



CESAG
Centre Africain d'Etudes
Supérieures en Gestion



Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations

Année académique : 2006/2007

Mémoire de fin de 3^{ème} cycle

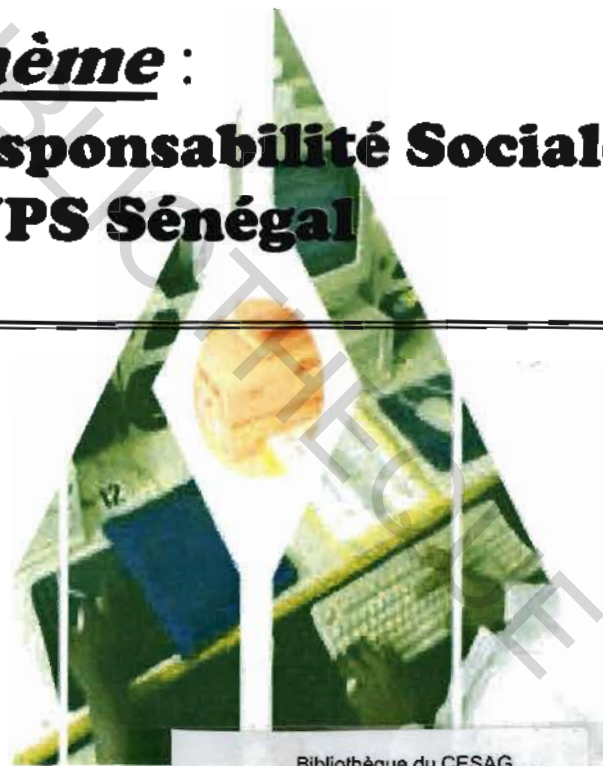
DESAG / MBA

Administration et Gestion des Entreprises

V^{ème} Promotion

Thème :

**Mesure de la responsabilité Sociale
chez UPS Sénégal**



Bibliothèque du CESAG



108943

Présenté par :

M0057DESAG07

2

Le Directeur de mémoire :

M. MBIDA Réal Romuald

Chef de Département des Masters du CESAG

Déclaré le 30 novembre 2007



SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TNT : Thomas Nationwide Transport

U.S.A: United States of America

UPS: United Parcel Service

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ANNEXES

Tableaux

N° Tableau	Intitulé	Page
Tableau 1	Cadre de mise en œuvre	24
Tableau 2	Les principaux référentiels	26
Tableau 3	Le système d'évaluation CFIE sur la RSE	27
Tableau 4	Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	29
Tableau 5	Récapitulatif des principaux polluants, leurs origines et leurs effets l'environnement	37
Tableau 6	Référentiel RSE	49
Tableau 7	Niveau d'instruction des employés	53
Tableau 8	Périodicité des séances de formations	54
Tableau 9	Evaluation de l'hygiène du lieu de travail	57
Tableau 10	Evaluation de la sécurité sur votre lieu de travail	58
Tableau 11	Heures de début de travail	61
Tableau 12	Heures de fin de travail	61
Tableau 13	Moyen de transport utilisé	69

Figures

N° Figure	Intitulé	Page
Figure 1	Niveau d'exposition des entreprises en termes d'image	18
Figure 2	La Chaîne de Valeur	22
Figure 3	La cartographie des parties prenantes	28
Figure 4	Les trois grands axes du développement durable	34
Figure 5	Formations du personnel au cours de l'année 2007	54

Figure 6	Répartition des travailleurs en fonction des nationalités	56
Figure 7	Niveau de satisfaction de l'hygiène au lieu de travail	57
Figure 8	Niveau de satisfaction de la sécurité au lieu de travail	59

Annexes

N° Annexe	Intitulé	Page
Annexe α	Organigramme UPS Sénégal	D
Annexe β	Bordereau d'Envoi / AWB	D
Annexe γ	Les emballages UPS	E
Annexe δ	Formulaires de déclaration de produits dangereux	F
Annexe ϵ	La lettre de Transport Aérien	I
Annexe ζ	Charte de lutte contre la corruption	J

AVANT PROPOS

Dans un contexte marqué par la concurrence internationale et par la nécessité de promouvoir un tissu de PME nationales à même de créer des richesses et des emplois, les économies africaines devront disposer d'une masse critique de gestionnaires compétents, responsables et conscients des enjeux auxquels le continent est confronté.

Le **DESAG** (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Administration et Gestion) s'inscrit dans cette perspective. A finalité professionnelle, il vise à donner aux apprenants les compétences nécessaires pour, d'une part, créer et gérer les entreprises et autres organisations africaines en vue de les rendre plus performantes et, d'autre part, innover pour assurer leur développement durable.

Au terme de notre formation, qui nous aura préparé à l'ensemble des métiers liés à la gestion, nous avons à produire un document. C'est en cela que nous avons eu la charge de conduire ce mémoire dont le thème est le suivant: « **mesure de la responsabilité sociale chez UPS Sénégal** »

Toutefois, nous souhaitons vivement que cette production atteigne le but qui lui a été fixé et que chacun puisse y trouver l'information dont il a besoin.

La production du présent document ne s'est opérée sans le soutien de certaines personnes que nous n'avons pas manqué de citer et de remercier.

Dieu nous garde !

SOMMAIRE

	Pages
Introduction.....	1
Première partie : Cadre théorique.....	6
Chapitre I : Aperçu de la RSE.....	7
I : Définition.....	7
II : Origines et concepts proches.....	9
III : Les différentes approches.....	12
IV : Les avantages d'être socialement responsable.....	19
V : De la mise en œuvre de la RSE.....	23
Chapitre 2: RSE et gestion des Organisations.....	32
I : Au plan organisationnel.....	32
II : Politique sociale de l'entreprise.....	33
III : L'entreprise et l'environnement.....	35
IV : L'entreprise et la société.....	38
V : Gouvernement d'entreprise.....	39
Deuxième partie : Contexte de l'étude.....	41
Chapitre I : Présentation du contexte de l'étude.....	42
I : Historique.....	42
II : Situation actuelle.....	44
III: Système de fonctionnement.....	45
IV : Principaux concurrents.....	45
V : UPS Sénégal.....	46
Chapitre II : Présentation des résultats.....	49
I : Le volet économique.....	50
II : Le volet social.....	52
III: Le volet environnemental.....	64
Chapitre III : Propositions-recommandations.....	72
I : Propositions et recommandations d'ordre général.....	72
II: Propositions et recommandations d'ordre spécifique.....	73
Conclusion générale.....	77
Bibliographie.....	A
Annexes.....	D
Table des matières.....	U

INTRODUCTION

1-Préambule

Les temps où l'on hurlait et agressait les Hommes pour les inciter à la performance ne sont plus d'actualité. De nos jours, "vous devez les séduire en les aidant à progresser, en établissant une certaine crédibilité et en leur donnant des raisons et des moyens pour y arriver. Faites tout cela et ils abattront tous les obstacles"¹. La séduction ne se limite plus aux travailleurs et doit aller largement au delà de l'entreprise ; toute chose qui a conduit à l'émergence des nouveaux concepts tel que la RSE.

Le constat est clair, ces derniers temps témoignent de l'importance croissante accordée à la Responsabilité Social de l'Entreprise (RSE) ou CSR (Corporate Social Responsibility), aussi bien dans le cercle des entreprises que dans le cadre académique voire des politiques publiques. On doit le reconnaître, c'est un enjeu des relations internationales, du fait qu'elle est le théâtre d'efforts de construction de normes qu'un acteur majeur de la mondialisation ; l'entreprise est invitée à respecter.

L'entreprise ne se contente pas que de poursuivre ses propres buts. Elle va aussi se préoccuper des impacts sociaux et environnementaux de ses activités.

Implicitement, on demande à l'entreprise de devenir autant un lieu créateur de lien social et politique qu'un lieu de production de biens et services destinés aux marchés. On attend d'elle qu'elle veille à préserver l'intérêt général et qu'elles concourent à la réalisation du bien commun.

C'est un investissement à long terme, qui permet d'entretenir de bonnes relations « d'amis » mais également de supporter une logique « gagnant/gagnant » avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

La raison semble résider dans le fait que les entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à un contexte socio-économique qui se complexifie. Celles-ci sont donc amenées à trouver d'autres ressources pour fonctionner mais aussi pour améliorer la

¹ Lawrence BOSSIDY, PDG de Allied-Signal

gestion de leurs diverses ressources, en particulier leurs ressources humaines puisqu'elles constituent souvent le principal facteur de production de ces organisations.

On pourrait voir dans la montée de la RSE¹ un signe encourageant de réconciliation de l'économie et du social. Mieux, le contexte de la globalisation ou de la mondialisation a profondément marqué l'évolution des entreprises en les obligeant à innover dans tous les domaines pour faire face aux nouvelles exigences de compétitivité. L'innovation dépend en grande partie de l'adaptabilité des ressources humaines, c'est-à-dire à la fois de leur capacité à acquérir des compétences nouvelles et de leur mobilisation au service des objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise qui nous a accueilli est, au niveau mondial, beaucoup engagée concernant ce thème. A preuve, d'après une enquête réalisée par le magazine Fortune le 8 mars 2002, UPS a été de nouveau reconnu comme la société « La Plus Admirée au Monde » dans son secteur d'activité ; devançant largement son plus proche concurrent FedEx. Cette note repose sur l'évaluation de neuf critères parmi lesquels la qualité de l'encadrement, la qualité des produits et des services, l'innovation, la valeur des investissements à long terme, la santé financière, la capacité à attirer, développer et fidéliser les employés, le sens des responsabilités envers la communauté et l'environnement, une utilisation judicieuse des actifs de l'entreprise et le sens des affaires à l'échelle mondiale.

Nous avons voulu savoir ce qu'il en était effectivement ou en d'autres termes prendre la mesure de la RSE pour ce qui concerne sa représentation au Sénégal. Car il ne suffit pas de tenir un langage développement durable mais le traduire dans la réalité de l'entreprise. De plus, un regard extérieur pourrait être utile pour apprécier ce qu'il en est réellement de la RSE dans cette institution.

2- Objet et démarche de l'étude

Cette étude a pour objet, à partir d'un questionnaire adressé au personnel en situation de travail et de constats personnels, d'analyser l'état de lieu de la RSE tel que vécu chez UPS. Ainsi, nous allons recueillir les informations relatives à la RSE sur les trois volets ; économique, sociale et environnemental. Ces informations seront confrontées à

¹ Sigle pour désigner la responsabilité sociale des entreprises. Nous en ferons usage tout au long de ce mémoire.

un référentiel ou charte d'entreprise pour RSE. Aussi une analyse a-t-elle été nécessaire pour le traitement des informations recueillies par le logiciel SPSS 10 et EXECEL afin de mieux apprécier les résultats et formuler des recommandations.

3-Problématique

Simple effet de mode appelé à disparaître ou plutôt phénomène appelé à s'enraciner, à perdurer ? L'avenir le dira.

Sans aucun doute le véritable accélérateur fut une série de scandales (Enron, Parmalat, Vivendi). Il s'agit bien entendu de la RSE.

Les principes éthiques qui sont à la base de l'approche de la responsabilité sociétale éveillent l'engouement de nombreux acteurs. En référence à ces principes, et sous la pression de multiples mouvements de travailleurs, de consommateurs d'environnementalistes, ainsi que d'organisations publiques régionales, nationales ou internationales— pour ne citer que ceux là —les entreprises ont accru les outils devant leur permettre de fonctionner de manière socialement responsable.

Mettre en place une politique de responsabilité sociétale signifie, pour toute entreprise ou organisation, un élargissement de son périmètre d'action, car elle reconnaît désormais que sa responsabilité est engagée vis-à-vis de toutes les parties potentiellement affectées par son activité.

Même si la RSE est aujourd'hui en vogue, elle n'a pas toujours fait l'unanimité. En effet la RSE a connu ou connaît aussi bien des adhérents que des opposants.

Pour les premières cités, les entreprises ont à jouer un rôle de plus en plus important dans les questions sociales surtout face à un manque d'implication progressive de l'Etat providence. L'un des plus farouches défenseurs de ce point de vue est *Howard Bowen*. La responsabilité sociale devient alors une opportunité permettant d'améliorer l'articulation entre l'économie et la société ; autrement dit, «Good ethics is good business».

S'agissant des seconds, l'idée défendue est qu'il n'est pas du ressort de l'entreprise de se préoccuper du « volet social ». C'est le célèbre point de vue développé par *Milton Friedman* dans un article de presse extrait du *New York Times Magazine* du 13 septembre 1970 au titre¹ très explicite. Pour lui en effet, « il n'y a qu'une et seulement une

¹ « The social responsibility of business is to increase profits »

responsabilité sociale dans les affaires : celle d'employer ses ressources et de s'engager dans les activités conçues pour augmenter ses bénéfices à condition qu'elle reste dans les règles du jeu, qui sont de s'engager dans une concurrence ouverte et libre sans défection ou fraude ».

En dépit de certaines notes discordantes, la RSE donne lieu à un apparent consensus social en vertu duquel les acteurs économiques et sociaux s'entendraient pour reconnaître que le rôle et la finalité de l'entreprise vont maintenant au-delà de la recherche du profit pour embrasser une responsabilité sociale beaucoup plus large.

Nous estimons qu'il n'y a pas « une RSE », mais des façons multiples d'être socialement responsable, qui diffèrent en fonction du contexte, des objectifs, des acteurs et des processus mis en œuvre. Toutefois, les entreprises qui prennent la peine d'aller au-delà de l'application d'un label, au-delà d'effet d'image, pourront bénéficier d'une meilleure GRH. Cela peut se percevoir notamment en termes de satisfaction et de productivité voire d'une meilleure adéquation du fonctionnement de l'organisation par rapport à leurs missions.

En outre, la RSE peut s'appliquer à toute entreprise (multinationales, grandes entreprises, PME), à tous les départements (GRH, finances, marketing, audits, comptabilité) et à tous les secteurs (textile, chimie, industrie d'extraction...). Et tout ceci, de manière différenciée car les problèmes des uns ne sont pas forcément les problèmes des autres.

Les enjeux éthiques des affaires nous ont toujours intéressés. De plus, nous sommes défenseur de l'écologie, des droits de l'Homme également. Y a-t-il meilleure tribune pour le dire que de traiter du présent sujet relevant du domaine de la RSE ? C'est en cela d'ailleurs que se justifie notre mémoire dont le thème est libellé comme suit :
« Mesure de la responsabilité sociale chez UPS Sénégal »

4- Objectif

Notre objectif est de relever le défi d'accompagner notre entreprise dans la mise en place d'un comportement socialement responsable, sans toutefois la « coincer » par l'application d'outils tels que labels, codes de bonne conduite ou chartes.

Autrement dit, les outils ont souvent tendance à susciter des effets qui vont à contre-courant de ce qui est traditionnellement mis en avant par les entreprises, à savoir l'autonomie, l'innovation, la créativité et l'épanouissement au travail.

Plus spécifiquement, notre objectif est de susciter chez les responsables d'entreprise, des attitudes positives face aux défis de la société car il est manifestement important que les entreprises prennent en main les problèmes sociaux.

5-Interêts de l'étude

Certainement, ce travail permettra au lecteur de cerner la notion de RSE surtout qu'elle n'a pas encore été abordée par les stagiaires du CESAG. Ainsi donc, ce document viendra enrichir la bibliothèque de l'établissement qui nous a formé.

Personnellement, le développement de cette notion constitue un approfondissement de nos connaissances en matière de sciences de gestion, plus précisément des ressources humaines.

Sur le plan professionnel, son développement permettra à UPS de se rendre compte de ses limites ou insuffisances voire ses avancés sinon la photocopie de sa responsabilité sociale.

6- Délimitation du champ de l'étude

Nous allons nous limiter à saisir la dynamique de la RSE sur les lieux de notre stage, commenter les résultats obtenus et faire des suggestions et recommandations dans l'hypothèse d'améliorer l'existant.

7-Annonce du plan

Notre mémoire se propose d'effectuer une revue du cadre conceptuel sur lequel nous pouvons fonder des recherches dans ce domaine tout en démontrant qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociale surtout que la RSE a un impact sur les modes de gestion des entreprises qui tendent à se modifier. (Première partie) Après quoi, il serait sans doute intéressant de produire les résultats de l'étude que nous avons menée chez UPS (deuxième partie).

Première partie

Cadre théorique

CHAPITRE I: APERÇU DE LA RSE

Notre analyse concernant l'aperçu de la RSE se décline en cinq étapes :

I : Définition

Avant d'arriver à la définition, nous allons procéder à une analyse des termes.

Page
7

I-1 : Analyse des termes

L'analyse des trois termes de la formule est riche d'enseignements dans la mesure où elle fait apparaître les questions essentielles autour de cette notion.

- Responsabilité

« Responsabilité » est porteur de deux significations contraires, qui créent une ambiguïté que l'on peut considérer comme inhérente à la RSE.

Il s'agit bien du respect d'une obligation, mais sans que l'on sache si cette obligation est juridique, éventuellement suivie de sanction, ou morale, voire religieuse.

- Sociale

Le terme « social » est, comme à l'accoutumée, porteur d'une ambiguïté majeure : cette responsabilité ne s'exerce-t-elle que dans la relation avec les salariés ou s'étend-elle à un cercle plus large de parties prenantes ?

☞ Social ou sociétal?

L'adjectif "social" s'applique aussi bien à une société commerciale, par exemple dans "capital social", qu'à une société humaine, comme dans "œuvres sociales". On préfère donc souvent utiliser l'adjectif non ambigu "sociétal" pour ce qui se rapporte à la structure, à l'organisation ou au fonctionnement de la société humaine.

C'est ainsi qu'on appelle "marketing sociétal" l'approche du marketing qui prend en compte des besoins du marché d'une façon qui préserve et améliore le bien-être des consommateurs et des collectivités, et qui vise à l'intégration de cette priorité dans toutes les composantes de l'entreprise, de manière à satisfaire plus efficacement les besoins des consommateurs que par le seul jeu du marché.

En définitive, on devrait donc parler de "Responsabilité Sociétale des Entreprises" plutôt que de "Responsabilité Sociale des Entreprises", mais en pratique on utilise les deux expressions.

- **Entreprise**

« Entreprises », ne distingue pas entre petites et grandes entreprises. Il s'agit bien de l'entreprise et non de n'importe quelle organisation (service public, association, organisation non gouvernementale)

I-2 : Explication des termes

- **Mesure**: "apprécier, évaluer la quantité ou l'importance de quelque chose"¹.

- **RSE**

A ce jour, il n'existe pas de définition unique et partagée de la responsabilité sociale ou sociétale d'entreprise ; notion d'une plasticité étonnante.

On peu néanmoins en citer quelques unes :

- **La Commission européenne** estime qu' « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

- **L'organisme international de normalisation (ISO)** retient la définition suivante :

« actions d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ces actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et des instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »

- **La commission européenne** définit le concept comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »²

¹ <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/mesurer/>

² Communication de la commission concernant la responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable, juillet 2002, COM (2002) 347 Final, p. 5.

- **World Business Council for Sustainable Development** parle de « contribution des entreprises au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur qualité de vie »

“La difficulté pour définir cette notion vient du fait qu'elle n'a pas de fondements philosophiques très anciens”¹. Quelque soit la définition préférée, la RSE invite plutôt les entreprises à tenir compte, dans l'élaboration de leurs décisions, des trois points de vue suivants:

- les buts de l'entreprise (gagner de l'argent), mais aussi
- les répercussions sociales de leur activité (désirs et intérêts des consommateurs, bien-être des salariés)
- le respect de l'environnement.

Ces trois points sont souvent désignés par l'expression "triple approche".

II : Origines et concepts proches

Nous analyserons d'abord les origines avant de nous intéresser aux concepts proches.

II-1 : Les origines de la RSE

L'origine de la RSE est parfaitement claire. Elle s'est développée dans le contexte anglo-américain où règne la « soft law »², où les pratiques volontaires des entreprises se développent dans une situation historique de faiblesse du droit social.

Si le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Bowen en 1953, The Responsible Corporation par G Goyder en 1961), les prémisses de la RSE sont repérables dès le XVIII^{ème} siècle avec par exemple l'apparition d'une législation relative à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers

La question de la responsabilité des entreprises était déjà présente dans les travaux de l'économiste libéral anglais Adam Smith (1723-1790)¹ qui à partir de la philosophie

¹ Christophe Estay et JP Tchankam « La mesure de la responsabilité sociale »

² Le droit mou

morale a construit sa réflexion sur l'économie, la richesse des nations, le marché et ses acteurs.

Aux Etats-Unis les mouvements Quakers dans les années 1920, militaient pour un boycott des entreprises de l'économie du péché (alcool, casino, tabac...). Ce mouvement s'est amplifié bien plus tôt dans le contexte nord américain sous le double effet de la pensée libérale qui s'est convaincue que l'« éthique payait » et que l'exercice de la liberté d'entreprendre n'allait pas sans la conscience d'une responsabilité sociale de la part de l'entrepreneur.

Certes, les écrits sont en la matière anciens mais 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. Pour preuve, 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. C'est ainsi qu'on se rend compte que la RSE n'est plus le seul fait de quelques gestionnaires soucieux des répercussions sociales ou environnementales des activités de leur firme. Mieux, elle s'intègre très souvent dans la stratégie générale de l'entreprise.

Aujourd'hui, les États Unis tentent de promouvoir une normalisation mondiale de la notation RSE au travers de la « Global Reporting initiative ».

II-2: Concepts proches

Les concepts suivants sont très souvent assimilés de sorte à être souvent employés l'un à la place de l'autre. Ce sont :

¹ Auteur des Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations (1776), il pense que la recherche par les hommes de leur intérêt personnel mène à la réalisation de l'intérêt général : il prône donc la liberté. Il approfondit la notion de valeur en distinguant valeur d'usage et valeur d'échange

- **Citoyenneté d'entreprise** : c'est « mettre tous en oeuvre pour agir dans une optique de développement durable, tant sur le plan économique et social que celui de l'environnement, afin d'assurer la réussite à long terme de l'entreprise ».¹
- **Management responsable** est l'instrumentation de gestion visant à mettre en oeuvre les trois dimensions reconnues à la RSE.
- **Engagement sociétal** constitue un cadre élargi dans lequel s'inscrivent les directives Santé, Sécurité, Environnement
- **Développement durable** : c'est « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de " besoins ", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »²
- (...)

Nous notons que le dernier cité a très souvent porté à polémique. En effet, selon *Corinne Gendron*³, pour ne citer que celle là, la RSE représente tout ce qu'une entreprise peut faire pour répondre aux attentes de la société à son égard. "C'est très différent du développement durable", "Les deux termes sont souvent confondus", ajoute-t-elle, en précisant que le développement durable est un nouveau modèle de développement d'entreprise, par opposition au modèle industriel actuel. "En ce sens, la RSE est un outil du développement durable."

Il importe de constater que la RSE prend en compte prioritairement le développement durable dans toutes ses dimensions : sociales, économiques et environnementales. Ainsi, les entreprises ont à rendre compte de leur comportement en particulier dans les pays où les questions de droits fondamentaux se posent, de même que pour la dimension environnementale de leurs activités, etc.

¹ http://www.sandoz.fr/site/fr/Sandoz_en_France/Citoyennete_d_entreprise/content.shtml

² http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable

³ Chercheur à la Chaire économie et humanisme et professeur à l' Université du Québec à Montréal (Québec, Canada)

Quoi qu'on dise, la RSE est indubitablement liée au concept et au courant du développement durable. Sinon, la RSE ressemble de près aux concepts de développement durable et du « triple indice de rentabilité » auxquels adhèrent les entreprises ; celui-ci s'appuyant sur trois piliers fondamentaux que sont :

- la croissance économique
- l'équilibre écologique
- le progrès social

III : Les différentes approches

Il peut en exister plusieurs mais nous allons nous limiter à trois. Ainsi nous analyserons l'approche juridique, stratégique sans toutefois oublier la dimension religieuse.

III-1 : Approche religieuse

Malgré son importance, cette dimension est restée relativement peu traitée et analysée dans la littérature francophone consacrée à la RSE. C'est la raison pour laquelle nous proposons de clarifier le statut de la dimension religieuse dans le processus de construction théorique de cette notion.

La religion protestante a joué un rôle central dans la formation et la diffusion de la notion américaine de RSE (Bowen 1953)¹. Nous proposons une analyse en deux temps : dans un premier temps nous verrons le rôle des religions protestantes, dans un second temps la religion catholique comme sources d'inspiration plus ou moins explicite des premières conceptualisations de la notion de RSE.

III-1-1 : La religion protestante ; une source explicite du concept de RSE

En soi, cette influence de la religion protestante n'est pas surprenante ; elle tend à accréditer la thèse proposée par Max Weber (1967), selon lequel la religion protestante a joué un rôle structurant sur l'émergence et la diffusion du capitalisme. Cette responsabilité s'incarna tout d'abord dans le développement d'activités philanthropiques.

¹ Howard Bowen- New York: 1953, *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row.

Dans son « évangile des riches » (The gospel of wealth), Carnégie¹ développe une série de réflexions relatives aux responsabilités des riches hommes d'affaire de l'époque, considérant qu'il était de leur devoir de mener une vie non ostentatoire (qui est destiné à faire remarquer quelque chose, étalage de sa fortune, de son mérite)² et que les surplus de richesse dont ils bénéficiaient devaient être gérés et redistribués en vue de l'intérêt public³

Au cours de la première moitié du XXème siècle, à mesure que se diffusait la nouvelle figure du dirigeant non propriétaire, cette notion de responsabilité fut transférée du propriétaire aux nouveaux dirigeants. Ce faisant, cette responsabilité morale fut progressivement détachée de l'individu (le propriétaire fortuné) pour être appliquée à l'entreprise elle-même et à ses processus. La responsabilité sociale fut ainsi progressivement conceptualisée comme un élément central de la relation entre l'entreprise et la société.

III-1-2 : La religion catholique ; un fondement implicite de la RSE

Pour comprendre ces sources il faut rappeler que la deuxième moitié du XIXème siècle est marquée par un capitalisme très dur : « vivre pour l'ouvrier c'est ne pas mourir » (Guépin 1885).

Les idées socialistes se radicalisent avec l'apparition de la doctrine marxiste.

La doctrine sociale de l'église qui date de la parution en 1891 de l'encyclique « Rerum novarum » (RN) du pape Léon XIII est en grande partie une réponse au Manifeste de 1847.⁴

L'idée maîtresse véhiculée est que la dignité de l'homme et la noblesse du travail constituent le premier fondement de RN : « quant aux riches et aux patrons ils doivent ne point traiter l'ouvrier en esclave, respecter en lui la dignité de l'homme, relevée encore par celle du chrétien... Ce qui est honteux et inhumain c'est d'user des hommes comme de

¹ Immigrant écossais qui devint à travers sa fortune l'un des symboles du rêve américain

² <http://dictionnaire.mediadico.com/traduction/dictionnaire.asp/definition/ostentatoire/2007>

³ cf. Heald, 1970 :17-18

⁴ "Cet ouvrage expose avec une clarté et une vigueur remarquables la nouvelle conception du monde, le matérialisme conséquent étendu à la vie sociale, la dialectique, science la plus vaste et la plus profonde de l'évolution, la théorie de la lutte des classes et du rôle révolutionnaire dévolu dans l'histoire mondiale au prolétariat, créateur d'une société nouvelle, la société communiste." Lénine

vils instruments de lucre et de ne les estimer qu'en proportion de la vigueur de leurs bras » (RN, n. 16).

En somme, on trouve dans RN plusieurs fondements intéressants pouvant expliquer notamment la vision sociale de la religion catholique :

- l'idée contraire au libéralisme sauvage selon lesquelles l'Etat doit jouer pleinement son rôle notamment à l'égard des plus faibles ;
- la valeur du travail et en particulier de l'utilisation du corps, mieux, le travail manuel ;
- la confiance dans les corps intermédiaires entre l'Etat et l'individu dont les associations ouvrières constituent une forme exemplaire ;
- la voie contractuelle permettant de trouver des arrangements sur tous les sujets et notamment celui de la détermination du salaire ;
- la notion de « juste salaire », certes un peu caricaturale à ses débuts ;
- l'amélioration nécessaire des conditions de travail.

Pour Pie XI, « tout d'abord on doit payer à l'ouvrier un salaire qui permette de pourvoir à sa subsistance et à celle des siens ... il importe que les travailleurs puissent, une fois couvertes les dépenses indispensables, mettre en réserve une partie de leurs salaires afin de se constituer une modeste fortune ».

Dans une encyclique sociale la question de l'écologie, Jean-Paul II développe l'idée que la terre ayant été donnée par Dieu, l'homme doit en faire usage « dans le respect de l'intention primitive, bonne, dans laquelle elle a été donnée » ; de même il limite l'exercice du droit naturel de propriété en reconnaissant l'existence d' « une autre forme de propriété, la propriété de la connaissance, de la technique et du savoir » ainsi que celle de « biens collectifs » que l'Etat doit défendre.

Pour tout dire, chacune des deux doctrines a largement contribué à façonner le concept de RSE tel qu'il s'est développé théoriquement et historiquement. La religion catholique a joué un rôle indirect dans la formalisation de cette doctrine américaine: Bowen H. R (1953) s'appuie en effet fréquemment sur les propositions formulées dans les encycliques pour proposer des moyens de pérenniser les démarches de RSE dans les derniers chapitres de son ouvrage¹.

¹ *Social Responsibilities of the businessman*

La doctrine sociale de l'Eglise a aussi inspiré de nombreuses pratiques façonnant un modèle de gestion paternaliste, que l'on peut considérer rétrospectivement comme « socialement responsable ». Pour Ballet et de Bry, l'idée de d'entreprise citoyenne et la notion de RSE s'inscrivent très directement dans la continuité du paternalisme industriel.

III-2: Approche juridique

“Les institutions de la RSE qui se mettent en place révèlent une logique de production normative particulière, issue de la confrontation entre des règles légales produites par les Etats, des engagements privés (pris par les entreprises), qui eux-mêmes se traduisent par des règles, et un activisme civil (syndicats, particuliers, ONG...)”¹. Ce dernier pourrait figurer une nouvelle catégorie singulière d'acteurs veillant à rendre effectifs les engagements. En fait il s'agit plutôt d'une Soft law qui a une intention sur interprétée.

III-2-1 : La soft law

Soft law (en anglais) ou droit mou est un ensemble de règles dont la « juridicité est discutée ». ² Ce sont des règles de droit non obligatoires.

Ces règles auto-produites par les entreprises, en référence au caractère non obligatoire et non contraignant de ces règles, participent à la structuration d'un système a priori non contraignant pour les entreprises, car sans obligation qu'elle soit légale ou normative.

Le premier regard porté sur la RSE accrédite la capacité des firmes à façonner leur règle. Il y a une dimension performative dans le régime de production volontaire qu'est la RSE : quelques acteurs dominants mettent en œuvre un processus visant à s'autonomiser du pouvoir de la contrainte légale. Il est également important de souligner que le discours sur la soft law peut avoir comme effet de légitimer la primauté de la soft law sur la loi contraignante. Ce faisant, les entreprises renforcent leur pouvoir dans le rapport de forces capital-travail, mais aussi Etat-capital. En parallèle les grandes entreprises accroissent leur pouvoir sur les plus petites en façonnant les références.

¹ Catherine Bodet et Thomas Lamarche, « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle »

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Soft_law

III-2-2 : Surinterprétation de l'intentionnalité

La lecture conventionnaliste qui se développe, avec l'influence notamment de la notion de justification, se réfère à la capacité des firmes à produire la règle, mais aussi à leurs besoins de légitimité (Boltanski et Chiapello, 1999, Boltanski et Thévenot, 1991). A l'évidence l'analyse conventionnaliste est plus encline à s'intéresser à la RSE, qui met à jour les valeurs et la justification, que l'analyse régulationniste. La RSE a implicitement le vocabulaire de l'économie des conventions, la place de l'accord y est en effet significative.

La place des règles informelles et la faiblesse de l'enforcement apparaissent comme des éléments importants du système juridique qui se met en place au nom de la RSE. Pour le moment, ce n'est pas la loi qui impose de se plier aux engagements, mais d'autres formes bien moins instituées.

En somme, le comportement de RSE reste largement volontaire. Aujourd'hui encore, dans la quasi-totalité des pays, il n'y a pas de réglementation contraignante qui impose aux entreprises de mettre en oeuvre des pratiques de type RSE dans ses différentes dimensions.

III-3 : Approche stratégique

La dimension stratégique de la RSE peut s'analyser dans la prise en compte des préoccupations liées à cette thématique dans la fonction marginale de la stratégie. L'avantage concurrentiel recherché par les entreprises diffère les unes des autres.

D'abord, certaines entreprises privilégient l'approche par l'innovation technologique selon les perspectives de développement durable. Elles cherchent à créer des produits moins polluants, ou à rendre leurs processus de production plus respectueux de l'environnement naturel. C'est l'exemple de Shell qui fixe des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en investissant dans les énergies renouvelables. Cette voie concerne principalement les entreprises opérant dans certains domaines industriels sensibles, et vise le volet environnemental de la RSE.

Ensuite, des entreprises choisissent de se focaliser sur la différenciation par rapport à la concurrence, en incorporant une valeur ajoutée « éthique » dans les produits et services commercialisés. Cette approche, contrairement à celui plus haut visé, concerne

potentiellement toutes les entreprises engagées dans une démarche RSE. C'est par exemple le cas de Anita Roddick, créatrice de la marque de cosmétique *Body Shop*, célèbre pour ces produits à base de composants naturels et son slogan *Non testé sur les animaux*¹

Enfin, certaines entreprises se montrent attachées à la réduction des risques liés à la non prise en compte de la RSE. Ici, il s'agit d'une vision « défensive » de la RSE, visant avant tout à protéger les entreprises qui choisissent cette voie des campagnes qui pourraient être menées contre elles. L'idée ici serait la suivante : «alors qu'il faut des années pour construire une image de marque positive auprès des acteurs économiques et de l'opinion publique en général, un simple événement (catastrophe écologique, annonce mal comprise d'un plan de restructuration ...) peut suffire à provoquer un effondrement de cette même image, avec toutes les conséquences économique que cela comporte»².

Les entreprises qui en font partie ne communiquent pas en ces termes, alors il nous sera pas possible donner un exemple.

Toutefois, une typologie des stratégies RSE des entreprises a été établie en s'appuyant sur deux critères :

- la pression imposée à l'entreprise par des ONG, l'opinion publique, les législations à venir... Celle-ci sera plus ou moins marquée selon les secteurs d'activité de l'entreprise, l'industrie lourde étant par exemple plus sous pression que les services.

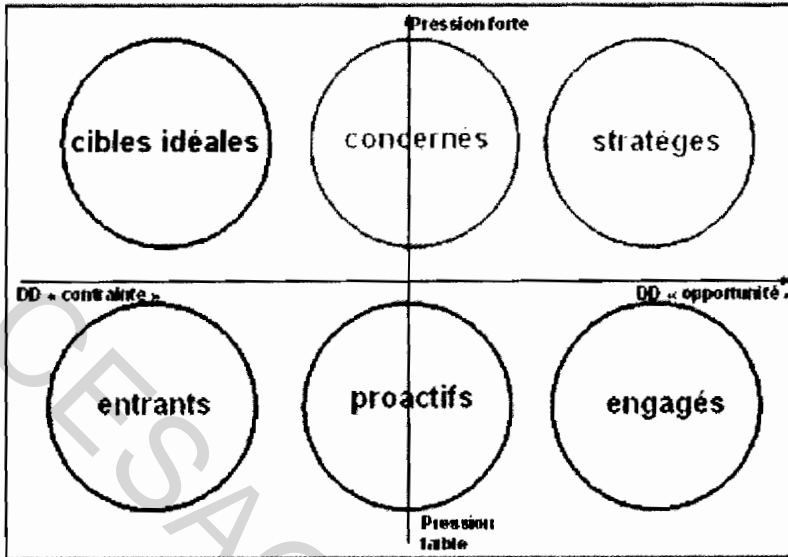
- l'attitude de l'entreprise, qui peut choisir d'anticiper et d'identifier les axes les plus porteurs dans le développement durable, ou bien qui peut au contraire évoluer seulement face aux contraintes réglementaires et aux revendications des parties prenantes.

Suivant ces deux critères, on peut déterminer six catégories de positionnement des entreprises, reprises sur la matrice suivante :

¹ Dès son origine, *Body Shop* a privilégié le commerce équitable et les produits issus de l'agriculture biologique. Revue des sciences de gestion n° 207-p 127.

² François LEPINEUX « Dimension stratégique de la RSE et cohésion interfonctionnelle »

Figure 1 : Niveau d'exposition des entreprises en termes d'image



Source : Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises, étude Novethic, 11/02

Chaque entreprise étant confrontée à des réalités qui lui sont propres, l'analyse des éléments déclencheurs permet de cerner le type de changement organisationnel nécessaire. Ainsi a-t-on :

- ✓ les **stratégés** : soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Exemples : BP, Lafarge.

- ✓ les **engagés** : face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie. Exemples : Rabobank, Sony.

- ✓ les **concernées** : en réaction aux pressions de l'environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités. Exemples : Danone, Vivendi Environnement, Carrefour.

- ✓ les **proactives** : l'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable. Exemples : Deutsche Bank, Dexia, Monoprix

- ✓ les **cibles idéales** : une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause. Exemples : Nike, Bayer, TotalFinaElf.

✓ les **entrants** : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale. Exemples : Société Générale, BNP.

IV : Les avantages d'être socialement responsable

Essentiellement, nous nous rendons compte que cinq avantages s'attachent au fait d'être socialement responsable.

IV-1- Réputation et image de l'entreprise

Le risque d'image est souvent l'un des facteurs principaux qui incite une entreprise à se lancer dans une démarche RSE. La réduction de ce risque passe nécessairement par une réflexion de l'entreprise sur ses relations avec sa supply chain. En effet, il suffit qu'un maillon de la chaîne d'approvisionnement d'un grand groupe soit faible sur le plan de la RSE pour que l'efficacité soit compromise et que le groupe puisse être la cible des critiques de la société civile.

La performance en RSE compte pour le quart de l'image qui influence la satisfaction de la clientèle.

L'amélioration durable de la réputation de l'entreprise et de la confiance que lui accordent ses publics serait le résultat combiné de plusieurs facteurs : avantage de marché, réduction des coûts, anticipation des contraintes, des prévisions de risques... Avoir par exemple une "licence to operate" assurée, ouvre à l'entreprise de nouvelles opportunités de développement (à savoir ; nouveau pays, nouveaux marchés...) et la motivation et la fidélité de l'ensemble de ses publics (qui sont les actionnaires, salariés, clients, partenaires...).

"Nous avons les moyens de perdre de l'argent - même beaucoup d'argent. Mais nous n'avons pas les moyens de perdre notre réputation, même une parcelle de réputation."¹ Ce message, que répète allègrement le célèbre financier *Warren Buffett*, trouve écho dans le concept de responsabilité sociale de l'entreprise, qui a pris de l'ampleur avec l'avalanche de scandales financiers des dernières années.

¹ Jean-Sébastien Trudel « La gestion du risque passe par la responsabilité sociale »

IV-2 : Gestion du risque

Inclure les aspects non financiers des activités d'une entreprise dans le processus décisionnel peut aider à identifier et à gérer le risque. C'est le cas pour le risque lié aux émissions de gaz à effet de serre, qui pourraient se traduire par des coûts dans un avenir rapproché. Les risques sont aussi bien économiques que financiers.

IV-2-1 : La gestion du risque économique

Les consommateurs font peser un véritable risque économique sur l'entreprise en cas d'un manquement grave à ses engagements en matière de RSE (ex : affaire Nike en 1996, l'action avait perdu 40% de sa valeur en quelques mois)

IV-2-2 : Gestion du risque financier

La sanction financière du marché est le prix de la négligence. Pour l'éviter, une démarche RSE envoie un signal fort aux marchés financiers. Une démarche RSE permet également de s'assurer une certaine garantie quant aux sources de financement : aujourd'hui les ISR (Investissement Socialement Responsables) se développent fortement. Ces fonds décident d'investir dans des entreprises ou des pays qui répondent aux exigences de la triple « bottom line »¹ : les investissements sont décidés au regard du résultat financier de l'entreprise mais également de sa performance sociale ainsi que de sa performance environnementale. Elle permet, enfin, à l'entreprise de se prémunir contre la mise en danger de la valeur boursière et la réputation de l'entreprise.

La RSE est aujourd'hui l'un des critères d'appréciation des sociétés par les marchés boursiers et ce phénomène va en se renforçant.

IV-3 : Recrutement et rétention de personnel

Près de trois quarts des employés désirent travailler pour des entreprises qui s'engagent socialement, disent les sondages².

L'affichage de valeurs partagées par employeur et les salariés permettrait de resserrer des liens distendus avec en toile de fond le but de redonner un sens à l'engagement professionnel.

¹ Transposition de la notion de développement durable en entreprise

² Source : Conference Board du Canada (un organisme canadien sans but lucratif, qui gère ses activités avec l'efficacité d'une entreprise commerciale)

Le code serait un outil fédérateur, un moyen de renouer avec la culture d'entreprise, une sorte de contrat moral de travail. Elles interviendraient également en matière de gestion des ressources humaines, dans la mesure où les jeunes diplômés considèrent les valeurs éthiques et environnementales comme des facteurs importants dans le choix de leur premier employeur.

IV-4 : Accès au financement

Les investisseurs tiennent de plus en plus compte de la performance de RSE. En vue de faciliter son accès au financement, l'industrie s'est engagée à prendre les mesures nécessaires pour reconstruire son image. À cet égard, les chefs d'entreprises ne devraient négliger aucune occasion de présenter régulièrement les nombreux exemples de réussite au sein du secteur.

IV-5 : Avantage concurrentiel

La compréhension de l'avantage concurrentiel repose traditionnellement sur la notion de portefeuille d'activités de l'entreprise.

En réalité, ce portefeuille d'activités est le résultat de la mise en œuvre des ressources dont dispose la firme¹.

L'avantage concurrentiel permet à la firme d'être plus profitable que ses concurrents et d'obtenir une position concurrentielle forte sur son secteur d'activité.

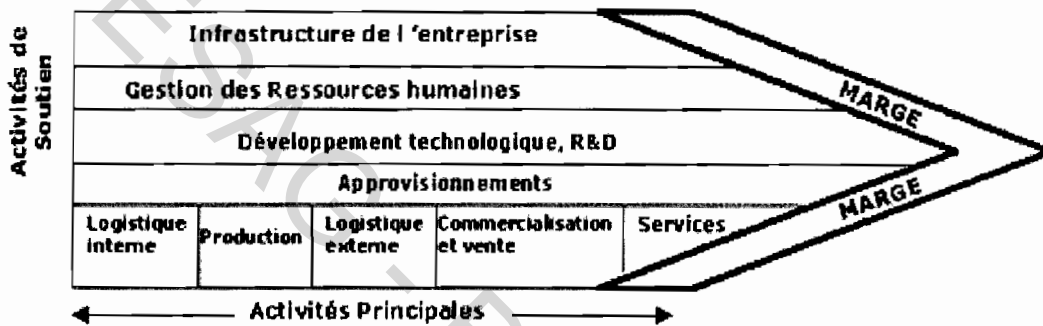
Nous retiendrons que la compétence de politique responsable ne pourra être considérée à la base d'un avantage concurrentiel que si elle crée de la valeur. De ce fait, elle doit permettre de générer une différenciation notable pour le client et d'augmenter les marges en exploitant cette différence ou permettre de dominer certains coûts mieux que les concurrents.

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise.

¹ Grandval & Richard Soparnot « développement durable : véritable source d'avantage concurrentiel ou « simple » démultiplicateur des ressources ? »

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Michael Porter l'a créé dans son livre « l'avantage concurrentiel ». La chaîne (ci-dessous) se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la valeur totale fournie par une entreprise. La marge représentée dans le diagramme ci-dessus est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les activités principales et les activités de soutien.

Figure 2 : La Chaîne de Valeur (Michael Porter, 1980)



Source :¹

En somme, nous dirons que parce que:

- les salariés attendent de l'entreprise bien plus que la distribution d'un salaire ; ils lui demandent de changer, en modifiant ses pratiques de management et ses modes de production
- "les entreprises sont maintenant obligées de regarder à long terme"².
- les entreprises sont mises en surveillance par de nouveaux groupes d'influence (ONG, agence de rating social, ...) qui n'hésitent pas à propager rapidement, notamment via internet, les mauvaises habitudes qu'ils décèlent (A titre d'exemple, Nike a perdu des parts de marché et la chute de ses action passer de 76 à moins de 28 dollars dans la période 1997-2000 à la suite de la dénonciation par Amnesty International de l'exploitation d'enfants pour la production de chaussures en chine)³

... alors les entreprises "n'auront pas le choix"⁴, elles doivent intégrer la notion de la RSE dans le mode de gestion de leur entreprise comme l'a si bien réussi Ben & Jerry's.

¹ HELFER, Jean-Pierre ; KALIKA, Michel ; ORSONI, Jacques - Paris: 2000-*Management : stratégie et organisation* - Librairie Vuibert page 89

² Christophe ASTAY & J.P TCHANKAM « La mesure de la responsabilité sociale »

³ Dominique WOLFF « Le concept de développement durable : entre logique de marché et attente de la société civile »

⁴ Economie et Management- avril 2006-n°119

En effet, ce modèle de gestion original, et pour autant économiquement viable, a attiré l'attention de la concurrence et s'est soldé par le rachat de *Ben & Jerry's* pour un montant 326 millions de dollars par la société *Unilever*¹. Mais que peut-on attendre de la RSE ?¹

Essentiellement, il s'agit des réalités suivantes :

- Le recrutement d'un plus grand nombre de travailleurs issus de groupes défavorisés,
- L'investissement dans le développement des compétences, l'apprentissage tout au long de la vie et la capacité d'occuper un emploi,
- L'amélioration de la santé publique dans des domaines tels que la distribution et l'étiquetage des denrées alimentaires,
- De meilleures performances en matière d'innovation,
- L'utilisation plus rationnelle des ressources naturelles et la réduction des niveaux de pollution, par des investissements dans l'éco-innovation et l'adoption volontaire de systèmes de gestion environnementale,
- Une image plus positive de l'entreprise et du chef d'entreprise dans la société
- Un plus grand respect des droits de l'homme et des normes fondamentales du travail, en particulier dans les pays en développement,
- Le recul de la pauvreté et la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement.

De quoi vivent les entreprises, sinon de la confiance qui leur est faite. Dès lors, elles se doivent de s'intéresser à la RSE que les parties prenantes exigent. Mais comment mettre en place une politique RSE ?

V : De la mise en œuvre de la RSE

La mise en œuvre d'une politique RSE n'est pas uniforme, plutôt il n'existe pas de méthode universelle en la matière. Ce faisant, chaque entreprise dispose de méthodes pour asseoir sa perception de la responsabilité sociale. Toutefois, elle doit s'harmoniser

¹ <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/policy.htm>

avec la mission de l'entreprise et tenir compte de la culture, de l'environnement, du profil de risque et des conditions d'exploitation de celle-ci.

Un cadre général de mise en oeuvre d'une approche de la RSE doit, à notre avis, s'inspirer du savoir-faire et des connaissances dans d'autres domaines, tels que la gestion de la qualité et de l'environnement. Ainsi, le cadre suit-il le modèle familial « planifier, réaliser, vérifier et améliorer » comme nous le montre le tableau suivant.

Tableau 1: Cadre de mise en oeuvre

Quand ? (étape de conception)	Quoi ? (délimitation des tâches)	Comment ? (Points de contrôle du parcours)
<p style="text-align: center;">Planifier</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>1. Effectuer une évaluation de la RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une équipe de direction de la RSE. - Mettre au point une définition pratique de la RSE. - Examiner les documents, les processus et les activités de l'entreprise. - Établir la liste des principales parties prenantes et impliquer celles-ci.
	<p>2. Élaborer une stratégie de RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir l'appui de la haute direction et des employés. - Effectuer des recherches sur ce que font les autres. - Créer un tableau d'interventions proposées en matière de RSE. - Élaborer des options sur la façon de procéder et en faire une analyse de rentabilisation. - Décider de l'orientation, de l'approche et des secteurs d'intervention privilégiés.
<p style="text-align: center;">Réaliser</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>3. Élaborer des engagements en matière de RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner sommairement des engagements en matière de RSE. - Échanger avec les principales parties prenantes. - Créer un groupe de travail chargé d'élaborer les engagements. - Préparer une ébauche préliminaire. - Consulter les parties prenantes concernées. - Réviser et publier les engagements.

	4. Mettre en oeuvre les engagements en matière de RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE. - Préparer et exécuter un plan d'affaires en matière de RSE. - Établir des cibles mesurables et préciser des mesures du rendement. - Faire participer les employés et d'autres qui sont visés par les engagements en matière de RSE. - Concevoir et dispenser la formation en RSE. - Établir des mécanismes de résolution des comportements problématiques. - Créer des plans de communications internes et externes.
Vérifier ↓	5. Vérifier les progrès et en faire rapport	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer et vérifier le rendement. - Impliquer les parties prenantes. - Faire rapport du rendement.
Améliorer ↓	6. Évaluer et amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer le rendement. - Préciser les possibilités d'amélioration. - Impliquer les parties prenantes.
←	Contre-vérifier: fin d'un cycle	Retourner à l'étape « planifier » et commencer le cycle suivant.

Source : Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes

Mettre en place une politique de responsabilité sociale signifie, pour toute organisation, un élargissement de son périmètre d'action, car elle reconnaît désormais que sa responsabilité est engagée vis-à-vis de toutes les parties potentiellement affectées par son activité. Elle s'engage dès lors à prendre en compte dans sa gestion les intérêts de ses parties prenantes, et à poursuivre avec elles un dialogue dans une perspective de long terme.

Aussi importe-t-il de souligner que la mise en place d'une démarche de RSE suppose une évaluation préalable de l'entreprise sous l'angle des trois paliers afin de déterminer les champs de progrès et de hiérarchiser leur priorité.

L'International Standardization Organisation (ISO) a décidé de lancer un programme de modernisation sur le thème du management environnemental. Cette mission a donné lieu à la publication d'un chapitre de normes spécifiques en 1996 : les

normes de la série 14000. Ces supports offrent à l'entreprise la possibilité de mettre en place un système de management environnemental (**SME**). Ce groupe de mots désigne « l'ensemble des moyens et des procédés mis en œuvre dans le cadre d'une démarche formelle, reposant sur la définition stricte de règles de procédure et d'organisation, et visant à permettre une amélioration constante des performances de l'entreprise en matière d'environnement »¹.

En plus d'améliorer les performances économiques et environnementales, c'est un pré requis parfois exigé pour accéder à certains marchés. Le SME est un outil de gestion permettant de diminuer l'impact économique de l'entreprise sur son environnement, un gage de compétitivité, mais également un support de communication.

Les principaux référentiels qui concernent la responsabilité sociale sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Les principaux référentiels

Référentiel	Objectifs
ISO 9001	Démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables, Accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système
ISO 9004*	Améliore les capacités et performances globales de l'entreprise de satisfaire les besoins et attentes de ses clients et des autres parties intéressées
ISO 14001	Etablir et évaluer l'efficacité des dispositions prises par l'entreprise pour définir une politique environnementale et des objectifs environnementaux, s'y conformer et pouvoir démontrer cette conformité
OHSAS 18001	Réduire et limiter au maximum les risques d'atteinte aux personnes exposées à des risques pour la santé et la sécurité au travail. Améliorer de façon continue, le système de management mis en place

¹ E.Bezou -1997- *Système de management environnemental- audit, certification et règlement Eco-audit* AFNOR

SA 8000	Démontrer aux parties intéressées que les politiques, processus et pratiques sont conformes aux droits fondamentaux du travail
AA 1000	Contribuer au développement d'un dialogue plus effectif avec les parties intéressées. Aider l'entreprise à accueillir leurs divers besoins et aspirations pour mieux gérer et équilibrer les performances sociales, économiques et environnementales
EFQM	Progresser vers l'excellence
SD 21000*	Initier, structurer et mettre en œuvre une démarche développement durable

* Guide non certifiable

Source : Développement durable et entreprise, ORSE-AFNOR

Contrairement à ISO, le système d'évaluation du Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) est exprimé par quatre couleurs.

Tableau 3: Le système d'évaluation CFIE sur la RSE

Couleur	Signification
Vert	l'entreprise innove, elle fait mieux que les entreprises du même secteur
Jaune	l'entreprise a mis en œuvre de nombreuses mesures mais certaines méritent d'être consolidées
Orange	les engagements manquent de précision, les dispositifs sont insuffisants ou les résultats ne sont pas à la hauteur des engagements
Rouge	de graves manquements ont été observés, des mesures urgentes à mettre en place

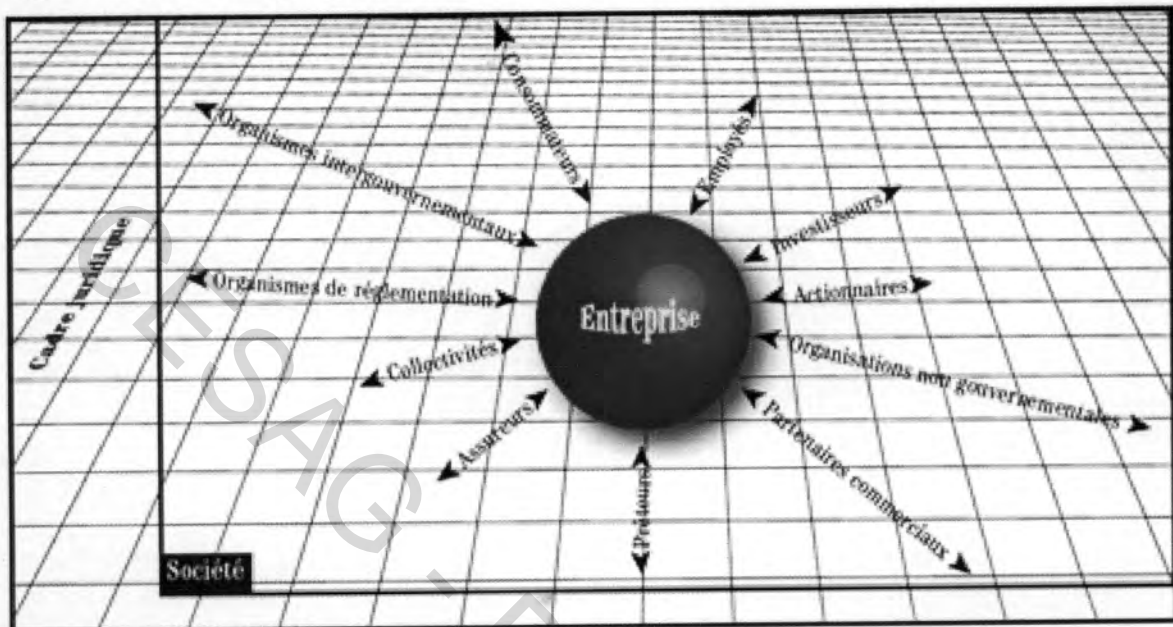
Source : <http://www.cfie.net/pratiqusocietal/evaluation.html>

L'ensemble des initiatives qui ont abouties à la codification des comportements des entreprises autour de la RSE permet de positionner le développement durable comme une nouvelle convention simplifiant les relations entre la sphère citoyenne et la logique de marché¹. C'est donc la matérialisation d'un nouveau mode de coordination permettant

¹ Dominique WOLFF, « Le concept de développement durable : entre logique de marché et attente de la société civile »

d'objectiver ou de concrétiser les relations entre parties prenantes. Mais qui sont-elles (parties prenantes) ?

Figure 3: La cartographie des parties prenantes



Source : Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en oeuvre à l'intention des entreprises canadiennes

La R.S.E. concerne la relation de l'Entreprise avec ses "Parties Prenantes" ou Stakeholders (en anglais). Par Stakeholders, il faut entendre "tout acteur interne ou externe à une entreprise et concerné par son bon fonctionnement sur le plan de la responsabilité sociétale"¹. Samuel Mercier les définit de la façon suivante : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».²

Bien souvent les parties prenantes sont classées en deux catégories :

- ❖ Les parties prenantes directes ou "groupes premiers"³

Ce sont ceux dont l'entreprise ne peut se passer. Sans eux, le fonctionnement et la survie de l'entreprise seraient remis en cause. Leur participation continue est essentielle. Ce sont :

- Les actionnaires et/ou associés

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Parties_prenantes

² Yvon Pesqueux « Organisations : Modèles et Représentation »

³ Emilie Alberola & Richez Battesti « De la responsabilité sociétale des entreprises : évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique »

- Les investisseurs
- Les employés ou le personnel
- Les clients
- Les fournisseurs et sous-traitants
- Le gouvernement

❖ Les parties prenantes indirectes ou les “groupes seconds”¹ :

Ce sont ceux qui influencent ou affectent, ou sont influencés ou affectés, par l'entreprise, mais qui ne sont pas engagés dans des transactions avec la firme et qui sont essentiels ou déterminants pour sa survie.

En d'autres termes, les groupes seconds sont les personnes physiques et morales qui bénéficient des activités ou subissent les conséquences des activités de l'entreprise en termes d'impact économique ou environnemental.

Pour autant qu'elles soient, les parties prenantes ont leur opinion à donner sur le comportement de l'entreprise. Mieux, elles ont des attentes. Ces attentes, sinon la majorité de celles-ci sont consignées dans le tableau suivant ;

Tableau 4: Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise

	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et « propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts

¹ Emilie Alberola & Richez Battesti « De la responsabilité sociétale des entreprises : évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique »

Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matières de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

Source : développement durable et entreprise ORSE-AFNOR

En somme, la théorie des parties prenantes est essentielle dans la mesure où elle fournit un cadre d'analyse opératoire par son caractère descriptif et instrumental voire un cadre de diagnostic.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : RSE ET GESTION DES ORGANISATIONS

Nous envisageons au cours de ce chapitre analyser l'impact que la RSE a sur les nouveaux modes de gestion des entreprises.

Actuellement, les entreprises sont particulièrement exposées en termes de risque pour leur image voire pour leur réputation. Elles sont du coup, indirectement obligées de reconsidérer leur mode de management.

On peut l'affirmer, la mise en œuvre d'une politique RSE a tendance à transformer l'entreprise. Comment l'entreprise s'adapte-t-elle à ce changement et comment peut-elle influencer le monde environnant ? Notre grille d'analyse qui essaiera d'y répondre sera axée autour de cinq (5) piliers fondamentaux:

I- Au plan organisationnel

Au-delà de ces dispositifs procéduraux, l'implication de l'entreprise dans les problèmes sociétaux amène l'entreprise à évoluer de manière plus approfondie sur le plan organisationnel. Ceci va alors remettre en cause l'organigramme cloisonnée et hiérarchique traditionnelle par la mise en place de solution spécifique ;

Sur le plan interne, il apparaît souhaitable pour l'entreprise qui postule un engagement sociétal de constituer un réseau de responsables provenant de diverses directions ou entités.

Sur le plan externe, on assiste à la mise en place de partenariat d'un genre nouveau avec d'autres organisations (entreprises, associations, collectivités...) afin d'améliorer l'efficacité des actions menées.

Les structures se construisent en réponse aux problèmes posés aux organisations par leur environnement. Les modifications qui ont affecté l'environnement des entreprises ont entraîné une perte progressive d'efficacité des structures classiques et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles mieux adaptées aux objectifs stratégiques des entreprises. La gestion simultanée de la productivité, de la qualité, de la réduction des délais de réalisation des opérations devient une préoccupation majeure des chefs d'entreprises.

Ces changements importants donnent naissance à une conception différente dont les nouvelles méthodes managériales et les caractéristiques humaines et organisationnelles doivent conduire au développement de la performance et à une efficacité accrue.

Si les faits économiques, technologiques et sociaux déterminants entraînent l'obsolescence du mode d'organisation taylorien, les nouvelles formes organisationnelles permettent une redéfinition de la performance et une efficacité accrue pour une plus grande compétitivité.

Toutefois, le développement des firmes en réseaux modifie également le mode d'organisation du fait d'une relation plus étroite avec certaines parties prenantes. Les centres de responsabilité sont diffus mais se retrouvent partout par les multiples liens tissés avec une multitude d'autres acteurs économiques. Certains considèrent que la grande entreprise souffre d'hypertélie c'est-à-dire que son développement exagéré constitue une gêne pour elle-même.

“Pour fonctionner efficacement, les organisations ne doivent pas posséder des structures statiques ; celles-ci doivent changer pour refléter la nouveauté des défis, des menaces et des occasions que présente le milieu”¹

En somme, on peut dire qu'une forme d'organisation a tendance à se succéder à une autre ;

- “la structure traditionnelle est pyramidale, composée de direction, département et de services, et les jardins privés (les territoires) sont bien délimités; on passe d'ailleurs du temps à les défendre en s'appuyant sur les chartes du devoir. Le manager donne des ordres et a relativement peu de contacts avec les échantillons de base ;

- la structure de l'entreprise performante est multiforme, temporaire, flexible, évoluant au fur et à mesure que les objectifs sont fixés puis atteints et dépassés. Le manager passe l'essentiel de son temps à prendre des contacts à tous les niveaux.”²

II- Politique sociale de l'entreprise

Il s'agit ici plutôt d'une transformation de la fonction “objectif de l'entreprise”.

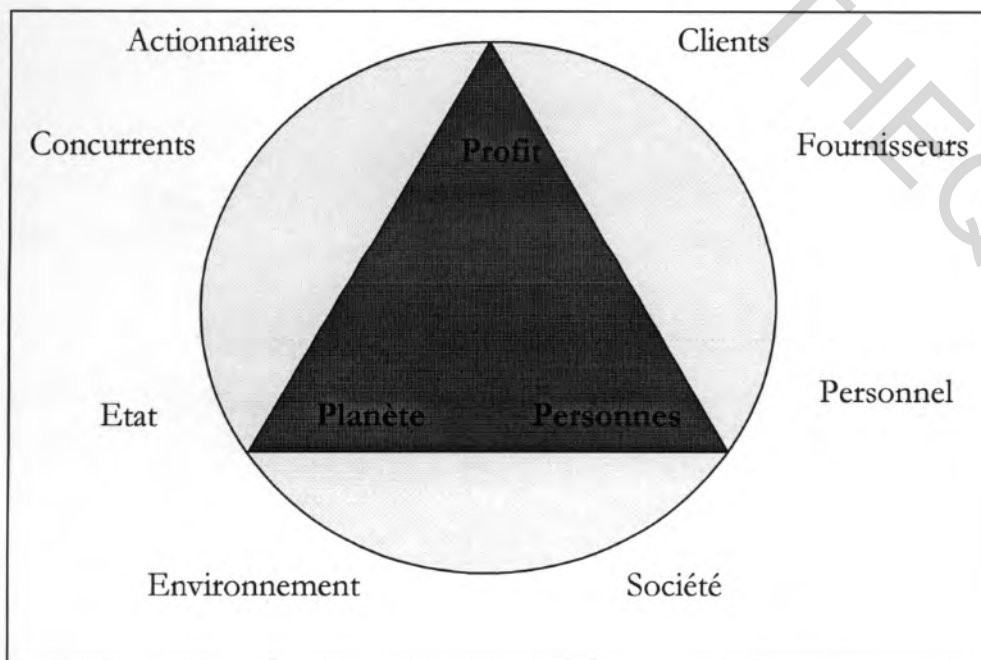
¹ D. Hellriegel, J. Slocum- 2006-*Management des organisations* 2^e éd- De Boeck

² Georges ARCHIER, Hervé SERIEYX - Paris : 1984, -*L'Entreprise du 3^e Type* - Seuil

L'analyse sociétale a pour objectif de traduire les impacts positifs des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sur la performance financière de l'entreprise à court, moyen et long terme. En effet, si au départ, les agences travaillaient exclusivement pour les investisseurs, elles ont diversifié leurs activités et ont aussi des offres d'évaluation des politiques sociales et environnementales destinées aux entreprises et aux collectivités locales. Plus qu'un effet de mode, il s'agit en fait d'une obligation économique et sociale envers la société dans laquelle l'entreprise réalise sa valeur ajoutée. Reste à savoir si cette RSE se fera au détriment de la performance financière des entreprises. L'objectif d'une entreprise est de se développer sur son marché en satisfaisant ses clients afin de générer des profits après paiement des impôts et taxes et des autres charges fixes. La démarche responsable de l'entreprise doit donc s'effectuer dans la limite de ses moyens aux risques de disparaître.

Le développement durable est compris comme la réconciliation de trois grands axes ; développement économique, équité sociétale et préservation de l'environnement tel que l'indique la figure ci-après. Il est exprimé par la formule 3 P « People, Planet and Profit ».

Figure 4 : Les trois grands axes du développement durable



Source: Pierre DETRIE- Strategor: politique générale de l'entreprise 4^e éd.-Jean

Il est clair que la seule finalité de la maximisation du profit annuel sans prendre en compte les aspects écologiques est remise en cause tant par les règlements et normes professionnelles que par une partie des actionnaires et de la société au sens large. Pour les sociétés cotées, le rapport annuel propose sinon exige désormais un rapport de développement durable comprenant une partie qualité et une autre quantité.

Cette mutation dans la vision de la performance de l'entreprise pose le problème de la finalité de l'entreprise et le choix de son type de d'objectif.

Pour certains, le profit doit être l'objectif pour l'entreprise car il correspond à la finalité économique de l'entreprise et au but poursuivi par les actionnaires.

Pour d'autres, la définition de profit est trop limitée par la vision comptable réductrice. Ainsi, l'entreprise devrait avoir une pluralité d'objectifs prenant en compte la « Triple Botton Line » (triple résultat) ; le résultat de son activité sur le profit, sur les personnes et sur l'environnement.

“ La fonction des objectifs devrait alors être un ensemble intégré pondérant l'importance de l'unité relative des trois axes ; Profit, Environnement, Social. $PI = w_e P + w_p E + w_s S$ où PI serait le critère Performance Intégrée. Il serait fonction des trois niveaux de performance ; le profit P, le social S et l'environnement E avec
 $w_p =$ poids relatif sur 100 de l'axe de performance profit P
 $w_s =$ poids relatif de performance social S
 $w_e =$ poids de performance de l'axe de performance E
 et $w_p + w_e + w_s = 1$ ”¹.

En somme, en vertu du principe de triple résultat, les performances financière, sociale et environnementale sont ou peuvent être convergentes.

III- L'entreprise et l'environnement

A côté du produit qu'on fabrique ou du service qu'on rend, il y a toujours du papier, des emballages, des produits chimiques, des déchets. Chaque travailleur est concerné non seulement par ce qu'il produit, mais aussi par la manière dont il est produit. Par exemple que deviennent les kilogrammes de papier que l'on jette dans les bureaux ?

¹ Jean Pierre DETRIE- Paris : 2005, *Strategor: politique générale de l'entreprise*. 4ème éd. Dunod

Pour travailler dans un environnement sain et laisser aux générations futures une terre qui leur permettra de grandir, de travailler et de se développer harmonieusement, il est nécessaire de veiller à la fois à la santé au travail et à la qualité de l'environnement.

Une politique environnementale efficace demande des changements de mentalité et de comportement s'appuyant sur des choix économiques fondamentaux ; d'où l'importance, de la nécessité de confection d'un guide. Ce guide va s'adresser aux travailleurs et à leurs représentants. Il a pour objectif principal d'améliorer leurs connaissances sur les impacts environnementaux des activités de l'entreprise, d'encourager de nouveaux comportements individuels et collectifs dans l'entreprise et enfin de stimuler la participation des travailleurs.

Aussi, les tableaux de bord, adaptés au contexte local, sont un outil très utile pour l'aide à la décision et l'élaboration d'actions visant à améliorer l'environnement.

A travers une série d'indicateurs, ils permettent de les orienter dans leur travail quotidien. Les rapports environnementaux des entreprises s'orientent de plus en plus vers des rapports de développement durable, tenant compte des volets économiques et sociaux de leurs activités.

Diverses initiatives ont été développées pour mesurer, sur la base d'indicateurs de performance, la participation des entreprises au processus de développement durable :

- les entreprises cotées en bourse peuvent par exemple se faire évaluer selon un indice de développement durable tel que le Dow Jones Sustainability Index,
- les indicateurs d'éco-efficacité combinent les indicateurs économiques avec les indicateurs environnementaux. Selon le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), une entreprise devient éco-efficace lorsqu'elle arrive à fournir des biens et services à des prix compétitifs, tout en réduisant son influence sur l'environnement,

Un système de management environnemental est constitué par une série d'actions concrètes qui dépendent les unes des autres afin d'atteindre un but clairement défini, c'est-à-dire, la gestion et la protection de l'environnement dans lequel les activités prennent place :

- analyse initiale des impacts environnementaux associés à l'activité de l'organisation et leur inventaire,

- inventaire de la législation,
- planification du système,
- programme des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés,
- formation et sensibilisation de tout le personnel,
- mise en oeuvre du système,
- contrôle interne du système,
- audits internes et externes,
- communication interne et externe.

L'ensemble fonctionne dans une logique d'amélioration continue de la performance environnementale et du système de management. Le tableau suivant nous donne à réfléchir sur l'impact de certains polluants.

Tableau 5 : Récapitulatif des principaux polluants, leurs origines et leurs effets l'environnement

Impacts sur l'environnement	Principales sources	Principales substances responsables
Changement climatique,	Transport, chauffage, production de pétrole et de gaz, industrie, agriculture, enfouissement des déchets	CO2 (dioxyde de carbone), CH4 (méthane), N2O (oxyde nitreux ou protoxyde d'azote), HCFC(hydrochlorofluorocarbones), HFC (hydrofluorocarbones), PFC(perfluorocarbone),SF6 (hexafluorure de soufre)
Appauvrissement de la couche d'ozone	Système de refroidissement, nettoyage textile, extincteur incendie aux halons	CFC (chlorofluorocarbones), HCFC (hydrochlorofluorocarbones)
Augmentation de la concentration d'ozone dans les couches inférieures de l'atmosphère (smog photochimique)	Transport, chauffage, solvants organiques, produits de nettoyage, colles, peintures, industrie, agriculture, production et distribution de pétrole, enfouissement des déchets	COV (composés organiques volatiles), NOx (oxydes d'azote)
Acidification des sols, lacs et cours d'eau	Transport, combustion, production de pétrole, enfouissement des déchets, industrie, agriculture	SO2 (dioxyde de soufre), H2SO4 (acide sulfurique), NH4 (ammoniac), NOx (oxydes d'azote)

Eutrophisation, diminution de la qualité de l'eau	Industrie, agriculture, rejets urbains, Détergents	N (azote), P (phosphore), K (potassium), sels nutritifs
Pollution de l'eau	Industrie, transport, boues d'épuration et cendres d'incinération	Arsenic, Cadmium, Chrome, Cuivre, Mercure, Nickel, Plomb, Zinc (métaux lourds)
	Industrie, agriculture, combustion, nettoyage domestique et industriel	PCB (polychlorobiphényles), pesticides, herbicides, insecticides, HAP (hydrocarbures aromatiques polycycliques), détergents
Pollution des sols	Industrie, transport, boues d'épuration et cendres d'incinération	Arsenic, Cadmium, Chrome, Cuivre, Mercure, Nickel, Plomb, Zinc (métaux lourds)
	Industrie, agriculture, combustion, nettoyage domestique et industriel	PCB (polychlorobiphényles), pesticides, herbicides, insecticides, HAP (hydrocarbures aromatiques polycycliques), détergents

Source : RISE, *L'environnement et l'entreprise*, 2004

IV : L'entreprise et la société

Aujourd'hui, rares sont les entreprises, surtout les grandes, "qui ne communiquent pas sur la responsabilité éthique ou sociale, au travers d'initiatives concernant la protection de l'environnement, du respect de salariés ou encore des consommateurs"¹.

Pour autant, les relations entre consommateurs et entreprises sont marquées par une recherche d'influence réciproque.

« En Europe, 75 % des consommateurs se disent prêts à modifier leur choix de consommation en fonction de critères sociaux ou environnementaux... »². Les consommateurs disposent de plusieurs leviers d'action :

- orienter sa consommation vers des produits ou des entreprises responsables
- ne pas consommer les produits considérés comme dangereux ou des produits dont le producteur développe des pratiques non conformes aux valeurs sociales et environnementales ;
- boycott d'une marque.

En somme, le consommateur actuel semble de plus en plus en attente de transparence,

¹ Nadège BATAIL « L'éthique en tant qu'axe de communication: vraie prise de conscience ou simple réponse commerciale? »

² cf. Association européenne des consommateurs 'la consommation responsable'

s'agissant de la composition des produits comme des éléments humains ou écologiques entourant leur production.

V- Gouvernement d'entreprise

Il faut entendre par gouvernance d'entreprise ou « *corporate governance* » (en termes anglais): l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes.

Les réponses des entreprises aux changements se sont traduites par entre autres stratégies, le recours à un management faisant appel à des modes de gestion participative des salariés ; l'*empowerment*. Le management participatif est un ensemble de démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour développer l'implication et l'intégration des salariés à l'entreprise. Il s'inscrit dans une redéfinition du concept de direction des entreprises qui ne se réduit plus à une affaire de commandement autoritaire sur les hommes mais repose sur la recherche permanente de l'efficacité globale de l'entreprise en favorisant le sentiment d'appartenance, l'initiative et la créativité des salariés.

Toutefois, «le mouvement de fond de la RSE entraîne une remise en cause du droit de propriété exclusif des actionnaires (les *shareholders*) et reconnaît la légitimité d'autres parties prenantes qui pèse sur les décisions du management des entreprises. Nous assistons à l'émergence d'une société de « parties prenantes » (les *stakeholders*) »¹.

Le nouveau management se fonde sur le fait que l'entreprise a besoin des idées de tous, depuis le Directeur Général au balayeur afin d'accroître sa performance. Il a tendance à enrichir les données de la situation ou du problème en les traitant en groupe. L'action résulte alors d'une sorte de notion majoritaire du groupe, impliquant un consensus. Dans un environnement mondial de plus en plus incertain, turbulent, agressif, les chances de survie d'une entreprise sont si faibles qu'elle doit, pour les saisir, utiliser les idées de tous comme nous l'avons dit plus haut ; jusqu'à celles de ses plus modestes agents. Mieux, «l'entreprise qui mobilise toute l'intelligence de tous (...) suppose l'existence d'un projet d'entreprise et plus encore l'existence d'un projet d'entreprise partagé»².

¹ Yvon PESQUEUX « Mythes et réalités de l'entreprise responsable»

² Georges ARCHIER, Hervé SERIEYX - Paris : 1984-*L'Entreprise du 3^e Type* - Seuil

Certaines entreprises font mieux que consulter au sein de l'entreprise. Elles vont voir ailleurs: dans le processus de *Benchmarking* (étalonnage concurrentiel en français), on observe et on apprend des sociétés concurrentes par comparaison avec sa propre entreprise. C'est en permanence la recherche de meilleures pratiques afin d'adopter, ou d'adapter leurs aspects positifs et de les mettre en œuvre pour progresser et devenir "le meilleur des meilleurs" ou à tendre vers cet idéal.

On retiendra que le changement organisationnel nécessaire à une gestion intégrée de la RSE affecte profondément le fonctionnement de l'organisation. De plus, dans une perspective de gestion par la RSE, l'analyse des impacts attendus d'une politique de RSE sur l'ensemble des processus organisationnels ne peut être réalisée sans tenir compte du contexte organisationnel dans lequel le changement s'inscrit. En somme, le passage à une gestion par la RSE implique nécessairement de véritables changements organisationnels touchant entre autres la GRH, l'organisation du travail, l'approche clientèle/usagers.

Conclusion partielle

Ne pouvant plus ignorer le concept de responsabilité sociale, nous avons décidé d'y voir un peu plus clair et convaincus par son enjeu, de démontrer son rôle aujourd'hui incontournable dans le développement d'une entreprise et de ses ressources humaines.

Malgré des importantes contributions théoriques des dernières décennies, il n'existe toujours pas encore de définition stricte de la responsabilité sociale des entreprises. Néanmoins on peut retenir que « la responsabilité sociale d'entreprise est devenue la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires » (Stark 1993).

Aussi, les modifications qui ont affecté l'environnement des entreprises ont entraîné une perte progressive d'efficacité des structures classiques et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles mieux adaptées aux objectifs stratégiques des entreprises. Cependant, ces changements importants donnent naissance à une conception différente dont les nouvelles méthodes managériales et les caractéristiques humaines et organisationnelles doivent conduire au développement de la performance et à une efficacité accrue.

Deuxième partie

Contexte de l'étude

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE

Cette présentation va s'articuler autour de cinq (5) rubriques qui sont : l'historique, la situation actuelle, le système de fonctionnement, les principaux concurrents et UPS sénégal.

Page
42

I- Historique

En 1907, deux adolescents entrepreneurs créèrent ce qui allait devenir le plus grand service de livraison de colis au monde. Après avoir emprunté 100\$, Claude Ryan et Jim Casey ouvrirent à Seattle *l'American Messenger Company*. Malgré peu de moyens, la compagnie offrait de nombreux services, du portage de documents à pied ou à bicyclette, à la livraison à domicile des clients des drugstores. Cette toute jeune entreprise devait faire face à la concurrence avec de nombreuses sociétés qui étaient également spécialisées dans la livraison de messages et de colis.

Ayant déjà développé un sens aigu des affaires, Jim embaucha d'autres jeunes comme messagers, dont son jeune frère George.

Appliquant le principe de fournir le meilleur service au prix le plus bas, l'entreprise prospéra.

En 1913, le téléphone remplaçant peu à peu les services de messagers, l'American Messenger Company décida de concentrer son activité sur la livraison des colis en provenance des épiceries et des magasins vers les domiciles des clients.

En 1919, la société poursuivit son expansion hors de Seattle vers Oakland en Californie, et adopta son nom actuel : United Parcel Service. Le mot « United » (« Unis ») reflétant les expéditions consolidées de la société, « Parcel » (« colis ») identifiant la nature des livraisons alors que « Service », comme l'expliquait Charlie Soderstrom, « représente notre savoir faire ». Durant la même année, Charlie aura l'idée de peindre tous les véhicules de la société en marron, couleur choisie en référence aux voitures sophistiquées des trains Pullman ainsi que pour son côté non salissant.

En 1975, UPS devint la première société de livraison de colis à desservir les 48 Etats américains. Ce réseau précurseur a été communément appelé chez UPS le « Golden Link ».

UPS a intensifié son expansion dans le milieu des années 70 autant aux Etats-Unis qu'à l'international. En 1975, la société déplaça son siège social de New-York à Greenwich, dans le Connecticut. La même année, UPS exporta ses services pour la première fois à Toronto, au Canada, puis en Allemagne l'année suivante. Au cours des années 80, UPS a élargi son offre de service en Amérique du Nord et en Europe. Après le rachat, en 1989, de IML, une société anglaise de livraison de documents et de colis, UPS étendit ses services au Moyen-Orient, en Afrique, et dans les pays du Pacifique.

Devant faire face à une demande croissante de services toujours plus rapides, UPS a démarré l'activité de livraison aérienne en 24 heures et en 1985, le service UPS Next Day Air était disponible dans 50 états et sur Porto Rico.

Actuellement UPS dessert plus de 200 pays et territoires dans le monde et livre grâce à ses services internationaux près de 15 millions de colis par jour.

Dans un souci constant de compétitivité, UPS annonça en 1991 sa décision de déménager de son siège social à Atlanta. La construction mettait l'accent sur l'esthétique, le respect de l'environnement et sur les initiatives en matière d'économie d'énergie.

Le 3 octobre 2005, UPS Grande-Bretagne achète la société LYNX Express Ltd, l'un des plus grands transporteurs indépendants de colis du Royaume-Uni, pour 55.5 millions de livres sterling avec l'accord de la Commission européenne.

Après un siècle d'existence, UPS est devenue un expert de la transformation, passant d'une petite société de coursiers à un leader des services aériens, maritimes, routiers et électroniques.

Toujours fidèle à son origine modeste, l'entreprise cultive sa réputation d'intégrité, de fiabilité, de participation salariale et de service au client. Pour UPS, l'avenir est porteur de toujours plus de réalisations au fur et à mesure que s'écrit un nouveau chapitre de son histoire.

II : Situation actuelle

En 2006, UPS comprenait 380 000 employés, dont 320 000 au États-Unis. Elle livre 14 millions de colis par jour dans 200 pays. Son chiffre d'affaires net pour l'Europe est de 2 milliards de dollars et 4.2 pour le monde (en 2002).

UPS c'est également :

+172 500 véhicules de livraison

+3234 Vols journaliers dont 1733 aux USA et 1501 à l'International

+200 pays et territoires couverts

+1426 aéroports desservis dont : 675 aux USA

+ 15 Millions de colis livrés chaque jour. (3.8 Milliards de colis et documents livrés en 2002)

+ 40 Millions d' Internauts visitent chaque jour le siteweb www.ups.com

Ligne aérienne :

UPS possède sa propre compagnie aérienne nommée *UPS Airlines* (code IATA: 5X, ICAO et Callsign: UPS) basée à Louisville dans le Kentucky. Son principal site de transit européen est situé à Cologne (Allemagne). Elle possède 268 avions et en loue 300 autres. Sa flotte se compose de (valeur novembre 2005) :

- 47 Airbus A300-600R

- 13 Boeing 727-100

- 7 Boeing 747-100

- 4 Boeing 747-200

- 75 Boeing 757-200

- 32 Boeing 767-300ERF

- 40 McDonnell Douglas DC-8-70

- 17 McDonnell Douglas MD-11F

De plus, UPS Airline a commandé dix Airbus A380 avec une option pour dix appareils supplémentaires.

En plus de ces 10 Airbus A380-Freight, UPS a commandé 27 avions cargos Boeings 767-300 ER ¹.

III: Système de fonctionnement

UPS fonctionne selon un système de hub (par noyau) (en anglais *Spoke-hub distribution paradigm*) dans lequel les centres de distribution qui reçoivent les colis les envoient à des hubs où ceux-ci sont triés et envoyés soit à d'autres hubs dans le cas d'une destination lointaine, soit directement à leur destination finale.

IV : Principaux concurrents

Les principaux concurrents à l'échelle mondiale d'UPS sont :

- **FedEx** Créée en 1971 par Frederick W. Smith est une entreprise américaine et une compagnie aérienne spécialisée dans le transport international. **FedEx** est numéro un mondial du transport international express. **FedEx** est l'abréviation syllabique du nom original de la compagnie, **Federal Express**.

- **DHL** fondée en 1969 par Adrian Dalsey, Larry Hillblom et Robert Lynn. Elle est la propriété de la Deutsche post. Le nom est formé par les initiales des fondateurs Dalsey Hillblom et Lynn.

- **TNT** signifie Thomas Nationwide Transport mais cette appellation n'est plus utilisée depuis son rachat par KPN en 1996.

La liste n'étant pas exhaustive, nous allons nous limiter à ceux-ci.

Numéro un mondial du transport de colis et de documents, UPS offre la gamme la plus complète qui soit de solutions de commerce électronique et de solutions logistiques pour le mouvement des marchandises, des informations et des fonds.

¹ Source : Le Figaro Economie du 06/02/2007

V : UPS Sénégal

UPS est représentée au Sénégal depuis janvier 2000 par la Société Union Paquet Express Sénégal – UNIPAX.

C'est une Société à responsabilité limitée ou SARL, une société à vocation commerciale avec un capital social de 2.365.000 F CFA

UPS Sénégal occupe environ 25% du marché du Fret et courrier express en cinq années de plein activité, sa pour objectif de récupérer au moins 50% du marché à la fin de l'année 2008. Pour cela, il compte réaliser d'importants investissements dans l'action commerciale et le marketing dans le courant du premier trimestre de l'année 2008.

UPS Sénégal est un principal hub¹ sous-régional. Les opérations du Cap-Vert et de la Guinée Bissau sont traitées et prises en charge à partir du bureau de Dakar qui en assure la direction. UPS SENEGAL traite également des opérations en direction et en provenance de Bamako, Conakry, Nouakchott, Niamey et Banjul.

- **La tarification**

Les tarifs chez UPS sont en fonction de :

- la destination
- du poids de l'envoi
- de la nature : document ou non document
- du volume périodique et de la fréquence d'envoi (nombre et fréquence d'envoi)
- du type de client : (particulier, entreprise, ONG, organisme international, administration publique, ...)

- **Les délais de livraison**

Paris :- 24 H

Europe: 48 H - 72 H

¹ Centre ou noyau

USA et Canada : 48 H – 72H

Asie et Australie : 72 H

Afrique de l'Ouest : 24 - 48 H

Autres Afrique : 48 - 72 H

Reste du monde : 72 H et 4 jours maximum.

Tous les colis sont immédiatement pris en charge dans avions d'UPS dès qu'ils arrivent à Paris Charles De Gaulles.

- **Suivi des envois**

Il se fait essentiellement par internet. Le traitement électronique par numérisation (Scanner) et par enregistrement informatique, annule quasiment tout risque d'erreur et permet un suivi multiforme de tous les envois aussi bien par un système Intranet propre à UPS que par le système Internet.

La possibilité est donnée de contrôler et de suivre le parcours de tous les envois sur le site web ouvert à tout public. Vous êtes renseignés en temps réel sur la position de vos envois à tout moment sur : [http : //www.ups.com](http://www.ups.com) en suivant les étapes suivantes :

1. Connectez vous à Internet
2. Tapez : ww.ups.com
3. Choisissez la région « Africa » puis le pays « Sénégal »
4. Cliquez sur « TRACKING A PACKAGE »
5. Tapez votre numéro de bordereau dans «Tracking Number »
6. Cliquez sur le petit carré blanc
7. Cliquez ensuite sur « TRACK »
8. Cliquez ensuite sur « DETAIL » pour avoir plus de détails.

- **Le Service Export**

Ce service Comprend la collecte ou le pickup, le traitement et l'expédition de vos envois documents et colis de 1 kg à plusieurs tonnes du Sénégal vers le reste du monde.

Vos envois bénéficient de la sécurité et de la confidentialité la plus stricte conformément aux normes de qualité UPS Worldwide.

Le Système « QUANTUM VIEW » permet d'informer automatiquement par email, votre correspondant de l'arrivée imminente de votre envoi. Il vous informe également par email généré automatiquement, de l'état d'avancement de votre envoi. Il suffit pour cela de communiquer votre adresse email ainsi que celle de votre correspondant au moment de la remise de votre envoi à l'agent UPS.

Le logiciel « WORLDSHIP » vous permet de générer vous-mêmes nos bordereaux d'envoi. Nous l'installons gratuitement sur votre ordinateur sur simple demande.

- **Domaine d'activité et moyen**

UPS est une compagnie de courrier et colis express. Elle offre un service de fret express vers toutes les destinations du monde à l'exception de la Birmanie, de la Somalie, de l'Irak et de l'Afghanistan.

En terme d'investissement, l'entreprise a investi en deux ans plus de 130 millions de Franc CFA en équipement, installation et formation. Pour le compte de UPS Sénégal.

- **Structure organisationnelle**

UPS Sénégal est composé de 3 grands services entièrement informatisés:

- Le Services des Opérations (Aéroport, Livraison, Enlèvement, Expédition, Transferts)
- Le Service Commercial (Vente, Suivi clients, Formation, Relation publique)
- Le Service Administratif et Financier (Comptabilité, Audit interne, Administration)

Chaque Service est piloté par un Superviseur qui rend directement compte au Country Manager chaque vendredi en comité de direction hebdomadaire.

Le Comité de direction évalue la semaine et dresse les perspectives de la semaine à venir en conformité avec les objectifs de revenus et de volume du Business plan annuel. Il évalue également les performances de chacun des employés. Veuillez retrouverez l'organigramme en annexe α.

CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS

Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. En d'autres termes, être socialement responsable, c'est *a priori* respecter les normes en vigueur et *a posteriori* aller au delà des prescriptions ou obligations incombant à l'organisation. Il faut alors répondre a ce référentiel ci-dessous.

Tableau 6 : Référentiel RSE

Volets	Actions
Economique	Respecter le droit des affaires et lutter contre toute pratique abusive et toute forme de corruption
	Proposer une offre de biens et de services apportant une valeur ajoutée forte à la société
	Gérer son activité avec pour objectif de créer, de préserver et de développer ses emplois et son capital humain à long terme
	Favoriser la satisfaction de ses clients et rester à l'écoute de leurs attentes et remarques dans un souci d'amélioration continue
	Instaurer et entretenir avec ses fournisseurs des relations mutuellement bénéfiques et équitables
Sociale	Respecter les règles du code de travail en termes d'hygiène, santé, sécurité et conditions de travail
	Favoriser le parcours professionnel de ses collaboratrices et collaborateurs tout au long de leur carrière et valoriser leurs compétences et leur développement
	Lutter contre toutes les formes de discrimination à l'embauche, à la rémunération et à l'évolution professionnelle de ses collaboratrices et collaborateurs
	Promouvoir le bien-être au travail
	Sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs à la préservation de leur capital santé (tabagisme, nutrition, sports...)
	Favoriser et faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale
	Favoriser la cohésion au sein de l'entreprise
	Sélectionner ses partenaires, fournisseurs ou sous-traitants

Environnemental	Minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement
	Sélectionner ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants également à partir de critères écologiques
	Encourager ses collaboratrices et collaborateurs à se rendre au travail par des modes de transport respectueux de l'environnement

Source : nous même

Justement, c'est sur ce model que nous allons nous baser pour fonder notre raisonnement. Pour y parvenir, nous nous sommes inspiré de Charte d'entreprises pour la responsabilité sociale et le développement durable

I- LE VOLET ECONOMIQUE

C'est le lieu d'examiner que notre entreprise cherche à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes tout en assurant la pérennité de son activité économique en fournissant des biens et services de qualité, en respectant les règles de déontologie...

L'éventail de services retrouvés chez UPS incluent la gestion de fret, la logistique et la distribution, le courtage, la consultation en douane et le transit de fret international, tant aérien que maritime, et d'autres services à valeur ajoutée pour le déplacement international de biens. UPS rend le commerce mondial possible.

Les priorités de gestion pour UPS sont d'assurer la croissance constante de la compagnie et d'accroître la couverture afin de mieux servir ses clients. Les principes de gestion sont basés sur leurs clients et la culture corporative ; mettant en valeur l'innovation, la fiabilité et le travail d'équipe.

Chez UPS, c'est la mesure constante des efforts avec diligence afin de concrétiser un but d'amélioration continue du service à la clientèle.

Tout le temps, l'entreprise n'a de cesse d'adapter son offre de services pour devenir encore plus efficace, plus flexible et apporter plus de valeur ajoutée – nouant ainsi une relation de plus en plus étroite avec sa clientèle.

Cette attitude a débouché sur la « critique constructive » devenue la pierre angulaire de la philosophie d'UPS : rien n'est jamais parfait et introduire progressivement les améliorations au fil du temps peut mener à un changement radical.

En fait, aujourd'hui, il existe deux tendances dans le monde des affaires : la globalisation des échanges et la présence tout au long de la chaîne de production des technologies de l'information pour garantir un maximum de traçabilité dans un système qui fonctionne en flux tendu. Cette organisation a contribué à renforcer le pouvoir des consommateurs qui sont de plus en plus nombreux à demander une transparence de l'information. Et dans ce cadre, Internet est un outil privilégié pour répondre à cette demande.

L'outil internet était utilisé dans un premier temps comme un moyen pour améliorer la productivité, en réduisant notamment, le coût des appels entrants. Ensuite et progressivement toutes les offres ont été intégrées sur Internet afin de permettre aux clients de réaliser, à distance, toutes les opérations concernant leurs envois.

Désormais, avec cet outil, les clients peuvent aussi bien ouvrir un compte, éditer des étiquettes, calculer les délais de livraison, suivre l'acheminement des colis que consulter des bons de livraison virtuels. C'est une gamme de services qu'UPS continu d'étendre progressivement en fonction des exigences nouvelles qui apparaissent. Que nous réserve demain ? Mettre à la disposition des clients une fonctionnalité permettant l'envoi contre remboursement et intégrer sur le site, toute la gamme de service de retour.

En somme, nous disons que l'entreprise propose une offre de biens et de services apportant une valeur ajoutée forte à la société. Aussi est-elle respectueuse du droit des affaires sans oublier qu'elle s'emploie à lutter contre toute forme de corruption (voir annexe ζ) et les pratiques abusives qu'encouragent d'ailleurs les Nations Unies.

A sa Convention tenue à Mérida (Mexique) en décembre 2003, les NU engagent une lutte contre la corruption et les pots-de-vin dans les transactions commerciales internationales. Pour preuve, cette organisation a reconnu¹ qu'il est important de promouvoir la responsabilité sociale et des normes d'éthique appropriées, non seulement dans le secteur public, mais aussi dans les entreprises privées, y compris dans les entreprises transnationales, grâce au respect des lois et réglementations des pays où elles

¹ Voir article 12 de ladite déclaration

interviennent, et en tenant compte des retombées de leurs activités sur le développement économique et social et sur la protection de l'environnement.

II- LE VOLET SOCIAL

Ici, l'entreprise doit s'assurer qu'elle veille au respect de l'individu et de son entourage mais aussi et surtout du bon respect du code du travail et sera attentive à ceux que ses partenaires, fournisseurs ou sous-traitants soient en conformité avec les standards sociaux et internationaux (droit de l'homme, travail des enfants...)

Des trois volets, nous avons constaté que c'est principalement ici que l'entreprise a le plus "péché". Nous lui reconnaissons malgré des circonstances atténuantes à cause du bonus.

II-1 : Le bonus

Par ce terme, il faut entendre : « qui a des qualités conformes à ce que l'on attendait de lui »¹ ou encore ce qui est avantageux, favorable, utile, convenable.

Ce bonus réside essentiellement dans la formation, la lutte contre toutes les formes de discrimination, à l'hygiène et la sécurité au travail mais aussi à l'octroie du déjeuné.

II-1-1 : La formation

Plus que jamais, « on devrait toujours considérer la formation comme un investissement et non comme une dépense puisqu'elle conditionne (...) les réalisations de l'entreprise »². Cependant, l'acquisition de compétences est un processus continu. Les hommes entrent dans la vie active avec une somme de connaissances qui proviennent de leur éducation formelle. Ensuite, au cours de leur vie professionnelle, ils entretiennent et améliorent leurs acquis grâce à un flux de formations, à laquelle s'ajoute l'expérience pratique. Le tableau qui suit nous indique le niveau d'instruction des employés d'UPS Sénégal.

¹ <http://fr.wiktionary.org/wiki/bon>

² http://www.journaldudroitsocial.com/article.php3?id_article=39

Tableau 7 : Niveau d'instruction des employés

Variable	Masculin	Féminin
Total		
1		
Aucun niveau	1	0
5		
Secondaire	5	0
9		
Supérieur	3	6
Total	9	6
15		

Source : notre étude

Selon Lachdar Sékiou¹, la formation est « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». La formation serait donc une oeuvre et une responsabilité de l'organisation d'y investir massivement afin de permettre l'amélioration des savoir-faire, le développement des ressources humaines et celle de l'organisation.

En d'autres propos, il s'agit de développer les compétences des individus à partir des programmes de formations proposés par les organismes de formation, d'une part, et supporter le coût des installations importantes des équipements, du choix des dispositifs adaptés, des programmes, des formateurs, les pressions politiques internes et externes, etc. d'autre part.

Nous avons remarqué que l'entreprise fait d'énormes efforts en la matière. Ainsi, en vue d'être en phase avec les innovations techniques et technologiques, pour améliorer les compétences professionnelles de ses employés mais aussi en vue d'atteindre le rendement escompté, UPS investie dans la formation. Autrement dit, le retour devrait résider *a priori* dans une aisance des travailleurs à effectuer leurs différentes tâches ; *a posteriori* elle permet à l'entreprise d'être plus rentable. Le tableau suivant nous donne d'apprécier la fréquence des formations adressée aux travailleurs de l'organisation visitée.

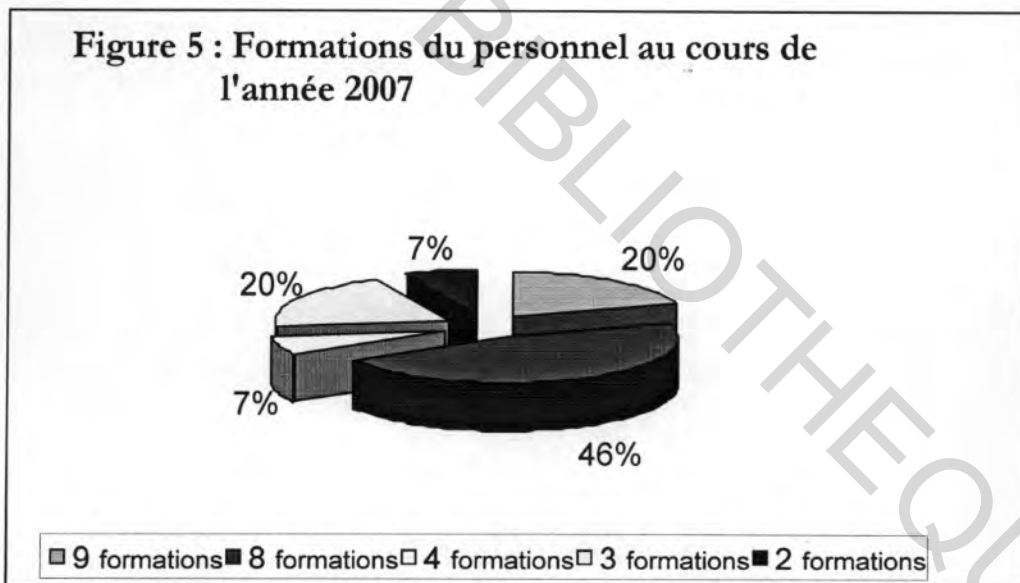
¹ Lachdar Sékiou, 2007-*Gestion des ressources humaines* Boeck Université

Tableau 8 : Périodicité des séances de formations

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide mensuel	9	60,0	60,0	60,0
semestriel	1	6,7	6,7	66,7
occasionnel	1	6,7	6,7	73,3
autre	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : notre étude

Ce sont pour une part des formations en interne ou sur le plan national qui sont organisées à l'endroit des travailleurs. D'autre part elle fait bénéficier à certains de ses travailleurs des formations à l'international. En somme, pour l'année en cours, voici ce qui a été fait. Le nombre de formation pour chacun des travailleurs se situe entre neuf (9) et deux (2). Nous pouvons mieux l'apprécier sur la figure ci-dessous.



Source : notre étude

Plusieurs études ont indiquées que la formation des employés a une incidence positive sur la performance des entreprises. Ces études¹ testent généralement l'hypothèse à l'effet que la formation, en augmentant les compétences des employés, améliore leur productivité, ce qui se traduit par une amélioration de la performance de l'entreprise.

La prise en charge des frais de formation en totalité témoigne de l'importance accordée par l'entreprise à la formation de son personnel. Par contre notre employeur

¹ Celles de Betcherman, McMullen et Davidman (1998) notamment

affirme être en deçà de ses attentes. A qui la faute ? Nous proposerons des ébauches de solution dans la rubrique consacrée aux recommandations.

II-1-2 : De la discrimination

L'article 25¹ stipule que « ... *Nul ne peut être lésé dans son travail en raison de ses origines, de son sexe, de ses opinions, de ses choix politiques et de ses croyances...* »

Un fait est constant ; la discrimination au travail peut s'observer dans beaucoup de contextes différents, et sous des formes très variées. Cette différence de traitement des personnes peut se fonder sur des motifs tels que la race, la couleur ou le sexe, et constitue une atteinte à l'égalité de chances et de traitements.

En d'autres mots, la discrimination crée et renforce les inégalités.

En tout état de cause, toute décision de l'employeur (embauche, promotion, sanctions, mutation, licenciement, formation...) doit être prise en fonction de critères professionnels et non sur des considérations d'ordre personnel, fondées sur des éléments extérieurs au travail. Faute de quoi des sanctions sont encourues.

En outre, l'élimination de la discrimination fait partie intégrante de toute stratégie viable visant à favoriser un développement économique durable. Toute chose qu'UPS s'emploie à respecter et qui se trouve d'ailleurs consigné dans sa charte.

Aux suivantes questions adressées à l'employeur figuraient celles-ci : il n'y a pas dans votre entreprise de discrimination;

- ✓ à l'embauche
- ✓ concernant les rémunérations
- ✓ concernant l'accès à la formation
- ✓ concernant la promotion.

Nous lui avons donné à choisir entre « oui » et « non ». A toutes ces questions il nous a répondu « non ».

Nous avons pu être témoin de l'effectivité de son application pour ce qui concerne certains points sur le temps que nous y avons passé : deux mois. Bien certainement qu'il

¹: Constitution sénégalaise, TITRE II - DES LIBERTES PUBLIQUES ET DE LA PERSONNE HUMAINE, DES DROITS ECONOMIQUES ET SOCIAUX ET DES DROITS COLLECTIFS

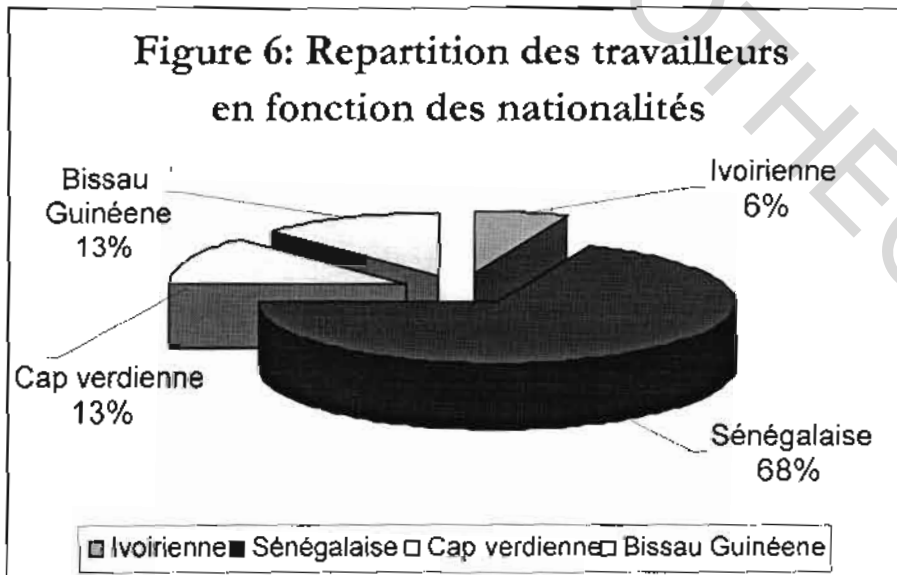
nous fallait y séjourner plus longtemps pour éventuellement nous apercevoir de failles à ce niveau.

Pour remarque, soulignons qu'une sorte de discrimination est encouragée par la RSE : elle est dite positive. Il s'agit de la discrimination qui milite, entre autre, en faveur :

- des minorités ethniques, des personnes défavorisées ; on souhaite par ce fait contribuer à rétablir l'équilibre en développant l'égalité des chances sur le marché de l'emploi. (Exemple : l'embauche par la société Camaïeu de 30% de « Beurs » et de « Blacks » dans ses dépôts de Roubaix, a généré des effets très positifs sur le plan de la sécurité pour ses marchandises, ses visiteurs et ses cadres)¹.

- d'autres catégories de population et la place qui leur est faite dans le monde du travail ; notamment en ce qui concerne l'insertion des handicapés et la présence des femmes dans des postes de responsabilité.

- la diversité des employés sur le lieu de travail (workforce diversity). Ce programme recherche en particulier à modifier les attitudes et les comportements internes. En d'autres propos, il s'agit de jouer la carte de la diversité. Cela est un peu le cas de l'entreprise visité même si la proportion des nationaux sénégalais (68%) se remarquer comme l'indique la figure 6 ci-après. A cotés des nationaux cohabitent trois (3) autres nationalités.



Source : notre étude

¹ François LEPINEUX « Dimension stratégique de la RSE et cohésion interfonctionnelle » page 79

Somme toute, c'est une entreprise que nous jugeons objective. Quid de l'hygiène et de la sécurité ?

II-1-3 : L'hygiène et la sécurité

S'agissant de l'hygiène l'entreprise fait d'énormes efforts dans l'hypothèse du bien-être au travail. Les habitués des locaux nous ont donné leur avis.

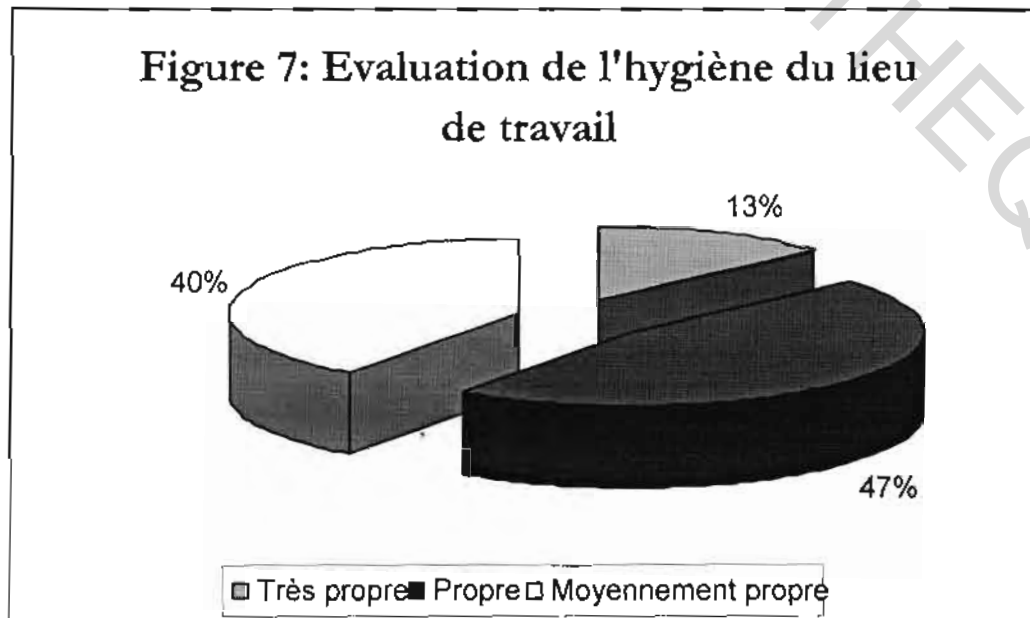
A la question de savoir comment trouvez-vous l'hygiène de votre lieu de travail, nous avons récolté les résultats suivants consignés dans le tableau ci-après. Notre formulaire de questionnaire était conçu de sorte que la réponse les travailleurs devait être choisie entre; 1-très propre 2-propre 3-moyennement propre 4-pas assez propre 5-pas du tout propre 6-autre à préciser.

Tableau 9 : Evaluation de l'hygiène du lieu de travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide très propre	2	13,3	13,3	13,3
propre	7	46,7	46,7	60,0
moyennement propre	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : notre étude

La représentation suivante nous permet de mieux appréhender les avis donnés



Source : notre étude

- 13% ont choisit la réponse 1
- 47%, la réponse 2.
- 40% le réponse 3.

On note alors que la proportion de 60% de la population des travailleurs est satisfaite du cadre ou environnement de travail. Toutefois ces derniers ont émis des propositions en vue de rendre l'établissement exempt de reproche en matière d'hygiène même si tous sont d'avis que le lieu de travail n'expose pas à des maladies.

Pour ce qui concerne la sécurité, nous avons procédé de la façon semblable à la précédente. Comment trouvez-vous le niveau de sécurité sur votre lieu de travail ?

Les réponses suivantes devaient être choisies : **1**-très sécurisé **2**- sécurisé **3**-moyennement sécurisé **4**-pas assez sécurisé **5**-pas du tout sécurisé **6**-autre à préciser.

Au dépouillement l'on constate ce qui suit.

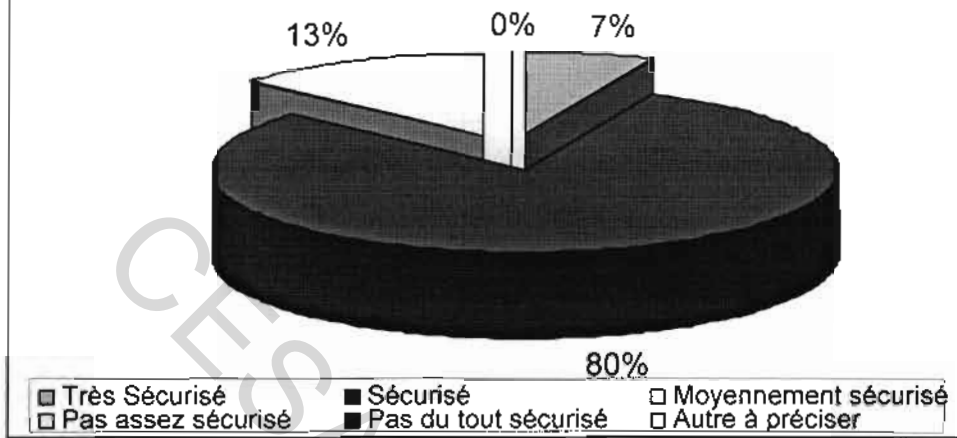
Tableau 10 : Evaluation de la sécurité sur votre lieu de travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide très sécurisé	1	6,7	6,7	6,7
sécurisé	12	80,0	80,0	86,7
moyennement sécurisé	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : notre étude

Nous pouvons mieux apprécier du jugement fait à travers le tableau suivant :

Figure 8 : Niveau de satisfaction de la sécurité au lieu de travail



Source : notre étude

- 7% ont choisit la réponse 1
- 80%, la réponse 2
- 13% le réponse 3. Ici encore des suggestions ont été formulées en vue d'une parfaite sécurité si tant est que cela peut exister.

En somme, la satisfaction en matière de sécurité représente 87% de l'ensemble des travailleurs.

II-1-4 : L'octroi du déjeuner

La décision d'octroyer ou non des titres restaurant relève de la seule responsabilité de l'employeur. Toutefois, la loi¹ dit que « Dans les établissements où le nombre de travailleurs désirant prendre habituellement leur repas sur les lieux de travail est au moins égal à vingt-cinq, l'employeur est tenu, après avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou à défaut des délégués du personnel, de mettre à leur disposition un local de restauration. ».

Nous avons pu constater que l'entreprise qui nous a accueilli offrait le déjeuner à tous ses employés et cela de façon gratuite. Elle loue les services d'un prestataire de

¹ Article R. 232-10-1 code du travail

service qui se charge de faire venir le repas à l'heure de la pose au local qui tien lieu de réfectoire.

Il peut arriver que le prestataire n'honore pas son engagement (en ne fournissant pas le repas comme convenu). Dans ce cas, l'employeur fait recourir, comme solution alternative, à l'attribution de titres restaurant à son personnel.

II-2 : Le malus

Ce terme en l'espèce désigne ce «qui cause une impression défavorable»¹ voire qui a quelque vice ou quelque défaut essentiel.

C'est le fait de manquements à certaines lois régissant le travail. Nous les avons constaté dans l'application non effective du droit du travail concernant entre autre au temps de travail, aux congés payés, à la tenue de travail et à la formation syndicale.

II-2-1 : Le temps de travail

L'organisation du temps de travail diffère selon les postes occupés. En général, les salariés opérationnels travaillent en horaire plus ou moins continu, alors que le personnel administratif travaille en journée coupée.

Les travailleurs opérationnels chez UPS Sénégal sont les Agents Courier et les Agents Driver.

Les premiers cités commencent le travail la plupart du temps à 7h30, des fois avant pour finir à 18h30 avec une pose d'environ deux (2) heures. C'est en somme neuf (9) heures de travail jour soit quarante cinq (45) heures la semaine.

Pour les seconds, il est très difficile de quantifier le temps horaire de travail. A preuve, il arrive que le travail débute à 6h30 pour prendre fin autour de 23 h voir plus tard car ces derniers sont soumis à des réceptions de colis à l'aéroport. Ces colis doivent systématiquement être récupérés au déchargement de l'avion aux fins d'être livrés dès le lendemain. Certes, ils disposent de temps de repos mais en somme le temps de travail pour eux excède celui effectué par les agents courrier.

¹ <http://fr.wiktionary.org/wiki/mauvais>

Comme nous l'avons dit plus haut, tous les employés n'ont pas les mêmes horaires de travail. Pour avoir une idée plus nette des temps de début et de fin de travail des uns et des autres, nous pouvons consulter les deux tableaux qui se suivent :

Tableau 11 : Heures de début travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 06h30	2	13,3	13,3	13,3
07h00	1	6,7	6,7	20,0
07h30	2	13,3	13,3	33,3
08h00	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : notre étude

Tableau 12 : Heures de fin de travail

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 18h00	1	6,7	6,7	6,7
18h30	11	73,3	73,3	80,0
19h00	1	6,7	6,7	86,7
22h00	1	6,7	6,7	93,3
23h00	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : notre étude

Le personnel administratif travail certes en régulier mais il lui arrive très souvent d'aller au delà du temps prévu. Conformément à l'Article L 135¹ la durée légale du travail ne peut excéder 40 heures par semaine. Les heures effectuées au delà du temps normales sont regardées comme des heures supplémentaires.

Celles-ci doivent être traitées d'après l'Art 41 de la convention collective (C.C) de la manière suivante ;

“Les heures accomplies au delà de la durée légale donne lieu à majoration du salaire réel (...) et fixée comme suit :

- 15 % de la majoration pour les heures effectuées de 41 à 48^e heure
- 40 % de majoration pour les heures effectuées au delà de la 48^e heure
- 60 % de majoration pour les heures effectuées de nuit.”

¹ Loi no 97-17 du 1^{er} décembre 1997 portant code du travail de la République du Sénégal

On dira que les *agents driver* effectuent très régulièrement un travail qui s'apparente fort au travail de nuit. Suivant l'**Article L 140** du code du travail (C T) "est considéré comme travail de nuit celui effectué entre 22 heures et 5 heures."

Or, précisément les heures effectuées au-delà du temps normal n'est pas rémunéré.

II-2-2 : Les congés

La plupart du temps, les congés sont pris dans l'entreprise qui nous a accueilli en deux temps. Cela est bien conforme avec la réglementation en vigueur. En effet, selon **Art.L.162** du C T, les congés peuvent être « fractionnés ou non ».

En principe « le droit de jouissance au congé est acquis après une période minimale de service effectif, appelée période de référence, égale à 12 mois. » (**Article L 150 C T**). C'est en cela que 13% de l'effectif qui n'ont pas encore effectué ce temps de service disent n'avoir pas encore bénéficié de congé.

Concernant les 87% restant, ils ont bénéficiés, comme le préconise l'**Art.L.148 C T** « de deux jours ouvrables par mois de service ». Suivant ce même article, « Sauf dispositions plus favorables des conventions collectives, le travailleur acquiert droit au congé payé à la charge de l'employeur (...). Pourtant les employés affirment ne pas recevoir leur rétribution pendant cette période où ils bénéficient de leur congé.

Mais pour ce qui concerne les jours de permission tels qu'indiqués à l'**Art 18 C.C** sur le droit du travail sont quand à eux, payés. Selon l'article précité en effet; « Des permissions exceptionnelles d'absence qui, dans la limite de 15 jours par an, ne sont pas déductibles du congé réglementaire, et n'entraînant aucune retenue sur salaire, sont accordées au travailleur ayant six mois au moins d'ancienneté, pour et à l'occasion des évènements familiaux suivants (...)

- mariage du travailleur.....3 jours
- mariage d'un de ses enfants, d'un frère ou d'une sœur1 jour
- décès d'un conjoint ou d'un descendant en ligne directe4 jours
- décès d'un ascendant en ligne directe, d'un frère ou d'une sœur2 jours
- décès d'un beau-père ou d'une belle-mère2 jours
- naissance d'un enfant..... 1 jour
- baptême d'un enfant1 jour

- première communion.....1 jour
- hospitalisation d'un conjoint ou d'un enfant du travailleur.....1 jour »

II-2-3 : De la tenue professionnelle

Certains des salariés utilisent des vêtements professionnels lors des travaux. Il s'agit principalement des opérationnels qui sont tenus de se différencier lors des livraisons à domicile par exemple ou quand ils se présentent dans une entreprise pour récupérer ou livrer des colis . C'est a priori à travers l'uniforme de couleur marron avec le logo UPS sur le coté gauche de la chemise qu'ils doivent marquer leur appartenance à cette société. Outre cette présomption que la tenue professionnelle fait appartenir l'agent à UPS, c'est au-delà un gage de sûreté ou de sécurité car on n'est pas sans savoir que des individus mal intentionnés pourraient profiter des visites à domicile pour effectuer des choses peu recommandables telles que l'escroquerie ou le vol. Du coup, la tenue devient obligatoire.

Suivant l'Art 49 C.C « Dans les entreprises où une tenue de travail déterminée est rendue obligatoire pour certaines catégories de travailleurs, l'employeur devra fournir gratuitement deux tenues par an.

Le nettoyage est assuré par le travailleur avec les moyens fournis par l'employeur. »

Une certaine carence a été constatée à ce niveau. En effet, ces agents affirment se procurer la tenue professionnelle par leurs propres moyens.

II-2-4 : Du droit collectif

Quel que soit le niveau de satisfaction des employés dans une entreprise, des besoins de revendications se font sentir, se font remarquer. Pour mener à bien la lutte, il importe de nommer ou plutôt se constituer en syndicat. D'après les termes de l'Art.L.6. du C T, « Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des intérêts économiques, industriels, commerciaux, agricoles et artisanaux». Les conditions pour avoir un représentant sont fixées par l'Art 70 de la C C qui stipule que : « Dans chaque établissement inclus dans le champs d'application et où sont groupés habituellement plus de dix (10) travailleurs, des délégués du personnel titulaires et des

délégués suppléants sont obligatoirement élus dans les conditions fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.»

Certes, on peut noter que lors de la conclusion de leur contrat respectif de travail, les employés ont “librement” accepté de renoncer à ce droit. On le sait et l’**article 1134** du code civil français vient nous le rappeler ; « Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. (...)

Elles doivent être exécutées de bonne foi. »

Mais au nombre des lois, il en existe auxquelles l’on ne peut déroger par convention. C’est l’hypothèse des lois impératives du cas d’espèce. Les lois impératives ou lois d’ordre public sont celles qui s’imposent avec une force absolue. Elles ne peuvent en aucune façon être écartées par les sujets de droit (cf. article 6 du code civil) ; Celles-ci englobent tous les principes et toutes les règles d’ordre social et moral que le législateur juge essentiels pour le bon ordre de la société et qui, de ce fait, s’imposent au respect de tous les individus.

Y ayant renoncé, les employés se voient retirer l’exercice d’un droit fondamental : celui de se constituer en collectif pour revendiquer surtout pour une amélioration des conditions de travail.

III- LE VOLET ENVIRONNEMENTAL

Nous envisageons vérifier ici que l’entreprise respecte et protège l’environnement. “L’étude d’impact sur l’environnement (EIE) évalue les effets escomptés sur la santé des populations, sur l’environnement naturel et sur la propriété (...)

Par impact sur l’environnement, on entend les aspects suivants:

- les effets sur la santé et le bien-être des populations, les milieux de l’environnement, les écosystèmes (flore et faune incluses);
- les effets sur l’agriculture, la pêche et l’habitat (considérés comme des éléments à protéger);
- les effets sur le climat et l’atmosphère;
- les effets sur l’utilisation des ressources naturelles (régénératrices et minérales);
- les effets du recyclage et de l’élimination des résidus et des déchets;

- les aspects connexes tels que la réinstallation des populations, les sites archéologiques, le paysage, les monuments, ainsi que les incidences sociales et les effets en amont, en aval et transfrontaliers.”¹

Pour le dire autrement et pour l'adapter à notre étude, l'EIE comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes...

L'occasion nous sera alors donnée d'analyser le traitement des paquets et des déchets que l'entreprise produit. Nous évoquerons d'autres actions allant dans le sens de l'environnementalement responsable .

III- 1 : De la production de déchets

Dans son quotidien, UPS utilise des enveloppes, cartons et sachets en vue de constituer le paquet contenant le colis à expédier. Pour avoir une idée plus nette, se référer à l'annexe γ.

Il arrive que l'usage de carton UPS ne soit pas nécessaire si le paquet est déjà bien conçu. Toutefois, il sera systématiquement recouvert par un emballage ou mis dans un sachet où figure l'image, la marque de l'entreprise. En d'autres propos, le conditionnement ira dans un emballage de sorte que la première enveloppe du paquet sera celle d'UPS.

Autant dire que l'entreprise ne produit pas assez de déchets, qui est, rappelons-le une entreprise de service. Selon l'Article L2, alinéa 6 de la Loi N° 2001- 01 du 15 Janvier 2001 portant code de l'environnement, constituent des “Déchets : toute substance solide, liquide, gazeuse, ou résidu d'un processus de production, de transformation, ou d'utilisation de toutes autres substances éliminées, destinées à être éliminées ou devant être éliminées en vertu des lois et règlements en vigueur.”

Les déchets sont le plus souvent constitués de feuilles de papier, sachets plastiques, sacs et de cortons. Ces déchets sont collectés dans des poubelles de la maison et reversés dans la grande poubelle de la municipalité. En cela, l'entreprise est en phase avec la norme Sénégalaise. En effet, suivant **Article L 31** de la loi susvisée: “Toute personne, qui produit ou détient des déchets, doit en assurer elle-même l'élimination ou le recyclage ou les faire

¹ Article R 39 du code de l'environnement sénégalais

éliminer (...) A défaut, elle doit remettre ces déchets à la collectivité locale ou à toute société agréée par l'Etat en vue de la gestion des déchets..."

III-2 : Le traitement des paquets

Dès réception du colis, l'agent s'assure du contenant. C'est l'occasion pour lui de procéder à une vérification systématique avant acceptation. Pour autant, tous les produits ne sont pas acceptés pour envois sinon après avoir fourni une déclaration pour ce qui concerne les marchandises dangereuses (annexe δ).

Un produit (ou déchet) dangereux est un produit capable de provoquer des effets nocifs pour l'homme et son environnement : intoxication, irritation, lésion, brûlure, incendie, explosion, pollution... Les produits dangereux sont identifiables par leur étiquetage (pictogramme noir sur fond orangé)

Ainsi, tout colis constitué de produits jugés dangereux est refusé à condition de se conformer aux exigences IATA¹ (Association, créée en 1945 à Cuba, regroupant la grande majorité des compagnies aériennes du monde. Cette association a pour but de favoriser le développement du transport aérien en unifiant, coordonnant les normes et règlements internationaux).

UPS refuse de transporter les articles suivants :

- Boissons alcoolisées
- Peaux d'animaux (non domestiques)
- Articles de valeur exceptionnelle (par exemple, œuvres d'art, antiquités, pierres précieuses, or et argent)
- Marchandises/matériaux dangereux
- Armes à feu
- Fourrures
- Ivoire et produits dérivés
- Animaux vivants
- Espèces et effets négociables

¹ International Air Transport Association (en Anglais) ou Association internationale du transport aérien_AITA en Français

- Denrées périssables
- Effets personnels (sauf pour les envois effectués dans les centres MBE à destination de certains pays)
- Plantes
- Articles pornographiques
- Graines
- Tabac et produits dérivés du tabac
- Bagages non accompagnés (sauf pour les envois effectués dans les centres MBE¹ à destination de certains pays)

Dans certains pays, d'autres articles font l'objet d'une interdiction ou d'une réglementation à l'expédition. Il incombe à l'expéditeur de respecter les lois et réglementations en vigueur dans chaque pays. Les expéditeurs doivent également consulter la liste des articles interdits à l'exportation dans chaque pays.

UPS se réserve le droit de refuser ou d'annuler le transport de tout colis non accompagné d'informations de contact détaillées sur l'expéditeur et le destinataire ou de toute marchandise que la maison juge incommode à transporter ou insuffisamment décrite, classée ou emballée, et étiquetée de manière à permettre le transport, avec les documents appropriés.

UPS refuse le transport de toute marchandise :

-(1) interdite par les lois ou réglementations fédérales, nationales ou locales du pays d'origine ou de destination,

En effet, certaines destinations peuvent poser problèmes. C'est actuellement le cas du soudan qui connaît un embargo (sanction à caractère économique consistant à prohiber tout échange commercial avec l'État envers lequel l'embargo est instauré. L'embargo est une mesure qui relève de l'ordre international.). Encore un autre exemple ; l'envoi de bonbon vers l'Afrique du Sud vous sera refusé. Il arrive que des produits soient détruits à l'arrivée pour simple doute sur sa nature du produit (un gris-gris par exemple). Le cas est fréquent pour les envois sur les USA. L'expéditeur sera averti et endossera les

¹ Mail Boxes Etc

conséquences que son colis risque de subir au lieu de destination quand bien qu'il ne soit pas explicitement prohibé.

- (2) en contradiction avec les lois sur l'importation, l'exportation ou autres,
- (3) qui pourrait mettre en danger la sécurité de nos employés, agents et sous-traitants ou moyens de transport,
- (4) qui pourrait à notre avis salir, polluer ou endommager de quelque manière que ce soit les autres marchandises ou articles, ou enfin
- (5) qui soit, sur le plan économique ou opérationnel, impropre au transport.

Nonobstant les précédents propos, des envois d'articles interdits sur une base contractuelle avec UPS sont souvent effectués.

En effet, certains articles répertoriés comme interdits peuvent être acceptés par UPS sur une base contractuelle pour les clients ayant à traiter un volume régulier et en conformité avec les réglementations applicables.

Les vérifications ou inspections avant fermeture du paquet connaissent toutefois des exceptions. Les exceptions concernent ceux qui bénéficient d'immunités (privilège accordé à certaines personnes leur garantissant une protection contre toute poursuite judiciaire. Selon l'article 26 du Code pénal)¹ tels que les ambassadeurs ou certaines autorités. Pour ces derniers, leurs paquets arrivent déjà conçus et fermés. Aucune manœuvre ne peut ou ne doit y être effectuée.

En final, une copie de bordereau (annexe β) sera remise à l'expéditeur.

Aussi, le service de fret procède à une vérification avant d'accepter les envois car c'est finalement à eux qu'est remis l'ensemble des colis avant leur acheminement au lieu de destination ou dans un hub (centre de collecte et de redistribution). Après vérification, un document, Lettre de Transport Aérien (LTA) (voir annexe ε) dûment rempli par l'agent de fret est remis à celui d'UPS.

De même, à l'arrivée de colis, les agents de douane, avec un matériel approprié vérifient aussi de la conformité du produit déclaré et s'il y a lieu, on procède à un dédouanement.

¹ [http://fr.encarta.msn.com/encyclopedia_761571478/immunit%C3%A9s_\(droit\).html](http://fr.encarta.msn.com/encyclopedia_761571478/immunit%C3%A9s_(droit).html)

III-3 : L'environnement de travail

La majorité des travailleurs de UPS Sénégal utilise les moyens de transport en commun. Pour s'en convaincre nous pouvons voir ce tableau :

Tableau 13 : Moyen de transport utilisé

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ma voiture	1	6,7	6,7	6,7
ma moto	1	6,7	6,7	13,3
à pied	1	6,7	6,7	20,0
T. en commun	3	20,0	20,0	40,0
Autre q le bus	7	46,7	46,7	86,7
Taxi	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : notre étude

La proportion de ceux qui font usage de leur automobile pour se rendre au travail ne représente que 19%. Aussi, 6% le fait t-il par le moyen le plus « vert », le plus naturel qu'il soit ; c'est-à-dire à pied dans la mesure où le lieu d'habitation se trouve à proximité ou pas trop éloigné du lieu de travail.

Sur le volet environnemental, nous reconnaissons que l'entreprise est respectueuse vis-à-vis de l'environnement car;

- ne produisant assez de déchets et les traitant comme il se doit
- n'abusant pas de ressources telles eau, électricité
- sélectionnant ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants à partir de critères écologiques
- encourageant à l'usage de modes de transport respectueux de l'environnement

En somme, il y a "compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes"¹. Par écosystème il faut entendre la subdivision de la biosphère constituée d'espèces (biocénose) et du milieu (biotope) où il se déploie. En somme, c'est l'être vivant dans son milieu.

¹ Nadège BATAIL « L'éthique en tant qu'axe de communication: vraie prise de conscience ou simple réponse commerciale? »

Il vient de nous être donné de cerner une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes.

On dira donc que UPS ne contribue pas à la pollution de l'environnement. L'utilisation écologiquement rationnelle, économiquement viable et socialement acceptable des ressources de l'environnement se trouve être le fondement du développement durable souhaité.

Conclusion partielle

Nous allons retenir qu'il ne s'agit plus d'être simplement en règle (encore faut-il que l'entreprise y parvienne car elle s'emploie des fois à contourner la loi ou refuse de se conformer) pour mériter les faveurs de toutes les parties prenantes mais il faut surtout être socialement responsable. Etre socialement responsable consiste dans l'attitude suivante :

En interne, les premières démarches à mettre en place concernent la gestion du personnel de l'entreprise afin :

- d'assurer la sécurité et le bien être des salariés
- de permettre leur formation partant leur montée en compétence
- d'anticiper les changements tels que les départs et les arrivées, participer à la formation des jeunes par l'apprentissage...
- de gérer les emplois du temps en tenant compte des contraintes externes des salariés
- d'associer les salariés aux résultats de l'entreprise comme la participation aux résultats,
- etc.

En somme, les bénéfices de telles mesures peuvent être importants pour l'entreprise car bien souvent, être compétitif passe aussi, voire d'abord, par la compétence et la motivation du personnel. En cela, nous croyons que le premier client de l'entreprise, c'est le personnel.

En externe, faire preuve de responsabilité sociale revient à installer l'entreprise dans la vie sociale de son quartier, de sa ville, de son pays...

Participer de cette façon, c'est en somme autant de pistes qui permettent de contribuer au développement économique, social et environnemental. Surtout que le succès des initiatives responsables dépend de l'intégration et de la participation de tous les acteurs à la détermination et au suivi des engagements de développement durable de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS

Nos propositions et recommandations seront analysées sous deux rubriques :

I- Propositions et recommandations d'ordre général

Une évolution positive a été constatée au niveau des interactions entre les employés considérées tant que relations de coopération. Les rapports entre employeur et employés non plus ne sont pas mauvais. Nous les jugeons plutôt bons. De nombreux qualificatifs- (bon, bien, à encourager, respectueux, intègre, pas mal...)- en somme appréciatifs ont été utilisés par les employés pour juger leur responsable. N'empêche que des souhaits ont été émis par les uns et les autres pour un style de management orienté plus vers le consultatif et le participatif. C'est ce qui est d'ailleurs recommandé pour l'entreprise socialement responsable. Les attentes des employés sont nombreuses.

Ces attentes sont essentiellement axées sur le matériel de travail qu'ils (la majorité, sinon chez les opérationnels surtout) veulent voir renouveler à temps. Aussi veulent-ils que le parc automobile soit élargi pour mieux faire et vite accomplir leurs tâches. Compte tenu des coupures intempestives de courant, le personnel souhaite voir le groupe électrogène réparer car cela cause un ralentissement dans l'exécution des tâches, l'essentiel du travail principalement la notification des envois se faisant par l'intermédiaire d'internet, les coupures de courant interrompent le travail. Cela est aussi source de rallonge du temps de travail car il faut attendre jusqu'à une certaine heure le rétablissement du courant pour achever le travail commencé.

Nous souhaitons que notre employeur permette l'exercice plein et entier des droits reconnus aux travailleurs tel que le droit syndical qui est reconnu dans toutes les entreprises dans le respect des droits et libertés garantis par la Constitution de la République, en particulier de la liberté individuelle du travail. Suivant la loi, les syndicats professionnels peuvent s'organiser librement dans toutes les entreprises. Mieux, elle prévoit des délégués pour les entreprises qui emploient plus de 10 salariés.

Au cours de notre exposé, précisément dans la rubrique volet social, nous avons pu énumérer des mauvaises pratiques de l'entreprise conformément au droit. L'occasion nous est ici donnée de demander au dirigeant qu'il gagnerait à se plier aux lois et même à

aller au-delà si tant est qu'il veut s'engager pleinement et entièrement dans le socialement responsable.

Nous l'avons relevé au cours de la présentation de l'entreprise ;UPS Sénégal qui occupe déjà environ 25% du marché du Fret et courrier express en seulement cinq années de plein activité, a pour objectif de récupérer au moins 50% du marché à la fin de l'année 2008. Il compte pour cela réaliser d'importants investissements dans l'action commerciale et le marketing dans le courant du premier trimestre de l'année 2008. Alors que ces investissements prennent aussi en compte les préoccupations des parties prenantes directes ou "groupes premiers" que sont les employés.

Un slogan le dit dans la maison : « nous investissons parce que nous croyons dans l'avenir ». L'avenir, sans nul doute sera « vert ». Ne vaudra t-il pas mieux faire avec plutôt que de vouloir s'opposer ?

II - Propositions et recommandations d'ordre spécifique

Elles auront trait au style de travail et à la formation.

I-1: Style de travail

Nous avons pu constater lors de notre séjour, qu'à un moment donné le travail pratiquement tous les travailleurs se retrouvaient dans la salle des opérations de sorte que finalement nous ne savions plus les tâches dévolues aux uns et aux autres. Nous pensons qu'à la base se trouve un problème de poste non clairement défini. Comme ébauche de solution nous proposons que soit établie pour chaque employé une fiche de poste. Un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne. D'ailleurs, 80 % d'entre eux affirment que leur poste ne comporte pas de fiche de poste.

A travers la brève présentation qui suit, nous pouvons apprécier son utilité ou son importance. Nous en éludons en connaissance de cause les conditions d'élaboration et les éléments constitutifs.

PRESENTATION

- La fiche de poste est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur:

Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste

Le titulaire expose comment il comprend le poste.

• La fiche de poste est un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle :

- L'intitulé du poste;
- L'identité du titulaire
- la situation du poste dans l'organisation
- la finalité du poste
- Le contexte
- les missions
- les activités
- les compétences requises.

• La fiche de poste est un cadre de référence commun à partir duquel sont formalisés :

- la définition d'objectifs professionnels
- le bilan d'activité

“ La rédaction d'un profil de poste constitue un acte assez important de la gestion des RH. Elle conditionne divers actes de décisions ainsi que les résultats de l'entreprise...

En définitive, la fiche de poste est un document de mesure et de développement du potentiel humain.”¹

En somme, cet outil sera aussi bénéfique pour les employés mais également pour l'employeur. D'où l'intérêt de l'étendre à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise et non se contenter de le faire que pour 20% des employés.

I-2: La formation

La formation comme outil favori de la mise en place des stratégies d'entreprises exige la prise en compte:

- des facteurs liés à l'environnement de travail (les évolutions technologiques) ;

¹ AGBEDJE Datte Mathias « La mise en place des outils de gestion des RH à la DGEM : Elaboration de fiche de poste »

- les organisationnels et même culturelles (rigueur de la formalisation écrite) ;
- la manipulation des instruments fiables d'appui¹.

Réussir donc une telle démarche stratégique de développement dans le contexte des mutations s'avère une opération complexe.

Aujourd'hui, les entreprises, pour atteindre les objectifs de croissance dans un monde en pleine évolution, peuvent ou doivent recruter des salariés possédant de solides connaissances, de l'efficacité, de l'initiative pratique, des aptitudes à agir d'eux-mêmes, mais également avoir une perception aigüe et objective des situations en milieu de travail, un esprit de décision rapide et précis, de la persévérance, la créativité et de la souplesse dans les tâches.

En somme, ces qualités que devraient rechercher les entreprises, seraient un moyen de permettre ce qui suit ;

- ✓ d'abord à chaque employé d'acquérir des habiletés dont l'entreprise a besoin
- ✓ ensuite que les compétences du personnel soient toujours adaptées pour exécuter les tâches ou assumer les fonctions de l'organisation
- ✓ enfin, s'assurer que le personnel manipule convenablement les nouveaux outils de travail spécifiques à chaque poste de sorte à maintenir leurs niveaux de compétences et croissance organisationnelle.

Même en l'absence de formation professionnelle, pour le développement organisationnel, l'entreprise peut encourager les employés à l'utilisation des outils d'ordre individuels suivants :

- le projet personnel ou individualisé afin que les individus découvrent leurs potentiels dominants
- emmener chaque salarié à prendre conscience du développement total de ses propres compétences, un peu comme s'il assure la réussite de sa propre vie, sa propre maison, ou entretient sa voiture, etc.
- les entreprises doivent développer les systèmes d'information et de communication. L'introduction des TIC a des effets positifs sur le développement de

¹ <http://www.indicerh.net/sections.php?op=viewarticle&artid=6760>

organisation, partant les ressources humaines. Ainsi, avec l'enrichissement des systèmes de l'information et de la communication connue cette dernière décennie, les salariés peuvent construire leurs compétences par l'Internet. "Toutefois, faudrait-il que le site Internet soit bien conçu de sorte à permettre à l'organisation une grande ouverture sur le monde, grâce aux exposés, thèmes, articles développés et détaillés, des commentaires en ce qui concerne les domaines particuliers de chaque activité de l'entreprise."¹

Pour tout dire, il ne s'agit pas de se limiter à la formation proprement dite, auxquelles nous ne dénions pas une grande valeur ou importance. Cependant, on ne peut plus croire que le meilleur des cycles de formation ou un accroissement de stages sur le plan local voire à l'étranger soient la garantie d'atteindre la compétence, le sésame ou le meilleur moyen d'acquisition des habiletés individuelles et collectives. La formation ne serait donc qu'un moyen parmi d'autres contribuant à la production des compétences. Reconnaissons alors pour terminer que la formation est certes indispensable mais non une fin en soi.

¹ <http://www.indicerh.net>

CONCLUSION GENERALE

Lorsque nous entamons cette étude, nous avons pour principal objectif d'évaluer la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise UPS, spécifiquement de mesurer le niveau d'engagement de ladite entité à la RSE. Toutefois, nous avons voulu proposer des recommandations de sorte à améliorer les éventuelles failles que nous pouvions constater dans sa démarche « responsable ».

Page
77

A la fin de cette étude, nous estimons être arrivé, avec le soutien des uns et des autres, à cette mission. Toute œuvre humaine n'est pas parfaite même si on peut la parfaire dans la mesure où l'humanité est globalement en progrès constant. Pour autant, que nos maladresses soient excusées.

Somme toute, l'entreprise qui nous a accueilli doit fournir des efforts principalement sur le plan de certains points que nous avons énumérés au cours de notre étude voire aller au-delà étant entendu qu'être socialement responsable c'est justement cela. Mieux, le management responsable est l'instrumentation de gestion visant à mettre en œuvre les trois dimensions reconnues à la RSE : la responsabilité économique, la responsabilité sociale (ou sociétale) et la responsabilité environnementale.

Aussi nos recherches nous enseignent t-elles que la représentation de la RSE ne peut se construire par de simples stratégies de marketing social, qui consistent à créer de toutes pièces, et en fonction de catégories d'acteurs segmentées, une image externe artificielle se matérialisant en divers codes de conduite, chartes d'entreprises, etc...

A ce stade de nos réflexions, les questions sont plus nombreuses que les réponses ou les solutions apportées. Néanmoins, elles auront peut-être le mérite de nous instruire sur certains points sur la réflexion entourant la responsabilité sociale des entreprises.

Mais il nous semble que la RSE telle qu'elle se profile aujourd'hui soit la forme la plus aboutie de la prise en charge par l'entreprise de préoccupations économiques, sociétales et environnementales liées à son activité.

Nous nous posions la question au début de notre étude, le moment est venu d'apporter une réponse. On dira alors que la RSE est loin d'être un épiphénomène voire un effet de mode sans lendemain. Mieux, elle correspond à un ensemble de pratiques

lourdes et à une vision de la place de l'entreprise dans son environnement économique, écologique et sociétal, consolidant des comportements nouveaux. Correspondant à une tendance forte, la RSE peut alors s'interpréter comme une institution économique nouvelle en cours d'expérimentation.

Le monde bouge, les entreprises aussi. Le changement est quelque chose de naturel. Il faut s'adapter. En d'autres termes, l'écologie est en ce moment ou plus que jamais reine ; les entreprises ne gagnent t-elles pas en s'y conformant au risque de disparaître ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Don Hellriegel, John W. Slocum- 2006-*Management des organisations* 2^e éd- De Boeck 730 p.
- E.Bezou -1997- *Système de management environnemental- audit, certification et règlement Eco-audit* AFNOR 312 p
- Georges ARCHIER, Hervé SERIEYX - Paris : 1984, -*L'Entreprise du 3^e Type* - Seuil, 213p.
- HELFER, Jean-Pierre ; KALIKA, Michel ; ORSONI, Jacques - Paris: 2000-*Management : stratégie et organisation* - Librairie Vuibert,422 p.
- Howard Bowen- New York: 1953, *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row.
- Jean Pierre DETRIE- Paris : 2005, *Strategor: politique générale de l'entreprise*. 4^{ème} éd. Dunod , 877 p.
- Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Jean-Marie Peretti, Mohammed Bayad, David Alis, Françoise Chevalier – 2007-*Gestion des ressources humaines* Boeck Université 832 p
- Yvon PESQUEUX- Paris : 2002 -*Organisations : Modèles et Représentations* - Presses Universitaires de France, 396 p.

Codes

- Code civil
- Code de l'environnement
- Code du travail
- Code pénal
- Constitution sénégalaise

Articles

- Aurélien ACQUIER, Jean-Pascal GOND et Jacques IGALENS « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion »

- Catherine Bodet et Thomas Lamarche « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle »
- Christophe ASTAY & J.P TCHANKAM « La mesure de la responsabilité sociale »
- Daniel MARTIN « Mondialisation humanisée: la Responsabilité Sociale des Entreprises »
- Dominique WOLFF « Le concept de développement durable : entre logique de marché et attente de la société civile »
- Emilie Alberola & Richez Battesti « De la responsabilité sociétale des entreprises : évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique »
- François LEPINEUX « Dimension stratégique de la RSE et cohésion interfonctionnelle »
- Gouvernement du Canada « Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en oeuvre à l'intention des entreprises canadiennes » (Cette publication est offerte par voie électronique sur le Web www.strategis.ic.gc.ca/rse).
- Grandval & Richard Soparnot « le développement durable : véritable source d'avantage concurrentiel ou " simple " démultiplicateur des ressources ? »
- Jean-Sébastien Trudel « La gestion du risque passe par la responsabilité sociale »
- Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée « La Responsabilité sociale d'entreprise »
- Nadège BATAIL « L'éthique en tant qu'axe de communication: vraie prise de conscience ou simple réponse commerciale? »
- Yvon PESQUEUX « Mythes et réalités de l'entreprise responsable »
- Yvon PESQUEUX « Organisations : Modèles et Représentations »

Magazine

- Economie et Management-avril 2006-n°119
- Fortune du 8 mars 2002
- Le Figaro Economie du 06/02/2007
- Les lundis du management responsable du 8 nov 2004
- The New York Times Magazine du 13 septembre 1970

Mémoire

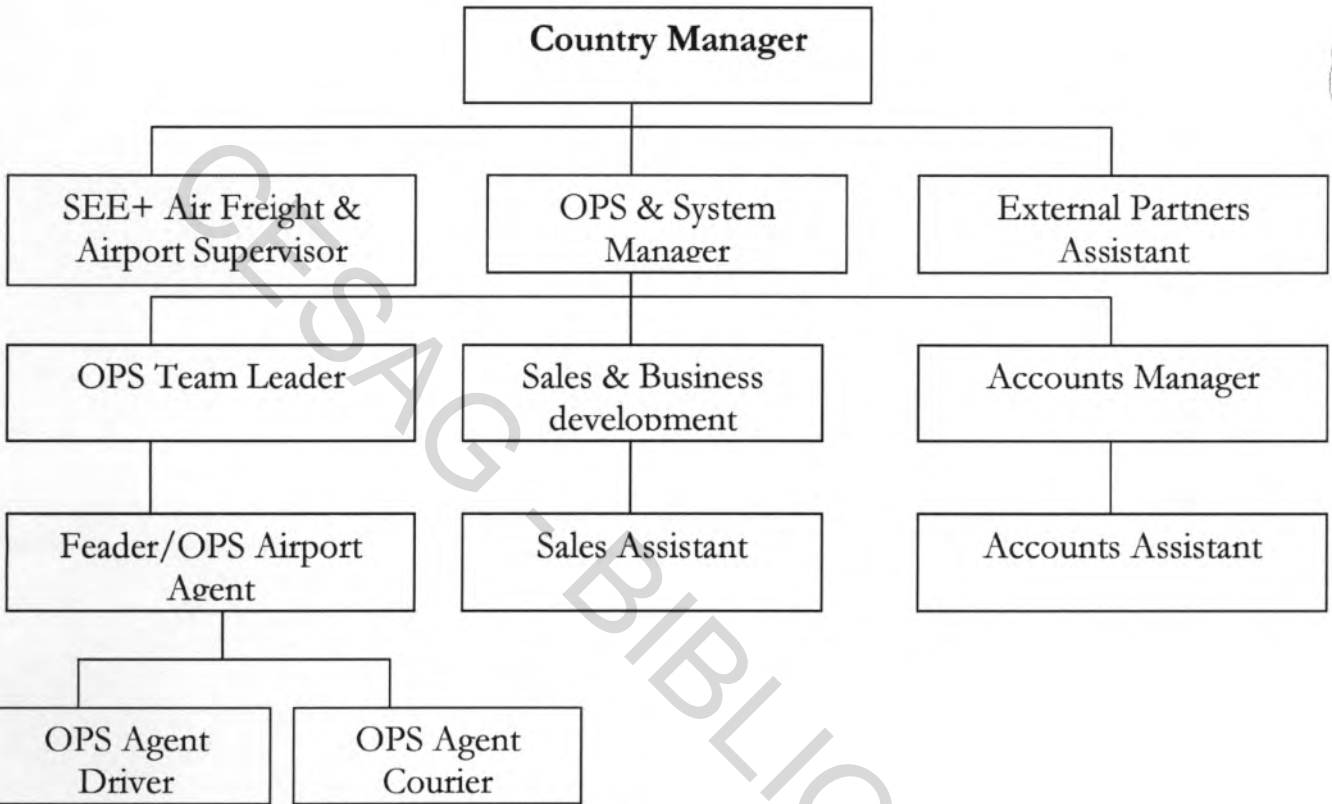
- La mise en place des outils de gestion des RH à la DGEM : Elaboration de fiche de poste - AGBEDJE Datte Mathias- CESAG : 2006, 64 p.

Webographie

<http://fr.encarta.msn.com>
<http://ec.europa.eu>
<http://www.linternaute.com>
<http://www.sandoz.fr>
<http://fr.wikipedia.org>
<http://www.cfie.net>
<http://fr.wiktionary.org>
<http://oboulo.com>
<http://google.ci>
<http://dictionnaire.tvg.org>
<http://www.indicerh.net>

ANNEXES

Annexe α : Organigramme UPS Sénégal

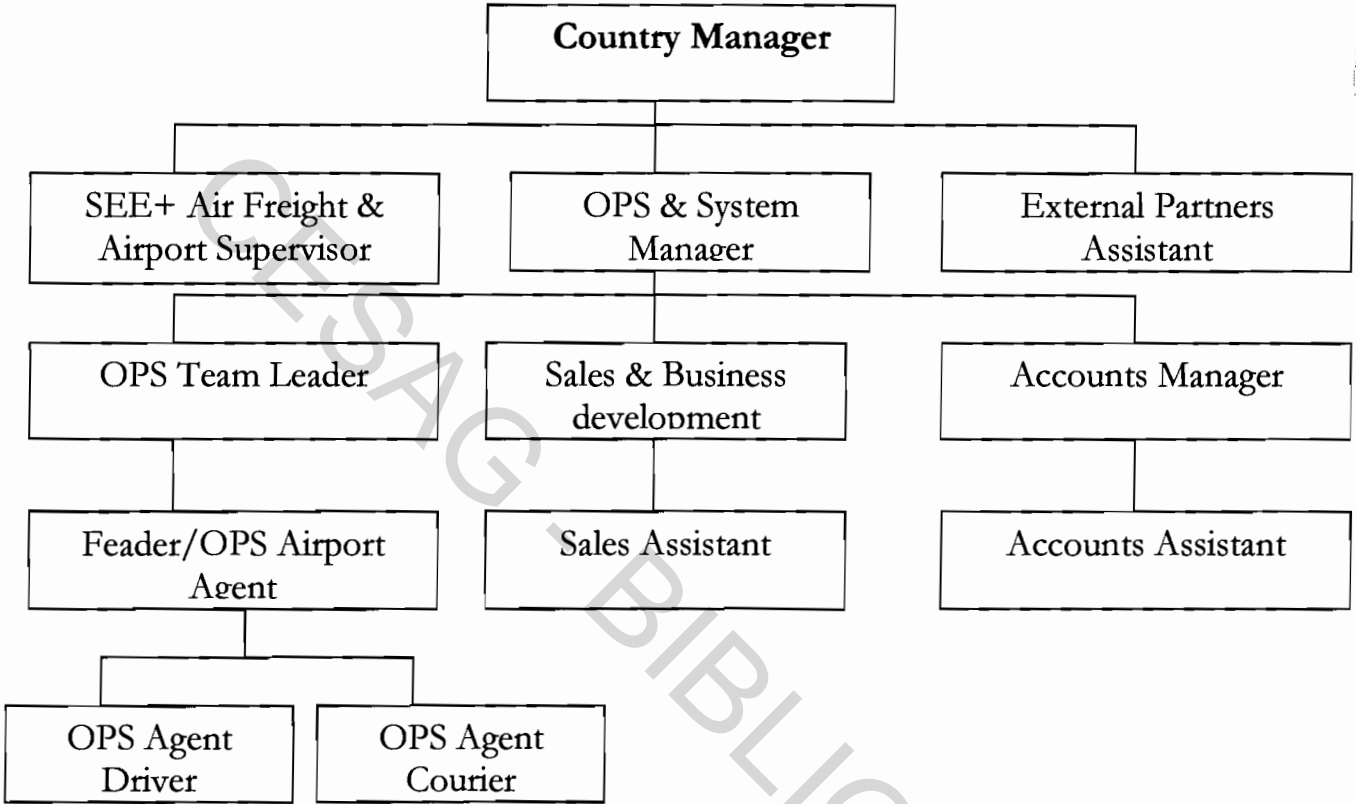


Annexe β : Bordereau d'Envoi/AWB

SEE INSTRUCTIONS ON BACK		 WAYBILL / TRACKING NUMBER		 WAYBILL (Non-Negotiable)	
Shipper's UPS Account No.	Shipper's V.A.T. No.				
NAME OF SHIPPER	TELEPHONE No. (very important)	SERVICE LEVEL: Express <input checked="" type="checkbox"/> 1		OPTIONAL SERVICES (see instructions)	
Company Name And Address		PORTAL CODE (very important)		SATURDAY DELIVERY SM	
RECEIVER'S UPS ACCOUNT No.		RECEIVER'S V.A.T. NUMBER (only for EU Countries Parties)		DATE OF SHIPMENT	
CONTRACT PARTNER		TELEPHONE No. (very important)		SHIPPER'S SIGNATURE	
PORTAL CODE (very important)		COUNTRY		RECEIVED FOR UPS BY	
PAYMENT OF CHARGES (Select One Option Only)		SHIPMENT INFORMATION		RECEIVED FOR UPS BY	
THIRD PARTY INFORMATION (Required For Bill Third Party Option)		DECLARED VALUE FOR CARRIAGE		RECEIVED FOR UPS BY	

ANNEXES

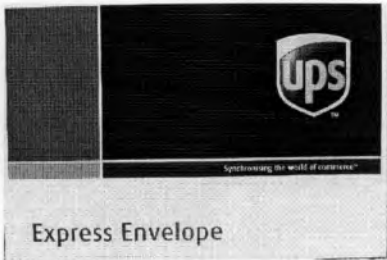
Annexe α : Organigramme UPS Sénégal



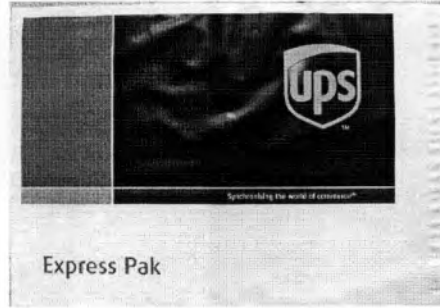
Annexe β : Bordereau d'Envoi/AWB


SEE INSTRUCTIONS ON BACK		 N1150 327 007 4 Waybill Tracking Number		 WAYBILL (Non-Negotiable)
Shipper's Name Address City, State, Zip, Country		SERVICE LEVEL Express <input checked="" type="checkbox"/> UPS USE <input type="checkbox"/> 1		
Receiver's Name Address City, State, Zip, Country		SHIPMENT INFORMATION No. of Packages Total Actual Weight Dimensions (L x W x H) in cm Net Weight in kg		OPTIONAL SERVICES (See Instructions) SATURDAY DELIVERY SM <input type="checkbox"/>
Payment of Charges (select One Option Only) <input type="checkbox"/> Collect on Delivery <input type="checkbox"/> Prepaid by Shipper		DATE OF SHIPMENT SHIPPER'S SIGNATURE Date: / / Signature:		
Third Party Information (Required For Bill Third Party Option) UPS Account No. Country Country Name		UPS USE Received For UPS By: Date: Time:		

Annexe γ : Les emballages UPS




 Express Enveloppe




 Express Pak / Pouch / flyer




 Express Box



 Express Tube



 Box 15 & 30 Kg

Annexe δ : Formulaires de déclaration de produits dangereux

Page F

SHIPPER'S DECLARATION FOR DANGEROUS GOODS DECLARATION DE L'EXPÉDITEUR POUR MARCHANDISES DANGEREUSES						
Shipper / Expéditeur PRODUITS SANITAIRES AERONEFS 19, Bd G.BIDAULT 77183 CROISSY BEAUBOURG FRANCE			Air Waybill No N° de LTA 082-12243725 Page 1 of/de 1 Pages Shipper's Reference Number Références de l'expéditeur			
Consignee / Destinataire DELTA AIRLINES SENEGAL AEROPORT LEOPOLD SEDAR SENGHOR MEZZANINE - 1er ETAGE 14524 DAKAR YOUFF SENEGAL						
Two completed and signed copies of this Declaration must be handed to the operator. Deux exemplaires remplis et signés doivent être remis à la Compagnie.			WARNING Failure to comply in all respects with the applicable Dangerous Goods Regulations may be in breach of the applicable law, subject to legal penalties.			
TRANSPORT DETAILS DETAILS DU TRANSPORT			AVERTISSEMENT Le non-respect sur quelque point que ce soit de la réglementation pour le transport des marchandises dangereuses peut constituer une infraction aux lois en vigueur, punissable par la loi.			
This shipment is within the limitations prescribed for : <i>(delete non-applicable)</i> Cette expédition est dans les limites autorisées sur : <i>(trayer la mention inutile)</i>		Airport of Departure : Aéroport de départ :		Shipment type : <i>(delete non-applicable)</i> Type d'expédition : <i>(trayer la mention inutile)</i>		
PASSENGER AND CARGO AIRCRAFT AERONEFS PASSAGER ET CARGO		CARGO AIRCRAFT ONLY AERONEFS CARGO SEULEMENT				
		ROISSY		NON-RADIOACTIVE RADIOACTIVE		
Airport of Destination : Aéroport de destination : DAKAR						
NATURE AND QUANTITY OF DANGEROUS GOODS NATURE ET QUANTITE DE MARCHANDISES DANGEREUSES						
Dangerous Goods Identification Identification des marchandises dangereuses						
UN or/ou ID N°	Proper Shipping name Nom spécifique d'expédition	Class or Division (Subsidiary Risk) Classe ou Division (Risque Subsaire)	Packing Group Groupe d'emballage	Quantity and type of packing Quantité et type d'emballage	Packing Inst. Inst. d'emballage	Authorization Autorisations
UN 1950	Aerosols, non-flammable	2.2		5 Fibreboard boxes x 6 kg	203	
Additional Handling information : Informations complémentaires concernant la manutention : EMERGENCY CONTACT : J.RIVET : 000 33 1 64 11 33 22						
I hereby declare that the contents of this consignment are fully and accurately described above by the proper shipping name, and are classified, packaged, marked and labelled/placarded, and are in all respects in proper condition for transport according to applicable international and national governmental regulations. I declare that all of the applicable air transport requirements have been met. Je déclare que le contenu de ce chargement est décrit ci-dessus de façon complète et exacte par la désignation officielle de transport et qu'il est convenablement classé, emballé, marqué, étiqueté, placardé et à tous égards bien conditionné pour être transporté conformément aux réglementations internationales et nationales applicables. Je déclare que toutes les exigences du transport aérien qui lui sont applicables ont été remplies.				Name/Title of Signatory / Nom/Titre du signataire L.PUAULT - Export Assistant Place and Date / Lieu et date Croissy, 06 Aug. 07 Signature <i>(see warning above)</i> <i>(voir avertissement ci-dessus)</i>		

2006



DANGEROUS GOODS CHECKLIST FOR A RADIOACTIVE SHIPMENT

This checklist is intended to verify shipments at origin. Never accept or refuse a shipment before all items have been checked.

Is the following information correct for each entry?
0412-81486 Rev. 1-06

SHIPPERS DECLARATION FOR DANGEROUS GOODS (DGD)

Page
G

	YES	NO*	N/A		YES	NO*	N/A
1. Two copies in English and in the IATA format [10.8.1.2; 10.8.1.4]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		19. Words "overpack used" shown on the DGD [10.8.3.9.2, Step 7]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Full name and address of Shipper [10.8.3.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Packing Instructions			
3. Full name and address of Consignee [10.8.3.2]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		20. Category of package(s) or overpack [10.8.3.9.3, Step 8]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. If the Air Waybill number is not shown, enter it. [10.8.3.3]	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	21. Transport Index and dimensions for Category II and Category III only [10.8.3.9.3, Step 8]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. The number of pages shown [10.8.3.4]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		22. For Fissile Material the Criticality Safety Index [10.8.3.9.3, Step 8]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. The non-applicable Aircraft Type deleted [10.8.3.5]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		23. "Fissile Excepted" [10.8.3.9.3, Step 8]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. If full name of Airport or City of Departure or Destination is not shown, enter it. [10.8.3.6 and 10.8.3.7]	<input type="checkbox"/>			Authorizations			
8. The word "Non-Radioactive" deleted [10.8.3.8]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		24. Identification marks shown and a copy of the document in English attached to DGD for the following [10.8.3.9.4, Step 9; 10.10.3.1]:			
Identification				- Special Form approval certificate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Note: Alternative sequence acceptable 10.8.3.9.1(b).</i>				- Low dispersible material approval certificate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. UN Number, preceded by prefix "UN" [10.8.3.9.1(a), Step 1a]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		- Type B package design approval certificate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Proper Shipping Name [10.8.3.9.1(a), Step 2a]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		- Type B (M) package shipment approval certificate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Class 7 [10.8.3.9.1(a), Step 3a]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		- Type C package design and shipment approval	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Subsidiary Risk, in parentheses, immediately following Class [10.8.3.9.1(a), Step 3a]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Fissile material package design and shipment approval certificate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Packing Group if required for Subsidiary Risk [10.8.3.9.1(a), Step 4a]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Special Arrangement shipment approval certificate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantity and Type of Packing				25. Additional Handling Information [10.8.3.11]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Name or Symbol of Radionuclide(s) [10.8.3.9.2, Step 5 (a)]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		26. The air transport statement included or added following Certification Statement [10.8.3.12]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A description of the physical and chemical form, Special Form, or low dispersible material [10.8.3.9.2, Step 5 (b)]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		27. Name and Title of Signatory, Place and Date indicated [10.8.3.13 and 10.8.3.14]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. The number and type of packages and the activity in becquerel or multiples thereof in each package. For Fissile Material the total weight in grams or kilograms of fissile material may be shown in place of activity [10.8.3.9.2, Step 6]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		28. Signature of Shipper [10.8.3.15]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. For different individual radionuclides, the activity of each radionuclide and the words "All packed in one" [10.8.3.9.2, Step 6]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29. Amendment or alteration signed by Shipper [10.8.1.7]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Activity within limits for Type A packages [Table 10.4.A], Type B, or Type C (see attached competent authority certificate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AIR WAYBILL			
				30. The Handling Information box shows: "Dangerous goods as per attached Shipper's Declaration" or "Dangerous Goods as per attached DGD" [10.8.8.1(a)]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				31. Cargo Aircraft Only or CAO, if applicable [10.8.8.1(b)]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	YES	NO*	N/A		YES	NO*	N/A
32. Where non-dangerous goods are included, the number of pieces of dangerous goods shown [10.8.8.2]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44. Applicable label(s) identifying the Sub-sidiary risk next to the Radioactive Hazard labels [10.7.3.2; 10.7.4.3] completed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PACKAGE(S) AND OVERPACKS				45. Two Cargo Aircraft Only labels, if required, on the same surface near the Hazard labels [10.7.4.2.4; 10.7.4.3.1; 10.7.4.4.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Number and type of packagings and overpacks delivered as shown on DGD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		46. For fissile materials, two correctly completed Criticality Safety Index (CSI) labels on the same surface as the hazard labels [10.7.3.3.4; 10.7.4.3.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Unbroken transportation seal [10.6.2.1.1.2; 10.6.2.2.1] and package in proper condition for carriage [9.1.1.3; 9.1.1.4]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		47. All labels correctly affixed and irrelevant marks and labels removed [10.7.1.1; 10.7.2.1; 10.7.4]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Markings				For Overpacks			
35. Industrial packages, marked as per 10.7.1.3.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48. Packaging markings as required must be clearly visible or reproduced on the outside of the overpack [10.7.1.4.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Type A packages, marked as per 10.7.1.3.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49. If all markings and labels are not visible, the word "Overpack" marked [10.7.1.4.2]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Type B packages, marked as per 10.7.1.3.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50. Conditions of 10.7.3.4 complied with	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Type C packages, marked as per 10.7.1.3.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	GENERAL			
39. Packages containing Fissile material, marked as per 10.7.1.3.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51. All State and Operator variations complied with [2.9] (Also reference G*2386 and G*2586 for suspensions and embargoes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. The Proper Shipping Name and UN Number preceded by the prefix UN [10.7.1.3.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		52. Cargo Aircraft Only shipments, a cargo aircraft operates on all sectors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. The full Name and Address of the Shipper and Consignee [10.7.1.3.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		53. Packages containing Carbon dioxide solid (dry ice), the marking, labeling and documentary requirements complied with [Packing Instruction 904; 7.1.5.1 (e); 7.2.3.10]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. The permissible gross weight if it exceeds 50 kg [10.7.1.3.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54. The IATA Dangerous Goods Regulations and any applicable Addendum's were referenced for this acceptance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Labeling							
43. Two correctly completed Radioactive Hazard labels on opposite sides [10.7.3.3; 10.7.4.3.1]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Air Waybill Number: _____ Pieces: _____ Weight: _____

Departure Airport: _____ Destination: _____ Date: _____ Time: _____

Comments: _____

Authorized By : _____ Signature: _____

***IF ANY BOX IS CHECKED "NO", DO NOT ACCEPT THE SHIPMENT.**
Page 1 of 1

Annexe ε : La lettre de Transport Aérien



DÉCLARATION D'EXPÉDITION

A REMPLIR PAR AIR FRANCE	L.T.A. 057
	Aéroport de destination

(A remplir en lettres capitales)

Expéditeur :		Représente par :						
Adresse :		Adresse :						
Ville et pays :	Tel. :	Ville et pays :	Tel. :					
Nombre de colis	Mode d'emballage	NATURE et QUANTITÉ des MARCHANDISES	Marques et N°	Dimensions ou volume	POIDS BRUT	NET	Valeur déclarée pour la douane et le transport	
		Pays d'origine :						
Documents remis au transporteur :		pour les formalités d'exportation :						
		pour accompagner l'envoi à destination :						

(A remplir en lettres capitales)

Destinataire :		Aviser également :	
Adresse :		Adresse :	
Ville et pays :	Tel. :	Ville et pays :	Tel. :
Aéroport de destination :	Tel. :	N° Compte Client :	

Modalité de Règlement des frais - Rayer les mentions inutiles			
PORT PAYÉ	FRANCO AÉROPORT	PORT DÙ PAR LE DESTINATAIRE	INDIQUER ICI TOUTE AUTRE MODALITÉ NON PRÉVUE CI-CONTRE

A ASSURER POUR	en traités	et en traités
DEBOURS	en traités	et en traités

Exclusions
Sont exclus du transport en produit Express Équation :

Les Valeurs (VAL) telles que définies par la réglementation IATA dont tout article ayant une valeur déclarée pour le transport de USD 1000 par kilo, l'or sous toute forme, platine, billet de banque, ayant cours légal, chèques de voyage, titres, actions, cartes bancaires et cartes de crédit prêtes à être utilisées, les diamants, rubis, émeraudes, saphirs, opales, perles, joaillerie comprenant un ou plusieurs articles précédemment décrits, bijouterie et montres d'argent, or et platine.

- les Animaux vivants
- le fret nauzéabond
- les cercueils et urnes funéraires
- les armes et munitions
- le périssable saut hermétiquement emballé
- certaines marchandises dangereuses, se renseigner dans nos agences

Note particulière pour les Marchandises Dangereuses :
J'ai bien été informé que l'envoi de marchandises dangereuses dans les effets et objets personnels est strictement interdit. Il s'agit notamment et non exclusivement :

- articles explosifs (munitions, pétards, fusées, feux d'artifice, signaux de détresse...)
- gaz comprimés, réchauds de camping à gaz, recharges de gaz, pulvérisateurs, aérosols
- inflammables (allumettes, briquets, solvants, peintures, vernis, essence...)
- produits corrosifs, oxydants (acides, batterie humide, soude ou potasse, mercure (ex. thermomètre, baromètre...))
- produits toxiques, agents étiologiques (microbiens)
- matières radioactives
- produits ménagers (peintures, aérosols, poudres à blanchir, eau de javel...)

Ma responsabilité (civile ou pénale) sera engagée au cas où de tels articles figureraient dans mon expédition.

Le présent reçu, s'il ne constitue pas la lettre de transport aérien qui, seule, fait foi de la conclusion du contrat de transport et de son contenu. L'expéditeur déclare expressément que les indications ci-dessus écrites par lui-même ou son mandataire sont exactes et qu'il connaît les conditions générales de transport du transporteur, dont un extrait figure au verso.

Date et signature de l'expéditeur :

Pluie de la ne précéder la signature de la mention "Lu et Approuvé"

15, rue de Paris F-92117 Roissy CDG Tél. + 33 (0) 1 41 56 26 00 Adresse tél. journalière Aéroport Paris Telex 211 604 F AIRFR X
Société Air France, société anonyme au capital de 11 000 000 000 FRS Siège social : 15, rue de Paris F-92117 Roissy CDG
Date: APE 021 2 51er 357 149 602 01607 Siège social 45 rue de Paris F-92117 Roissy CDG Roissy CDG

Annexe ζ : Charte de lutte contre la corruption



UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

NOTICE

CONFIDENTIAL, UNPUBLISHED PROPERTY
OF UNITED PARCEL SERVICE. USE AND
DISTRIBUTION LIMITED SOLELY TO
AUTHORIZED PERSONNEL.

The use, disclosure, reproduction, modification, transfer, or transmittal of this work for any purpose in any form or by any means without the written permission of United Parcel Service is strictly prohibited.

© 2002 United Parcel Service of America, Inc.

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

TABLE OF CONTENTS

<u>TABLE OF CONTENTS</u>	1
<u>PURPOSE</u>	2
<u>UPS Code of Business Conduct</u>	3
<u>ANTI-CORRUPTION REQUIREMENTS</u>	4
<u>Prohibited Actions</u>	5
<u>Applicability</u>	6
<u>Penalties</u>	6
<u>EXCEPTIONS</u>	6
<u>Facilitating Payments</u>	6
<u>Routine Government Action Examples</u>	7
<u>Facilitating Payment Approval Process</u>	7
<u>Expenditures for Demonstration and Explanation of Services</u>	8
<u>ACCOUNTING PROVISION REQUIREMENTS</u>	9
<u>Internal Accounting Control Requirements</u>	9
<u>Relationships with 50% or More UPS Ownership</u>	9
<u>Relationships with Less Than 50% UPS Ownership</u>	9
<u>Penalties</u>	10
<u>Accounting Provision Violation Examples</u>	10

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

PURPOSE

This manual provides important information on how to comply with anti-corruption laws such as the Foreign Corrupt Practices Act ("FCPA") and the growing body of international anti-corruption laws. This manual supplements the UPS Code of Business Conduct and provides information on the general procedures that managers of each affected employee group must follow to comply with these requirements.

Broadly speaking, anti-corruption laws and these guidelines prohibit United Parcel Service, a United States company or any of its world-wide subsidiaries or affiliates, from bribing – or even offering to bribe – a foreign official in order to obtain or retain a business benefit. These laws and regulations also require UPS to comply with prescribed standards for record keeping and internal accounting controls. Violations of these requirements can subject a company, its officers, directors, employees, agents or representatives to criminal, civil and administrative sanctions.

All countries have laws that prohibit bribery of their own government officials. When the FCPA was enacted in 1977, the United States became the first country to prohibit transnational bribery of foreign government officials.

During the last twenty years, both developed and developing countries, as well as international organizations, have increasingly become less tolerant of corruption. International conventions, such as those sponsored by the Organization for Economic Cooperation and Development ("OECD"), the Organization of American States ("OAS"), and the Council of Europe, have used the FCPA as a point-of-reference to mandate transnational anti-corruption standards and created new mechanisms for international mutual assistance to combat transnational bribery of foreign officials.

It has always been UPS's policy to compete fairly and in accordance with the highest ethical and legal standards in all our customer relationships. Our Code of Business Conduct prohibits giving gifts or entertainment that improperly influence or reward a business decision or that appear to do so. The Code of Business Conduct also expressly requires us to conduct our business in accordance with anti-corruption laws and these guidelines, and every one of us, regardless of the country in which we work, must adhere to these requirements.

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

UPS Code of Business Conduct

To promote good government and the fair, impartial administration of laws, we may not promise, offer, or make payment in money or anything of value to a foreign government official or political party in order to obtain, retain, or conduct business or obtain any improper advantage. As a U.S.-based corporation, UPS is subject to the U.S. anti-bribery laws that are enforceable world-wide and cover all UPS operations, including all subsidiaries, agents, and joint ventures. Anti-bribery laws include the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) and all such laws of the countries in which we operate.

Broadly speaking, the FCPA prohibits a U.S. company or any of its worldwide subsidiaries or affiliates from bribing – or even offering to bribe – a foreign official in order to obtain or retain business. We conduct our business in accordance with the FCPA, and every one of us, regardless of the country in which we work, must adhere to its requirements.

The FCPA specifically prohibits UPS, its employees, or its agents from making or offering to make any payment to any “foreign government official” in order to obtain or retain business.

Foreign government officials include:

- Officials of national, regional, or local governments;
- Military personnel;
- Members of the executive, legislative, and judicial branches of national, regional, or local governments;
- Candidates for political office;
- Political parties and officials of political parties; and
- Officers of commercial businesses or other enterprises that are owned or controlled by national, regional, or local governments.

Under the FCPA as well as other anti-bribery laws, UPS, its employees, and its agents are also prohibited from doing indirectly what we are prohibited from doing directly – we cannot make any payment to a third party if all or any part of the payment will be given to a prohibited person. We could be held liable for such payments even if we did not know, but should have known, that the payment was going to a prohibited person.

You do not actually have to make a bribe to violate our policy and the law – merely offering, promising, or authorizing it is sufficient. An illegal bribe is anything of value – not just money. Lavish entertainment and paying inflated prices to purchase the foreign official’s property or services are just two examples of illegal bribes under the FCPA.

Under some anti-bribery laws, narrow exceptions may permit small payments to facilitate or expedite the performance of a routine government action that affects UPS’s business.

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

UPS generally does not allow "facilitating payments" even though they are permitted as a narrow exception to the prohibitions of the FCPA. In the event you believe a payment of this type is justified and/or necessary, you must review the facts with your region manager and ensure the following:

- Your manager has approved the payment;
- The Legal Department has approved the payment;
- The action is a routine government service;
- The payment is meant to facilitate or expedite the service;
- The fee is nominal;
- The fee is permissible under local laws and regulations;
- This type of facilitated service is already approved; and
- There is no alternative.

Persons making such facilitating payments must keep accurate financial books and records. This requirement means that if such small facilitating payments must be made, all financial entries must reflect the true nature, amount, and purpose of the money spent. It also means that no one may establish "slush funds," or any other pool of money that does not appear on the Company's books and records.

ANTI-CORRUPTION REQUIREMENTS

You are expected to conduct UPS business in compliance with all applicable laws and regulations and in accordance with the highest ethical standards. The UPS Code of Business Conduct explains these expectations and provides guidance on how to manage every day business activities.

Our Code of Business Conduct and UPS Policy Book prohibit giving gifts or entertainment that improperly influence or reward a business decision or that appear to do so. The Code of Business Conduct also requires all UPS personnel, regardless of where they work to comply with the requirements of the FCPA and other applicable anti-corruption laws. This Anti-Corruption Compliance Manual expands upon these fundamental requirements and provides tools that will assist you in meeting your obligations.

No UPS employee – except in the very limited circumstances discussed below – may provide goods or services of any value directly or indirectly to a foreign government official.

Even extremely nominal payments or gifts to a foreign official can amount to a violation of the FCPA, if the elements of a violation are present. Such payments or gifts may also violate the laws of the foreign official's country.

The requirements discussed in this Anti-Corruption Compliance Manual govern our relationship with the foreign officials at all times. They apply whether we are submitting

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

a tender, responding to a solicitation, performing a contract, or simply communicating with a foreign official either directly or indirectly through an independent contractor, commissioned sales agent, service partner or joint venture entity. Many may sound familiar to you as requirements contained in UPS's Policy Book and Code of Business Conduct.

Prohibited Actions

We must not directly or indirectly offer, promise or give money or anything of value to any "foreign official." for the purpose of:

- Influencing an official to act or influencing a decision of that official; OR
- Inducing the official to do or omit to do an act in violation of his or her lawful duty; OR
- Securing any improper advantage; OR
- Inducing that official to use his or her influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any government act or decision; OR
- Assisting UPS in obtaining or retaining business or directing business to any other person.

The following actions are also prohibited, unless identified in the Exceptions section below:

- Do not provide cash gifts or per diem payments to a foreign official under any circumstances;
- Do not, except as stated below, provide gifts, hospitality, entertainment, travel (local or long distance), lodging, or discounts to foreign officials, their spouses or children;
- Do not offer anything to a foreign official – directly or indirectly – in return for favorable treatment;
- Regardless of the exceptions that are listed below, do not place yourself or the Company in a situation that even remotely creates an appearance of impropriety. For example, frequent hospitality may give rise to an appearance of improper conduct even though each individual event viewed in isolation would be permissible.

A person or business entity can violate the law by making a payment to a third party with knowledge that all or any portion of the payment will be passed on to a foreign official. This concept of knowledge is quite broad. Actual knowledge is not required. Consciously disregarding information that would provide an awareness of the "high probability" of an improper payment is sufficient to prove knowledge and support a prosecution. This provision is intended to prevent individuals and business entities from taking a "willful blindness" approach to the activities of their foreign agents or partners.

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

Applicability

Anti-Corruption laws of many different countries may apply to UPS and its world-wide subsidiaries. For example, the anti-bribery provisions of the FCPA are broadly applicable to any person or business entity that is subject to U.S. jurisdiction based on nationality or activity in the territorial jurisdiction of the U.S. This includes:

- Issuers of securities that are required to register with the SEC;
- Domestic concerns, which include:
 - Any individual who is a citizen, national, or resident of the U.S.;
 - Any corporation, partnership, joint stock company, unincorporated organization, sole proprietorship which has its principal place of business in the U.S.; and
- Any officer, director, employee, stockholder or agent of an issuer or domestic concern who engages in illicit conduct on behalf of the issuer or domestic concern. This includes foreign nationals who are officers, directors or stockholders. Foreign nationals who are employees or agents are only covered to the extent that they are within the territorial jurisdiction of the U.S. This includes and applies to all UPS facilities and employees throughout the world.

Penalties

The penalties for violation of international anti-corruption laws and regulations are substantial. For example, under the FCPA an individual may be fined up to \$100,000, and imprisoned up to 5 years, or both. A corporation may be fined up to \$2,500,000. Under alternative sentencing provisions of the Federal Sentencing Guidelines, fines based on the improper gain received can actually be substantially larger.

There are also potential civil penalties of \$10,000 for each violation by an individual or entity.

The U.S. Securities and Exchange Commission ("SEC") and the U.S. Department of Justice may also pursue injunctive relief for any act which violates or may violate the FCPA.

EXCEPTIONS

Facilitating Payments

Under some anti-corruption laws, narrow exceptions may permit small payments to facilitate or expedite non-discretionary government action. Under certain circumstances paying for reasonable travel and lodging expenses of a foreign official may also be permitted if the expenses are related to demonstrating our products or services.

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

UPS generally does not allow “facilitating payments” even though they are permitted as a narrow exception to the prohibitions of the FCPA. However, in the event that you believe a payment of this type is justified and/or necessary, you must review the facts with your Region Manager and ensure the following:

- The payment is permissible under local laws and regulations of the foreign official’s country and there is no alternative;
- The payment is made to obtain “routine government action,” if the Company has otherwise met all requirements for the government action; and
- All financial entries must reflect the true nature, amount, and purpose of the expenditure.

Routine Government Action Examples

- Providing routine services – phone, mail, power, water, and/or police protection;
- Obtaining official documents – permits, licenses, etc.;
- Processing governmental papers – visas, work orders;
- Loading and unloading cargo and protecting perishable products;
- Scheduling inspections related to contract performance or the transit of goods across country;
- Actions similar to those listed above

Facilitating Payment Approval Process

Generally, it is not obvious whether or not facilitating payments are warranted and further investigation is almost always required to properly determine all the facts. Therefore it is important to ensure the approval process is used prior to making any payments. The involvement of UPS Legal is important as they play a crucial role in granting or withholding UPS approval, especially in matters involving new precedents. Always look for alternatives to making facilitating payments throughout the process.

If you believe a facilitating payment is necessary, the following approval process must be utilized prior to making any payments.

- Is there no alternative?
- Has your manager approved the payment?
- Has UPS legal approved the payment?
- Is the action a routine government service?
- Is the payment meant to facilitate or expedite the service?
- Is the fee nominal?
- Is it permissible under local laws and regulations?
- Is this type of facilitated service already approved?

Once approved and payment is made, the person making the request must work with his/her manager and accounting department to ensure proper financial entry is made to

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

reflect the true nature, amount and purpose of the expenditure. If unsure of this process, consult your controller for proper coding usage.

Expenditures for Demonstration and Explanation of Services

UPS also discourages paying for travel and lodging expenses of a foreign official as part of our promotional or marketing efforts even though such expenses may not violate anti-corruption laws and regulations. However, in the event you believe that such a payment is justified and/or necessary, you must review the facts with your Region Manager and ensure all of the following:

- Coordinate with and obtain approval from the Legal Department your Controller;
- The payment is permitted under the laws and regulations of the foreign officials country;
- The hospitality is not frequent;
- The travel and lodging expenses are reasonable and relate to: (a) the promotion demonstration, or explanation of products or services; or (b) the execution or performance of a contract;
- The payment or reimbursement is made directly to the vendor providing the service or to the governmental agency (not directly to the foreign official);
- Never provide payments of any kind for official's family members or friends.
- Prior written approval or confirmation is obtained from the foreign official's superior or other authorized official; or, in the case of very senior officials where this is not feasible, prior written opinion of in-country counsel that specifically addresses the propriety of the payment under the particular circumstances; and
- Ensure that all transactions are documented and recorded accurately and completely.

With prior approval, it may be acceptable to give cards and items of little intrinsic value to a foreign official. This would include models or pictures of UPS vehicles or planes or other items of small dollar value (\$50.00 or less) that are distributed for advertising or commemorative purposes.

Providing a gift based on a personal relationship may also be acceptable. You can give a gift to someone with whom you have a family relationship or longstanding personal friendship provided you and not the Company pay for the gift. For example, you may give your sister-in-law, who is a foreign official, a birthday present. But, you must pay for it from personal funds.

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

ACCOUNTING PROVISION REQUIREMENTS

We must prepare and keep books, records, and accounts in reasonable detail, which accurately and fairly reflect the transaction and dispositions of our assets.

We must also devise and maintain a system of internal accounting controls sufficient to provide reasonable assurances of proper accounting and control of assets. An adequate system of internal controls will reasonably assure that breaches are isolated, rather than systemic, and are reasonably likely to be uncovered in a timely manner and promptly remedied.

Internal Accounting Control Requirements

Our system of internal accounting controls must be sufficient to provide reasonable assurances that:

- Transactions are authorized by management;
- Transactions are recorded as necessary to permit the preparation of financial statements in accordance with generally accepted accounting principles;
- Transactions are recorded to maintain accountability of assets and periodic comparisons are made between recorded assets and existing assets; and
- Access to assets is limited to authorized personnel.

Relationships with 50% or More UPS Ownership

UPS must also ensure compliance with the accounting requirements by any controlled entity. This requirement covers relationships in which UPS holds 50% or more of the voting power of the entity. This requirement extends to all wholly owned subsidiaries and some of our joint venture operations.

Relationships with Less Than 50% UPS Ownership

When UPS owns less than 50% of the voting power of an entity, the FCPA requires us to make a "good faith" effort to use our influence, to the extent reasonable under the circumstances, to cause the entity to maintain the required system of internal accounting controls. What is reasonable will depend primarily on the practices governing the entity in the country where it is located and/or operates. Under this standard, a company that demonstrates such good faith efforts will be conclusively presumed to have complied with the requirements of the FCPA.

UNITED PARCEL SERVICE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE MANUAL

Penalties

The Department of Justice may pursue both civil as well as criminal prosecution for violations of the accounting provisions of the FCPA where a person or entity knowingly:

- Circumvents or fails to implement a system of internal accounting controls; or
- Falsifies any book, record, or account required to be made and kept under the FCPA.

Failure to maintain accurate and detailed accounting records could also lead to prosecution.

Accounting Provision Violation Examples

Examples of accounting provision violation include the following:

- Fictitious invoices;
- Over-invoices or other misleading documentation;
- False or misleading entries in books and records;
- Payments to fictitious entities; or
- False or misleading contract documentation.

TABLE DES MATIERES

	Pages
Dédicaces.....	I
Remerciements.....	III
Liste de sigles et acronymes.....	V
Liste des figures, tableaux et annexes.....	VII
Avant propos.....	IX
Sommaire.....	X
Introduction.....	1
1-Préambule.....	1
2-Objet et démarche de l'étude.....	2
3-Problématique.....	3
4-Objectif.....	4
5-Interêt de l'étude.....	5
6-Délimitation du champ de l'étude.....	5
7-Annonce du plan.....	5
Première partie : Cadre théorique.....	6
Chapitre I : Aperçu de la RSE.....	7
I : Définition.....	7
I-1 : Analyse des termes.....	7
I-2 : Explication des termes.....	8
II : Origines et concepts proches.....	9
II-1: Les origines de la RSE.....	9
II-2 : Concepts proches.....	10
III : Les différentes approches.....	12
III-1 : Approche religieuse.....	12
III-1-1 : La religion protestante ; une source explicite du concept	12
III-1-2 : La religion catholique ; un fondement implicite de la RSE	13
III-2: Approche juridique.....	15
III-2-1 : La soft law.....	15

III-2-2 : Surinterprétation de l'intentionnalité.....	16
III-3: Approche stratégique.....	16
IV : Les avantages d'être socialement responsable.....	19
IV-1- Réputation et image de l'entreprise.....	19
IV-2 : Gestion du risque.....	20
IV-2-1 : La gestion du risque économique.....	20
IV-2-2 : La Gestion du risque financier	20
IV-3 : Recrutement et rétention de personnel.....	20
IV-4 : Accès au financement.....	21
IV-5 : Avantage concurrentiel.....	21
V : De la mise en œuvre de la RSE.....	23
Chapitre 2: RSE et gestion des Organisations.....	32
I : Au plan organisationnel.....	32
II : Politique sociale de l'entreprise.....	33
III : L'entreprise et l'environnement.....	35
IV : L'entreprise et la société.....	38
V : Gouvernement d'entreprise.....	39
Conclusion partielle.....	40
Deuxième partie : Contexte de l'étude.....	41
Chapitre I : Présentation du contexte de l'étude.....	42
I : Historique.....	42
II : Situation actuelle.....	44
III: Système de fonctionnement.....	45
IV : Principaux concurrents.....	45
V : UPS Sénégal.....	46
Chapitre II : Présentation des résultats.....	49
I : Le volet économique.....	50
II : Le volet social.....	52
II-1: Le bonus.....	52
II-1-1 : La formation.....	52

II-1-2 : De la discrimination.....	55
II-1-3 : L'hygiène et la sécurité.....	57
II-1-4 : L'octroi du déjeuné.....	59
II-2 : Le malus.....	60
II-2-1 : Le temps de travail.....	60
II-2-2: Les congés.....	62
II-2-3 : De la tenue professionnelle.....	63
II-2-4 : Du droit collectif.....	63
III- Le volet environnemental.....	64
III-1 : De la production de déchets.....	65
III-2 : Le traitement des paquets.....	66
III-3 : L'environnement de travail.....	69
Conclusion partielle.....	70
Chapitre: Propositions-recommandations.....	72
I : Propositions et recommandations d'ordre général.....	72
II : Propositions et recommandations d'ordre spécifique.....	73
I-1 : Style de travail.....	73
I-2 : La formation.....	74
Conclusion générale.....	77
Bibliographie.....	A
Annexes.....	D