



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**Institut Supérieur de Management
des Entreprises et autres Organisations
(ISMEO)**

**Master Professionnel 2 en Sciences de Gestion
Option: Gestion des Ressources Humaines
Promotion: 2009-2011**



Mémoire de fin d'Etudes

**THEME: LA COMMUNICATION ETHIQUE EN
RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES:
CAS DE AVIATION HANDLING SERVICES-SENEGAL**

ELABORE PAR:

KAKPO M.Ulrich Oscar

ENCADREUR

**Mme ICHOLA Issimatou
LANIBA**

Professeur Associé au CESAG

DEDICACES

- ✚ Je dédie ce mémoire à mes chers parents Hémianon KAKPO et Rosalie AMOUSSOU, pour le soutien indéfectible qu'ils m'ont apporté tout au long de ma formation.
- ✚ Au couple YEHOUESSI, merci chers tuteurs, vous êtes restés toujours disponibles et ouverts à mes préoccupations.
- ✚ Mes chers frères Squdin , Romuald.
- ✚ À mes cousins et cousines.
- ✚ À mes camarades managers du CESAG spécialement à la 5ieme promotion Master en Science de Gestion.

Oscar KAKPO

REMERCIEMENTS

- ❖ Nos remerciements vont à l'endroit de toutes ces personnes qui de prêt ou de loin nous ont soutenu dans la formation et dans la rédaction de notre mémoire.
- ❖ Au CESAG et tout le corps professoral: Centre d'Excellence , cette école nous a beaucoup permis de mieux nous révéler et d'affirmer notre talent.
- ❖ Nous voudrions remercier Monsieur Charles Demolin Directeur Général de Aviation Handling Services qui nous a offert un cadre pratique assez passionnant pour la réalisation de notre étude.
- ❖ À madame ICHOLA LANIBA Issimatou, mon maître de mémoire qui n'a cessé d'être disponible pour m'aider dans la réalisation de ce travail.
- ❖ À madame Aissatou Diallo Directrice des Ressources Humaines à AHS et tout son personnel pour la disponibilité et l'apport non négligeable dont j'ai bénéficié.
- ❖ A tous mes camarades de promotion et mes amis du CESAG, merci de l'ambiance très fraternelle et familiale.
- ❖ À L'Association des Stagiaires Managers du CESAG, au Groupe 5 Etoiles CESAG, grâce à vous j'ai appris à travailler en équipe et en fraternité dans un environnement multiculturel.

Oscar KAKPO

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1:DIFFERENTES PARTIES PRENANTES D'UNE ENTREPRISE.....	7
TABLEAU 2 : INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DANS LE MONDE.....	9
TABLEAU 3 : DISTINCTION ENTRE L'ETHIQUE ET LA MORALE	17
TABLEAU 4: DISTINCTION ENTRE ETHIQUE ET DEONTOLOGIE.....	17
TABLEAU 5 : CONTENU DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE.....	21
TABLEAU 6: SITUATION DU PERSONNEL DE AHS DE 2003 A 2011	38
TABLEAU 7: SITUATION DU PERSONNEL NOVEMBRE 2011	39
TABLEAU 8: REPARTITION DU PERSONNEL PAR DIRECTIONS.....	40
TABLEAU 9: TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE SOURCE : NOUS MEME	44

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ✓ **AHS** : Aviation Handling Services
- ✓ **CE** : Communication Etiquette
- ✓ **DRH** : Directeur des Ressources Humaines
- ✓ **EDF** : Électricité de France
- ✓ **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- ✓ **ISO** : Organisation Internationale de Normalisation
- ✓ **ISR** : Investissement Socialement Responsable
- ✓ **IBM**: International Business Machines
- ✓ **IATA** : Association internationale du transport aérien
- ✓ **ISAGO**: IATA Safety Audit for Ground Operations
- ✓ **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- ✓ **OHSAS 18 001** :(Occupational Health and Safety Assessment Series) -
- ✓ **ONU** : Organisation des nations unies
- ✓ **ONG** : Organisation non gouvernementale
- ✓ **RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises
- ✓ **TAT** : TAT est une ancienne compagnie aérienne française qui a opéré de 1968 à 1996
- ✓ **terminal FBO** :Fixed Base Operation (pour les VIP)
- ✓ **UEMOA** : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
- ✓ **UE** : Union européenne
- ✓ **VIP** : Very important personality

SOMMAIRE

Contenu

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION	I
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE L'ETUDE.....	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE SUR LA RSE ET LA COMMUNICATION DE L'ETHIQUE.....	5
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	30
CHAPITRE I : PRESENTATION DE AVIATION HANDLING SERVICES SENEGAL.....	31
CHAPITRE II : ETUDE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS	42
CONCLUSION	52
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE.....	54
ANNEXES	

INTRODUCTION

INTRODUCTION GENERALE

I : Contexte Général

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est un concept qui se répand de plus en plus à travers le monde et constitue un élément important au sein de tous les segments de la société. Il se manifeste par le biais d'inquiétudes écologiques, par la méfiance du tout-technique, des manipulations génétiques ou encore par le souci du respect des droits de l'homme. Les sociétés prennent en particulier de plus en plus conscience des effets de l'action de l'homme sur son environnement, et réalisent que le progrès technique ne sera pas en capacité de résoudre l'ensemble des dégradations causées par l'action humaine. L'entreprise, en tant qu'acteur puissant de la société ayant un pouvoir de nuisance par le biais de ses activités a été en particulier visée par un certain nombre d'acteurs, qui ont mis le doigt sur différents problèmes éthiques. La société civile s'interroge de plus en plus sur le fait qu'une entreprise ait ou non des valeurs et si l'on s'intéresse toujours à la valeur financière de l'entreprise, d'autres éléments entrent en ligne de compte ; sa politique de ressources humaines, sa politique de développement durable, etc.

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises multiplient les tentatives de faire vivre une réflexion éthique en leur sein. On a successivement parlé d'entreprise citoyenne, de chartes éthiques, d'éthique des affaires, de commerce éthique, de responsabilité sociale, des organisations spécialisées, comme les agences de notation sociale se sont développées en Europe et aux États unis. Bien loin d'être isolées dans cette recherche, les théoriciens du management ont été rejoints par des économistes qui se sont intéressés au rôle des normes.

En Afrique le concept de RSE est encore vu par certains chefs d'entreprises comme du gaspillage, ils ne voient pas en effet le retour sur investissement d'une bonne politique RSE. Mais il est sans savoir qu'une entreprise qui s'est illustrée négativement sur l'environnement a un souci de crédibilité, il est aussi évident qu'une autre qui se soucie de ses salariés et de ses clients par l'objectif de toujours les satisfaire sera toujours pérenne et peut même se redresser si elle est en difficultés financières.

II : Contexte spécifique de l'organisation étudiée

Notre étude basée sur l'éthique en RSE aura pour principal but de pousser l'entreprise à formaliser sa communication de l'éthique dans ses démarches RSE afin de vendre la bonne image de l'entreprise, fidéliser les salariés et satisfaire le client tout en préservant

l'environnement.

Le cadre de l'étude pas des moindres est une société qui exerce dans le domaine de l'aviation, nous voulons nommer AVIATION HANDLING SERVICES représentation du SENEGAL. Née après la disparition de Air Afrique en 2003 AHS est présente dans sept pays en Afrique et possède des licences pour exercer en matière de handling (la gestion d'un avion de la billetterie jusqu'à 'au décollage). Vu son statut de société multinationale elle emploie une diversité de ressources humaines qualifiée. Après quelques mois de stage dans cette société certifiée par plusieurs organismes et après de enquêtes et analyses nous nous sommes intéressés à la politique de communication de l'éthique dans la société et son engagement dans la RSE.

III : Problématique

La diversité des définitions et conceptions attribuées à l'éthique et la RSE fait apparaître une réflexion, celle de lier la communication de l'éthique aux activités d'une entreprise pour en faire une entreprise responsable ou engagée dans le processus de responsabilisation sociale. Le domaine du transport aérien est un domaine très sensible et fait intervenir un nombre d'acteurs importants que nous appelons parties prenantes dans le contexte RSE. Le comportement de l'entreprise dans la réalisation des services influence énormément ces acteurs qui sont soit mis en confiance pour continuer ce que les lie avec l'entreprise, ou se désengagent de l'entreprise.

Le secteur du transport aérien contexte de notre étude est un secteur où la dimension éthique est très importante vu la délicatesse des activités et services qui sont proposés. Pour ce faire une société exerçant dans ce jargon et qui s'engage dans la RSE en formalisant sa manière de communiquer l'éthique dénote du sérieux qu'il accorde aux dites activités fidélise les clients, fournisseurs et salariés ces derniers étant les principaux sujets de cette communication de l'éthique. **Notre problématique consistera à se poser la question de savoir comment la formalisation de la communication de l'éthique peuvent favoriser une bonne démarche RSE d'une entreprise ?**

IV : Objectif général

L'objectif général de notre étude est donc de proposer à AHS-SENEGAL une politique de communication de l'éthique répondant à une démarche RSE. Les objectifs spécifiques liés au contexte de notre étude sont :

- Amener les autorités de AHS à s'engager dans la RSE

- Mettre en place les outils permettant de formaliser la communication éthique à AHS

La méthodologie adoptée pour notre étude s'est faite à la base de revue de littérature et d'analyses et de recommandions. La revue de la littérature s'est axée sur les principaux concepts de la RSE et le lien avec la communication de l'éthique.

Le thème objet de notre étude est donc : « Communication de l'Éthique en responsabilité Sociale des Entreprises : cas de Aviation Handling Services SENEGAL »

V : Intérêt de l'étude

La communication de l'éthique dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises loin d'être un phénomène de mode nous apportera beaucoup de nouvelles connaissances autant pour nous que pour l'entreprise et pour le CESAG. Essentiellement nous pouvons dire que ce thème nous permettra de :

- découvrir théoriquement et étymologiquement la RSE et la communication éthique pour nous étudiants ;
- avoir des outils adéquats pour instaurer une politique de communication de l'éthique en entreprise pour une bonne base d'une politique RSE en appliquant les acquis théoriques à la pratique ;
- Contribuer à améliorer des pratiques de ressources humaines plus stratégiques qu'opérationnels pour apporter à l'entreprise des recommandations constructives.
- Apporter au CESAG des travaux de recherche sur les concepts de RSE et de communication éthique pour les générations à venir.

**PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS
THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE L'ETUDE**

Cette première partie se subdivise en deux grands chapitres, l'un sera relatif à la revue de la littérature et l'autre fera un exposé de la méthodologie de notre recherche.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE SUR LA RSE ET LA COMMUNICATION DE L'ETHIQUE.

Ce chapitre aura pour but d'exposer sur les concepts de RSE et de communication de l'éthique, puis de faire un lien entre les deux concepts.

SECTION 1 : Approches de définition de la RSE et démarche RSE

Dans cette section nous aborderons le thème de la RSE dans son grand ensemble à commencer par l'historique et en finissant par la démarche RSE.

A : Historique et fondements de la RSE

Les sciences humaines et sociales s'intéressent depuis plusieurs décennies à la question de la RSE. Pour ce qui est des disciplines de gestion, le débat a été ouvert très tôt, voici précisément 50 ans, par Bowen, en 1953 donc (Carroll 1999, [4]). Puis l'idée est passée de mode, avant de récemment s'imposer comme une problématique d'importance, ce que signent notamment les travaux de Robin et Reidenbach (1988, [31]), conceptualisant la RSE, et ceux de Vadarajan et Menon (1988, [36]) sur le concept de « cause-related marketing ». Depuis, l'impact marketing de la RSE a été examiné par un nombre croissant d'études qui ciblent des thèmes tels que l'environnementalisme (par ex., Drumwright 1996 [9], Menon et Menon 1997, [21]), la citoyenneté d'entreprise (par ex., Maignan et Hult 1999, [20]), et plus généralement les actions marketing à dimension sociale (par ex., Brown et Dacin 1997, [3] ; Handelman et Arnold 1999, [18] ; Osterhus 1997, [24]). Un autre courant de recherche s'est développé en se focalisant sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de responsabilité sociale pertinents pour elles. Il s'agit de répondre à la question suivante : « Quels outils et moyens permettent de gérer la RSE ? ». L'entreprise peut choisir alors de réaliser des publicités à but non lucratif (Duff 1993, [10]) ; sélectionner les fournisseurs ou les vendeurs (Drumwright 1994, [8]) selon les critères éthiques. Elles cherchent surtout à communiquer leurs clients sur leur responsabilité sociale et exploitent le segment de marché des produits éthiques (Duong 2004, [12]).

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triple résultats (« Triple Bottom Line ») qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière) (Igalens et Jora 2002, [19]). Mouvement théorique auquel répondit Friedman, en 1970, dans un article devenu de référence, publié par le New York Times Magazine « The

Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », amorçant le débat sur la légitimité économique du thème de la RSE.

Pour autant cependant que les écrits sont en la matière anciens, il faut encore attendre jusqu'au Sommet de la Terre de 1992 pour que la vague d'intérêt pour le thème de la RSE soit réellement lancé et cette fois, sous une nouvelle approche qui présente certaines particularités. La notion s'est élargie pour comprendre cette fois en même temps le domaine social et environnemental. Elle s'est aussi élargie à de nombreux pays et est portée par de multiples intervenants. De plus, les outils pour la pratique de la RSE se sont considérablement développés. Bref, on est passé d'une conception relativement restreinte à une autre beaucoup plus large. On ne demande plus uniquement à la firme d'exprimer un comportement citoyen, c'est-à-dire, de respecter les lois et règlements en vigueur mais d'assumer plus largement ses responsabilités à l'égard de la société. La RSE n'est plus le seul fait de quelques gestionnaires soucieux des répercussions sociales ou environnementales des activités de leur firme. Elle s'intègre très souvent dans la stratégie générale de l'entreprise.

Pendant le « New Deal », la notion de responsabilité sociale et environnementale (RSE) s'est développée aux Etats Unis dans les années 1950-1960, puis en Europe à la fin des années 1990, dans un contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique. La RSE s'est notamment développée suite au sommet de la Terre en 1992 à Rio de Janeiro, à la parution du livre vert en 2001 et surtout sommet de Johannesburg en 2002. Aujourd'hui, la RSE est au centre de préoccupations mondiales et devrait franchir un nouveau cap avec la mise en place de la norme ISO26000.

B : Notions clés et définition de la RSE

1 : Notions clés

- **Les parties prenantes, parties intéressées ou stakeholders**

L'individu, la société et l'entreprise sont appelés à s'adapter à un milieu nouveau, celui de la mondialisation et de la complexité, en introduisant une planification raisonnée. L'alternative est la sélection naturelle et irréversible conduisant à la disparition à terme de l'espèce humaine. Le marché va sanctionner les produits et les producteurs quant au respect des obligations sociales ou environnementales. Les valeurs sociales, humanitaires et civiques deviennent l'une des composantes du produit, souvent sans rapport avec sa fonction et ses qualités intrinsèques. Les parties prenantes sont des individus ou groupes pouvant être affectés directement ou indirectement dans le court terme, par les stratégies, les actions, les

messages (et leurs conséquences) que l'entreprise met en œuvre pour atteindre les objectifs. Elles sont de trois types.

Éléments	parties prenantes "traditionnelles"	parties prenantes "périphériques"	nouvelle partie prenante : la "société civile"
	<ul style="list-style-type: none"> • Actionnaires majoritaires • Clients • Administrateurs • Employés • Syndicats • Partenaires d'affaires et alliances • Revendeurs • Fournisseurs • Sous-traitants • Cotraitants • Franchisés • Concurrents • Communauté financière, bancaire et assurances 	<ul style="list-style-type: none"> • Associations industrielles • Pairs • Corps professionnels • Actionnaires minoritaires • Gouvernement • Législateurs • Acteurs de régulation • Médias et presse • Lobbying politique • Associations de consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • La "société civile" • Électorat • Opinion publique • public • Organisations non gouvernementales (ONG) • Riverains • Société locale • Eglises • Associations sans but lucratif • Groupes de pression et d'influence • activistes • Communautés locales et internationales • Institutions scientifiques

Tableau 1: Différentes parties prenantes d'une entreprise

Source : www.novetic.fr

On peut considérer que les parties prenantes sont les "actionnaires" de la responsabilité de l'entreprise, c'est-à-dire de son engagement dans un développement durable. La reconnaissance des parties prenantes pousse l'entreprise à tenter de répondre à leurs besoins et leurs aspirations, en prenant en compte les impacts écologiques, sociaux, sociétaux, environnementaux de son activité et de ses décisions.

Les parties prenantes sont ou se sentent propriétaires d'un patrimoine économique, social, culturel, sociétal ou environnemental et considèrent comme légitime le fait que celui-ci s'enrichisse au travers de l'activité de l'entreprise. Elles attendent une information et une transparence publiques de plus en plus grandes et sincères concernant la manière dont sont conduites les activités de l'entreprise et assumés ses impacts sur les employés, les actionnaires, la société locale et internationale, l'environnement et l'économie. Elles exigent également de participer ou d'être prises en compte dans les

processus de prise de décision et d'information qui conduisent l'entreprise à exercer sa responsabilité et à leur en rendre compte.

- **Développement durable**

« Un développement durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs »¹. Le terme durable est défini comme la capacité d'être poursuivi à long terme.

- **Gouvernance d'entreprise**

Gouvernance d'entreprise est l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définis les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.²

- **L'investissement socialement responsable (ISR)**

L'investissement socialement responsable rassemble toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles. Si l'entreprise ne respecte pas des normes sociales, sociétales et environnementales, les fonds d'investissements conseillés par des analystes spécialisés ou des agences de notation se détourneront de ces entreprises qui subiront une sanction financière. L'ISR a l'avantage d'avoir une traduction visible.

L'ISR peut prendre trois formes principales : les fonds spécialement responsables ou de développement durable intègrent des critères sociaux et environnementaux d'évaluation d'une entreprise cotée qui sont croisés avec des critères financiers pour sélectionner les compagnies les plus performantes d'un point de vue développement durable,

- les fonds d'exclusion, plus répandus dans les pays anglo-saxons, excluent, pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac, ...

¹ Déclaration de Rio, 1992

² Code OCDE-1991

- ii. l'engagement actionnarial consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales.

Le terme de placement éthique est couramment utilisé pour désigner ces différentes approches. Il s'applique aussi à une autre catégorie de produits financiers : les fonds de partage et les produits financiers solidaires. Les premiers consistent à rétrocéder une part des bénéfices générés par le fonds à des associations caritatives ou des ONG, les seconds sont des produits d'épargne destinés à financer des projets d'économie solidaire.

L'ISR est en croissance forte dans les pays occidentaux. Il représentait, en septembre 2001, un en cours de 1 483 milliards de dollars dans le monde, inégalement répartis.

Localités	Montant ISR en milliards de dollars \$
États-Unis	1350
Canada	33
Europe	38
Japon	1
Asie hors Japon	1
Australie	0,5

Tableau 2 : Investissement socialement responsable dans le monde

Source : <http://www.angatsha.com>

2 : Quelques approches de définitions de la RSE

Il existe une multitude de définitions du concept de responsabilité sociale des entreprises qui ont évolué à travers les années. Selon le dictionnaire en ligne mediadico.com, **une responsabilité**, Capacité, pouvoir de prendre des décisions par soi-même, une obligation de répondre de certains actes, de réparer le préjudice causé à autrui, soit par son propre fait, soit par le fait de ceux qu'on doit surveiller. Le même dictionnaire définit le mot "social" comme tout ce qui concerne la société, les rapports entre les diverses classes de la société et l'amélioration de la condition des classes les moins favorisées. « L'entreprise » peut être définie simplement comme toute entité organisée ayant pour objet de produire des biens et services économiques. « Être responsable » signifie, assumer ses actes et leurs conséquences et accepter d'en répondre.

- L'entreprise est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires. Son rôle est de dégager des profits (Milton Friedman, 1970) ;

- L'entreprise est responsable vis-à-vis de l'ensemble des acteurs (notion de parties prenantes) qui ont un intérêt dans la société ou qui peuvent être affectés par les activités de l'entreprise.

On pourrait définir donc la Responsabilité sociale des entreprises comme un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes, sur une base volontaire. Au sens de la commission européenne, « C'est l'application du Développement Durable par les entreprises. » D'après cette commission, La RSE est donc la responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui est :

- **compatible avec le développement durable de la société**
- **prend en compte les attentes des parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, société civile, collectivités locales)**
- **respecte les lois en vigueur est en accord avec les normes de conduite internationales**
- **est intégré dans l'ensemble de l'organisation.**

3-Focus sur la RSE en Afrique

La question se posera de savoir « pourquoi un paragraphe spécialement dédié à la RSE en Afrique ? ». En effet, il est sans savoir que dans la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) entrée en vigueur en novembre 2010, l'OCDE a procédé à la mise à jour de ses Principes Directeurs à l'intention des entreprises multinationales avec des recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans le contexte international. L'Afrique où on observe déjà quelques initiatives intéressantes ne peut pas rester en marge de ce mouvement. Elle monte par conséquent dans la locomotive mondiale de la RSE. La RSE est aujourd'hui une obligation en Afrique. Au niveau stratégique, la RSE est incontournable car de nombreux Africains vivent avec moins de deux dollars par jours. Pour lutter contre la pauvreté tout en faisant des profits, les entreprises ont tout intérêt à considérer ces individus comme des acteurs économiques à part entière et également tenir compte des problématiques environnementales. D'ailleurs le green business ³ est plutôt une opportunité. L'équation est simple : il faut réduire les coûts sociaux en réduisant les coûts environnementaux. Il est difficile de construire un modèle de RSE commun à l'ensemble des

³ activités des entreprises qui participent à la réduction des émissions de CO².

pays africains. L'histoire, la culture et les priorités économiques ne sont pas les mêmes à travers le continent. Il faut donc l'adapter aux réalités locales. Reste qu'en Afrique, comme c'est le cas pour l'Union Européenne, il est possible d'élaborer une stratégie globale et un espace de réflexion et de partage d'expériences car certains enjeux globaux sont à peu près les mêmes d'un pays à un autre : la nécessité d'avoir des gouvernements moins corrompus, de lutter contre les pollutions, de respecter le droit du travail, de favoriser la concurrence entre les entreprises.⁴

C : La démarche RSE en entreprise, avantages et inconvénients

Dans cette section, nous exposerons sur quelques démarches d'instauration de la RSE en entreprise et bien évidemment nous en donneront les avantages et les inconvénients.

1 : la démarche RSE

Pour « rester dans la course », les entreprises doivent s'engager au plus tôt dans une démarche de Développement Durable. Cet engagement exprime la prise de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est leur contribution aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité ». Selon un article publiée par des spécialistes RSE sur le site <http://www.letoitangevin.com/img/file/rse.pdf> la démarche RSE se résumerait en trois étapes principales résumée sur la figure suivante.

⁴ Tiré de l'article « <http://ajafe.net/index.php/fr/interviews/la-formation/453-comprendre-le-pourquoi-de-la-rse-en-afrique> »

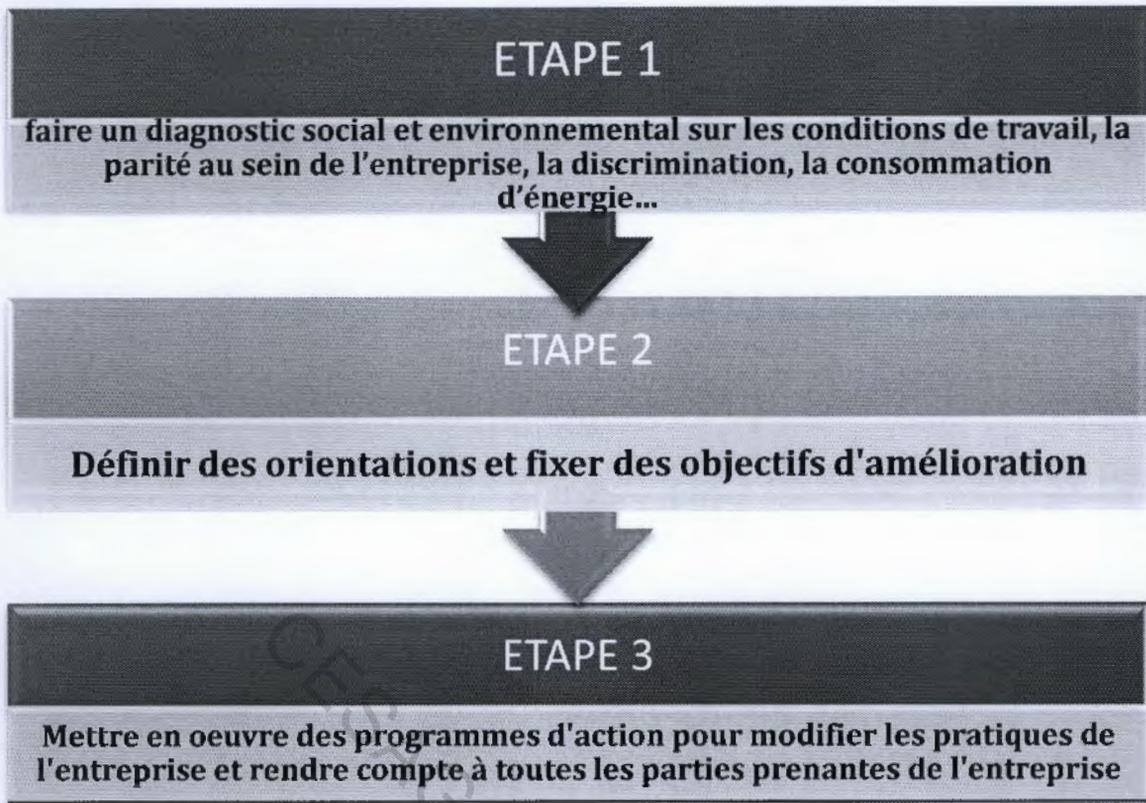


Figure 1 : Étapes d'une démarche RSE

Source : article publié sur <http://www.letoitangevin.com/img/file/rse.pdf>

Les consultants d'Excellence 2d⁵ proposent pour la démarche RSE deux grandes étapes détaillées à savoir la définition du plan d'action et sa mise en place. Pour Excellence 2d le plan d'action se déclinerait en trois principales étapes à savoir :

- **La sensibilisation de l'encadrement** : en effet le personnel encadreur est celui qui réfléchit sur la stratégie de l'entreprise et prend les décisions stratégiques. Ce personnel est sensibilisé sur les bienfondés de la RSE et les avantages qui y découleraient :
- **Le diagnostic multicritères** : cette étape permet aux consultants de diagnostiquer à la base de plusieurs critères les politiques de l'entreprises afin d'y faire des analyses
- **L'analyse et le plan d'actions avec ses impacts** : l'analyse permet de définir le plan d'actions adéquates pour la société et l'influence qu'elle aurait en termes d'impacts.

⁵ Excellence 2D est un G.I.E. initié par le REXAM (Réseau des Experts et Consultants Arts et Métiers), en partenariat avec le cabinet Cortambert Consultants du groupe ESSEC.

La deuxième grande étape de la démarche est la mise en place .En effet après avoir fini avec la stratégie, les taches opérationnelles se résument par les étapes suivantes :

- **La sensibilisation du personnel** : elle est importante dans la mesure où la RSE concerne toutes les ressources humaines de l'entreprise. La sensibilisation permet aux RH de se mettre au parfum des nouvelles dispositions à prendre et l'intérêt que comportent ses dispositions
- **La mise en place des outils et des moyens d'action** : cette étape est la déclinaison opérationnelle de la stratégie de l'encadrement,
- **La mise en place des moyens de contrôle** : les outils de contrôles permettent d'avoir un suivi avant pendant et après la démarche pour des actions correctives.

En conclusion, nous pouvons retenir que toute démarche RSE doit se faire selon des étapes bien définies et part des choix stratégiques pour se décliner en choix opérationnels. La RSE étant un nouveau concept dans une entreprise qui désire s'engager il s'impose une certaine délicatesse surtout dans la sensibilisation sinon les ressources humaines seront régressives au changement et cela risquerait de fausser les objectifs fixés.

2 : Les avantages

Il s'agit de développer des réponses créatives et à valeur ajoutée qui impliquent toutes les parties prenantes de l'entreprise afin de gérer de manière plus efficace les risques éventuels et d'obtenir une plus grande crédibilité et une plus grande confiance de la part de la société. En contrepartie, l'entreprise respectueuse de la RSE continue à être un acteur économique qui doit produire de la valeur tangible et pérenniser sa survie. Il y a donc lieu de faire une analyse de rentabilité de la RSE.

Selon un sondage publié en 2008 par « Economist Intelligence Unit (Canada) »⁶, mené auprès de 1200 dirigeants d'entreprise de partout dans le monde, et qui prévoyaient profiter de la mise en œuvre de stratégies et de politiques dans le domaine de la RSE, les six principaux plus grands avantages mentionnés étaient :

- la capacité d'attirer des nouveaux clients,
- une plus grande valeur pour les actionnaires,
- une rentabilité accrue,
- la capacité à gérer les risques,

⁶ <http://www.csrandmanagement.eu/rse-avantages.php>

- des produits et des processus de meilleure qualité et,
- la capacité à recruter des employés de premier choix.

Les points cités par ce sondage sont mieux développés dans l'ouvrage «**ANGATSHA Web Formation - Web Conseil - Web sensibilisation - 41/41 bis avenue de l'Europe, 78140 Vélizy Villacoublay.**» qui parle des avantages et de la valeur ajoutée qu'une entreprise durable bénéficierait. En termes d'avantages :

- **L'entreprise durable accroît son attractivité**

En termes d'avantages, L'entreprise "durable" enrichit son capital de réputation puisqu'elle démontre sa capacité à répondre aux attentes de la société. Plus qu'un impact positif d'image, c'est un surcroît de légitimité que l'entreprise obtient. L'entreprise "durable" attire et fidélise les investisseurs qui sont attentifs aux garanties de légitimité que l'entreprise offre : diminution des risques, pérennisation de la valeur, constitution d'un capital d'excellence. L'entreprise "durable" améliore la qualité de sa relation avec les fournisseurs et de son approvisionnement en choisissant des fournisseurs respectueux des droits de l'homme et de l'enfant, proches géographiquement et loyaux. L'entreprise "durable" attire le business, les clients et consommateurs étant attirés par des produits sains, des services sécurisés et une éthique des comportements. L'entreprise se prépare à des marchés nouveaux, à des clientèles ou des secteurs nouveaux, non occupés par la concurrence. Elle attire les donneurs d'ordres soucieux de passer commande à des entreprises vertueuses ou d'engager des partenariats ou joint-venture de bonne qualité.

- **L'entreprise durable gagne en efficacité**

L'entreprise "durable" gagne en efficacité grâce aux économies réalisées et à l'innovation déployée : une production responsable, éco- et socio-efficace, fournit un cadre pour une amélioration continue, optimise les flux des matières et des compétences, diminue les coûts, améliore la productivité des ressources, accroît l'efficacité et, en final, la performance financière. L'entreprise "durable" élargit sa capacité d'innovation, de créativité, de perspective et de vision globale en s'engageant sur le chemin des "bonnes" pratiques vers le développement durable. L'entreprise "durable" gagne du temps et de l'argent grâce à une meilleure connaissance et prise en compte de ses impacts et un meilleur dialogue avec les parties prenantes. Cette capacité d'écoute permet d'améliorer la compréhension des enjeux et des attentes de la société et de diminuer les disputes et les litiges.

▪ L'entreprise "durable" accroît sa pérennité

L'entreprise "durable" anticipe les nouvelles règles du jeu sociales et environnementales de plus en plus exigeantes dans la passation des marchés privés comme publics en allant plus loin que les réglementations existantes. Elle peut en outre influencer l'élaboration d'une loi en participant aux groupes de travail chargés de la préparer. L'entreprise "durable" prend date pour le futur. Si une crise survient, elle peut démontrer que tout a été entrepris pour limiter son impact et ainsi éviter une éventuelle fermeture administrative. L'entreprise "durable" génère une organisation plus performante et donc plus pérenne. Chaque décision tente de prendre en compte la réalité du pays et du territoire, les employés, les organisations extérieures, les actionnaires, les impacts et les risques élargis. L'éthique en est le dénominateur commun. Le management et la structure sont renforcés, le business de l'entreprise, et notamment son métier, se trouve actualisé, et le développement des processus est mieux contrôlé. Enfin, la transparence se trouve encouragée. L'entreprise "durable" développe une gestion proactive des risques sociaux, écologiques, d'image ou financiers, élargis à l'ensemble de ses parties prenantes, face à des réglementations de plus en plus complexes et exigeantes, envers lesquelles le dirigeant est désormais tenu pour responsable

3 : Inconvénients

La mise en œuvre de la RSE mène à s'interroger sur différentes questions de fond :

Au niveau de la communication : les entreprises peuvent être tentées d'adopter une stratégie de communication superficielle et dans ce cas ne pas traiter les risques en profondeur. Une communication sans structuration préalable des informations peut discréditer l'entreprise;

Au niveau juridique et ethnique : la complexité du droit est une difficulté;

Au niveau macroéconomique et financier : la mise en œuvre de programme transversaux dans l'ensemble des entreprises nécessite l'application de normes qui touchent à la structure du droit, à la comptabilité nationale, à la finance, aux marchés pouvant s'avérer complexe et ne dépendant pas exclusivement de l'entreprise;

Au niveau management : généralement les visions, les responsabilités et les actions entre les qualitatifs, les responsables de la veille réglementaire, les responsables en environnement, les juristes, et autres sont fragmentés, ce qui entraîne la complexité d'organiser ce type de programme et suppose une coordination entre les parties;

Au niveau des risques : la perception de l'environnement et des risques peut être entravée par le biais cognitifs, le biais culturel et autres.

SECTION 2 : Le concept de la communication de l'éthique.

Cette section nous permettra d'exposer sur le concept de la communication éthique, nous y aborderons plusieurs sous thèmes qui y sont liés et finiront par la formalisation de l'éthique en entreprise.

A : Quelques approches de définitions

1 : L'éthique

Éthique = science de la morale ou ensemble de principes moraux qui sont à la base du comportement de quelqu'un. L'éthique d'un individu est ce qui sous-tend ses comportements vis-à-vis d'autrui, ou vis-à-vis de son environnement.

L'éthique est une **démarche** visant, face à un problème donné à adopter la meilleure solution en s'appuyant sur des valeurs apprises, admises et intégrées et en tenant compte du contexte dans lequel le problème se pose actuellement.

Au travers des âges, l'homme s'est débattu avec les sujets du bien et du mal, de l'éthique et de la justice. Le dictionnaire Larousse 2011 définit le mot **éthique** comme « l'étude de la nature générale de la morale et des choix moraux spécifiques que doit faire l'individu dans ses relations avec autrui ». Le même dictionnaire définit la **justice** comme « conformité au droit moral, à la raison, à la vérité ou aux faits » ou bien comme la « mise en vigueur ou en application de la loi ». Comme on peut le voir, ces termes ont été confondus. Toutes les philosophies, depuis des temps immémoriaux, se sont préoccupées de ces sujets, mais aucune ne les a jamais résolus. ⁷

L'abondance des références sur cette question, et la variété des positionnements philosophiques laissent entrevoir l'impossibilité d'en référer à une unique définition, qui ferait autorité (Marechal, 2005 ; Misrahi, 1997 ; Ricœur, 1994). Plus simplement, nous chercherons aussi à définir l'éthique de manière opérationnelle pour le sujet qui nous occupe, à savoir la RSE. Ce travail définitionnel aboutit à établir une définition de la démarche éthique en termes de rationalité communicationnelle, concept emprunté à Habermas et reposant sur une description précise des conditions requises pour que l'espace de la discussion puisse donner lieu à une discussion éthique.

1-1 Définition de quelques notions liées à l'éthique

➔ Morale = ensemble des normes sociales qui s'imposent à la personne.

⁷ <http://www.jetudie.fr/coursenligne/w-coursethique.htm>

Origine = la réflexion latine/romaine qui pragmatique insuffle une connotation formelle et impérative.

Dans le tableau suivant, nous faisons une distinction d'éthique et de morale pour mieux de perceptibilité.

ETHIQUE	MORALE
Règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée	Principes à dimension universelle, normative, voire dogmatique
Fondement : Distinction entre le BON et le MAUVAIS	Fondement Distinction entre le BIEN et le MAL
Varie en fonction du contexte historique, culturel, social, géographique, économique etc.	Invariable dans le temps et dans l'espace

Tableau 3 : distinction entre l'éthique et la morale

→ Déontologie = ensemble de règles professionnelles visant à respecter l'intérêt des clients et des confrères.

Origine = la médecine initialement puis l'extension à de nombreux secteurs à partir de codes de déontologie.

Nous en proposons aussi un tableau distinctif.

ETHIQUE	DEONTOLOGIE (Professional Éthiques)
Ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée	Ensemble des règles dont se dote une profession, une organisation donnée
OBJECTIF COMMUN : Réguler les comportements	
Manière et moyens de formalisation	Manière et moyens de formalisation
Adhésion volontaire à des pratiques et des valeurs	Fait appel au devoir
Fondé sur l'effort volontaire, continu de l'individu pour élever son comportement.	Fondé sur l'observation des règles, caractère d'imposition assorti de sanctions.

Tableau 4: distinction entre éthique et déontologie

→ Charte d'éthique = document synthétique exprimant les valeurs de l'entreprise et les comportements recommandés.

→ Idéologie = ensemble de représentations masquant les rapports de domination au sein d'une société.

1-2 Éthique et communication

Cette réflexion très générale gagne à être précisée en la confrontant à la catégorie traditionnelle de rationalité chère aux économistes (Arrow, 1986). Les réflexions du sociologue et philosophe Jürgen Habermas (1983) peuvent nous y aider⁸. Cet auteur propose en effet de distinguer quatre concepts de rationalité :

- **La rationalité instrumentale** exclut le langage et ne porte que sur le choix des moyens les plus efficaces d'atteindre une fin donnée.
- **La rationalité stratégique** mobilise le langage dans une finalité stratégique c'est-à-dire pour manipuler l'interlocuteur de manière à le faire exécuter certains actes qui nous paraissent souhaitables de notre point de vue.
- **L'agir orienté par des normes** : le guide de l'action est alors le respect scrupuleux de normes, par ailleurs non interrogées.
- **La rationalité communicationnelle** se caractérise quant à elle par l'abandon de toute visée instrumentale et par la recherche de la compréhension et de l'accord avec l'autre. Elle seule est garante d'une authentique communication (non biaisée). Il est assez aisé de remarquer que la rationalité instrumentale correspond à l'hypothèse standard de rationalité des économistes. C'est sans doute celle qui se trouve aussi au cœur du taylorisme. La rationalité stratégique correspond à la notion de rationalité mobilisée par les théoriciens des jeux, coopératifs ou non coopératifs. Elle est sans doute au cœur du toyotisme. L'agir orienté par des normes, qu'Habermas reprend à Max Weber, mobilise une forme de contrôle moral (et non éthique) de l'action tel que nous l'évoquions dans la partie précédente. La notion d'éthique que nous avons avancée, et que nous traquerons dans les processus RSE, correspond bien à la rationalité communicationnelle. Cette forme de rationalité sert, selon Habermas, à délimiter les fondements de l'action commune c'est à dire, en définitive, les cadres institutionnels de

⁸ La philosophie de Jürgen Habermas entretient bien sûr un dialogue étroit avec les sciences sociales dont est issu Habermas. Ce philosophe tente une synthèse entre l'approche kantienne, que l'on retrouve par exemple chez Jonas (1979) et l'approche aristotélicienne (ou néo aristotélicienne) issue des travaux d'Hannah Arendt (1961). On comprend dès lors sa volonté de préciser et d'articuler les catégories de rationalité et d'éthique.

l'action. On retrouve ainsi ici une des propositions saillante de l'école institutionnaliste conventionnaliste (Dupuy et Alii (1989), Orléans (1994), Dupuy et Alii (1997), Postel (1998), Batifoler (2001), Eymard Duvernay (2006)). En accord avec ce mouvement théorique, nous proposons donc une définition de l'activité éthique comme étant : **la capacité à produire, avec d'autres, des règles permettant de guider et d'évaluer la conformité des actions communes à des principes moraux communs.** Les règles ainsi produites par exercice de la rationalité communicationnelle sont là pour polariser l'espace de l'action en fonction des valeurs propres aux acteurs. Ainsi, « créer des règles de relation c'est donner un sens à l'espace social » (J.D. Reynaud, 1989, p.280).

2 : Les conditions d'une discussion éthique

L'approche conceptuelle d'Habermas⁹ permet de préciser le lien entre éthique et rationalité à travers son concept de rationalité communicationnelle. La question que nous posons consiste donc à savoir si la RSE met bien en scène la quatrième forme de rationalité, la rationalité communicationnelle, comme elle semble le promettre ou si, au contraire, elle se contente de recycler la seconde. Cette fois encore Habermas peut nous aider à travers l'identification de trois critères indispensables à l'élaboration d'une forme de rationalité communicationnelle :

- **Diversité** : Le but de la discussion éthique est de confronter des points de vue d'acteurs ayant une certaine diversité d'opinions. Sinon la discussion est inutile. La discussion doit donc être ouverte à l'ensemble des justifications possibles d'une action commune (justice, bien-être, compassion, efficacité) et non pas subordonnée au primat d'une norme particulière (l'efficacité économique par exemple).
- **Egalité** : Une discussion éthique est une discussion entre égaux. En effet, toute relation d'infériorité d'un des acteurs place celui-ci en dehors d'une vraie discussion. Il est dans l'écoute et l'acceptation mais son point de vue ne peut émerger. Sans égalité, la discussion est impossible.
- **Temporalité longue** : Une discussion éthique se déploie et recouvre nécessairement un horizon temporel suffisamment large. Le but est d'élaborer des règles d'actions communes considérées comme justes. Elles déterminent ensuite les actions effectivement entreprises.

⁹ Jürgen Habermas (18 juin 1929, Düsseldorf) est un théoricien allemand en philosophie et en sciences sociales.

Une telle discussion nécessite donc du temps pour se dérouler, mais surtout n'a de sens que si l'interaction entre acteurs est amenée à se poursuivre. L'instantanéité marchande par exemple ne permet pas le déploiement d'une « Authentique discussion ».

Ces trois conditions forment une grille de lecture efficace permettant de jauger la réalité des prétentions éthiques des démarches RSE, et peut plus généralement nous servir de guide pour distinguer ce qui, dans les différentes formes historique que prend la combinaison des objectifs d'éthique et d'efficacité dans le capitalisme, peut être réellement pris au sérieux.

B : Management de l'éthique et processus d'institutionnalisation

1-Le mangement de l'éthique

La plupart des grandes entreprises du monde développé ont mis en place un processus éthique, fondé sur des documents de référence. Cela ne se traduit pas seulement par la publication de textes régulateurs, mais par la nomination d'un haut responsable chargé du management de l'éthique mais généralement certaines entreprises confient cette responsabilité à la direction générale ou la direction des ressources humaines . L'éthique d'entreprise est une éthique en action, et donc, le plus souvent, derrière l'édiction de valeurs ou de principes. La firme choisit d'identifier un dirigeant chargé de développer les différentes missions qui feront du respect de l'éthique une réalité quotidienne du groupe : expliciter les fondamentaux et la politique éthique, les piloter par métier, organiser une fonction déontologique, sensibiliser et former le personnel, mettre en place la prévention des risques, promouvoir la démarche éthique, en assurer le reporting et faire connaître les réalisations et les résultats de la société « CHANGEUX J.P. (2005) (*Cahiers de l'éthique*, n°1, « Responsable de l'éthique ou de la déontologie de l'entreprise »).

Le système de management de l'éthique dans l'entreprise peut se déployer à 3 niveaux :

- Une société peut choisir de mettre en place un management par les valeurs, appuyé par des textes exprimant valeurs, visions, principes de management, sous l'égide d'un directeur d'éthique ;
- Elle peut s'assurer que chacune de ses activités est régie par des règles professionnelles exigeantes, développer un code de conduite et des

déontologies par métier, surveillées par des déontologues rattachés au secteur juridique ou de l'audit ;

- Elle peut se contenter de prouver combien elle est respectueuse de la loi, se doter d'outils de bonne gouvernance, et charger le directeur du développement durable de vérifier des règlements sociaux et environnementaux.

2 – Processus d'institutionnalisation de la communication de l'éthique

Le processus d'institutionnalisation de l'éthique dans l'entreprise passe principalement à travers quatre groupes distincts dans la société :

- la direction générale ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction du développement durable ou responsabilité sociale/sociétale des entreprises ;
- la direction juridique

Chacun de ces quatre ensembles influe de manière spécifique sur le processus de formalisation de l'éthique au sein même de l'entreprise. . SAMUEL MERCIER¹⁰ dans un de ses modules (Ethique et RSE, enjeux et questionnements) nous propose un tableau récapitulatif du contenu de la formalisation de l'éthique à partir des valeurs, des principes de responsabilité et des règles de conduite.

Tableau 5 : Contenu de la formalisation de l'éthique

	VALEURS	PRINCIPES DE RESPONSABILITE	REGLES DE CONDUITE
Processus d'élaboration	Parfois large consultation	Parfois consultation	Parfois peu de consultation
Contenu	Parfois illustré	Responsabilité de l'entreprise envers les parties prenantes	Responsabilité du personnel
Destinataires	Salariés & parties prenantes	Salariés & parties prenantes	Salariés
Objectifs	Homogénéiser la culture, la légitimité	Référentiel interne, légitimité sociale	Protéger la réputation, éviter les

¹⁰ Professeur en Sciences de Gestion, responsable master GRH IAE DIJON

			conflits
Portée	Très générale	Générale	Pratique, caractère contraignant

Samuel Mercier nous propose un processus d'institutionnalisation schématisé comme suit :



Figure 2: Processus d'institutionnalisation de l'éthique

Il faut noter que toutes les entreprises qui appliquent ce processus et n'ont pas les moyens de s'offrir un directeur RSE ou juridique créent des comités qui ont les compétences requises pour diriger aussi bien stratégiquement qu'opérationnellement le processus.

En conclusion , nous pouvons dire que l'entreprise engagée dans la RSE se doit de faire de l'éthique et doit bien formaliser le processus .La communication de l'éthique est un creuset pour montrer aux parties prenantes la souci de l'entreprise d'être responsable et de se différencier sur le marché par rapport aux concurrents.

C : Une analyse critique de l'instrumentalisation de l'éthique

La tentative d'instrumentalisation de l'éthique suscite des analyses très critiques issues en majorité du champ des sciences sociales. Des auteurs tels que P. Ricœur [1991], G. Lipovetsky [1992] et A. Etchegoyen [1991] dénoncent les ravages de la

normalisation éthique assimilée à une idéologie de l'excellence. Les critiques portent sur l'esprit de la démarche ainsi que sur la manière dont elle est conduite.

1 : La formalisation contre la vraie nature de l'éthique ?

La formalisation peut être vue comme un détournement, une perversion de la vraie réflexion éthique. Si la nécessité du développement d'une éthique obéit à des considérations stratégiques, l'éthique perd sa vraie nature : elle ne sert pas un idéal mais constitue un moyen en vue d'une fin donnée.

La direction ne se soucie pas vraiment d'éthique mais elle cherche à appliquer une règle de gestion efficace. Ainsi, P. Ricœur [1991, p. 262] craint que cette démarche reste une ruse subtile de l'idéologie productiviste. J.J. Obrecht [1994, p. 45] qualifie la formalisation éthique d'« abus de pouvoir ».

G. Lipovetsky [1992, p. 257] précise qu'il y a un risque que la formalisation éthique devienne un moyen de pression de la direction sur les salariés et impose une certaine vision de l'homme et de ses rapports aux autres hommes et à la société. La formalisation reste donc le reflet de la stratégie managériale de la direction, elle a pour première finalité d'être communiquée plutôt que d'être partagée. Au lieu d'exercer sa fonction critique, l'éthique ne joue plus qu'une fonction idéologique. Cette vision de l'éthique comme facteur d'amélioration de la productivité et de la réputation pose, en outre, le problème suivant : quand le recours à l'éthique cesse de payer, c'est-à-dire dès que le devoir et l'intérêt cessent d'aller dans le même sens, que se passe-t-il ? De façon un peu moins virulente, A. Etchegoyen [1991, p. 118] déplore la solution de facilité qui consiste à s'inspirer des pratiques Anglo-saxonnes formalisées au lieu de puiser dans notre culture pour résoudre les dilemmes éthiques. L'ensemble de ces réactions indique sans aucun doute que les démarches éthiques en entreprise n'intègrent pas suffisamment de réflexions d'ordre philosophique ou sociologique. Pour donner de la légitimité à leurs travaux, les organisations doivent mieux concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

2 : Les insuffisances de la formalisation

La critique porte ici sur le contenu de la formalisation. Celle-ci ne constitue peut-être pas la bonne réponse au besoin actuel d'éthique. Pour J. Moussé [1992, p. 60], l'éthique doit être considérée comme une démarche qui n'a pas de terme et qui ne saurait se résumer à un code. L'éthique est plutôt un questionnement permanent qui consiste à examiner les conséquences des actions de l'entreprise pour les

intérêts ou les valeurs des divers intervenants que ces actions affectent [M. Pecqueur 1989, p. 92]. Elle ne peut prendre en compte les situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes pré-déterminées. Les documents qui prétendent à l'exhaustivité entrent donc fondamentalement en contradiction avec l'exigence éthique : aucun document ne peut épuiser la liste des décisions et des actions bonnes ou mauvaises. Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non pas un comportement individuel d'obéissance. Il s'agit de construire des valeurs, c'est-à-dire de déterminer ce qu'est la vie « bonne » et « juste » face à des situations problématiques non codifiées. En outre, les documents prescriptifs peuvent suggérer aux salariés que tout ce qui n'est pas expressément défendu est permis. Le risque est donc grand de voir les employés interpréter la liste des conflits éthiques comme étant exhaustive. Une stricte obéissance aux normes exposées leur garantirait ainsi d'agir de façon éthique, ce qui n'est bien évidemment pas le cas. H. de La Bruslerie, J. Rojot [1992, p. 14] résumant avec justesse le dilemme posé par le contenu de la formalisation : dangereux par leur aspect manipulateur s'ils sont trop directifs, les documents éthiques s'avèrent superflus s'ils sont trop flous. Dans ce dernier cas, ils deviennent inutilisables ou plutôt utilisables à n'importe quelle fin.

La démarche éthique est donc une démarche délicate qui comprend un risque important de dérapage métonymique au sens où l'ensemble de la démarche risque de se réduire de façon excessive à son résultat [S. Mercier 1999, p. 108].

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION 1 : Les étapes de la recherche

Cette section nous permettra de montrer la démarche prise pour les différentes collectes de données dans le but de réaliser les objectifs de l'étude celle d'identifier et de proposer une politique RSE notamment l'éthique à Aviation Handling Services. Afin de réaliser donc ces objectifs les étapes de notre recherche se résument comme suit : La méthodologie de la recherche, nous permet de mieux diriger nos enquêtes. Notre méthodologie se résume par les points suivants :

A : Approche empirique

Le terme empirique correspond à ce qui résulte de l'expérience commune par opposition à l'expérimentation et le théorique.

- ❖ Objectifs de la collecte des données ;
- ❖ Population cible ;
- ❖ Nature de la collecte des données ;
- ❖ Echantillonnage ;
- ❖ Spécification des données à mobiliser ;
- ❖ Conception des questionnaires ;
- ❖ Technique de dépouillement des données ;
- ❖ Outils de présentation des données.

1-Objectifs de la collecte des données

La collecte des données nous permet de collecter toutes les informations et d'en faire les analyses afin d'y apporter les recommandations. Dans le cas d'espèce la collecte des données nous permet de savoir la politique RSE si oui ou non et la stratégie adoptée par l'entreprise pour communiquer sur l'éthique dans les activités.

2-Population cible

Nos enquêtes ont eu lieu à la direction générale d'Aviation Handling Services située en face du stade de NGOR à Dakar et sur l'air de travail de l'aéroport Léopold Sédar Senghor. La population cible est spécialement composée des travailleurs opérationnels et de quelques cadres de la société.

3-Nature de la collecte des données

Pour entrer en possession des informations dont nous avons besoin, nous avons d'une part exploité la documentation existante relative à notre thème de recherche (voir Bibliographie). La bibliothèque du CESAG, la salle de documentation du service de la qualité et du développement durable de AHS et la documentation via internet ont été nos principaux lieux de recherches.

D'autre part dans le but de vérifier les hypothèses formulées, nous avons effectué trois --types d'enquêtes :

-L'Analyse documentaire

Selon WALLER (1999 :17), « l'analyse documentaire est une opération essentielle car elle peut de déterminer la qualité ou non de la recherche d'informations ». Notre analyse s'est faite à l'aide des documents mis à notre disposition dans le cadre de notre étude Il s'agit des statistiques du personnel de AHS, des documents IATA, de la brochure publicitaire de AHS .du manuel qualité AHS et les différentes certifications obtenues par AHS.

- Un guide d'entretien

Les interviews menées auprès du personnel opérationnel à l'aéroport Léopold Sédar Senghor et nous ont permis de recueillir les opinions sur des agents et sur leurs conditions de vie dans la société, la manière dont ils perçoivent l'éthique dans leur travail, leurs connaissances de la RSE, l'histoire de la société, l'organigramme en bref toutes les informations nous permettant de faire un diagnostic sur l'entreprise.

L'autre partie de l'enquête a eu lieu au bloc administratif de la direction générale où nous avons eu des entretiens à divers niveaux sur les politiques qu'adopte la société en termes de RSE et de formalisation de la communication de l'éthique.

- Un questionnaire

Comme de dit OGIEN (2008 :468), « le questionnaire n'a pas pour vocation d'être exhaustif : il présente une série de questions pouvant être posées aux interlocuteurs concernés ».

Il s'agit d'une fiche individuelle et anonyme adressée au personnel administratif spécifiquement la direction générale, les ressources humaines et la direction des opérations pour recueillir des avis sur certaines préoccupations entrant dans le cadre de notre étude.

-L'observation

Renard (2004 :334) définit l'observation physique comme « la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un bien, d'un processus, d'une transaction, d'une valeur »...Dans le cadre de notre étude , il a été question d'observer les activités de la direction des ressources humaines , observer les taches effectuées par le personnel opérationnel et d'apprécier la prise en compte du facteur humain et d'apprécier aussi les support de communication mis à la disposition du personnel pour cultiver les bonnes habitudes au travail .

4-Echantillonnage

La population est l'ensemble des individus, des objets sur lequel porte une étude. L'échantillon est une partie de la population sur laquelle on fait des enquêtes faute de ne pouvoir étudier toute la population.

Il existe plusieurs types d'échantillons à savoir :

- ***P'échantillon aléatoire*** : les individus faisant partie de cet échantillon sont tirés au sort de manière aléatoire au sein d'une liste exhaustive ;
- ***P'échantillon choisi par la méthode des quotas*** : Il a à peu près la même composition que la population étudiée et permet d'avoir une bonne représentativité ;
- ***P'échantillon choisi par la méthode des itinéraires*** : Il est réalisé pour les enquêtes de porte à porte. On fixe une règle afin que le facteur aléatoire entre en jeu au maximum ;
- ***P'échantillon arbitraire*** : Cet échantillon est obtenu par la méthode qui consiste à choisir des personnes à interroger de manière arbitraire et intuitive.

La population mère de notre étude est constituée principalement par l'encadrement de AHS vu la spécificité de notre étude qui est de mettre en place une politique de communication de l'éthique répondant à une démarche RSE.

5-Spécification des données

Les différentes données mobilisés à travers nos enquêtes, nous ont permis de connaître les opinions des enquêtés relatives a :

- La politique RSE adoptée par AHS
- Le cadre conceptuel de l'étude
- Les catégories socio-professionnelles à AHS
- L'évolution des données du personnel

- La politique de l'éthique (même si elle n'est pas formalisée totalement)

6-Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Le guide d'entretien nous a permis de connaître la structure dans son contexte et son politique stratégique.

7- Technique de dépouillement des données

Le dépouillement est réalisé en premier lieu manuellement et le traitement est fait à base d'un tableur EXCEL.

8- Outils de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes sont présentés par la méthode de tris à plat et de tris croisés, les représentations graphiques sont faites sous formes d'histogrammes et de secteurs.

B : Approche théorique

La dimension théorique a pour but de déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir identifier les causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes. Les hypothèses formulées sont résumés dans un tableau de bord .Ici nous n'avons pas retenu un taux pour la vérification des hypothèses dans la mesure ou les informations à recueillir ne sont pas objets d'une enquête grand public mais l'approche a été de confirmer ou d'infirmer si l'information est cause du problème identifié. Il faut noter que notre enquête n'est pas grandeur nature et s'est beaucoup faite d'interview et de recherches documentaires.

En conclusion , les objectifs et la méthodologie retenus nous ont permis de définir un plan d'enquête cohérent et fiable afin de donner une allure scientifique à l'étude et apporter des solutions cohérentes aux problèmes identifiés.

SECTION2 : Les conditions de travail de notre étude.

Les conditions de travail influent sans aucun doute sur la qualité d'un travail. Cette section nous permettra de faire part des difficultés rencontrées et des acquis et aptitudes que nous avons eu grâce à notre étude.

A : Les difficultés rencontrées

Notre étude ne s'est pas faite sans difficultés. En effet beaucoup d'aspects notamment dus à la spécificité du domaine de l'aviation domaine très sensible dont le degré de confidentialité des informations est élevé. De ce fait dans nos prévisions nous avons prévu avoir une idée du nombre de clients de AHS mais d'après les autorités les clauses du contrat spécifient que ces informations doivent être tenues secrètes. Il en est de même pour la santé financière de l'entreprise dont nous n'avons eu aucune information. Nous avons eu aussi quelques

difficultés relatives au manque de documents spécifiques sur la politique sociale de l'entreprise .Enfin, le court moment à l'aéroport Sédar Senghor dû à la crise sociale intervenue au SENEGAL a un peu faussé nos prévisions relatives à certaines enquêtes.

B : Les acquis et les bénéfiques

En termes d'acquis nous avons beaucoup été formés , notamment avant d'aller faire une partie dudit stage à l'aéroport, nous avons suivi une formation sur la sureté et sécurité dans les aéroports suivi d'une évaluation .Nous avons aussi appris quelques nouveaux thèmes spécifiques à l'aviation .En termes de gestion des ressources humaines , nous avons pu apprécier la gestion des hommes dans un système de quart , et comment les ressources humaines locales arrivent à travailler avec les expatriés pour l'atteinte de objectifs de la société. Comme acquis relatifs à l'objet de notre étude , nous avons acquis de nouveaux outils nous permettant de mieux comprendre et d'implémenter la communication de l'éthique dans une démarche de RSE .Ces acquis nous ont permis de lier les deux concepts et grâce aux recherches faire des analyses critiques et des recommandations constructives pour améliorer le système de gestion de l'entreprise contexte de notre étude .

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

BIBLIOTHEQUE

La seconde partie de notre document nous permettra de faire la restitution des observations de stage d'en faire des analyses et enfin de donner des recommandations .

CHAPITRE I : PRESENTATION DE AVIATION HANDLING SERVICES SENEGAL

Ce chapitre nous permettra de présenter le cadre de notre étude et les activités qui s'y mènent. Nous ferons aussi un exposé des statistiques du personnel.

SECTION I : Présentation et activités

AHS Aviation Handling Service est la première société d'Assistance en escale en Afrique .Créée après la disparition d'Air Afrique en 2003, cette société est présente dans 07 pays africains dont les filiales sont créés par des investisseurs locaux. AHS SENEGAL l'une de ces filiales dont le siège est située sur la route des Almadies en face du stade de NGOR.

Elle bénéficie d'un partenariat exclusif , celui de MENZIES qui est la troisième société d'assistance au monde présente dans plus de 109 aéroports et assistant plus de 500 compagnies aériennes .L'objet de ce partenariat résulte dans le fait que MENZIES et AHS travaillent en étroite collaboration en Afrique ou tout est mis en œuvre par MENZIES pour assurer une continuelle mise à jour des procédures et méthodes avec les dernières pratiques en vigueur de l'industrie aéronautique mondiale. Ainsi, toutes les sociétés AHS dans le réseau des 07 pays sont tenues de se conformer aux standards de qualité et aux méthodes du réseau international MENZIES et d'offrir aux aéroports la gamme de services la plus sûre et la plus fiable.

Comme principaux services offerts nous avons :

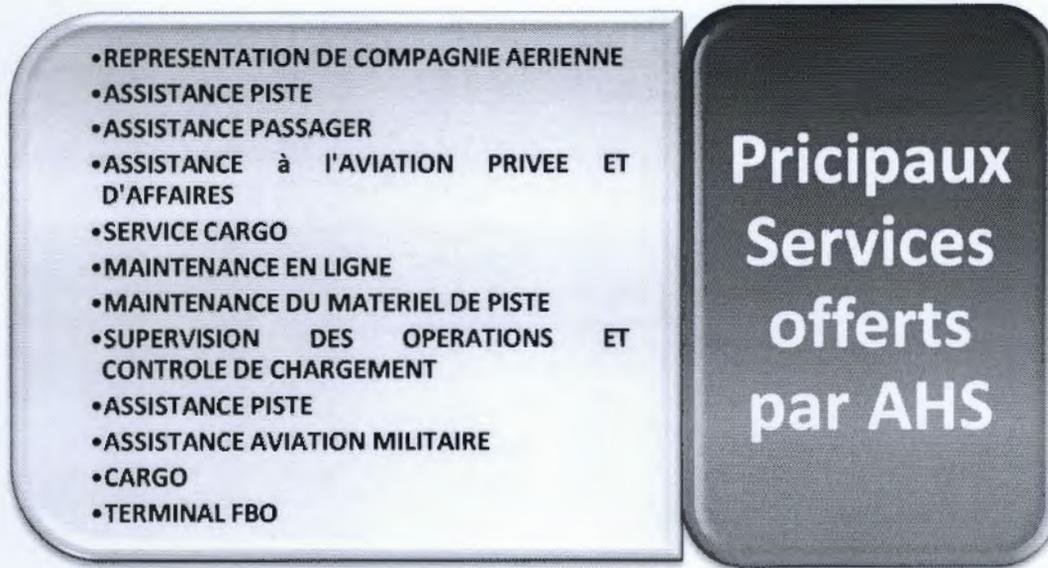


Figure 3: Services offerts par AHS Source : Magazine de promotion de l'entreprise AHS.

❖ **Représentation de compagnie**

La représentation de compagnie est essentiellement la gestion des droits de trafic, l'obtention des slot d'aéroport la billetterie et l'assistance des passagers.

❖ **Assistance piste**

AHS assure les différents services d'assistance de piste notamment, le chargement et le déchargement des bagages, la collecte et la remise des bagages, le chargement et le déchargement du fret et du courrier, le tri des bagages au terminal, le repoussage et le tractage d'avion. Il assure aussi la mise à disposition des groupes de démarrage d'avions, des groupes électrogènes et des conditionneurs d'air, le nettoyage cabine, ravitaillement en eau et le vidage des toilettes.

❖ **Assistance passagers**

L'assistance aux passagers a pour principal activité d'assister les personnes à mobilité réduite , l'enregistrement des passagers ,l'inspection de sécurité , la billetterie ,l'assistance des passagers en transit ,l'encaissement des taxes (excédant de bagages , changement de réservation) la gestion des litiges bagage et le transports des passagers de et vers d'autres avions .

❖ **Assistance à l'aviation privée et des affaires**

Ce service est réservé spécifiquement pour les VIP et comprend un service complet d'assistance à l'aviation privée (équipage, passager et avions) En résumé ce service est réservé pour les propriétaires d'avions privée ou des vols non commerciaux à l'exception des vols militaires.

❖ Service CARGO

La force du réseau de AHS lui permet de développer des hubs¹¹fret en implantant les installations nécessaires et en commercialisant efficacement la destination avec l'aide d'Air Menzies International premier groupe mondial de groupement de vols fret. Dans sa gamme de service elle assure aussi la gestion d'installation telle que les entrepôts frigorifiques.

❖ Maintenance en ligne

AHS dispose d'une équipe de maintenance hautement qualifiée dont les compétences sont reconnues par les compagnies aériennes qu'elle représente .Le service maintenance en ligne assure essentiellement les travaux de maintenance les plus complexes pour éviter certains désagréments.

❖ Maintenance du matériel de piste

Pour assurer un taux de disponibilité optimal de leur matériel, AHS a investi dans des machine modernes et équipées .Ils bénéficient aussi d'un important réseau de fournisseurs qui les appuie dans la fourniture des pièces détachées.

❖ Supervision des opérations et contrôle de chargement

Les services de régulation assurent la sécurité et l'efficacité des opérations réalisées pendant les escales afin de réaliser les délais prévus ,préparation des bulletins de passage , remplissage des réservoirs, remise des bagages et du fret et programmation des itinéraires etc.

❖ Assistance Piste

AHS dispose de l'expérience requise pour assurer les différents services d'assistance de piste le chargement et déchargement des bagages , la collecte et la remise des bagages , le chargement et le déchargement du fret et du courrier, le tri des bagages au terminal, le repoussage et tractage de l'avion, la mise à disposition de groupes électrogènes et de conditionneurs d'air , le nettoyage de la cabine (avion), le ravitaillement en eau et le vidage des toilettes , la maintenance en ligne ainsi que la supervision des opérations de piste .

¹¹ Pour les compagnies de fret aérien, les hubs sont les aéroports où se font une grande partie des opérations de tri des paquets

❖ **Assistance aviation militaire**

AHS mis à part les vols commerciaux a l'expérience requise pour l'assistance de l'aviation militaire nationale et les aéronefs militaires des autres pays en escale.

❖ **CARGO**

AHS assure la réception du fret chez les avions spécialisés pour le convoyage de fret appelés CARGO, la documentation, les réservations, les procédures d'import-export les formalités douanières ainsi que l'assistance piste.

❖ **Terminal FBO**

Ce service est à forte valeur ajoutée et consiste à proposer un oasis de tranquillité pour les passagers de marque notamment ceux qui souhaitent échapper aux bousculades et bénéficier d'un environnement plus serein pour se détendre .C'est en fait un service VIP.

❖ **L'Agence de voyage**

Afin de diversifier ses activités et d'avoir un plus par rapport à l'environnement concurrentiel très rude sur le secteur, AHS a créé une agence de voyage qui offre tous les services de réservation de billets de convoyage de fret etc.

FICHE SIGNALÉTIQUE

DENOMINATION SOCIALE : Aviation Handling Services (AHS-SENEGAL)

SIEGE SOCIAL DAKAR : ALMADIES ROUTE DE NGOR



LOGO :

CONTACTS

NUMERO : 00221 820 88 52

Email : infos@ahs-group.com

Site Web : www.ahs-group.com

PARTENAIRE EXCLUSIF : MENZIES AVIATION

CERTIFICATIONS :

CERTIFICATION ISAGO

ISO 9001-2008

IATA

AHS

Sources : Magazine de AHS et site Internet.

SECTION 2 : L'organigramme, les valeurs et la structure du personnel.

Cette section aura pour but de présenter l'organigramme de la société ainsi que les statistiques relatives au personnel.

A : L'organigramme

Dans cette rubrique , nous vous parlerons de la politique de gestion de Ascète rubrique est nécessaire pour que l'on maîtrise l'environnement interne de la société le fonctionnement global de celle-ci et plus loin mieux faire les analyses et diagnostics relatifs au thème de l'étude.(illustration en Annexes)

Le conseil d'administration

Il est composé des actionnaires qui désignent un président du conseil d'administration .Le conseil d'administration valide le budget de la direction générale et veille aux intérêts des actionnaires.

La Direction Générale

Elle se charge de l'administration générale de la société de handling et de l'agence de voyage. Elle définit les politiques stratégique de l'entreprise, signe les contrats et rend compte au conseil d'administration .AHS étant dans une démarche de qualité et de sécurité sureté et hygiène a rattaché à la direction générale ces sections .Vu la spécificité du domaine de l'aviation, le service formation est aussi rattaché à la direction générale par le biais du service qualité.

La Direction Administrative et Financière

Elle se charge de l'administration financière de la comptabilité et de la bonne santé financière de l'entreprise, elle est composée du service des achats, la caisse, la comptabilité générale, la comptabilité client et l'économat.

La Direction des Ressources Humaines

A AHS elle se charge essentiellement de l'administration du personnel puisqu'elle est juste composée de la direction et du service de la paie. Pour une société d'une telle envergure il serait idéal de mieux renforcer les attributions de cette direction.

La Direction des opérations

C'est le cœur de la société, elle est composée de la majorité des services de la société et utilise la majorité des corps de métiers répertoriés. Elle est composée de plusieurs services et a un organigramme détaillé assez particulier. Elle se charge de toutes les opérations précitées .Elle

est composée des services opération, fret, Ramp, IT, KP, et le chef de service de l'agence de voyage.

B : Les valeurs de AHS

Les valeurs sont des éléments qui font grande partie de la culture d'une entreprise : A AHS les valeurs prônées sont :

1. La Sécurité avant tout ;
2. Le respect du client ;
3. Intégrité morale ;
4. Le goût d'apprendre, de se développer et de s'adapter ;
5. Le goût du travail en équipe ;

C : La politique qualité

La politique qualité à AHS est très importante dans la mesure où le secteur du transport aérien reste très sensible et le défaut de qualité serait un gros coup d'arrêt aux activités à AHS.

Ainsi la politique qualité de AHS se décline comme suit :

1. L'organisation régulière des réunions qualité avec les clients pour mesurer la satisfaction ; et mener des actions correctives qui s'imposent ;
2. Le recrutement du personnel de haut niveau ;
3. La mise en place d'un dispositif de formation ;
4. L'observation stricte des mesures de sûreté et de sécurité pour préserver les intérêts de nos clients de notre société et de nos salariés ;
5. L'achat et la maintenance de l'équipement nécessaire au bon fonctionnement des opérations d'assistance.

D : Certifications de AHS

Les certifications sont en général des documents attestant la politique qualité de AHS et de la satisfaction du client :

- Certification of appréciation délivré par le département de défense des Etats Unis en 2010 pour le « out standing effort on aviation support of exercice « »
- Delta¹² « Satisfaction of zero finding at Dakar station »
- Airport Handling 1000 “ Quality Management Achieve “ by AHS at Dakar airport

¹² Compagnie aérienne américaine

- Certification ISO-9001-2008 délivré par Det Noskie Veritas¹³

E : Structure du personnel à AHS

Depuis sa création en 2003 le personnel de AHS n’a cessé d’augmenter et de changer de structuration. Elle est essentiellement composée du personnel permanent composé en grande partie de ceux recrutés sur la base d’un contrat à durée indéterminée, ceux recrutés sur la base d’un contrat à durée déterminée et du personnel intérimaire¹⁴.

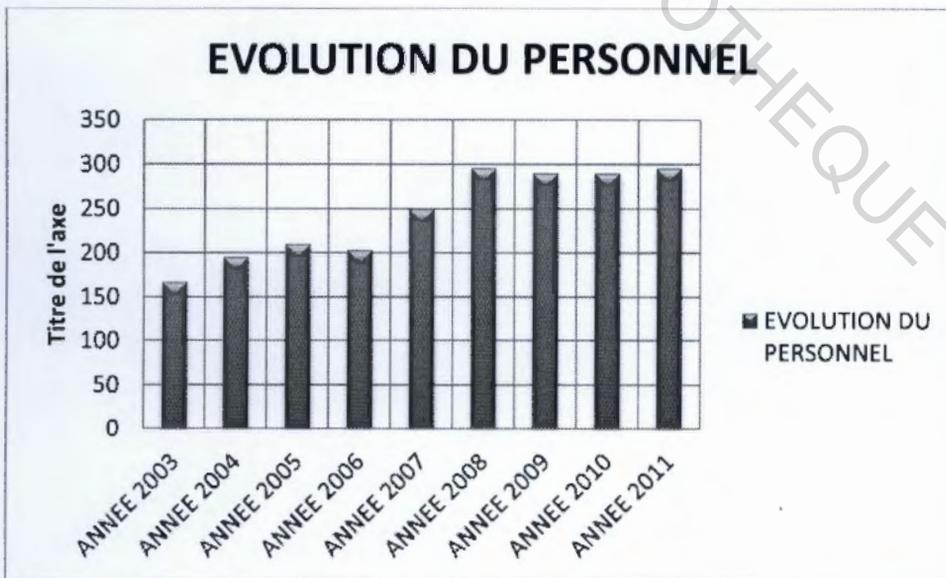
1 : Evolution du personnel depuis 2003

Le tableau suivant résume les effectifs du personnel de AHS de 2003 jusqu’en 2011 et le graphique nous on donne une illustration .Nous nous intéresserons plus au personnel CDD et CDI.

ANNEE	ANNEE	ANNEE	ANNE	ANNE	ANNE	ANNE	ANNE	ANNE
2003	2004	2005	E 2006	E 2007	E 2008	E 2009	E 2010	E 2011
167	195	210	203	250	296	290	290	296

Tableau 6: Situation du personnel de AHS de 2003 à 2011

Source : Direction des Ressources Humaines AHS-SENEGAL



Graphique 1 : Evolution du Personnel de AHS de 2003 à 2011

¹³ Agence de certification

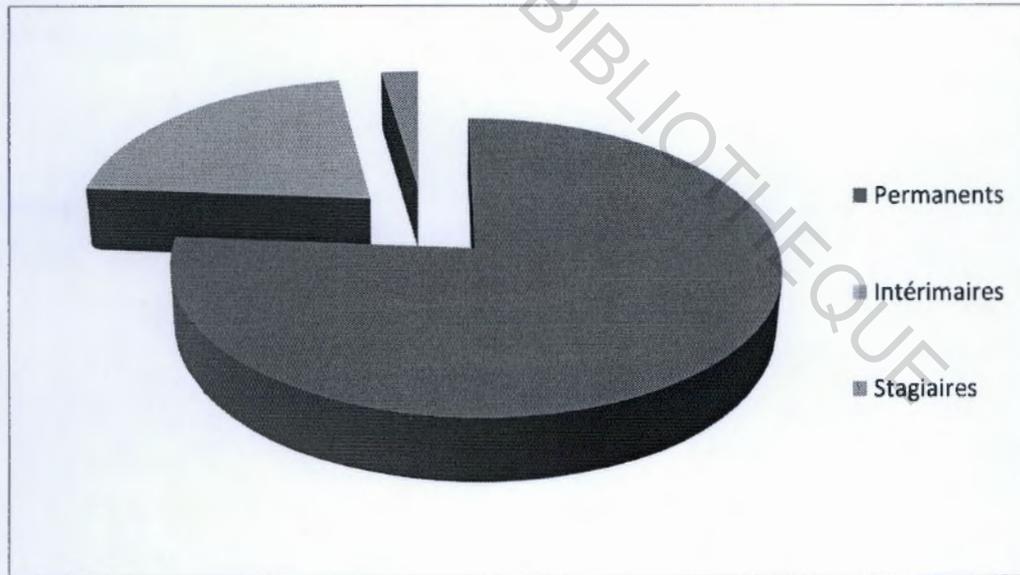
¹⁴ Personnel sous-traité par une société dite d’intérim qui met à disposition des compétences aux entreprises pour une période donnée.

Nous ajouterons à cette évolution des dernières statistiques de AHS en termes de structure de son personnel résumé dans le tableau suivant :

<u>AHS - Situation du personnel au 28 novembre 2011</u>		
PERMANENTS		FREQUENCES
CDI	224	57.73%
CDD	72	18.56%
AUTRE PERSONNEL		
Intérimaires	83	21.4%
Stagiaires	9	2%
Total Personnel AHS = PERMANENTS+AUTRE PERSONNEL	388	100%

Tableau 7: Situation du personnel novembre 2011

Source : Direction des Ressources Humaines de AHS.



Graphique2 : Structure du personnel de AHS en novembre 2011

2 : Répartition du personnel par services

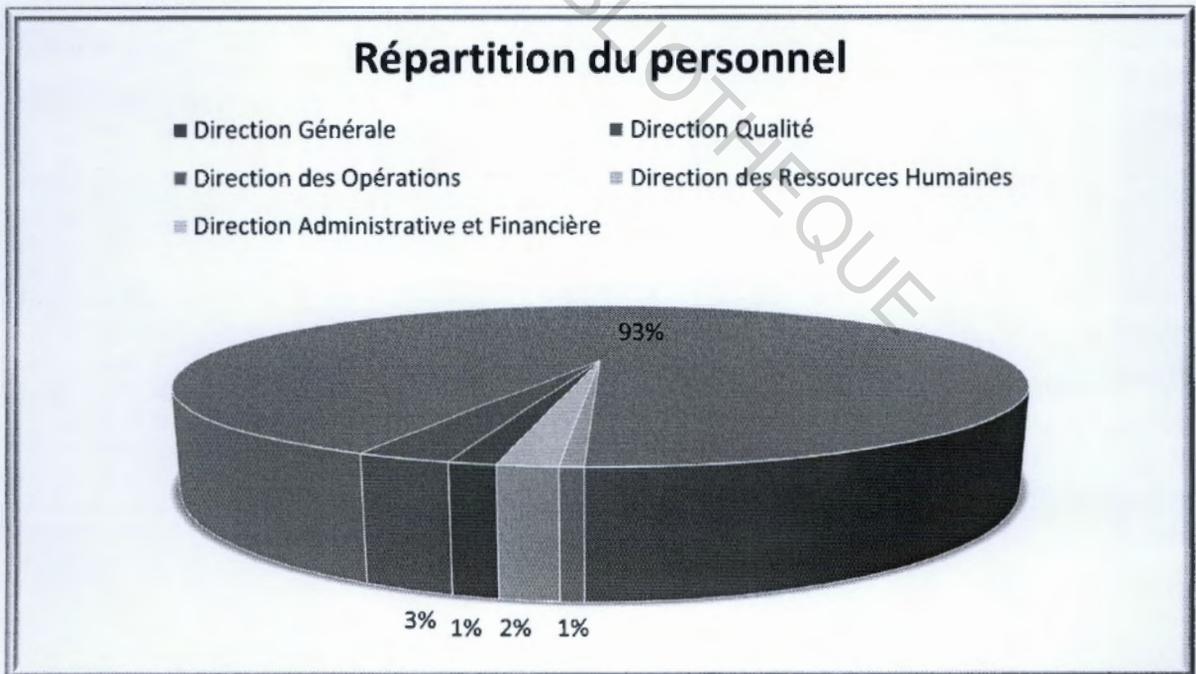
Cette section aura pour but de savoir quels sont les services qui utilisent le nombre le plus important de ressources humaines et donc connaître le cœur des activités de la société. Nous avons prévu une section où nous parlons des activités et services à AHS plus en détail mais ce

paragraphe est plus pour des statistiques et pour mieux connaitre les ressources. Nous nous baserons toujours sur le personnel permanent CDD et CDI.

Tableau 8: Répartition du personnel par directions

DIRECTIONS	Personnel utilisé	Pourcentage
Direction Générale	04	1%
Direction Qualité	08	2.7%
Direction des Opérations	277	93.59%
Direction des Ressources Humaines	02	0.5%
Direction Administrative et Financière	05	1.69%
TOTAL	296	100%

Source : Direction des Ressources Humaines



Graphique 3 : Répartition du personnel de AHS par directions.

3 : Différents corps de métier à AHS

AHS a en son sein différents corps de métier, et plus principalement au niveau de la direction des opérations. Nous en ferons juste un aperçu .Nous avons les manutentionnaires, les garagistes, les agents d'enregistrement, les agents commerciaux etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : ETUDE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

L'étude analytique nous permettra de faire une restituer les différentes informations obtenues lors de notre collecte des données et d'en faire une analyse critique. Nous proposerons aussi le tableau de bord de l'étude qui sera à la base de nos recommandations.

SECTION 1 : Etude analytique.

A : Le diagnostic Social, environnemental et les conditions de travail

Aviation Handling service est engagée même si ce n'est pas formel dans la RSE. Nous pouvons à la base de nos observations et enquêtes dire qu'en termes de RSE, AHS est engagée dans la protection de l'environnement même si c'est juste en leur sein. Par exemple il est interdit aux agents AHS de manger sur le tarmac de l'aéroport pour éviter que les oiseaux soient attirés ce qui représente un grand danger pour les aéronefs. Au niveau du social ; la préservation de la santé des salariés, il a été conçu des brochures de sensibilisation sur les maladies endémiques¹⁵ tels que le VIH, le paludisme, la tuberculose etc. Le seul bémol au niveau de cette sensibilisation est que les dites brochures sont « seulement » disponibles au niveau de la direction générale or 95% du personnel opérationnel est au niveau de l'aéroport ce qui fait que le message ne passe pas. Il faut aussi noter que les familles des travailleurs AHS bénéficient des avantages classiques comme les primes de ramadan, l'arbre de Noël etc. Au niveau des conditions de travail, il faut noter qu'elles sont relativement bonnes. Le cadre de travail est assez éclairé, et les agents sont protégés sur les lieux de travail. Enfin, AHS profite beaucoup de la notoriété de son partenaire exclusif MENZIES qui est très avancé en terme de RSE mais nous n'avons pas un engagement formel.

B : L'éthique vue à AHS

L'éthique surtout dans le secteur de l'aviation civile est très important vu que ce secteur est très en contact avec le terrorisme et beaucoup d'autres actes de malveillance sans oublier le flux de clients de tout le globe. Pour cela le personnel de AHS est aguerrit et sensibilisé sur les bons comportements sécurité /sûreté à avoir mais cette sensibilisation n'est pas très formalisée. La charte de bonne conduite de AHS est inexistante ; il n'est donc pas étonnant d'enregistrer quelques dérives au niveau des clients (vols de bagages, mauvaise réception, laïcisme dans l'exécution des tâches). Il existe des tableaux de sensibilisations sur les lieux de travail mais ces tableaux sont fournis par Menzies et reflète plus une culture occidentale. Dans

¹⁵ Une maladie endémique est une maladie enracinée dans un pays, une région, un continent voir la terre entière.

nos entretiens il nous a arrivé de demander à un agent la signification de l'un de ces tableaux, ce dernier n'a pas pu nous aider. Il nous a été aussi rapporté que des agents AHS ont été licenciés pour des mauvais comportements mais la question que nous nous posés, est ce qu'ils étaient au courant ?

C : Le rôle de la DRH

La direction des ressources humaines à AHS est composée de deux personnes, notamment la directrice et l'agent de paie. On peut donc dire que cette direction se charge essentiellement des tâches administratives et opérationnelles d'une DRH. Nous savons bien que la DRH est un acteur très important dans l'engagement RSE et l'instauration d'une politique éthique formelle. La politique de formation est gérée par la direction des opérations qui n'a pas totalement les compétences requises pour conduire le changement parce qu'il s'agira de changer les choses, cette direction n'a pas aussi la capacité de savoir comment apprécier la réactivité des ressources humaines au changement. Une RH aussi peu structurée ne peut être efficace dans une politique de communication de l'éthique qui doit respecter une démarche RSE.

Tableau 9: Tableau de bord de l'étude Source : Nous même

<i>Niveau d'analyse</i>	<i>Problématique</i>		<i>Objectifs</i>	<i>Causes supposées</i>	<i>Hypothèses</i>
NIVEAU GENERAL	Problème général : Absence d'une politique RSE et de communication éthique formelle		Objectif général : Proposer une politique de communication de l'éthique répondant à une démarche RSE	Cause générale : _____	Hypothèse générale : _____
1	Problème spécifique n°1 : Faible engagement de la société sur la voix de la RSE	Objectif spécifique n°1 Pousser AHS à mieux s'engager sur la voix de la responsabilité sociale des entreprises	Cause spécifique n°1 La non définition et la non perception par la direction générale des biens fondés de la RSE	Hypothèse spécifique n°1 Le non présence de ressources humaines compétentes en la matière en est la cause	
2	Problème spécifique n°2 Non formalisation de l'éthique	Objectif spécifique n°2 Amener les dirigeants de AHS à formaliser leur communication éthique pour un bon fonctionnement des activités et une meilleure collaboration avec les parties prenantes	Cause spécifique n°2 L'insuffisance des supports de communications et de règles relatives à l'éthique sont à l'origine de ce non formalisation.	Hypothèse spécifique n°2 Le non perception de la pertinence de la formalisation de communication de l'éthique par les responsables en est la cause	

D : Analyse du tableau de bord de l'étude

Dans notre étude, nous avons conçu un tableau de bord qui nous donne un aperçu du problème général que nous avons identifié des causes et des hypothèses. Ce tableau de bord nous permet de proposer aisément des recommandations .Ainsi nous avons décelé deux problèmes spécifiques liés problème général qu'est l'absence d'une politique RSE et de communication éthique formelle.

SECTION 2 : Recommandations

Dans cette section il s'agira de proposer des solutions relatives aux problèmes que nous avons posés.

A : La redynamisation de la Direction des Ressources Humaines

La question se posera de savoir pourquoi redynamiser les RH ? Nous devons dire déjà que pour un engagement éthique formel dans une démarche RSE il faut une direction des ressources humaines solide et bien structurée. Nous avons proposé un organigramme qui pourrait améliorer les capacités et les aptitudes de cette direction qui gère près de 388 salariés.

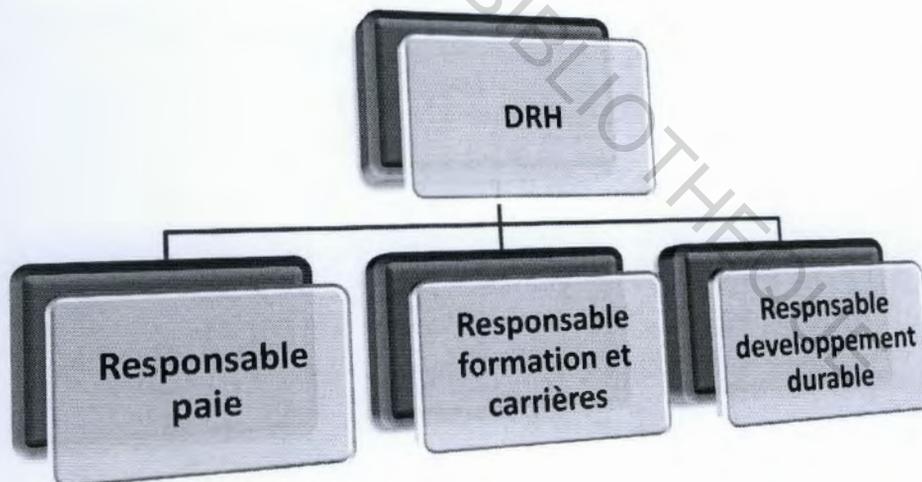


Figure 4: Proposition du nouvel organigramme de la DRH-AHS

Le directeur de ressources humaines - DRH - est responsable de la politique de recrutement, de la gestion des relations humaines et de management social de l'entreprise. Les missions associées à la fonction ressources humaines évoluent de manière profonde et irréversible : l'excellence administrative cède la place aux prises de décisions stratégiques, et à la nécessité d'une gestion prévisionnelle. On demande donc au responsable RH d'être de

plus en plus **un partenaire stratégique et un agent du changement**. De ce constat nous remarquons que la DRH de AHS n'assure pas totalité de ses fonctions traditionnelles .Il faudrait donc commencer par là

La formation, un axe incontournable pour permettre aux agents d'acquérir et de développer leurs compétences dans le souci permanent d'assurer un service public de qualité en faveur des usagers. La direction des RH est mieux habileté à définir et identifier la formation spécifique de chaque agent.

Le Responsable de développement durable est chargé de coordonner le bilan social, la politique hygiène et sécurité et le gouvernement d'entreprise. Pour ce faire, sera rattaché au Directeur Général et au Directeur des Ressources. Il sera donc chargé du processus de communication de l'éthique dans une démarche RSE.

B : Promouvoir la politique sociale et environnementale

Nous mettrons l'accent plus sur la politique sociale dans la mesure où les conditions de travail et l'impact sur l'environnement sont déjà acceptables pour une société non industrielle. La politique sociale que nous proposons suivra certaines étapes détaillées comme suit :



Figure 5: Fondements de la nouvelle politique sociale

1 : Développer l'engagement du personnel

- **La fonction RH** se situe en appui du management et à l'écoute des collaborateurs pour favoriser leur engagement, c'est pourquoi nous avons insisté sur le renforcement et la redynamisation des RH à AHS.
- **Un système de reconnaissance lisible** récompense les performances individuelles et collectives. En effet il fait partie de la motivation du personnel et un personnel motivé peut mieux cerner les concepts et ne pas être tenté par l'autre entreprise très avancée côté RH.

- **L'innovation participative** encourage quotidiennement les salariés à faire valoir leurs idées concrètes de progrès.

2 : Contribuer à la performance du groupe

Le Programme Compétences AHS visera à développer les compétences de demain surtout le secteur du transport aérien ou la technologie change constamment. Il agit sur plusieurs leviers dont l'emploi, la mobilité, la formation. La mobilité interne est accompagnée tandis que l'accès à la formation est assuré pour répondre aux besoins du groupe et donner à chacun des opportunités pour réaliser son potentiel. La performance du groupe c'est aussi intégrer le personnel dans le capital dans des proportions légèrement meilleures à la concurrence qui le fait déjà.

3 : Promouvoir une politique sociale

Facteur de cohésion dans un groupe multinational, la politique sociale à AHS s'appuie sur le respect de la déclaration des droits sociaux fondamentaux. HS favorisera la diversité et l'égalité des chances. Il encouragera par ailleurs un dialogue social de qualité à tous les niveaux de l'entreprise. Sur tous ses sites, AHS veillera à la santé des collaborateurs et leur propose des conditions de travail motivantes. Ces derniers points étant effectifs à AHS il s'impose quand même de le rappeler dans nos recommandations. Dans la promotion de la politique sociale il faut intégrer aussi la santé et l'ergonomie. Les consignes d'ergonomie et de préventions doivent être accessibles au personnel plus en contact avec le danger notamment sur les aéroports. Des partenariats doivent être noués avec certains laboratoires pour dépister certaines maladies comme les hépatites la méningite etc.

C : Formalisation de la communication éthique à AHS

L'entreprise étant dans une démarche RSE elle peut s'engager dans le processus de communication de l'éthique de la société.

1 : Le bilan social

Le bilan social sera essentiellement composé l'emploi, la rémunération, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation et les conditions de travail, le développement des compétences les relations du travail, les autres conditions de vie relevant de l'entreprise. Ce bilan social destiné aux parties prenantes sera disponible aux parties prenantes. Le bilan social aura essentiellement pour but de communiquer la situation de gestion des ressources humaines à AHS. Ce bilan social aura pour but de rassurer les parties prenantes sur les

pratiques de gestion des ressources humaines à AHS .C 'est aussi un moyen pour l'entreprise d'avoir une bonne visibilité des flux de ressources humaines.

2 : La charte déontologique

La charte de déontologie sert de guide à la conduite professionnelle à tenir pour l'ensemble du groupe AHS .Cela concerne tous les collaborateurs du groupe, quel que soit leur métier ou niveau de responsabilité. Chacun des collaborateurs du groupe, en particulier le top management, se doit de promouvoir et de respecter ces valeurs et principes. La transgression caractérisée de ces valeurs et de ces principes, contraire aux intérêts du groupe, peut entraîner des sanctions. La nature et la sévérité de ces sanctions seront précisées par les réglementations internes qui gouvernent chaque entité. Nous proposons à AHS une charte déontologique qui se résume en les points suivants :

- ✓ **Les valeurs de AHS** : Elles existent déjà mais doivent être connues de tous les salariés et à tous les niveaux, ces valeurs doivent être aussi connues des clients, fournisseurs partenaires etc.
- ✓ **L'engagement** : c'est le contrat de AHS envers les parties prenantes, AHS doit montrer par son sérieux qu'il respecte ses engagements et vise toujours une objective qualité. Cet engagement aussi doit être social vis-à-vis des couches démunies et de l'environnement.
- ✓ **Les principes de comportement individuel** : le comportement individuel est très important dans la mesure où un salarié qui se comporte selon les règles préétablies de commun accord se doit d'être félicité et celui qui ne s'y soumet pas sanctionné car il va à l'encontre d'une certaine culture de l'entreprise.

Toutes ces informations doivent être disponibles dans les magazines, le site internet de la société pour pouvoir faire passer un message celui du sérieux que AHS donne à toutes ses activités, ces informations doivent être aussi à la portée du personnel.

3 : Le code de la communication responsable à AHS

Le code de communication éthique à AHS aura pour but de montrer aux salariés et aux parties prenantes les règles suivies par la société pour lui donner toujours sa bonne image et sa crédibilité. À AHS nous proposons un code qui part du comportement individuel au respect de l'environnement.

Proposition du code de la communication responsable

- i. **Mettre toujours le client au centre des intérêts de AHS** ; le client, il est roi et dans les aéroports nous rencontrons un tas de personnes surtout des investisseurs. Un investisseur qui passe s'enregistrer et qui n'est pas accueilli avec un sourire ou qui subit des dommages sur ses bagages a forcément une mauvaise image de la société de handling et donc répercussion sur la compagnie aérienne traitée.
- ii. **Préserver l'environnement** ; en effet le tarmac de l'aéroport est la première vitrine du Sénégal, il est insalubre, il serait bien vu que AHS procède à des journées de salubrité spontanément pour nettoyer les aires insalubres, notons qu'une seule pièce de métal a détruit le concorde d'où la piste d'un aéroport se doit d'être toujours propre. L'environnement aussi ce sont les engins, la propreté des lieux de travail,
- iii. **Avoir un esprit de partage** ; en effet beaucoup de couches sociales souffrent, à défaut d'avoir une fondation des campagnes de don de vivres médicaments peuvent être initiées, des séries de conférences séminaires au niveau des écoles pour faire connaître les métiers de l'aviation passion de plusieurs jeunes mais qui s'éteint par fautes d'information.
- iv. **Se sentir en famille à AHS** ; en effet le fait pour le salarié de se sentir chez lui augmente ses performances, l'exemple du salarié actionnaire nous édifiera toujours,
- v. **Avoir un comportement responsable au travail** ; l'éthique, la lutte contre la corruption et le blanchiment surtout dans les aéroports lieux très sensibles ou l'achat de conscience est régulière ; le salarié AHS se doit de se démarquer de tout cela par son comportement professionnel et responsable sur le terrain.

Cette proposition n'est pas exhaustive , il faudrait juste retenir que pour bien communiquer l'éthique de la société, il faille qu'elle fasse un bilan social disponible à tous le cas de orange France , ai une charte de déontologie qui régit le travail et un code de communication responsable pour faire d'elle une entreprise éthique .

D : L'implémentation et le suivi

L'implémentation nous permettra de savoir comment mettre en œuvre les recommandations .Comme toute action il est important de faire un suivi pour pouvoir mieux apprécier les actions engagées

1 : Mise en œuvre

Nous voulons entendre par la mise en œuvre, le comment instaurer et implémenter la politique de communication éthique dans l'entreprise. En effet l'homme est résistant et hostile à tout changement. Pour cela il faille utiliser plusieurs approches pour qu'il épouse le nouveau concept et soit acteur de l'atteinte des objectifs définis par cette politique. Pour cela nous proposons :

- i. la sensibilisation du personnel :** qui aura pour but de discuter avec le personnel de la politique engagée par le top management en question de RSE et spécifiquement de la communication éthique. Par la sensibilisation, le personnel est aguerrri et prêt pour le changement. Le top management par là aussi appréciera l'intérêt porté par le personnel sur le concept afin d'y apporter d'éventuelles modifications.
- ii. la formation :** elle est différente de la sensibilisation dans la mesure où cette formation permettra d'expliquer au personnel les nouvelles procédures , mieux expliquer le code et la charte éthique et enfin leur donner des supports comme des livres de poche des gadgets qui passent les message de sensibilisation .
- iii. le mailing de sensibilisation :** à ce niveau ; les canaux utilisés seront l'internet ou le téléphone mobile .Les messages qui seront véhiculés seront des messages de sensibilisation, des messages d'encouragement du personnel. Ce canal ne devra surtout pas servir de moyen de pression sinon le processus serait automatiquement mal perçu.
- iv. Affichage des certificats de satisfaction et de reconnaissance des clients :** souvent disponibles au siège social, le fait de le mettre partout même sur les lieux de production est un gage de motivation du travailleur qui voit en fait le fruit de cette communication éthique .Il se sent acteur de cette reconnaissance .

2 : Le suivi

Le suivi dans toute politique est important est une occasion de remise en cause et de réflexion .Le suivi de la politique de communication éthique. Nous proposons comme feuille de route du suivi de la politique de communication éthique.

Cette évaluation aura pour but de savoir si les actions engagées sont bien perçues par le personnel et son impact sur les parties prenantes. L'impact sur les parties prenantes se fera par des questionnaires de satisfaction client sur les prestations des salariés, leur accueil. De cette évaluation pourront être mis en place de nouvelles solutions préventives ou correctives.

E : Les bénéfices attendus

Engager une action qui utiliserait de gros moyens sans en avoir une certitude ou un aperçu des bénéfices attendus est un peu comme de la navigation à vue. Les bénéfices attendus de cette politique de communication éthique se situent à trois niveaux :

- i. **pour le personnel** : une forte implication dans les activités de la société et un fort désir d'appartenance à la structure. Le personnel par les actions de sensibilisation sera motivé à mieux exercer ses activités.
- ii. **les parties prenantes** : spécifiquement la clientèle les partenaires et les fournisseurs, ces acteurs n'hésiteront pas à renouveler leur confiance à l'entreprise.
- iii. **l'entreprise elle-même** : bien évidemment que cette politique engagera des charges non perceptibles court terme, l'entreprise se verra de plus en plus sûre et confiante. Le personnel sera acquis aux causes des sociétés et le fait que les parties prenantes véhiculent l'information, elle peut même être cause de nouveaux contrats.

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Le succès d'une entreprise de nos jours ne dépend plus de ses résultats financiers uniquement .En effet ce succès résulte d'une combinaison de facteurs dont la politique RSE et toutes ses autres disciplines comme l'éthique. Une entreprise engagée dans la voie de la

RSE a plus de chance de s'en sortir et d'être plus pérenne. Notre intérêt pour cette étude vient du fait que le concept est très actuel et que il y a de la matière en termes de RSE. La communication de l'éthique dans une démarche RSE est très importante dans la mesure où les deux concepts sont liés puisqu'il ne peut avoir de RSE sans éthique. Notre étude s'est faite sur deux grandes parties dont une théorique rappelant les concepts et les outils de mise en place et la méthodologie et une seconde partie qui s'est réalisée sur le terrain donc en entreprise. AHS, société évoluant dans un environnement très sensible et très risqué se doit de se donner les moyens et les conditions favorisant sa longue survie sur le marché du handling. Nos constats et observations de stage nous ont révélé plusieurs dysfonctionnement qui freineraient l'engagement RSE et éthique de AHS. Au titre de ces problèmes, nous pouvons le manque de compétences à la direction des ressources humaine et la non perception de l'encadrement notamment la direction générale de l'utilité de s'engager dans la RSE et en ayant une politique de communication éthique formelle. La politique de communication éthique permettra aux parties prenantes d'avoir une visibilité sur l'entreprise de se mettre en confiance ce qui peut être bénéfique à de nouveaux marchés à AHS qui est dans une situation de concurrence. Les ressources humaines de AHS sont formés à être des modèles sur le lieux de travail mais ne disposent pas d'outils ni de supports adéquats pour vendre la politique éthique de l'entreprise .Nous avons dans nos suggestions proposé des formations qui permettrons aux ressources humaines de mieux connaitre et de mieux être sensibilisés sur la nécessité d'être des ressources humaines responsables ; et de mieux les préparer au changement.

Loin de nous la prétention d'avoir fait un travail parfait, nous souhaiterions que plusieurs autres recherches soient faites dans le domaine dans un contexte purement et culturellement Africain pour faire de nos entreprises des pôles de développement durable et ceux préserver les valeurs et surtout sauver la planète.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **Agnats.** (2008). « **Pour une entreprise durable** » Copyright Agnats.
2. **Balle MAMOU MANE.** A(2001), « **Le guide éthique du consommateur** » Paris – Edition Albin Michelt J et Bry (de) F. (2001), l'Entreprise éthique, Paris Point Inédit Économe.
3. **Cécile D'Eloy,** Sciences, (2004) « **Communication Éthique, Éthique de la Communication** » Edition COM
4. Larousse, Edition 2011 "Dictionnaire"
5. **Igalens, J. & Jorans, M. (2002).** « **La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris** » : Éditions d'Organisation
6. **Michel LALLEMENT.** (1999) « **Les gouvernances de l'emploi** » Éditions Descellée de Brouwer, collection Sociologie Économique, p. 62 & 63.
7. **J.P. ROSENCZVEIG.** (1996) « **Le secret professionnel en travail social** », avec, Coédition Duodi et Jeunesse et Droit.

Articles et autres supports

- ✦ « **ATELIER SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES** » Atelier RSE : État des lieux et perspectives, Dakar 24-25 juillet 2007 – RAPPORT FINAL
- ✦ **M. Béla Ghislain,** « la Responsabilité sociale des entreprise » **Support de cours.**
- ✦ **DELOITTE France.** (2010), **Rapport sur la responsabilité sociale dès l'entreprise** Encyclopédie « **Encyclopédie du développement durable** » (2009) Edition Récollets.
- ✦ **Jean-Pierre SICARD** Président - NOVETHIC « **La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le débat sur l'avenir industriel** », Séminaire gauches.net - Dunkerque - 7 octobre 2005
- ✦ **Newsletter de la RSE** (février 2011) à la SONATEL RSENEWS
- ✦ **LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : L'ENGAGEMENT DE LA France,** Ministère des Affaires Étrangères et Européennes, entreprises.
- ✦ **Mémoire de Guillaume SIMOES & Romain BALUTEAUD,** « **ETHIQUE ET DEVELOPPEMENT DURABLE** » Centre d'études et de recherche sur le développement international , février 2011
- ✦ **Groupe AGRICA** « charte sur la responsabilité sociale et environnementale »

WEBOGRAPHIE

www.wikipédia.fr (consulté en février 2012)

www.orange.sn/rse (consulté en février 2012)

www.nothetic.fr (consulté en février 2012)

http://www.cfo-news.com/La-fonction-RSE-le-nouveau-metier-du-management_a16426.html
(consulté le 03mars 2012)

http://www.lesmetiers.net/orientation/p1_197573/les-metiers-du-commerce-equitable-et-de-l-ecotourisme?idDossierParent=p1_197614 (consulté le 03 mars 2012)

<http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html> (consulté le 06mars 2012)

www.rrdonneley.com(consulté le 06mars 2012)

<http://alstom.e-monsite.com/pages/la-rse/avantages-et-inconvenients.html> (consulté le 06mars 2012)

<http://blog-idrac.com/> (consulté le 06mars 2012)

www.erudit.org (consulté le 15mars 2012)

www.rse-pro.com (consulté le 7 avril 2012)

<http://blogs.ecoles-idrac.com/La-RSE-pour-les-Nuls> (consulté le 9 avril 2012)

<http://www.prorecyclage.com/docs/pdf/definition/dev-durable/angastha-partie2.pdf> http
(consulté le 16avril 2012)

<http://www.mtm-news.com/article/3593/une-rse-africaine>
<http://www.mtm-news.com/article/3593/une-rse-africaine>(consulté le 16mars 2012)

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Guide d'entretien

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire dont le thème s'articule sur « Responsabilité Sociale des Entreprises : Communication éthique Cas de Aviation Handling service » la seconde partie de ce mémoire est une situation d'entreprise et pour cela dans le souci d'avoir plus d'éclaircissements Je souhaiterais vous soumettre ce questionnaire pour avoir plus d'informations dans la mesure du possible.

N°	Questionnaire
1	Différents corps de métiers répertoriés par AHS
2	Évolution de l'effectif du personnel sur les quatre dernières années
3	Pyramide des âges du personnel de AHS
4	Structure du personnel -Permanent -Occasionnels -Contractuels
5	Fréquence de Formation du Personnel -Préventive -Selon le besoin et des exigences du client et du marché
6	Politique de développement durable à AHS (développée plus bas) <ul style="list-style-type: none"> • Environnementale • Sanitaire • Sociale
7	Politique qualité AHS est -elle dans une certification ISO ? AHS a-t-elle reçu des certifications relatives à la satisfaction client ?
8	Actions envers les familles du personnel -Arbre de Noël -Vacances en famille -Scolarité jusqu'à un certain âge -Colonies de vacances -Comment se fait l'assistance décès des membres proches de la famille du salarié (père mère enfant)
9	Quel est d'ordre général la plate-forme revendicative du syndicat du personnel AHS -Permanent -Contractuel -Occasionnel
10	AHS SENEGAL est-il dans un environnement concurrentiel sur l'aspect manutention aéro portuaire ?
12	Comment AHS assure la gestion de la bonne image de l'entreprise
	AHS et l'ASECNA sont-ils des concurrents sur certains segments ?

Politique de développement durable de AHS

Nous entendons par politique de développement durable à AHS comment mis à part le souci d'avoir un profit financier et une satisfaction client gages de renommée et de pérennité , l'entreprise utilise la politique RSE pour vendre sa bonne image mis à part les aspects marketing .En effet, de nos jours il n'est plus à démontrer que la satisfaction de la ressource fondamentale d'une entreprise, l'homme est importante pour la bonne image et la notoriété d'une entreprise passe aussi par la .Nous voulons par la aussi savoir si AHS a des actions préventives sur certaines maladies (campagnes de sensibilisations) des actions préventives protectrices sur le lieu de travail notamment dans les aéroports lieux très sensible aux activités humaines et cœur de l'activité même de AHS et enfin le troisième volet celui de savoir si AHS a des actions visant le grand public par des actions sociales comme les dons aux démunis aux enfants et personnes âgées dans le SENEGAL ou si AHS a ou mène des actions pour aider les populations en cas de sinistre etc.

C'est donc pour cela que nous avons décliné le politique développement durable en trois volets

- ↓ Environnementale (Protection de l'environnement)
- ↓ Sanitaire (préventions, ergonomie du lieu de travail)
- ↓ Sociale (interne comme externe à l'entreprise)

Questionnaire 2

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise :	
Appartient-elle à un groupe ?	
oui préciser	
L'entreprise est-elle cotée à une ou plusieurs bourses africaines et/ou étrangères ?	
oui préciser	
Secteur d'activité	
Services ou produits proposés	
Nombre de salariés	
Date de création de l'entreprise	
Chiffre d'affaire 2010	
	Pays :

Marché de l'entreprise	Clients :
------------------------	-----------

RENSEIGNEMENTS SUR LA PERSONNE INTERROGEE ET LE SERVICE DD / RSE

Nom et prénom	
Email et téléphone	
Fonction	
Année de prise du poste	
L'entreprise dispose-t-elle d'un service DD ou RSE ? Si oui préciser la dénomination exacte Si non, merci de ne pas tenir compte de la suite des questions de cette partie	
Date de création du service Développement Durable ou RSE s'il existe	
Après-vous, quelles sont les principales motivations de l'entreprise pour la création de ce service.	
Nombre de personnes travaillant au sein du service DD / RSE	
Budget global alloué aux actions DD / RSE en 2010	

Q1 : COMPREHENSION DE LA RSE

La définition de la Commission Européenne¹⁶ de la RSE est la suivante : « *Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* »

Concernant cette définition de la RSE et de ses enjeux, diriez-vous que votre compréhension est plutôt (cocher une seule case) :

TRÈS SATISFAISANTE

MOYENNEMENT SATISFAISANTE

SATISFAISANTE

NON SATISFAISANTE

Q2 : SENSIBILISATION À LA RSE

¹⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm

D'après-vous les efforts de sensibilisation à la RSE dans le pays d'implantation de votre entreprise sont plutôt (cocher une seule case) :

TRÈS SATISFAISANTS MOYENNEMENT SATISFAISANTS

SATISFAISANTS NON SATISFAISANTS

Q3 : ENGAGEMENT RSE DE VOTRE ENTREPRISE

Globalement, vous trouvez l'engagement de votre entreprise dans le domaine de la RSE plutôt (cocher une seule case) :

TRÈS SATISFAISANT MOYENNEMENT SATISFAISANT

SATISFAISANT NON SATISFAISANT

Q4 : PARTICIPATION DE VOTRE ENTREPRISE A UNE DYNAMIQUE LOCALE, REGIONALE OU INTERNATIONALE DE RSE

Si votre entreprise est engagée dans une ou (des) dynamique (s) de RSE, merci d'avance de cocher une ou plusieurs propositions suivantes :

GLOBAL COMPACT GLOBAL REPORTING INITIATIVE

PRINCIPES DE L'INVESTISSEUR RESPONSABLE PRINCIPES DE L'EQUATEUR

LIGNES DIRECTIVES DE L'OCDE DECLARATION TRIPARTITE DE L'OIT

LABEL (à préciser).... préciser)....

Q5 : OFFRE DE FORMATION ET CONSEIL SUR LA RSE

Pour vos besoins de formation et conseil dans le domaine de la RSE, trouvez-vous l'offre des prestataires locaux plutôt : (cocher une seule case) :

TRÈS SATISFAISANTE MOYENNEMENT SATISFAISANTE

SATISFAISANTE NON SATISFAISANTE

Q6 : POLITIQUES PUBLIQUES DE RSE

Pour la réalisation de vos projets de RSE et de manière générale l'incitation fiscale pour l'émergence d'une économie responsable, trouvez-vous les politiques publiques du pays d'implantation de votre entreprise plutôt : (cocher une seule case) :

TRÈS SATISFAISANTES MOYENNEMENT SATISFAISANTES

SATISFAISANTES NON SATISFAISANTES

Q7 : OBSTACLES À L'EMERGENCE DE LA RSE EN AFRIQUE

Voici listées de manière aléatoire quelques freins à l'émergence de la RSE en Afrique :

- Complexité de la démarche
- Manque de reconnaissance
- Absence de ressources humaines
- Coût élevé des projets
- Absence d'accord entre les parties prenantes
- Pas d'avantages compétitifs par rapport aux entreprises « moins » responsables
- Manque de politiques incitatives

Pour impulser la RSE en Afrique, veuillez classer par ordre décroissant et selon vos priorités ces obstacles dans le tableau ci-dessous :

Numéro de la priorité	Principaux obstacles à lever pour favoriser l'émergence de la RSE en Afrique
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Q8 : NORME ISO 26000 SUR LA RSE ET LES PRIORITES EN AFRIQUE : CLASSIFICATION DECROISSANTE DES 7 QUESTIONS CENTRALES

Voici listées de manière aléatoire, les 7 questions centrales de la norme ISO 26000 sur la RSE :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'Homme
- Relations et conditions de travail

- L'environnement
- Loyauté des pratiques
- Questions relatives aux consommateurs
- Communautés et développement local

Pour la mise en œuvre de cette norme ISO 26000 en Afrique, veuillez classer par ordre décroissant et selon vos priorités ces 7 questions centrales dans le tableau ci-dessous :

Numéro de la priorité	Thèmes des questions centrales de la norme ISO 26000
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

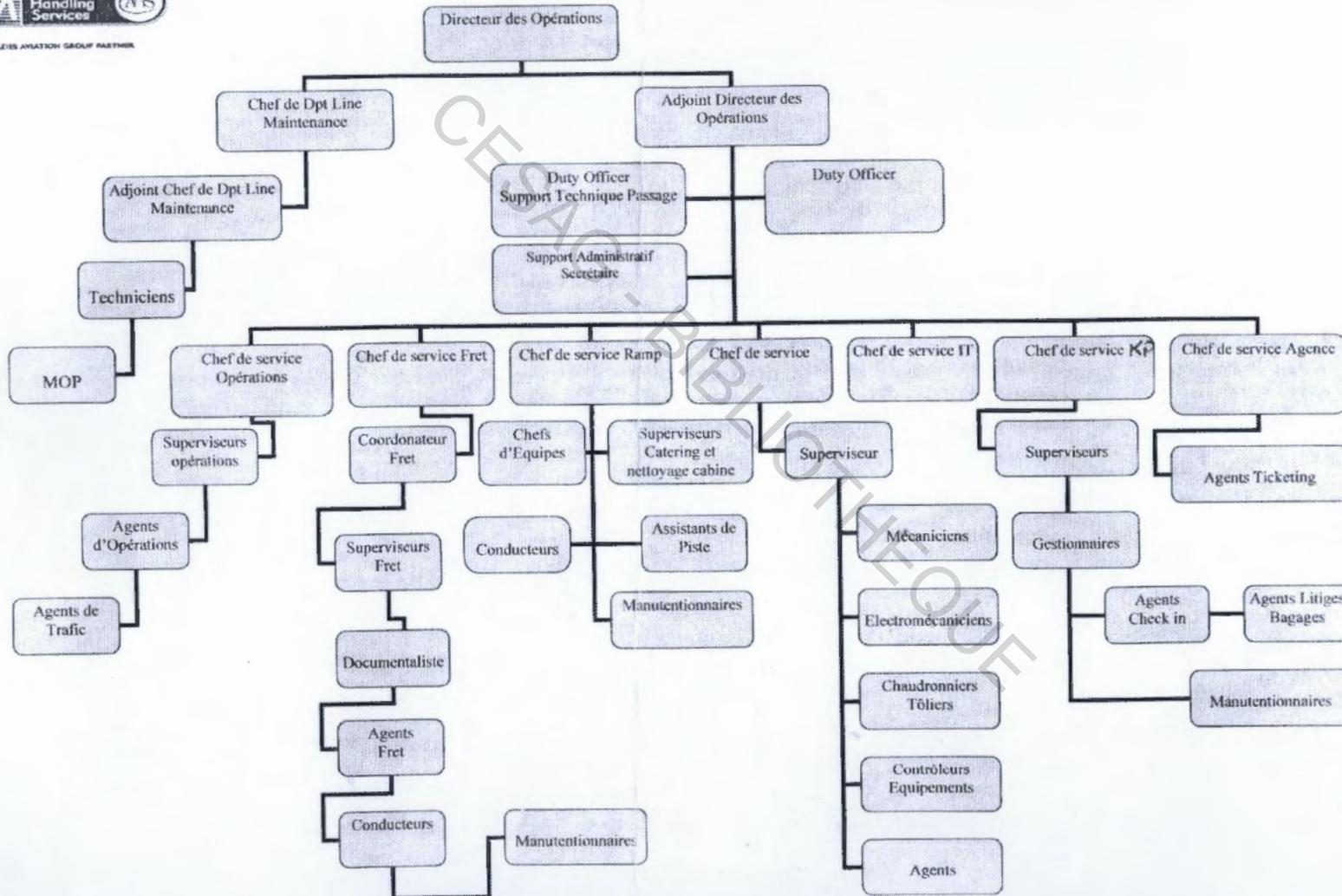
Q9 : Initiatives RSE de votre organisation

Veuillez indiquer dans le tableau ci-dessous les principales initiatives de votre organisation dans le domaine de la RSE.

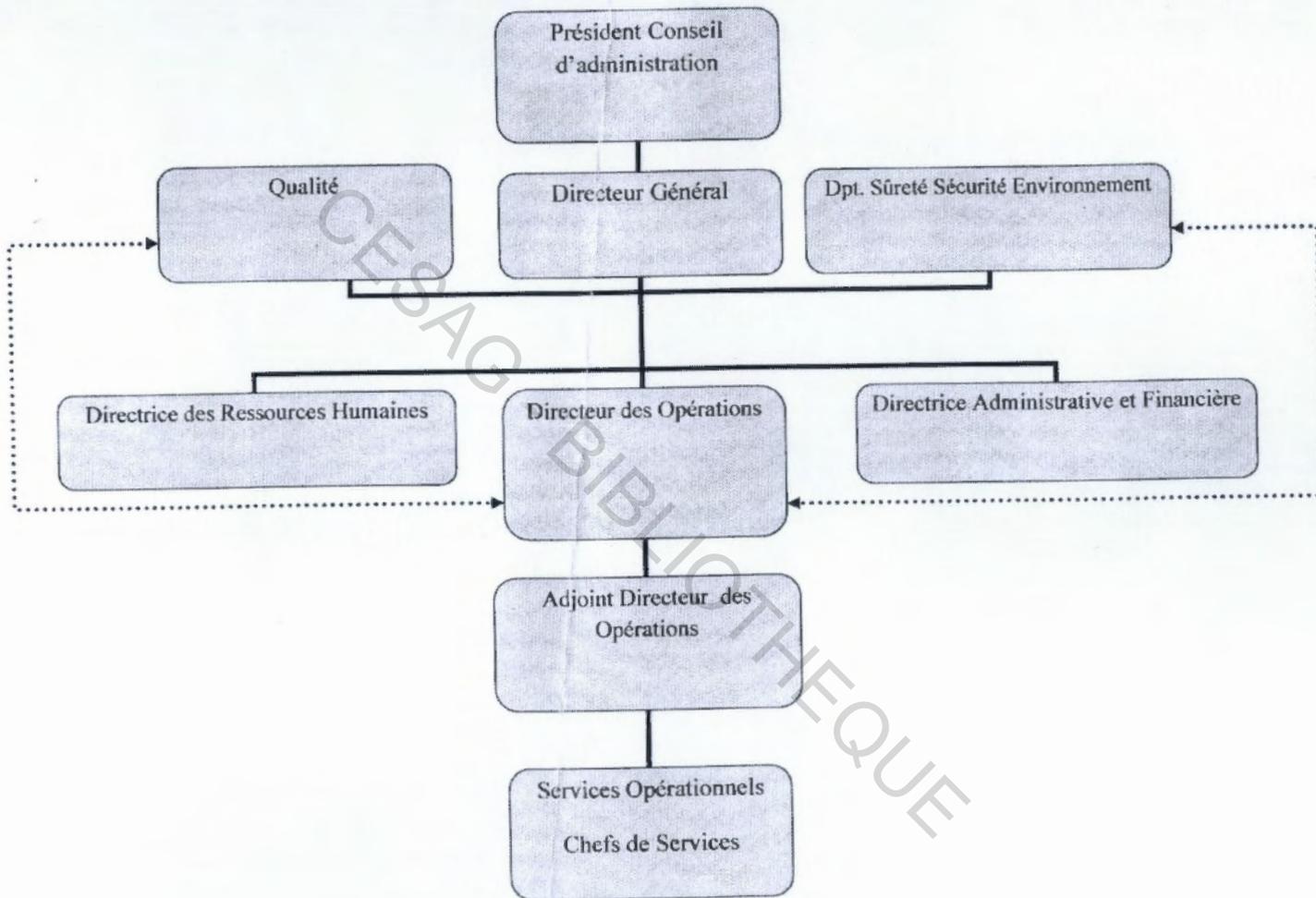
N'hésitez pas à rajouter des lignes supplémentaires en cas de besoin.

Année	Thème de l'initiative	Descriptif des actions réalisées

Q10 : Attentes par rapport au forum de Douala sur la RSE en Afrique



Organigramme de la Direction des Opérations de AHS Sénégal



Organigramme Général de AHS Sénégal

TABLE DES MATIERES**Contenu**

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION.....	I
INTRODUCTION GENERALE.....	1
I : CONTEXTE GENERAL.....	1
II : CONTEXTE SPECIFIQUE DE L'ORGANISATION ETUDIEE.....	1
III : PROBLEMATIQUE.....	2
IV : OBJECTIF GENERAL.....	2
V : INTERET DE L'ETUDE.....	3
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE L'ETUDE.....	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE SUR LA RSE ET LA COMMUNICATION DE L'ETHIQUE.....	5
SECTION 1 : APPROCHES DE DEFINITION DE LA RSE ET DEMARCHE RSE.....	5
A : <i>Historique et fondements de la RSE</i>	5
B : <i>Notions clés et définition de la RSE</i>	6
C : <i>La démarche RSE en entreprise, avantages et inconvénients</i>	11
SECTION 2 : LE CONCEPT DE LA COMMUNICATION DE L'ETHIQUE.....	16
A : <i>Quelques approches de définitions</i>	16
B : <i>Management de l'éthique et processus d'institutionnalisation</i>	20
C : <i>Une analyse critique de l'instrumentalisation de l'éthique</i>	22
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
SECTION 1 : LES ETAPES DE LA RECHERCHE.....	25
A : <i>Approche empirique</i>	25
B : <i>Approche théorique</i>	28
SECTION 2 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE NOTRE ETUDE.....	28
A : <i>Les difficultés rencontrées</i>	28
B : <i>Les acquis et les bénéfiques</i>	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	30
CHAPITRE I : PRESENTATION DE AVIATION HANDLING SERVICES SENEGAL.....	31
SECTION 1 : PRESENTATION ET ACTIVITES.....	31
SECTION 2 : L'ORGANIGRAMME, LES VALEURS ET LA STRUCTURE DU PERSONNEL.....	36
A : <i>L'organigramme</i>	36
B : <i>Les valeurs de AHS</i>	37
C : <i>La politique qualité</i>	37
D : <i>Certifications de AHS</i>	37
E : <i>Structure du personnel à AHS</i>	38

<i>C : La politique qualité</i>	37
<i>D : Certifications de AHS</i>	37
<i>E : Structure du personnel à AHS</i>	38
CHAPITRE II : ETUDE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS	42
SECTION 1 : ETUDE ANALYTIQUE.....	42
<i>A : Le diagnostic Social, environnemental et les conditions de travail</i>	42
<i>B : L'éthique vue à AHS</i>	42
<i>C : Le rôle de la DRH</i>	43
<i>D : Analyse du tableau de bord de l'étude</i>	45
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	45
<i>A : La redynamisation de la Direction des Ressources Humaines</i>	45
<i>B : Promouvoir la politique sociale et environnementale</i>	46
<i>C : Formalisation de la communication éthique à AHS</i>	47
<i>D : L'implémentation et le suivi</i>	50
<i>E : Les bénéfices attendus</i>	51
CONCLUSION GENERALE	52
ANNEXES	53
BIBLIOGRAPHIE	62
TABLE DES MATIERES	64