

La RSE des entreprises multinationales et la GRH en Afrique : essai de spécification de la pyramide de Carroll

Jacob KOTCHO

Docteur en Sciences Sociales, Université Catholique d'Afrique Centrale
INALCO-Paris Sorbonne Cité, jbkotcho@yahoo.fr

Résumé : La pyramide de Carroll est reconnue comme un modèle approprié pour l'analyse de la responsabilité sociale des entreprises. Mais celle-ci présente des limites au nombre desquelles la non-prise en compte des spécificités de toutes les catégories de parties prenantes de l'entreprise, y compris les ressources humaines, de même que des réalités spécifiques à l'environnement dans lequel elle évolue. La question qui nous préoccupe est dès lors celle de savoir comment analyser la RSE d'une entreprise aussi bien multinationale que nationale en rapport avec ses ressources humaines en tenant compte des spécificités contextuelles de son environnement. En nous appuyant sur l'analyse des éléments constitutifs des quatre niveaux de responsabilité proposé par Carroll, nous avons identifié des indicateurs complémentaires pouvant permettre d'analyser la RSE dans une perspective de la GRH, entre autres : (i) la qualité de la rémunération du personnel, des fournisseurs et des sous-traitants de l'entreprise, de même que la qualité et le niveau des prix des produits et services fournis par l'entreprise aux consommateurs ; (ii) la volonté de l'entreprise évoluant dans un pays qui n'a pas encore traduit les principes internationalement admis de RSE dans sa législation interne, à mettre ses dernières en application ; (iii) la volonté de l'entreprise à mener des actions éthiques et philanthropiques en direction du personnel et des autres ressources humaines de l'entreprise.

Mots-clés : Responsabilité sociale, GRH, Pyramide, Carroll, Entreprises Multinationales.

Abstract : Carroll's pyramid is recognized as an appropriate model for the analysis of corporate social responsibility. But it has limitations, among which the failure to take into account the specificities of all categories of stakeholders in the business, including human resources, as well as the specific realities of the environment in which it operates. The question before us is therefore that of knowing, how to analyze CSR of both multinational and national companies related human resources taking into account the specific context of its environment? Based on the analysis of the components of the four levels of accountability proposed by Carroll, we identified additional indicators that allow a comprehensive analysis of CSR from the perspective of HRM, including: (i) the quality of earnings staff, suppliers and contractors of the company, as well as the quality and level of prices of goods and services provided by the company to the consumer; (ii) the commitment of the company operating in a country that has not translated internationally recognized CSR principles in its domestic law, to implement them; (iii) the willingness of the company to conduct ethical and philanthropic activities towards staff and other corporate human resources.

Keywords : Social Responsibility, HRM, Carroll's pyramid, Multinational Companies.

Classification JEL : M140 Corporate Culture ; Social Responsibility.

1. Introduction

Si les origines premières de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne font pas l'unanimité¹, les sources de sa version contemporaine sont clairement identifiées². La littérature s'accorde sur l'origine américaine du concept moderne de la RSE. Howard Bowen est le premier auteur à avoir proposé une réflexion systématique sur la conception contemporaine de la RSE dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*, paru en 1953. Au cours des cinquante années qui ont suivi la parution du livre de Bowen, le concept se développera dans trois directions : l'institutionnalisation, la propagation géographique et l'extension conceptuelle³. Mais en réalité, le désinvestissement des pouvoirs publics et la globalisation des échanges font naître une réflexion approfondie sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui connaîtra une accélération dans les années 1990.

Sous l'impulsion de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International, les privatisations des entreprises dans les pays africains se sont opérées dans un contexte marqué par l'absence de régulation de l'action des entreprises transnationales dans certains domaines et le rejet des régulations existantes dans d'autres. L'idée qui sous-tendait cette orientation était l'autorégulation du marché par les forces de l'offre et de la demande. Restructuration des effectifs des entreprises, délocalisation des infrastructures de production vers les pays à bas salaires et choix financiers en vue de maximiser le profit à distribuer aux actionnaires plutôt que d'investir à des niveaux sociaux ou économiques, sont les traits dominants des entreprises transnationales qui sont devenues des acteurs majeurs qui contribuent de manière forte à l'orientation de la mondialisation néolibérale⁴. En plus, les modes de production mis en œuvre par les industries de tous types ont d'importants effets dommageables sur l'environnement. Cette nouvelle situation pose un certain nombre de problèmes parmi lesquels, premièrement, la question du respect des droits humains et particulièrement ceux des travailleurs par les nouvelles entreprises à capitaux privés, notamment en ce qui concerne les politiques de recrutement, les horaires de travail, la sécurité sociale des travailleurs, etc. ; deuxièmement, la gestion de l'impact environnemental de l'activité des industries et des entreprises de services, notamment celles qui exercent dans l'exploitation forestière et minière, l'industrie chimique, les industries agroalimentaires, etc. ; enfin, le respect des droits des consommateurs dans la mesure où l'absence d'un système de régulation efficace laisse libre court aux pratiques anticoncurrentielles dans les entreprises disposant de quasi monopoles dans des secteurs particuliers.

Dans ce contexte, comment analyser la RSE d'une entreprise aussi bien multinationale que nationale en rapport avec ses ressources humaines ? En d'autres termes, quels sont les indicateurs permettant d'exploiter la pyramide de Carroll pour l'analyse de la RSE des entreprises multinationales et nationales en rapport avec les ressources humaines conçues comme partie prenante de l'entreprise ? Le choix d'étudier cette question se justifie par la place importante qu'occupe aujourd'hui la RSE dans la communication visant à construire la notoriété des entreprises multinationales dans les pays africains au sud du Sahara. Notre hypothèse est que les indicateurs fournis par Carroll pour l'exploitation de sa pyramide présentent des insuffisances pour une analyse de la RSE de l'entreprise en rapport avec ses ressources humaines, qui soit pertinente

¹ Certains auteurs tels que Jean Pasquero situent les antécédents liés à la pratique de la RSE aux grands auteurs des débuts du capitalisme libéral au XVIII^e siècle – voire pour certains à l'Antiquité, avec le code d'Hammourabi au XVIII^e siècle avant notre ère.

² Jean Pasquero, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in Marie-France Turcotte et Anne Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 82

³ Idem, p. 91.

⁴ Vincent Commenne, *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*, Paris, Editions Charles Léopold MAYER, 2006, p.31-38.

dans tous les contextes, en tenant compte des spécificités locales de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

La reconnaissance acquise par la pyramide de Carroll en raison de la structure des responsabilités de l'entreprise qu'elle offre, ainsi que son utilisation fréquente dans les études empiriques et théoriques sur la RSE, ont motivé le choix de cet instrument comme outil de comparaison. Notre analyse s'appuie sur l'approche systémique de Talcott Parsons, particulièrement sa répartition des systèmes sociaux en quatre sous-systèmes dont deux nous serviront de socle : les sous-systèmes social (interaction entre les acteurs) et culturel (normes, valeurs, idéologie, etc.). Ces deux sous-systèmes offrent une base méthodologique pour l'identification des indicateurs d'analyse de la RSE de l'entreprise en rapport avec ses ressources humaines, notamment en ce qui concerne le cadre institutionnel et les normes d'actions qui s'inscrivent dans les rôles de chaque acteur au sein de l'entreprise. La collecte et le traitement des données ont été faits sur la base de la recherche et de l'analyse documentaire.

De manière générale, les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent que : (i) du point de vue économique, les indicateurs d'analyse de la RSE doivent aller au-delà de la distribution des dividendes aux actionnaires, pour prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise (les sous-traitants, le personnels, les consommateurs, etc.) ; (ii) au plan juridique, l'entreprise responsable doit s'atteler à respecter les principes et normes reconnues par le pays d'accueil, mais elle doit particulièrement veiller à l'application des principes internationalement admis, même si ceux-ci ne sont pas traduits dans la réglementation nationale ; (iii) par rapport à la responsabilité éthique et philanthropique, les actions doivent être orientées aussi bien vers l'environnement externe à l'entreprise, qu'en direction des parties prenantes internes.

Ces résultats sont présentés en trois parties : d'abord une clarification des concepts qui analyse le lien entre RSE et GRH ; ensuite une présentation critique de la pyramide de Carroll qui la situe dans l'analyse systémique et enfin, l'identification des indicateurs appropriés pour l'analyse de RSE dans la perspective de la GRH.

2. La RSE et la GRH : clarification des concepts

Malgré la diffusion rapide du concept de RSE depuis le début des années 1990, celui-ci est resté polémique et ambiguë, principalement en raison de l'absence de consensus sur sa signification réelle¹. Nous tenterons une synthèse de la définition de la RSE et le rapprochement de celle-ci avec la gestion des ressources humaines (GRH).

2.1. Qu'est-ce que la RSE ?

De conception libérale, la perception de la RSE présentée par Milton Friedman au début des années 60, postule que celle-ci est une notion fondamentalement subversive dans la mesure où elle est opposée à la mission première de l'entreprise qui consiste à générer le maximum de profit possible et redistribuer le maximum de dividende à ses actionnaires². En réaction à ce positionnement, Joseph Mc Guire affirme qu'en dépit de l'importance des préoccupations purement économiques, il est nécessaire d'avoir une vue plus large sur la responsabilité sociale de l'entreprise. De ce point de vue, il affirme que « l'idée de la responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas que des obligations économiques et juridiques, mais certaines responsabilités vis-à-vis de la société qui vont au-delà de ses obligations. »³.

¹ Archie Carroll, "A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", in *Academy of Management Review* 1979, Vol. 4, N° 4. p. 497.

² Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962, p. 133.

³ Joseph McGuire, *Business and Society*, New-York, McGraw-Hill, 1963, p. 144.

L'utilisation de ce concept dépend aujourd'hui largement des personnes qui s'en servent et des objectifs qu'elles se fixent. Pour la Commission de l'Union Européenne, la RSE est « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et économiques des entreprises à leurs activités commerciales, leurs relations avec leur parties prenantes. Être 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. »¹. Cette définition nous semble offrir un socle judicieux pour l'analyse de la RSE, bien qu'elle mette en exergue le fait que la RSE a une double dimension (obligatoire ou contraignante et volontaire)². Dès le début des années 60, cette dualité conceptuelle a été à l'origine d'un débat qui s'est clairement manifesté dans la littérature sur la RSE. Alors que certains auteurs tels que Joseph Mc Guire et Jules Backman conçoivent la RSE comme non seulement incluant, mais allant au-delà des préoccupations économiques et juridiques, pour prendre en compte les aspects de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société, d'autres tels que Henry Manne et Wallich pensent que toutes formes de conception de la RSE qui soient fonctionnelle doit être volontaire.

Au-delà des débats académiques, des acteurs de la société aux plans national et international ont leur opinion sur cette question. En effet, certaines Organisations non gouvernementales (ONG) contestent la dimension d'application volontaire de la RSE. Pour ces acteurs, des réglementations qui obligent les entreprises à se comporter en bon citoyen devraient être édictées, assorties d'une responsabilité pénale pour les gestionnaires des entreprises qui auraient contrevenu³. Cette perspective établit un lien entre la responsabilité sociale des entreprises et les droits humains que devraient respecter les entreprises⁴. Les Etats réunis au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU) se sont également penchés sur cette question. Les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme adoptés par cette institution⁵ ont pris une option claire. Concernant particulièrement la responsabilité des entreprises, ces principes indiquent qu'elle n'est pas « un concept volontaire » et le respect des droits humains n'est pas « facultatif » même s'il n'est pas contraignant juridiquement ; il n'est pas question de « trier et sélectionner » les droits qui doivent être respectés ; les entreprises doivent respecter tous les droits humains reconnus internationalement y compris les droits des travailleurs⁶. De même, il n'y a pas de « responsabilité partagée » entre les entreprises et le gouvernement, ils ont des rôles distincts et indépendants les uns des autres.

Un autre aspect du débat que peut soulever la définition de la RSE est celui de son contenu ; on constate qu'elle intègre les préoccupations d'ordre économique, juridique, ainsi qu'un investissement dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, ce qui peut être considéré comme la dimension morale ou éthique. Il se dégage dès lors que cette

¹ Commission Européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert, juillet 2001.

² Marie-Caroline Caillet et Gora Ngom, Les entreprises transnationales et leur responsabilité sociale, fiches pédagogiques à l'attention des juristes francophones, Paris, Sherpa, 2009, p. 11.

³ Vincent Commenne, op-cit, 2006, p. 70

⁴ Voir Olivier Maurel, La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme : nouveaux enjeux, nouveaux rôles, Paris, La Documentation Française, 2009.

⁵ Nations Unies, Principes relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies, Nations Unies, New York et Genève, 2011.

⁶ CSI, Cadre des Nations Unies « protéger, respecter et réparer » : note d'information à l'intention des syndicalistes, consulté le 12 juin 2014, sur http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/12-04-21_ruggie_briefing_note_mk_3_-_fr.pdf.

conception de la RSE ne prend en compte que partiellement le contenu de la notion telle que présenté par Archie Carroll¹.

2.2. Le lien entre GRH et RSE

Le lien entre GRH et RSE trouve son fondement dans la place centrale qu'occupe la notion de parties prenantes dans la conception de la RSE, ainsi que dans le lien entre la RSE et le respect des droits humains au nombre desquels se trouve le travailleur. L'approche « parties prenantes », mobilisée en management stratégique par Freeman en 1984, repose sur le postulat que l'entreprise dispose des parties prenantes et que les activités de celles-ci ont des impacts sur l'entreprise². Il importe de remarquer que les parties prenantes de l'entreprise peuvent être des individus ou des groupes.

La notion de partie prenante se trouve être au centre de l'application et de la mesure de la RSE. Dans un article publié par Fabien Durif en 2006³, cet auteur offre un modèle de définition des parties prenantes qui les subdivisent en deux groupes : le groupe primaire (les parties internes) constitué des parties contractantes de l'entreprise (employés, collaborateurs, fournisseurs, sous-traitant, actionnaires, banquiers, investisseurs, clients, consommateurs et consultants internes) et le groupe secondaire (les parties externes) constitué de parties non-contractuelles de l'entreprise (la société en générale, le Gouvernement, les communautés locales, les autorités locales, les groupes politiques, le corps électoral et l'environnement naturel). Il se dégage dès lors que les parties prenantes de l'entreprise sont variées. Dans le cadre de la présente recherche, les parties prenantes de l'entreprise auxquelles nous nous limiterons sont les ressources humaines, notamment le personnel de l'entreprise qui est classé dans la catégorie des parties prenantes contractantes. Concernant le lien RSE et GRH, Jacques IGALENS identifie trois orientations qui le caractérisent⁴ : le premier volet concerne la gestion des parties prenantes, du moins certaines d'entre elles ; le second concerne le « leadership responsable » c'est-à-dire la volonté de fonder le leadership sur des valeurs, de placer l'éthique au centre de l'enseignement de la gestion et de promouvoir la conciliation entre progrès économique et progrès sociétal ; la troisième orientation, qui caractérise l'alliance GRH/RSE, a trait à une réflexion, non encore aboutie, sur la personne au travail autrement dit la notion de « Ressources Humaines Durables ».

3. La pyramide de Carroll : une grille d'analyse systémique

Afin de bien identifier les indicateurs appropriés pour l'exploitation de la pyramide de Carroll, il nous semble nécessaire de la situer par rapport à une grille d'analyse en sciences sociale.

3.1. Présentation de la pyramide de Carroll

Pour cet auteur, la RSE repose sur quatre éléments que sont : les responsabilités économique, juridique, éthique et philanthropique. De manière générale, la responsabilité économique de l'entreprise telle que perçue par Carroll est strictement limitée aux éléments de rentabilité. Cinq considérations sont prises en compte dans cette approche : le souci de

¹ Archie Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", in *Business Horizons*, July-August 1991, consulté le 07 juillet 2014 sur <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

² S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Editions La Découverte, 2004.

³ Fabien Durif, « Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique », in *Cahier de recherche ESG – UQAM*, Québec, 2006.

⁴ Jacques IGALENS, « GRH et RSE : une relation à construire », in *bulletin Oeconomia Humana*, Été 2012, volume 10, numéro 5, consulté le 11 Juillet 2014, sur http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/boh105_02.aspx

maximisation du bénéfice et l'engagement à l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise ; des actions en vue de la rémunération conséquente des actionnaires de l'entreprise ; le souci de la performance opérationnelle et commerciale qui se traduit par le maintien d'une position concurrentielle forte et un haut niveau d'efficacité fonctionnelle. Par ailleurs, la responsabilité juridique de l'entreprise l'engage à respecter la loi et à faire ce qui est exigée par la société. Dans cette optique, il est important que l'entreprise agisse d'une manière qui soit conforme aux attentes du gouvernement et de la loi, aux différentes réglementations fédérales (le cas échéant), étatiques et locales. L'entreprise doit être citoyenne c'est-à-dire qu'elle doit faire preuve de transparence en vue de construire au sein de l'opinion une image qui reflète ses actions allant dans le sens du respect de la loi. Enfin, Carroll suggère que l'entreprise juridiquement responsable fournisse des biens et des services qui répondent au moins aux exigences légales minimales.

Pour Carroll, être éthiquement responsable c'est se comporter de la manière qui est attendue par la société. Ceci suppose d'agir d'une manière cohérente avec les attentes de la société, des mœurs et des normes éthiques ; de reconnaître et de respecter les nouvelles normes morales et éthiques adoptées par la société ainsi que leurs évolutions ; d'éviter de compromettre les normes éthiques afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'agir de telle sorte que l'entreprise citoyenne soit définie comme celle faisant ce qui est attendu moralement ou éthiquement. Enfin, il est important de reconnaître que l'intégrité des entreprises et le comportement éthique vont au-delà du simple respect des lois et règlements. Concernant la responsabilité philanthropique de l'entreprise qui est la dernière proposée par Carroll, elle repose sur l'action cohérente avec les attentes philanthropiques et de bienfaisance de la société ; l'aide aux beaux-arts et au spectacle, la participation des gestionnaires et des employés à des activités bénévoles et de bienfaisance au sein de leurs communautés locales, la fourniture d'une assistance aux institutions publiques et privées d'éducation, l'aide volontaire aux projets qui améliorent « la qualité de vie » d'une communauté. Elle s'inscrit dans la catégorie des actions volontaires de la RSE.

3.2. Quelques critiques de la pyramide de Carroll

Bien que sa pertinence soit reconnue comme modèle d'analyse de la RSE et malgré le fait qu'elle soit couramment utilisée dans les études empiriques et théoriques sur la RSE, cette pyramide comporte des limites. Plusieurs d'entre elles ont été relevées par Carroll lui-même ainsi que d'autres auteurs¹.

La première limite observée par Andrew Crane et Dirk Matten² porte sur le fait que la pyramide de Carroll est muette sur la gestion des conflits qui pourraient survenir entre deux ou plusieurs niveaux de responsabilités de l'entreprise. En effet, il est fréquent de constater dans la pratique des affaires que la responsabilité économique de l'entreprise soit en conflit avec sa responsabilité éthique. Ensuite, la présentation des niveaux de responsabilités sous la forme d'une pyramide est souvent inappropriée selon Mark Schwartz et Archie Carroll³, dans la mesure où ce classement reflète une certaine hiérarchie entre les variables de la pyramide. En plaçant la responsabilité économique à la base et la responsabilité philanthropique au sommet, l'ordonnancement donne l'impression que la philanthropie est la variable la plus importante que doivent rechercher les entreprises, alors que l'économie semble avoir la plus faible valeur dans la RSE. Même si Carroll⁴ a souligné que la question de la priorité à travers ce classement est loin d'être la perspective de cette pyramide, sa conception montre que les responsabilités économiques

1 Voir, Adel Golli, Dorra Yahiaoui, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir* 3/ 2009 (n° 23), 2009, p. 139-152.

2 Andrew Crane, Dirk Matten, *Business Ethics, a European perspective*, Oxford University Press, Oxford, 2004.

3 Mark Schwartz, Archie Carroll, « Corporate social responsibility: A three-domain approach », *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, No. 4, 2003 p. 503-530.

4 Archie Carroll, Op.-cit., 1991, p.42.

et les responsabilités légales sont les plus fondamentales et que la responsabilité philanthropique est moins importante que les trois autres domaines.

Une autre limite qui a été avancée par Schwartz et Carroll est que la représentation des domaines de la RSE sous la forme d'une pyramide ne permet pas de voir clairement les interactions qui puissent y avoir entre ses différentes dimensions. Ils ont aussi critiqué l'utilisation de la dimension philanthropie de la RSE comme une composante à part dans le modèle vu la nature volontaire et discrétionnaire des actions que les entreprises poursuivent dans cette optique. Dans ce cadre, la philanthropie ne peut pas être considérée comme une responsabilité en soi et est plutôt considérée comme quelque chose de désirable, loin du devoir exigé. De plus, cette notion de philanthropie est tellement proche de la dimension éthique dans le modèle de Carroll qu'il peut y avoir une certaine confusion entre elles. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle Schwartz et Carroll ont enlevé la dimension philanthropique du nouveau modèle de la RSE qu'ils ont proposé et l'ont intégré dans la dimension éthique. Enfin, Schwartz et Carroll ont critiqué le développement théorique des trois domaines : économique, éthique et légal et ont conclu qu'il est incomplet surtout au niveau de la discussion sur l'intégration de critères permettant d'évaluer les activités des entreprises et les motifs liés à chaque domaine. Les définitions attribuées par Carroll à chacun des domaines sont non seulement incomplètes mais aussi pas suffisamment précises. C'est cette incomplétude que nous essayons d'aborder dans le présent exercice pour ce qui concerne les ressources humaines comme partie prenante de l'entreprise.

Enfin, cette structure de la pyramide de Carroll qui est conçue sur la base des réalités du contexte des Etats-Unis d'Amérique fait l'objet de critiques par des auteurs qui pensent qu'elle ne peut pas être appliquée telle quelle pour évaluer la RSE des EMN dans tous les contextes. Dans un article intitulé « revisiting Carroll's CSR pyramid : an african perspective », Wayne Visser analyse la question de savoir sur la base de quelle définition la RSE des entreprises multinationales actives en Afrique doit être appréciée. En d'autres termes, il se demande s'il existe une définition de la RSE qui soit pertinente pour le contexte africain¹. Il arrive à la conclusion que les priorités en matière de RSE dans le contexte africain ne sont pas toujours identiques à l'ordre de priorités liées au contexte américain. Il relève la nécessité de prendre en compte quatre paramètres importants : (i) l'importance du contexte culturel dans la détermination des priorités et programmes appropriés de la RSE, (ii) l'opportunité et la pertinence de s'efforcer d'adopter des approches et des modèles standardisés universels en matière de RSE, (iii) l'influence de l'agenda biaisée de la RSE dominé par les dogmes des pays industrialisés du Nord sur les pays en développement, de même (iv) que le besoin de flexibilité dans l'approche de la RSE des multinationales opérant en Afrique².

3.3. La pyramide de Carroll et l'analyse systémique

Il est admis que l'analyse systémique est l'approche la mieux indiquée pour la recherche en sciences du management³. L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent. Elle distingue deux grands types de systèmes : les systèmes fermés (qui n'interagissent pas avec leur environnement et qui n'en subissent aucune influence) et les systèmes ouverts qui interagissent dynamiquement avec leur environnement et qui transforment les ressources qu'il traite⁴.

Talcott Parsons est l'un des penseurs de l'analyse systémique. Son analyse a pour point de départ le système général de l'action qu'il subdivise en quatre sous-systèmes : biologique,

¹ Wayne Visser, "Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective". In Esben Rahbek Pedersen & Mahad Huniche, *Corporate Citizenship in a Development Perspective*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 2005, p.31.

² Idem, p. 48.

³ Stephen Robbins et David DeCenzo (2008), *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris : Nouveaux Horizons.

⁴ Idem, p.19.

psychique, social (interaction entre les acteurs) et culturel (normes, valeurs, idéologie, etc.)¹. Parsons établit une hiérarchie entre les différents sous-systèmes avec au sommet les systèmes culturel et social qui sont les plus riches en information et qui constituent la base de l'organisation sociale. Ces deux sous-systèmes, bien que distingués, sont reliés par l'institutionnalisation qui traduit les éléments culturels généraux (valeurs et symboles) en normes d'actions qui s'inscrivent dans les rôles concrets vécus par chaque acteur dans l'action sociale². L'analyse systémique repose sur la structure et la fonction des acteurs et Parsons distingue quatre groupes d'éléments relativement stables qui composent la structure : les rôles (liés aux activités des individus dans la société), les collectivités (entreprises, famille, partie politique, etc.), les normes et les valeurs. Par rapport à la fonction, quatre fonctions sont également identifiées pour faire face aux problèmes les plus habituels de la société : la fonction normative, la fonction d'intégration qui coordonne les éléments du système, la fonction de poursuite des buts et la fonction d'adaptation qui porte sur l'ensemble des moyens dont dispose le système pour atteindre ses buts.

Au regard des éléments constitutifs de la pyramide de Carroll décrit plus haut, il se dégage qu'elle est un modèle opératoire qui s'inscrit clairement dans l'approche systémique, dans la mesure où elle systématise les rapports entre les différentes catégories de parties prenantes de l'entreprise. Sa conception situe l'entreprise dans le sous système social et culturel, de même qu'elle repose sur les structures et les fonctions des acteurs qui interviennent au sein et en dehors de l'entreprise. Cette conception systémique de la grille de Carroll permet alors d'opérer une identification systématique des indicateurs d'analyse de la RSE de l'entreprise en rapport avec ses ressources humaines.

4. Les indicateurs d'analyse de la RSE en rapport avec la GRH

L'analyse pour l'identification des indicateurs sur la base de la structure de la pyramide Carroll repose spécifiquement sur les éléments constitutifs de chaque niveau de responsabilité. Les éléments proposés par Carroll seront confrontés à la réalité sociale, notamment le système de normes et de valeurs, propres à l'environnement de l'entreprise, pour en dégager les limites et formuler de nouveaux indicateurs.

4.1. La responsabilité économique vis-à-vis des ressources humaines de l'entreprise

Si on établit un lien entre les critères de la responsabilité économique fournis par la pyramide de Carroll et les parties prenantes de l'entreprise, on constate que les actionnaires sont les principaux bénéficiaires visés ici. Ceci soulève la question de savoir si l'entreprise n'a pas une responsabilité économique vis-à-vis des autres parties prenantes contractantes. L'entreprise socialement responsable ne doit-elle pas agir de manière à garantir à ses fournisseurs et sous-traitants un certain niveau de rentabilité ? Ne doit-elle pas agir de manière à ce que ses produits et services soient économiquement accessibles pour les consommateurs en général ? Ne doit-elle pas agir de manière à garantir un équilibre économique à ses employés ? Etc.

Ce questionnement se rapproche de la perception des éléments de bonnes pratiques économiques identifiés par Jacques Igalens. Il s'agit notamment du respect des principes de saine concurrence, de lutte contre la corruption, de l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales Mais aussi la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et à celui de ses parties prenantes³. Ces questions sont également prises en compte dans les principes directeurs de l'OCDE et des Nations Unies, ainsi que dans la

¹ Talcott Parsons, cité par Madeleine Gravit, Op.-cit. p. 437.

² Idem.

³ Jacques Igalens, Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure, consulté le 11 juillet 2014, sur <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010tahri-igalens.pdf>

Déclaration tripartite de l'OIT. Ces cadres formulent de manière précise les responsabilités économiques de l'entreprise par rapport à ces différentes catégories de parties prenantes et les situent dans le respect de leurs droits économiques par les EMN. Ceci devrait conduire logiquement à ajouter parmi les éléments constitutifs de la responsabilité économique des EMN, les considérations relatives aux droits économiques des employés, des fournisseurs, des consommateurs, des sous-traitants. Les éléments opérationnels ou les indicateurs à observer ici seraient donc : les prix des produits et services fournis par l'entreprise, les salaires qu'elle octroie à ses employés, les primes de participation aux résultats de l'entreprise qui sont distribuées annuellement au personnel, les prix auxquels elle achète à ses fournisseurs et la rémunération qu'elle donne à ses sous-traitants.

4.2. La responsabilité juridique vis-à-vis des ressources humaines.

L'analyse des éléments constitutifs de la responsabilité juridique de l'entreprise proposés par Carroll montrent que celle-ci est dirigée vers une diversité de parties prenantes et s'applique à presque tous les domaines de l'activité de l'entreprise dans ses rapports avec les gouvernements des Etats dans lesquels elle intervient, les communautés riveraines, les consommateurs, l'environnement naturel, les parties prenantes contractantes de l'entreprises. Ici, la considération principale à prendre en compte est le niveau de respect par l'entreprise des lois et règlements du pays d'implantation. Ceci peut s'observer à travers le respect du cahier de charge attribué à l'entreprise (multinationale ou nationale) par le Gouvernement au moment de l'octroi de la licence, du code du travail, du code des investissements ou du code sectoriel le cas échéant, les lois sur la concurrence, les lois sur la protection des consommateurs, les lois sur la protection de l'environnement, les normes et standards de qualité des produits et services fournis par l'entreprise, etc.

Cet exercice peut se confronter à des contraintes. Premièrement, celles liées au fait qu'il n'est pas toujours garanti que le pays d'accueil de l'EMN ait traduit dans son corpus juridique interne les principes de RSE internationalement adoptés. Dans ce cas de figure, il ne pourrait pas être objectivement reproché à l'EMN de ne pas être juridiquement responsable. Toutefois, si on considère que la RSE de l'EMN repose plus sur l'engagement à aller au-delà de ce qui est juridiquement contraignant pour l'entreprise, il pourrait être question ici de vérifier la volonté de l'entreprise à se conformer aux normes internationalement admises.

Ensuite, les contraintes liées à l'échelle objective d'appréciation du niveau de respect des engagements juridiques de l'entreprise. En considérant le cas spécifique de la GRH, peut-on dire d'une entreprise dont un pour cent des effectifs se plaint des manquements dans la mise en œuvre de leur contrat de travail, qu'elle est juridiquement responsable ? Jacques Igalens propose une échelle permettant de mesurer la RSE des entreprises par rapport à la GRH¹. L'exploitation de ce modèle exige la mise en œuvre des approches quantitatives, notamment l'administration d'un questionnaire auprès d'un grand nombre d'employés et l'analyse des réponses de ceux-ci pour déterminer le niveau de responsabilité de l'entreprise.

4.3. Les responsabilités éthique et philanthropique vis-à-vis des ressources humaines

Le premier constat qui se dégage de l'analyse de ces éléments tels que proposés par Carroll est qu'ils orientent les actions de l'entreprise vers la société en général. Ils n'incluent pas les actions éthiques et philanthropiques spécifiques envers le personnel ; tels que par exemple : offrir des cadeaux aux enfants du personnel en fin d'année ; organiser des fêtes pour le personnel à l'occasion des journées particulières comme la journée internationale de la femme (le 08 mars), la fête du travail (le 1er mai), offrir des facilités de crédit au personnel pour l'achat des équipements (véhicule et autres) et la construction des logements. Enfin, il met l'accent sur le fait que l'entreprise ne

¹ Jacques Igalens, Op.-cit.

devrait pas enfreindre les principes éthiques dans le but d'accroître son bénéfice. Les indicateurs ici seraient les actions menées par l'entreprise pour lutter contre les pratiques de corruption, le trafic d'influence, le vol, les harcèlements de toute sorte, etc.

L'analyse des indicateurs d'analyse de la RSE en rapport avec la GRH qui précède met en exergue un ensemble d'éléments dont la prise en compte permettrait une exploitation plus optimale de la pyramide de Carroll. Ces résultats confirment bien notre hypothèse de départ dans la mesure où ils offrent des indicateurs permettant d'intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le modèle d'analyse de la RSE d'une part, et de prendre en compte les normes et valeurs qui caractérisent l'environnement dans lequel elle évolue d'autre part. Bien que ces spécificités permettent une exploitation empirique contextualisée du modèle de Carroll, elle requiert que le chercheur tienne effectivement compte des réalités locales, ce qui enlève toute possibilité d'uniformisation de l'approche d'analyse de la RSE.

5 Conclusion

Dans le présent article, nous avons analysé les éléments constitutifs de la RSE proposés par la pyramide de Carroll dans la perspective de la GRH, en tenant compte du contexte africain. Il était question pour nous d'identifier les indicateurs permettant d'analyser les différents niveaux de responsabilité (économique, juridique, éthique et philanthropique) de l'entreprise en rapport avec les ressources humaines en tant que partie prenante. En faisant recours à la recherche et à l'analyse documentaire et en considérant que la pyramide de Carroll est un modèle d'analyse systémique, nous sommes arrivés à la conclusion que cette pyramide ne fournit pas les éléments suffisants pour l'analyse judicieuse et optimale de la RSE par rapport aux ressources humaines.

A ce titre il s'est dégagé qu'au plan économique, Carroll met essentiellement l'accent sur les actionnaires comme partie prenante ; sur le plan juridique, les éléments identifiés reposent sur la législation nationale dont l'élaboration est influencée par les entreprises et qui ne reprend pas souvent, dans le contexte africain, les principes et règles adoptées dans les cadres juridiques internationaux. Sur le plan éthique et philanthropique, la pyramide de Carroll ne tient compte que de la société en général, alors que l'entreprise devrait avoir des responsabilités en la matière vis-à-vis de son personnel et des autres catégories de parties prenantes contractantes. De cette analyse, se dégage une série d'indicateurs pour permettre de compléter les éléments de la pyramide de Carroll en vue de prendre en compte les spécificités des ressources humaines. Il reste que la prise en compte de la dimension culturelle de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise entraîne une exploitation contextualisée des indicateurs. Ceci ouvre une perspective de recherche sur des cas particuliers d'EMN évoluant dans des pays aux réalités culturelles différentes.

Bibliographie

1. A Report Co-Authored by the Center for Creative Leadership and Booz Allen Hamilton. (2011). Motivated by the Organization's Mission or Their Career? Implications for Leaders in Turbulent Times. Huntsville ALABAMA: Center for Creative Leadership.
2. A., S., & Pasquero, J. (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des sciences de Gestion : le Concept et sa portée », in Turcotte M.F. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, pp. 112-143.
3. Aberdeen Group. (2006). The Lean Benchmark Report.
4. Abraham, J. (2003). Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail. *Revue Gestion* 2000, 20 (4), pp 33-51.
5. Ardouin, T. (2006). L'ingénierie de formation pour l'entreprise. Dunod, 2^e Edition, Paris, 274p.
6. Arthur, M., Khapova, S., & Wilderom, D. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 177-202.
7. Barth, T. (1993). Career anchor theory. *Review of Public Personnel Administration*, 13 (4), 27-42.

8. Becker, G. (1994). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education . National Bureau of Economic Research/The University of Chicago Press , 412p.
9. Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2011). Effects of an emotional intelligence program on service quality of bank branches. *Managing Service Quality* , 2(5), 552-567.
10. Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. New-York: Harper and Row.
11. BREILLOT.T. (2007). Les différents labels environnement dans le tourisme officede tourisme de chamonix. Paris, France.
12. Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology* , 53, 279 –307.
13. Brown, J. (2003). A Tale of Two Visions.
14. Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a Knowledge-driven Economy. *Journal of Education and Work* , 16 (2), pp 107-126.
15. Caillet, M.-C., & Ngom, G. (2009). Les entreprises transnationales et leur responsabilité sociale, fiches pédagogiques à l'attention des juristes francophones. Paris: Sherpa.
16. Caroll, A. (1979, Octobre). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* , 4 (4), pp. 497 - 505.
17. Caroll, A. (1991, July-August). The Pyramid of Corporate Social responsibility: Toward Moral Management of Organizational Stakeholders. Consulté le Juillet 07, 2014, sur <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
18. CE. (2001, Juillet). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert . Bruxelles.
19. Commene, V. (2006). Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques. Paris: Editions Charles Léopold Mayer.
20. Conway N., Briner R. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61 , 279-301.
21. Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23(8) , 927-946.
22. Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics, a European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
23. CSI. (s.d.). Cadre des Nations Unies "protéger, respecter et réparer": note d'information à l'intention des syndicalistes. Consulté le Juin 2014, 2014, sur http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/12-04-21_ruggie_briefing_note_mk_3_-_fr.pdf
24. Day, R., & Allen, T. (2004). The relationship between career motivation. *Journal of Vocational Behavior* 64 , 72–91.
25. DeVos A., Buyens D., Schalk R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization. *Journal of Organizational Behavior*, 24 , 537-559.
26. Dewayilly, J.-M. ,, & Rémy , K. (2014). Une vision du tourisme assez particulière, *Les lieux du voyage*,. 89/4, P.260.
27. Dietrich, A. (2006). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? 8è Université de printemps de l'audit social, Sénégal, , pp 117-126.
28. Dumartin, S. (1997). Formation-emploi: quelle adéquation? *Economie et statistique*, (303), pp 59-80.
29. Durif, F. (2006, Février). Vers un modèle de responsabilité social intégrateur en stratégie:une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique. *Cahier de recherche, ESG - UQAM* . Québec.
30. Finot, A. (2000). Développer l'employabilité. INSEP CONSULTING Editions , pp 2-10.
31. Frangialli, F., & Toepfer, K. (2006). Vers un Tourisme Durable Guide à l'usage des décideurs, Programme des Nations Unies pour l'environnement et Organisation mondiale du tourisme. pp. 1-12.
32. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, Toronto: Pitman.
33. Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
34. Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Emerald Article: Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg. *Journal of Managerial Psychology* , 24 (8), 765 - 779.
35. Gazier, B. (1999). Employabilité : concepts et politiques, . *InforMISEP*, (67/68), pp 38-51.
36. Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises: une analyse du modèle de Caroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir* , 3 (23), 139-152.
37. Grawitz, M. (2011). *Méthodes de sciences sociales*. Paris: Editions DALLOZ.

38. Guay, F. (2005). Motivations Underlying Career. JOURNAL OF CAREER ASSESSMENT / February , 77-96.
39. H, D., & Hadj Slimane, -K. (2015). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise et la bonne gouvernance : Cas des Entreprises Algériennes, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion. Vol 1 : septembre 2015, P. 87-109.
40. Hadj Slimane-Kheroua H, & Ayad, S. (2014). La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA, International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14), In.International. 2 (1-8).
41. Hamidi, Y., & Khelfaoui, M. (2012, Novembre 20-21). La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? (l. c. durable, Éd.)
42. Herzberg, F, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). .The Motivation to Work (éd. 2nd ed). New York, NY: John Wiley & Sons.
43. Hillage , J., & Pollard , E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. DfEE Research Briefing, (85), 51p.
44. Hy, A. (2010). Job satisfaction and employee performance of greek banking staff:an empirical investigation. Ata universitatis lodziensis folia oeconomica, 239 .
45. Igalens, J. (2012). GRH et RSE: une relation à construire. Bulletin Oeconomia Humana , 10 (5), p. http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/boh105_02.aspx.
46. Igalens, J. (non daté). Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure. Consulté le Juillet 11, 2014, sur <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010tahri-igalens.pdf>
47. INSD. (2010). Annuaire statistique/ville de Ouagadougou. 181p.
48. INSD. (2008). Enquête principale sur les dépenses de ménages de Ouagadougou.
49. Jacquet, P. (2008, Mai). L'entreprise peut-elle et doit-elle être « socialement responsable » ?, Membre du Cercle des Economistes et Economiste en chef de l'AFD.
50. Jehanzeb K., Rasheed M.F., Rasheed A., Aamir A. (2012). A. Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 21; November , 272 – 278.
51. Knafour.R. (2012). Les lieux du voyage, Paris, le Cavalier Bleu. p. 2015.
52. Ladhari, R. (2008). Assessment of the Psychometric Properties of SERVQUAL in the Psychometric Properties of SERVQUAL in the Canadian Banking Industry. Journal of Financial Services Marketing (14(1)), 70-82.
53. Langenwaller, G. (2002). Enterprise Resources Planning and Beyond: Integrating Your Entire Organization. CRC Press.
54. Le Boterf, G. (2006). Ingénierie et évaluation des compétences. Collection Ressources humaines/Editions d'Organisation, Paris , 605p.
55. Ledrut, R. (1966). Sociologie du Chômage. Edition PUF, Paris , 548p.
56. LEJEUNE.S. (2010, Septembre). L'intégration des principes de développement durable dans le tourisme : Approche systémique et territoriale des logiques d'action françaises, Mémoire de Master Professionnel « TOURISME », Spécialité Développement et Aménagement Touristique des Territoires. pp. 6-14.
57. Manne, H., & Wallich, H. C. (1972). The modern corporation and social responsibility. Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
58. Maurel, O. (2009). La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme: nouveaux enjeux, nous rôles. Paris: La Documentation Française.
59. McGuire, J. (1963). Business and Society. New-york: McGraw-Hill.
60. Meena, M., & Dangayach, G. (2012). Analysis of Employee Satisfaction in Banking Sector. International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS) ISSN 2277 – 4386 , 1 (2).
61. Mercier, S. (2004). L'éthique dans les entreprises. Paris: Editions La Découverte.
62. Milhi, S. (2015, Mars 19-20). La province de Berkane ; quel potentiel ? Pour quel type de tourisme ?, 7èmes journées scientifiques internationales du FEM «Economie verte, croissance et développement : Etat des lieux et perspectives».
63. Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. Journal of Knowledge Management , 11, 28-38.
64. Min-Hsin, H. (2008). The Influence of Selling Behaviors on Customer Relationships in Financial Services. International Journal of Service Industry Management (19 (4)), 458-473.

65. MJFPE, BAD, & BIT. (2013). Rapport sur la cartographie et diagnostic de l'emploi des jeunes au Burkina Faso.
66. Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 82, pp 233–251.
67. Njike Njikam, G. B., Lontchi Tchoffo, R. M., & Fotzeu Mwafo, V. (2005). Caractéristiques et déterminants de l'emploi des jeunes au Cameroun. Consulté le Août 09, 2014, sur Organisation Internationale du Travail: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/documents/publication/wcms_114150.pdf
68. Pasquero, J. (2005). la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. Dans M.-F. Turcotte, & A. SALMON, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (pp. 80-111). Québec: Presses de l'Université du Québec.
69. Peretti, J.-M. (2009). Gestion des ressources humaines. Vuibert, Paris , 267p.
70. Pinar, M., Zeliha, E., & Sandy, S. (2010). 2010 Bank Personnel's Perception of Banking Services and Implications for Service Quality. *The Marketing Management Journal* , 20(1), 87-104.
71. Provost, M. (1989). L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail. *Revue Nouvelles pratiques sociales* , 2 (2), pp 71-82.
72. Rashid S., Rashid U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. . *American International Journal of Social Science* Vol. 1 No. 2; December , 24-33.
73. Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). Management. L'essentiel des concepts et des pratiques. Paris: Nouveaux Horizons.
74. Saint-Germes, G. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH. 15ème congrès de l'AGRH Montréal , 20 p.
75. Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly* , 13 (4), 503-530.
76. Smarzhevskiy, I. (2013). Analysis model of decision making in the organization. *Financial analyst. Problems and solutions* , 30 (168), 9 - 18.
77. Smarzhevskiy, I. (2014). Garbage Can Model: Reconstruction and Logical Analysis. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2490388.
78. Sobczak, A., & Minvielle, N. (2011). Responsabilité globale: manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, . Edition : Vuibert.
79. Somé, S. A. (2004). Le marché du travail au Burkina. Série documents de travail DT-CAPES, (18), 31p.
80. Standard, C., & Davis, D. (1999). Running Today's Factory: A Proven Strategy for Lean Manufacturing. Hanser Gardner Publications.
81. Stiglitz, & Joseph. (2002). La grande désillusion. Paris: Fayard.
82. Suhaimi, A., Saban, G., & Hamali, J. (2011). Bank Service Quality (BSQ) Indicator, an indicator of service performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 28 (5), 542-555.
83. Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management* , 25 (3), 457-484.
84. Taylor, B. W., & Russell, R. S. (2003). Operations Management. Prentice Hall.
85. Thierry, D. (1995). Métier, mobilité et employabilité: questionnements, Transversalité de la GRH. Actes du 6è congrès de l'AGRH , pp 778-788.
86. Unies, N. (2011). Principes relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme: mise en oeuvre du cadre de référence "protéger, respecter et réparer" des Nations Unies. New York et Genève: Nations Unies.
87. Visser, W. (2005). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. Dans E. R. PEDERSEN, & M. HUNICHE, Corporate Citizenship in a Development Perspective (pp. 29 - 56). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
88. Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior* , 31, pp 566–586.
89. Yavas, U. (2006). How Similar are Frontline Bank Employees' Perceptions of Service Quality to their Customers? A Study of Female Customers and Employees in Turkey. *Journal of Financial Services Marketing* , 12 (1), 30-38.