, est incontournable.

Il doit comporter les informations clés permettant d'avoir une bonne vision du client, notamment :

Chapitre II La performance commerciale

- La fiche signalétique du client (identité, code, coordonnées de facturation et de livraison, organisation, historique, logistique, outils informatiques, contacts...);
- Les chiffres clés (CA, volume, progression, potentiel...);
- Le suivi des affaires et actions menées en fonction des priorités définies (contrats en cours assortiments, actions promotionnelles, logistique, autre type d'actions...).

Le dossier prospects comporte des données similaires à celles du dossier clients.

L'entreprise peut le compléter par des informations pertinentes en fonctions de son activité et des facteurs de différenciation du marché, par exemple :

- Le potentiel ;
- Les fournisseurs en place ;
- La technologie utilisée (si pertinente) ;
- Les prix d'achat actuels ;
- Les actions proposées par la concurrence et leur évaluation...

Il importe enfin de préciser dans le dossier prospects l'étape à laquelle l'entreprise se situe dans le processus de prospection : suspect, prospect, approche, négociation, conclusion ou ouverture de compte client.

Section 5 :

Relation entre la RSE et la performance commerciale

En ce qui concerne le développement de la performance commerciale la RSE a entièrement sa place, notamment en matière de technique de vente et de management.

En effet, la mise en place d'une démarche de politique commerciale est souvent source de stress ? C'est le cas pour les clients et prospects qui subissent des approches basées sur des techniques de ventes agressives. C'est également la même chose pour les commerciaux qui sont sous la pression d'objectifs, alors qu'ils ne maîtrisent pas les ressources pour les atteindre.

La mise en place d'une politique commerciale qui s'appuie sur les valeurs d'honnêteté, de respect, de loyauté, de la prise en considération de l'aspect humain et environnemental, sur les principes de développement durable ; est en tous points gagnante.

D'une part, cela permet d'améliorer l'efficacité de la relation client et entreprise. En effet, ces valeurs se basent sur l'écoute et montrent que l'entreprise est attentive à la situation de ses interlocuteurs (parties prenantes).

Ecouter est plus confortable pour l'entreprise ainsi que pour les parties prenantes, ce qui est de nature à développer la confiance. D'ailleurs, contrairement à ce qui est souvent pratiqué, la meilleure façon de convaincre, c'est d'écouter.

D'autre part, en termes de management, donc de motivation commerciale, plutôt que d'imposer une pression sur des objectifs dont on ne maîtrise pas l'atteinte, il est préférable de porter notre exigence sur des actions factuelles, qui dépendent uniquement de la volonté de l'entreprise de faire.

Celles-ci peuvent être qualitatives ou quantitatives, ce qui est important c'est qu'elles aient du sens pour les collaborateurs. Il est important qu'ils sachent qu'appliquer ces actions leur permettra d'être en phase avec ce que l'on attend d'eux.

En effet, la cohérence entre les actions et les objectifs est de la responsabilité des managers et des dirigeants d'entreprise. Le principe est que, les collaborateurs passent du stress lié à la peur de ne pas réussir (à atteindre des objectifs dont ils ne maîtrisent pas l'environnement), au plaisir de faire et de bien faire (des actions qui dépendent de leur volonté).

Malheureusement, le constat fait aujourd'hui est que le manque de vision et la pression des chiffres nous éloignent de ces bonnes pratiques.

La nature et le sens du lien entre la RSE et la performance commerciale peuvent être appréhendés à travers différents cadres théoriques (J. ALLOUCHE et P. LAROCHE 2005 ; R. MAKNI et al. 2009).

S'agissant de l'impact de la RSE sur la performance commerciale, certains travaux, comme la théorie des parties prenantes, suggèrent un lien positif entre les deux concepts puisqu'elle est censée améliorer la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et, par

voie de conséquence, la réputation de celle-ci favorisant une meilleure performance économique et financière en générale pour l'organisation.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous retenons le rôle puis l'évidence de la politique commerciale ainsi que ses objectifs, et que son évaluation doit absolument être bien définie par l'entreprise avant d'aller sur le terrain afin de réaliser ses objectifs.

La politique commerciale est une fonction centrale du monde entrepreneurial, qui relève d'un enjeu principal non seulement pour les organisations mais aussi pour le système social de son ensemble, qui est à la fois un élément de structuration de l'espace et un espace essentiel d'interaction sociale.

Elle est considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise, fondée principalement sur les quatre (4) éléments suivants : la politique de produit, du prix, de la distribution et de la communication.

La fonction commerciale vit actuellement une période de fortes contraintes. Elle est prise à l'étau d'un côté par la violence de marchés le plus souvent hyperconcurrentiels, et de l'autre côté par une constante diminution du budget interne. A cela s'ajoutent l'informatisation des transactions commerciales et l'automatisation des forces de vente qui tendent à diminuer encore les marges de liberté de cette fonction.

Même sous ces contraintes, elle reste plus que jamais stratégique pour les entreprises, au même titre que la recherche et développement et de marketing, qui restent souvent les uniques piliers des activités des entreprises.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans le but de comprendre notre thème puis d'apporter une série des réponses à notre problématique posée en introduction générale, nous avons subdiviser notre travail en deux chapitres.

Dans le premier chapitre nous avons essayé de présenter la responsabilité sociétale des entreprises dans son ensemble, en passant par les contours de sa définition, ses approches, ses activités, ses outils. La RSE est aujourd'hui inhérente dans toutes les activités de l'entreprise, disant, elle est purement indispensable dans toutes les décisions stratégiques d'une entreprise qui souhaite réaliser les objectifs d'une manière efficace et efficiente.

Dans le second chapitre on a donné un aperçu général sur la performance commerciale de l'entreprise en étudiant son évaluation. Ainsi nous avons expliqué les effets de leviers de la performance commerciale, la stratégie qu'une entreprise doit adopter pour rendre cette performance efficace.

En derniers lieu nous avons montré le lien puis l'apport de la RSE sur la performance commerciale, ce qui constitue l'élément principal de notre réponse à la problématique posée.

En effet, la RSE associée à la politique commerciale d'une entreprise, rend cette dernière plus efficace économiquement, socialement, environnementalement, et financièrement.

L'association de la RSE sur la politique commerciale confère à cette fonction plusieurs avantages :

- Un atout dans ses propositions commerciales ;
- Un critère de développement durable ;
- D'anticiper les actions ;
- Avoir un avantage concurrentiel

Cette relation inhérente confère à l'entreprise :

- Un regard nouveau sur son activité ;
- La favorisation de l'innovation et d'une différenciation auprès des clients ;
- D'économiser : consommations d'eau et d'énergies, substitution progressive de matière non renouvelables ;
- M'anticipation de l'augmentation des prix ;
- La maitrise des risques ;
- La motivation des équipes, l'implication puis la fidélisation des salariés ;

Conclusion générale

- Le développement d'un capital de confiance bénéfique à l'image de l'entreprise et à sa valeur immatérielle ;
- La fidélisation des partenariats basés sur des valeurs ;
- Accéder à des marchés responsables (publics ou privés) qui sélectionnent les entreprises et ou les produits sur des critères dits ESG ;
- Accéder à des financements de la part d'organismes privés ou publics.

En somme, la RSE est la performance commerciale s'inscrivent dans une relation de gagnant gagnant, et ce, en faveur de l'entreprise et de toutes ses parties prenantes.

Il est s'ied de noter ce qui suit ; en prenant le contrepied de notre travail et cherche à évaluer l'impact de la performance commerciale sur la politique stratégique de la RSE ses entreprises, la théorie du « slak organisationnel » ou hypothèse des fonds disponibles (avalable funding hypothesis) pose qu'un niveau élevé de performance commerciale permet à l'entreprise de s'engager dans des actions socialement responsables.

Comment créer plus de valeur tout en améliorant la rentabilité ? Telle est l'équation délicate que doivent résoudre la plupart des entreprises.

Connaitre la mécanique de son marché et anticiper ses évolutions constitue un prérequis. Il s'agit alors de s'impliquer fortement dans la relation avec ses parties prenantes afin d'appréhender au mieux leur métier et d'apporter une véritable valeur ajoutée à l'entreprise.

Cependant, une telle démarche customiser s'avère couteuse...

Nous tenons aussi à informer que notre travail devrait être accompagner d'une étude de cas sur l'entreprise CEVITAL, mais par plusieurs raisons d'incohérence, et de l'accord tardif de l'entreprise pour débiter les stages choses qui ne convenait plus avec les délais de dépôt des mémoires imposer par l'université ; nous nous sommes sentis donc obligé de déposer notre travail sans cette dernière partie pratique.

Nous espérons que les membres du jury puis nos lecteurs pourront nous comprendre.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

1. CORINNE BALAAM : « Optimiser son organisation commerciale », Dunod, Paris, 2002.
2. CHRISTIAN VERMEUDIN, FREDERIC VERMEUDIN : « Comprendre et entreprendre une démarche RSE »
3. Chloé GUILLOT-SOULEZ, Héloïse CLOET, Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN : « Exercices de Gestion des Ressources Humaines », Gualino, Lextenso éditions, 2^e édition.
4. BEITONE Alain et Alii : « dictionnaire des sciences économique », Armand Colin, Paris, 2001.
5. BENITO.N, COMBES.M et FILLEEAU.M-G : « gestion de la relation commerciale » en 21 fiches, Paris, 2006.
6. BERLAND, A et al : « Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{lème} congrès de l'AFC. IAE, Poitiers, 2007.
7. FONTAINE Patrice : « Gestion du risque de change », Edition Economica, Paris, 1996.
8. G. BRESSY : « Economie d'entreprise », 5^{ème} Edition, Paris, 1996.
9. HELFER J.P & ORSONI J : « Politique commerciale », Librairie Vuibert, Paris, 1987.
10. LORINO, F : « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation, Paris, 1998.
11. Manuel Lange, Jean-Michel Moutot : « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Editions d'organisation, groupe Eyrolles ; 61, bd Saint-Germain.
12. CAROLL A.B: « A three-dimensional model of corporate social performance », Academy of management review; Iss,4,1979.

Articles

- 1- « RSE ET PERFORMANCE GLOBALE », cycles de conférences ORSE-ADERSE, juin 2015 à janvier 2017.
- 2- FRIEDMAN MILTON: «The social responsibility of business is to increase its profits”, New York Times Magazine, 13 September 1970.
- 3- Véronique DUBOUCHET, Yaël PONCON : « La responsabilité Sociale des Entreprises, Élément Incontournable du Développement de l’Entreprise et de ses Ressources Humaines », 2004.
- 4- Soufyane FRIMOUSSE, Jean-M-P : « Regards croisés sur l’engagement RSE et performance », Questions de management, 2015/1 (n⁰⁹).
- 5- BOWEN HOWARD: « Social Responsibilities of the businessman”, New York, Harper & Brother, 1953.
- 6- Rim BOUTIBA, Ezzeddine BOUSSOURA, Olfa ZERIBI BEN-SLIMANE : « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d’entreprise en Tunisie », RIMHE : Revue Interdisciplinaire management, Homme et entreprise 2016/1 (N⁰ 20, vol.5).
- 7- Afafe El AMRANI El HASSANI, Abdelhak AOURIK, Imane El OUIZGANI : « La perception des pratiques de gestion responsable des Ressources Humaines dans les entreprises marocaines »
- 8- HADJ SLIMANE-KHEROUA HIND, AYAD Sidi MOHAMMED : “La réalité de la responsabilité sociale de l’entreprise (RSE) en Algérie : cas de NCA ROUIBA”, International journal of Business & Economic strategy (IJBES) ; International conference of Innovation in business, Economic & marketing research (IBEM’14).
- 9- Mme SI TAHAR Amira, Mr MEZIAINI Yacine : « la gouvernance de l’entreprise socialement responsable : cas de la société nationale d’électricité et du gaz (SONELGAZ) », Publié le 29-10-2018.
- 10- Benjamin, Dubrion : « Gestion des Ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : Eclairer des Evolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », Management prospective Ed, 2010/9 n⁰ 39.
- 11- Label-empitude. [Fr/articles/85841/piliers-RSE](https://www.label-empitude.fr/articles/85841/piliers-RSE), consulté à 21h17, le 24/05/2022.
- 12- Marie le borgne-Larivière, Fabrice Mauléon, Guillaume Schier : « Management et Avenir », 2009/3 (n⁰23).

Mémoire et Thèse

- 1- LOUNIS Hamza, LOUNIS Bachir : « Etude des effets de la politique commerciale sur la performance financière de l'entreprise, cas de CEVITAL : modélisation par l'approche VAR », mémoire de fin de cycle, université de Bejaia.
- 2- TALEB.B, « La motivation d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Aix-Marseille, France, le 09/12/2013.
- 3- CAYROR Annika : « Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque », étude de cas : la banque Triodas, 2006.
- 4- Youssef BENGHAZOUANI : « La responsabilité sociale des entreprises dans les pays en voie de développement », mémoire, Université de Moncton.

Sites internet

1. www.fichier-pdf.fr/2015.02.13/mémoire-RSE-youssef-benghazouani/.
2. www.economie.gouv.fr « qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » Bercy infos, le 26/10/2011, consulter le 29/04/2022, à 23h59.
3. www.internaute.fr , visité le 30/04/2022 à 04h10.

Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	10
Chapitre 01 : La RSE en entreprise.....	13
Introduction.....	14
Section 01 : Définitions, fondements de la RSE.....	15
1-1/ Définitions de la RSE.....	15
1-1-1/Signification de la RSE.....	15
1-1-2/ Quelques définitions de la RSE.....	15
1-1-2-1/ Définition de HOWARD BOWEN.....	16
1-1-2-2/ Définition de MILTON FRIEDMAN.....	16
1-1-2-3/ Définition de CAROLL.....	17
1-1-2-4/ La RSE selon la norme ISO 26000.....	18
1-1-2-5/ La RSE selon l'OCDE.....	18
1-1-2-6/ RSE selon l'UE (livre vert de l'UE 2001)	19
1-1-2-7/ Autres définitions de la RSE.....	19
2. Fondements de la RSE.....	22
2-1/Naissance de la RSE.....	22
2-2/ La RSE et le développement durable.....	22
Section 02 : Approche théorique de la RSE.....	24
2-1/ La théorie néoclassique.....	24
2-2/ La théorie d'agence.....	24
2-3/ La théorie des parties prenantes.....	25
2-4/ la théorie de la dépendance à l'égard des ressources ou encore la RBV.....	26
2-5/ La théorie néo-institutionnelle.....	27

Section 03 : Les piliers et outillage de la RSE.....	28
3-1/ Les trois piliers.....	28
3-1-1/ Pilier environnemental.....	28
3-1-2/ Pilier social.....	28
3-1-3/ Pilier économique.....	28
3-2/ Les outillage au service de la RSE.....	29
3-2-1/ Chartes.....	29
3-2-2/ Normes.....	29
3-2-3/ Certifications.....	31
3-2-4/ Labels.....	31
Section 04 : La RSE dans les relations clients/Fournisseurs.....	33
4-1/ Clients.....	33
4-2/ Fournisseurs.....	34
Section 05 : RSE dans la performance globale d'une entreprise.....	36
Conclusion.....	37

Chapitre 02 : Performance commerciale.....	38
Introduction.....	39
Section 01 : Définition et politique de la performance commerciale.....	41
1-/ Concepts et définition de la performance commerciale.....	41
1-1/ Concept de la performance.....	41
A. Définition de la performance.....	41
B. Les principaux critères de la performance.....	42
C. La mesure de la performance.....	43
D. Les indicateurs de la performance.....	44
1-2/ Définition de la performance commerciale.....	45
1-3/ Politique de la performance commerciale.....	46
A. Généralité.....	46
A-1/ Définition de la politique commerciale.....	47
A-2/ Les objectifs de la politique commerciale.....	47
A-2-1/ Objectifs qualitatifs.....	47
A-2-2/ Objectifs quantitatifs.....	47
Section 02 : Evaluation de la performance commerciale.....	49
2-1/ Objectif de l'évaluation commerciale.....	49
Section 03 : Stratégie et enjeux de la performance commerciale.....	51
3-1/ Stratégie de la performance commerciale.....	51
A. Etude interne de l'entreprise.....	51
B. Etude de l'environnement.....	52
C. Etude de marché.....	53
C-1/ Les moyens d'étude de marché.....	54
3-2/ Enjeux de la performance commerciale.....	55
3-2-1/ L'acquisition des nouveaux clients.....	56
3-2-2/ La data, nouvel atout de la performance commerciale.....	57
3-2-3/ Le nouvel métier du commercial.....	57
3-2-4/ La fidélisation client pour booster le chiffre d'affaires de l'organisation.....	57

Section 04 : Leviers de la performance commerciale et orientation du système commercial sur la performance.....58

4-1/ Leviers de la performance commerciale.....58

A. Générer de l'engagement grâce aux réseaux sociaux.....58

B. Soigner sa relation client.....58

C. Améliorer le bien-être des collaborateurs.....59

D. Développer une stratégie de croissance externe.....59

E. Modifier son positionnement sur le marché.....59

F. Tableau de bord.....60

4-2/ L'orientation du système commercial sur la performance.....60

a- Prévoir l'activité commerciale.....60

b- Enregistrer les données liées à l'exécution des missions.....61

c- Tracer l'activité commerciale.....61

d- Faire vivre le dossier clients/Prospects.....61

Section 05 : Relation entre la RSE et la performance commerciale.....63

Conclusion.....65

Conclusion générale.....67

Bibliographie

Résumé

L'exégèse de l'apport de la responsabilité sociétale des entreprises sur leur performance commerciale ; mémoire de master en management des ressources humaines, rédigé par Mr MAKOSSO N. Doléandre Ben, année universitaire 2021-2022, dirigé par Mme AMGHAR MALI.

Le présent travail s'est basé sur la relation existante entre la RSE et la performance commerciale ; c'est-à-dire sur l'apport des pratiques et approches de la RSE sur l'efficacité de la performance commerciale d'une entreprise.

Nous avons traité à travers ce travail les différents éléments capitaux qu'une organisation socialement et environnementalement responsable peut mettre en place en corrélation avec la stratégie commerciale pour déclencher sa performance commerciale.

Mots clé : RSE ; performance ; performance commerciale ; politique commerciale.

Abstract

Exegesis of the contribution of corporate social responsibility to their commercial performance; master's thesis in human resources management, written by Mr MAKOSSO N. Doléandre Ben, academic year 2021-2022, directed by Mrs AMGHAR MALI.

This work is based on the existing relationship between CSR and business performance; that is to say on the contribution of CSR practices and approaches to the effectiveness of a company's commercial performance.

Through this work, we have dealt with the various key elements that a socially and environmentally responsible organization can put in place in correlation with the commercial strategy to trigger its commercial performance.

Keywords: RSE; performance; business performance; political commercial.