

# PERCEPTIONS ET VISIONS DE L'AUDIT SOCIAL PAR LES DRH DU MAGHREB

**Soufyane FRIMOUSSE<sup>1</sup>**

Doctorant à l'IAE de Corse.

**Jean-Marie PERETTI<sup>2</sup>**

Professeur ESSEC CERGY et IAE de Corte, Président de l'IAS et Directeur de l'IAE de Corte.

---

## Introduction

L'institut international de l'audit social (IAS) a mené une enquête sur l'image de l'audit social auprès des DRH et autres parties prenantes pour leurs besoins et attentes en ce qui concerne l'audit social. Les premiers résultats présentés lors de l'Université de Printemps de l'Audit Social à Marrakech révèlent que le terme d'audit social est souvent assimilé à une procédure lourde source d'une perception négative chez les DRH. Néanmoins, ce concept est également considéré comme un facteur de progrès.

Dans le cadre de l'espace euro-maghrébin et des accords entre les trois pays du Maghreb et l'Europe, il nous est apparu utile d'étudier les convergences euro-méditerranéennes en matière d'audit social et de responsabilité sociale. Le rapprochement entre l'Union européenne et le Maghreb contraint les entreprises locales à renouveler leurs politiques et pratiques RH afin d'acquérir des avantages compétitifs. Dans cette optique, les relations partenariales euro- maghrébines peuvent contribuer, sous certaines conditions, au développement des firmes locales ; et d'autre part, elles permettent, à l'aide de partenaires dûment choisis de diffuser les bonnes pratiques de GRH. Ce processus d'adoption de politiques et pratiques nouvelles, peut être sélectif et/ou créatif.

Dans le cadre de cette communication, nous examinons l'hypothèse selon laquelle l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH, désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et compétences clés, favorise la convergence et le recours à l'audit social en nous appuyant sur une étude menée auprès de 64 DRH dans les trois pays du Maghreb.

## 1. Apprentissage stratégique et Audit Social : quels apports ?

Les chercheurs ont souvent mis en évidence la contribution de la fonction Ressource Humaine (FRH) à la création de valeur économique et au développement du capital humain tout en s'intéressant à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La recherche en sciences de gestion étudie l'alignement entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les performances économiques et sociales de l'entreprise. Dans le cadre de l'internationalisation des firmes dans l'espace euro-maghrébin, l'apprentissage stratégique<sup>3</sup> des pratiques de GRH,

---

<sup>1</sup> frimousse@univ-corse.fr ou sfrime@yahoo.fr

<sup>2</sup> peretti@univ-corse.fr ou peretti@essec.fr

<sup>3</sup> La notion d'apprentissage stratégique a été développée par De la Ville et Grimaud (2001). Nous complétons leur développement en l'appliquant dans le cadre des pratiques de GRH.

désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et compétences clés, peut contribuer à la conciliation entre les contraintes économiques et la responsabilité sociale par le recours à l'audit social. Face à une concurrence de plus en plus exacerbée, les firmes portent un intérêt croissant aux opportunités d'apprentissage. Néanmoins, l'acquisition de ressources et compétences n'est pas pour autant systématiquement significative d'accroissement des performances. Cette recherche d'apports externes pré suppose une capacité d'accumulation interne à la firme (assimilation et appropriation). De nombreuses publications analysent la thématique de l'apprentissage<sup>4</sup>. Certaines s'attachent à en déterminer les conditions préalables, alors que d'autres se focalisent sur la distinction des types d'apprentissages. Seuls quelques travaux étudient ce phénomène en tant que mode de transfert et de diffusion des pratiques de GRH. C'est dans cette perspective que se situe cette contribution. En effet, les trois pays du Maghreb, peuvent franchir les obstacles provoqués par la création de la zone de libre échange en attirant des firmes étrangères capables de transférer des compétences et d'une manière générale de transmettre des modes organisationnelles et des techniques performantes (Laval, Guilloux, Kalika, 1998 Ameziane et alii, 1999). Dans cette perspective, l'audit social revêt un intérêt majeur.

### **1.1. Audit Social et apprentissage stratégique : vecteurs de convergence**

L'ouverture des frontières et l'apparition de normes internationales sociales et éthiques font de l'audit social une discipline et une démarche de plus en plus sollicitées. Le recours à l'audit social contribue à renforcer le développement de la GRH. L'audit social est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles ; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998). En d'autres termes, l'audit social peut permettre aux entreprises maghrébines de continuer à façonner des stratégies de ressources humaines cohérentes, c'est à dire capable d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes. L'audit social doit également favoriser, par le biais notamment de l'apprentissage stratégique, la diffusion du concept de responsabilité sociale des entreprises. Cet outil est au service du pouvoir décisionnel de l'entreprise. Il fournit des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, faisant apparaître des risques de différentes natures tels que : - le non-respect des textes, - l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, - l'inadéquation aux besoins des ressources humaines. Ce diagnostic peut permettre aux entreprises d'assumer leur responsabilité sociale en améliorant les conditions de travail.

Cette amélioration passe par la crédibilité et les compétences du management, la transparence de la communication interne, le respect des valeurs de chacun, la répartition équitable des opportunités telles que la rémunération, la formation (Benraïss, Peretti, 2003). Les entreprises socialement responsables ont une meilleure image et bénéficient d'un jugement favorable envers la société mais aussi leurs employés (Yanat, Tchankam, 2004).

### **1.2. Audit Social : diffusion et contrôle de la RSE**

Le recours à l'audit social, peut participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH vers les entreprises au Maghreb car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être

---

<sup>4</sup> Dont notamment les travaux de Ingham et Mothe (2000).

comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. L'audit social peut concerner le contrôle de la qualité de l'information relative au personnel, celui de l'application des procédures internes ou externes, le contrôle encore de la conformité à la GRH. L'audit social doit favoriser la diffusion aux entreprises maghrébines du concept de responsabilité sociale des entreprises. Selon la commission des communautés européennes, ce dernier correspond à « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission des communautés européennes, 2001, p.7). Selon Carroll (1979), la RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des entreprises. Dans sa pyramide de la responsabilité sociale, il distingue un niveau économique, légal, éthique et philanthropique. S'agissant du niveau économique, Carroll rappelle que l'entreprise se doit de produire des biens et services afin de répondre aux besoins de la société tout en réalisant des profits. Concernant l'aspect légal, l'entreprise est dans l'obligation de respecter la loi et la réglementation. Les standards, les normes et attentes de la société vis à vis de ce qu'elle considère comme juste représente la partie éthique. Enfin, le niveau philanthropique représente l'ensemble des actions engagées par l'entreprise dans le but d'être une entreprise citoyenne. Pour Lorriaux (1991), la RSE se décline en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des employés (conditions de travail, rémunérations), responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion de produits, la préservation de l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie.

L'audit social peut donc permettre de diffuser et de vérifier les engagements dans le domaine de la RSE mais également de contrôler et d'accompagner les processus de certification et de normalisation (Allouche et alii, 2004 ; Saulquin, 2004). La certification repose sur une représentation formalisée des activités productives en tant que résultat d'un processus d'acquisition et d'accumulation de connaissances. Les normes de management de la qualité ISO 9000 s'inscrivent dans cette logique<sup>5</sup>. Selon Bénézech et alii (2001 ; 2003), le processus de certification est susceptible de générer des effets d'apprentissage. Garantir la qualité des services ou produits proposés par le biais de la certification sous-entend que les caractéristiques du mode de production puissent être décrits et maîtrisés par l'entreprise. Les processus de certification et de normalisation induisent la formalisation des pratiques et procédés et soulignent l'implication et la mobilisation des ressources humaines (Chaouki et Yanat, 2004). Au-delà de la qualité, ce sont les normes sociales que l'audit doit également s'efforcer de contrôler. La certification selon une norme sociale s'appuie sur le respect des droits fondamentaux : hygiène et sécurité de travail, discipline, horaires de travail, rémunération. La certification sociale suppose une conformité établie (Igalens et Peretti, 2004). Selon Thévenet (1999), l'audit social analyse la qualité et l'efficacité des interactions du binôme individu/organisation.

Bien évidemment, l'audit social établit un constat dont l'objectif est d'engager une action visant à améliorer la relation de l'individu au sein de l'entreprise. Pour Joras (2004), l'audit social est « *une démarche mandatée et indépendante, d'examen et d'évaluation, d'une part pour assurer que les processus (process, procédures, procédés) et les performances documentées qui en résultent, répondent aux exigences d'un référentiel stipulé ; et d'autre part, pour en dégager et mesurer les écarts en précisant éventuellement de leurs origines, leurs causes, leurs impacts et conséquences* » (Joras, 2004, p.244).

---

<sup>5</sup> La famille des normes ISO 9000 a été élaborée en 1987 par l'International Standards Organization. Ces normes se rapportent au départ spécifiquement à l'assurance qualité. Elles décrivent un système permettant d'anticiper et de prévenir les erreurs à chaque phase du processus de production. (Bénézech et Loos-Baroin, 2003).

## **2. Audit Social : au-delà de la diffusion de la RSE, la conciliation entre performances économiques et sociales**

L'audit social s'appuie sur la notion de performance sociale. Cette dernière est étroitement liée aux interactions du binôme entreprise/société. En effet, l'entreprise agit dans un environnement social, politique et écologique. En ce sens, elle se doit d'assumer des responsabilités légales et économiques mais aussi des responsabilités sociales. La responsabilité sociale de l'entreprise a pris naissance au sommet de Rio en 1992. Ce mouvement n'appréhendait que l'aspect environnemental. Depuis, cette notion s'est étendue aux salariés notamment.

### **2.1. Performance sociale : quelques précisions**

Les travaux de Carroll (1979) constituent une étape importante dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise<sup>6</sup>. Trois dimensions dominent le modèle de Carroll : les principes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) articulés autour de quatre ensemble (économique, légal, éthique et discrétionnaire) ; les difficultés sociales (discriminations raciales...) et le mode de résolution retenu afin d'assumer la responsabilité de l'entreprise. Wartick et Cochran (1985) complètent l'approche de Carroll en précisant la dimension « gestion des domaines sociaux » (identification, analyse, réponses...). Wood (1991) présente une définition de la performance sociale de l'entreprise (PSE) fondée sur les principes de responsabilité sociale mais également les processus de gestion, les politiques et résultats observables liés aux relations sociales de l'entreprise.

De son côté Clarkson (1995) définit la PSE comme la capacité à gérer la satisfaction des parties prenantes<sup>7</sup>. Cette définition met le point sur l'impérative obligation pour une entreprise de considérer l'ensemble de ses partenaires. En effet, la performance diffère selon le type d'acteurs. Pour les uns, la dimension économique et financière est à privilégier alors que pour d'autres la dimension sociale est plus importante (Le Louarn et Wils, 2001). En ce sens, il revient à l'entreprise d'établir un équilibre entre les différentes demandes tout en conciliant les impératifs économiques et les obligations sociales (Saulquin, 2004). La recherche d'indicateurs sociaux de performance<sup>8</sup> (ISP) s'inscrit dans cette perspective.

### **2.2. Vers une direction de la RSE ?**

Morin, Guindon et Boulianne (1996) proposent des ISP à partir de quatre critères : la mobilisation des salariés, le climat de travail, le rendement des salariés et le développement des salariés. Les principaux indicateurs sont le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, la chiffre d'affaires par salarié, l'effort de formation et la mobilité interne des salariés. Par conséquent, la FRH est amenée à considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction agit sur les performances de l'entreprise (Peretti, 1999). Selon Igalens (2003), la fonction de Direction des Ressources Humaines s'oriente vers une direction de la Responsabilité Sociale. Saulquin (2004) regroupe les pratiques sociales décrites par Pfeffer

---

<sup>6</sup> Le lecteur intéressé par une synthèse des principaux modèles théoriques de PSE peut se référer à l'article de Igalens et Gond (2003).

<sup>7</sup> « Les activités de l'entreprise associent différents partenaires que l'on groupe en parties prenantes ou stakeholders. Il d'agit des actionnaires (stockholders), des fournisseurs, partenaires et salariés. » (Tarondeau, et Huttin, 2001, p.169).

<sup>8</sup> La pertinence des indicateurs n'est pas assurée pour toutes les entreprises car les objectifs stratégiques diffèrent d'une entreprise à une autre (Le Louarn et Wils, 2001).

(1994) en quatre catégories : l'emploi (sécurité et sélectivité), la rémunération (promotion interne, intéressement...), le développement individuel et le contexte au travail (l'implication, la formation, la mobilité et la polyvalence...) et la vision RH des dirigeants (évaluation des pratiques sociales, philosophie fédératrice...).

En somme, la notion de performance sociale se structure autour de deux grandes orientations théoriques : la première est fondée sur le triptyque principes/processus de gestion/comportements et actions concrètes et la seconde sur la considération des parties prenantes. Igalens et Gond (2003) évoquent la difficulté à mesurer la performance sociale. En se basant sur les travaux de Decock-Good (2001), Igalens et Gond (2003) répertorient les mesures de la performance sociale en cinq catégories<sup>9</sup> : les mesures axés sur le contenu des rapports annuels, les indices de pollution, les mesures issues d'enquêtes par questionnaire, les indicateurs de réputation et les données produites par les organismes de mesures.

Dans le cas du processus d'apprentissage stratégique et de l'audit social réalisé dans le cadre de l'internationalisation des firmes dans les trois pays du Maghreb, l'adoption de bonnes pratiques doit s'insérer dans une dynamique de conciliation des performances économiques et sociales. Comme le soulignent Igalens et Peretti, il s'agit « *de vérifier qu'une entreprise dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit, qu'elle le fait dans les règles de l'art et qu'elle maîtrise les risques qui pèsent sur elle* » (Igalens et Peretti, 2004, p.241). L'utilisation d'un référentiel connu et accepté constitue la principale caractéristique d'un travail d'audit. Ce référentiel doit être adapté selon les contextes et situations locales. Dans cette perspective, il semble intéressant d'obtenir des informations relatives à la perception et à la vision de l'audit social des DRH du Maghreb.

### **3. Visions et perceptions de l'Audit Social par les DRH au Maghreb : la réalité empirique**

La spécificité des terrains d'investigation associée au caractère exploratoire de la recherche amène à combiner deux méthodologies afin d'analyser l'objet de la recherche par le biais de la triangulation des données « between methods » (Jick, 1979; Ecoto, 2004; Rymeyko, 2004). La réalisation des entretiens donne lieu à la production de connaissances, c'est à dire une représentation inductive de la réalité. L'entretien et l'analyse de contenu permettent d'explorer la thématique concernant l'ASPGRH auprès d'un échantillon de joint ventures euro-maghrébines<sup>10</sup>. Cette analyse qualitative amène à l'élaboration puis à la validation de l'échelle de mesure de l'ASPGRH. Le questionnaire reprend l'échelle de mesure validée et autorise la collecte de données sur un échantillon plus important. Cette communication isole une thématique du questionnaire : l'audit social. L'exploitation des 64 questionnaires recueillis dans les trois pays du Maghreb est réalisée à l'aide du logiciel SPSS.

---

<sup>9</sup> Il n'est pas dans notre intention de développer de manière exhaustive ces catégories. Ce travail ayant déjà été réalisé par Igalens et Gond (2003). L'énumération des différents critères démontre toute la difficulté à mesurer la PSE. Dans le cas de cette communication, les dimensions environnementales ne seront pas considérées car elles ont fait l'objet de multiples recherches et ont atteint plus de résultats visibles. L'axe social et les critères de gestion des ressources humaines sont privilégiés.

<sup>10</sup> Le lecteur intéressé par les premiers résultats de l'analyse qualitative peut se référer à l'article de Frimousse et Peretti publié dans la revue Management et avenir n°5 (2005).

### 3.1. Recueil et exploitation

Dans le cadre de cette recherche, l'enquête en face à face a été retenue. Cette méthode nécessite notre intervention sur le terrain de recherche afin d'enregistrer le plus fidèlement possible les réponses des personnes interrogées. La qualité de la relation enquêteur/enquêté est fonction de la stimulation de la personne interrogée et du climat de l'entretien. Afin d'éviter des biais de conformisme (donner des réponses attendues) et de désirabilité sociale, la reformulation et l'utilisation d'un vocabulaire familier est nécessaire. Le choix de ce type d'enquête semble adapté au contexte maghrébin. En effet, au-delà de la longueur du questionnaire, l'importance de la culture orale et de l'identification de l'enquêteur dans les pays du Maghreb ont motivé le recours à cette méthode de collecte.

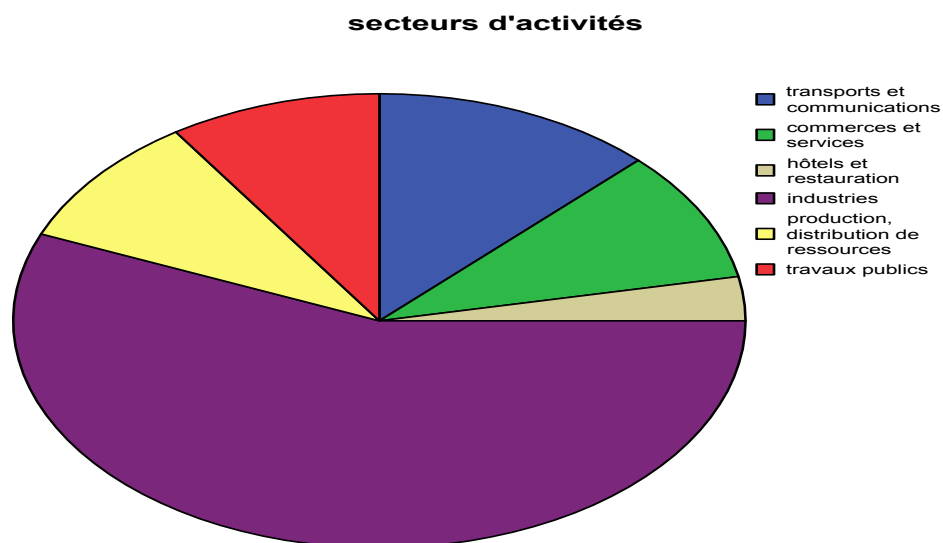
Après avoir choisi le mode de recueil des données, il convient maintenant de constituer l'échantillon et définir sa taille. Au préalable, la démarche empirique de la recherche était fondée sur l'analyse des joint ventures euro-maghrébines. Chemin faisant et dans l'optique d'une analyse comparative et complémentaire de l'ASPGRH, il s'est avéré souhaitable d'étendre le champ d'investigation aux différentes modalités d'internationalisation des firmes dans divers secteurs d'activités (filiales, greenfield investment, prises de participation dans les programmes de privatisation...). L'unité d'échantillonnage est le DRH ou le dirigeant. Ce sont les unités qui sont l'objet de l'observation. Dans la présente enquête, la base de sondage, c'est-à-dire, la liste exhaustive des DRH de la population n'existe pas.

Seule des listes imparfaites sont disponibles dans certains organismes professionnels dans les pays maghrébins. Par conséquent, la constitution de l'échantillon se fait par choix raisonné.

Le tableau 1 et le graphique 1 présentent les caractéristiques de l'échantillon.

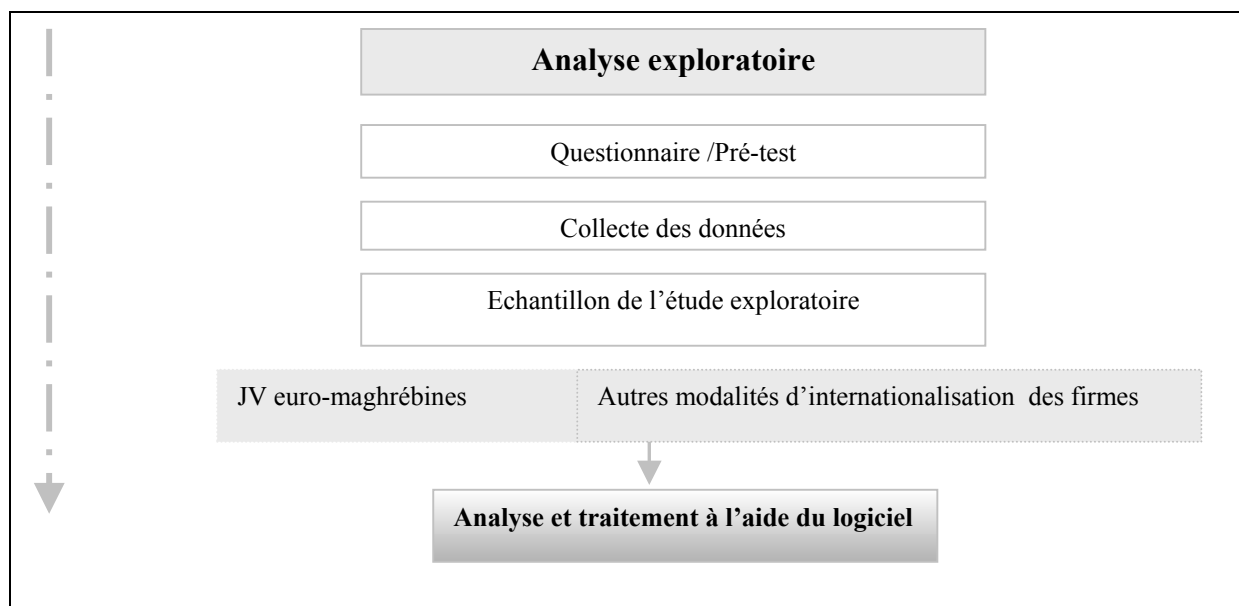
**Tableau 1 : présentation de l'échantillon.**

Pays	Nombre de DRH	Modalité d'implantation	
Maroc	46	20	26
Algérie	7	3	4
Tunisie	11	6	5



Le schéma 1 présente les étapes de l'analyse exploratoire.

**Schéma 1 : L'analyse exploratoire.**



### 3.2. Présentation des résultats : un Audit Social à double dimension

D'après les résultats, il semble que les DRH attribuent majoritairement un rôle positif à l'audit social. A la lecture des tableaux de l'analyse réalisée avec le logiciel SPSS, il est possible d'affirmer que l'audit social occupe un rôle à double dimension. La première s'inscrit dans une perspective de benchmarking. Selon les DRH, il s'agit de se comparer et de se situer. L'audit social procure un référentiel à partir duquel, il est possible de s'évaluer et de se développer. L'autre dimension concerne la mise aux normes et la vérification des engagements en termes de normes sociales. En ce sens, les deux dimensions s'inscrivent dans une recherche d'accroissement des performances économiques mais également sociales.

#### 3.2.1. Une dimension benchmarking

Pour 90% des personnes interrogées l'audit social est une aide au développement de l'entreprise. En fait, l'analyse approfondie fait ressortir que l'audit social est assimilé à un référentiel<sup>11</sup> sur lequel se baser afin de poursuivre le développement de l'entreprise. Pris dans leur ensemble, 78% des DRH affirme que l'audit social offre une occasion de se situer par rapport aux firmes partenaires. Dans la même perspective, 82 % considère l'audit social comme un moyen de se confronter afin de diagnostiquer ses forces et faiblesses. Pris isolément, les résultats des analyses des deux cibles rencontrées convergent dans le même sens (Cf. *Infra*, tableau 1). Aucune différence n'est à souligner. Cette distinction souligne la double logique de positionnement et de perfectionnement inhérente à l'audit social. Pour 80% des DRH, l'audit social doit conseiller et accompagner le développement de l'entreprise. Les

<sup>11</sup> Un référentiel peut être considéré comme un ensemble d'éléments par rapport auquel on évalue la réalité. L'intérêt réside dans l'effet levier vis-à-vis de la performance (Meignant A. et R. Dapère, 1994).

résultats confirment donc l'importance du benchmarking<sup>12</sup>. « *Il faut se comparer avec les meilleurs. Cela permet de se situer... de voir à quel niveau nous sommes et à quel niveau nous souhaitons arriver. Les auditeurs sociaux sont capables d'établir un diagnostic... A partir de là, il est possible de se perfectionner. Un audit pour se faire auditer n'a aucun sens. Il faut s'inscrire dans une démarche de développement.* »<sup>13</sup> Ce dernier permet à une firme de comparer sa performance avec celles des compétiteurs, aidant ainsi à progresser (Voss et alii, 1997). Pour Longbottom (2000), le benchmarking se définit comme une recherche des pratiques efficaces<sup>14</sup>.

Hyatt (2001) abonde dans ce sens en affirmant que cette technique est un processus continu d'identification, d'apprentissage et de mise en place des pratiques exemplaires dans le but d'accroître la compétitivité. Les résultats de la recherche de Saint-Pierre et alii (2002) menée auprès de PME canadiennes établissent une relation de cause à effet positif entre benchmarking et performance.

La démarche de benchmarking s'appuie sur plusieurs étapes dont l'identification de la performance à améliorer, la sélection des partenaires de benchmarking, la recherche des informations dans l'entreprise et chez les partenaires sélectionnés, le traitement de l'information, la mise en place d'un plan d'action pour atteindre les objectifs de performance (Matmati, Schmidt, 2001).

**Tableau 2 : Rôles attribués à l'audit social.**

	Logique de positionnement
Joint venture	75% oui
Multinationale	80 % oui
	Logique de perfectionnement
Joint venture	90% oui
Multinationale	75% oui
	Vérification des normes sociales
Joint venture	60% oui
Multinationale	77% oui

### 3.2.2. Une dimension sociale et la considération de la contingence culturelle

L'analyse révèle que l'audit social est aussi considéré comme un vecteur de convergence et de vérification de certaines normes sociales. La vérification du respect de certains engagements sociaux tels que le non emploi des enfants et le respect des conditions de travail sont majoritairement mentionnés dans les trois pays et ce quelques soient les modalités d'implantation et les secteurs d'activités. Suit le rapport rémunération/contribution avec 73 % des réponses. La discrimination homme/femme n'est pas considérée comme une norme

<sup>12</sup> Le benchmark est un repère de géomètre marquant une position. Il est utilisé comme « norme », point de référence permettant de positionner les évaluations.

<sup>13</sup> Les phrases témoins sont issues de l'analyse qualitative.

<sup>14</sup> Quatre types de benchmarking sont à distinguer. Le benchmarking interne consiste à comparer les opérations réalisées au sein de la firme même, mais aussi à travers les filiales. Le benchmarking compétitif correspond à une comparaison spécifique avec des concurrents. Dans cette configuration, les protagonistes basent leurs comparaisons sur des terrains neutres et non pas stratégiques.

Le benchmarking fonctionnel est une comparaison de fonctions similaires entre entreprises non concurrentes. Dans le cas du benchmarking générique, les comparaisons se réalisent entre entreprises de secteurs différents sur des processus ou méthode de travail (Brilman, 2000).



sociale à respecter. Il est intéressant de constater que l'audit social réalisé en tant que contrôle est généralement rejeté. En effet, la totalité des DRH rencontrées estiment que l'audit social n'est pas un contrôle. Ce dernier s'explique certainement par la connotation négative attribuée au contrôle dans la dimension culturelle de ces pays. « *Les auditeurs sociaux ne doivent pas être des contrôleurs. Ici, la composante anti-arrogance est très importante. Qu'est ce qu'il veut celui-là ? De quoi me parle-t-il ?* ». D'ailleurs, la quasi-totalité des DRH affirment que la contingence culturelle est le principal facteur à considérer dans les procédures d'audit social. « *Ici, on parle de soi différemment, on agit différemment. Les auditeurs sociaux se doivent de considérer les réalités locales. Ce n'est pas l'Europe* ». Dans le domaine managérial, la diversité culturelle<sup>15</sup> se manifeste à travers notamment l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail, la manière d'exprimer ses opinions. L'approche de l'équité peut être différente comme l'ont montré les travaux comparatifs entre le Maroc et la France (Benraïss, Peretti, 2003). En ce sens, si les cultures nationales influent sur les perceptions des individus, il est primordial d'en tenir compte dans les pratiques et méthodes d'Audit Social. « *Quand pour gérer, il faut savoir susciter l'enthousiasme de ceux que l'on dirige et éviter de les scandaliser, on a besoin de comprendre ce qui enthousiasme et scandalise* » (D'Iribarne, 1989, p.266). Cette capacité à comprendre puis à s'adapter aux spécificités d'une situation d'interaction interculturelle est désignée dans le concept de compétence interculturelle (CI) (Hofstede, 1994 ; Trompenaars, Hampden-Turner, 2001 ; Bartel-Radic, 2003).

Les DRH estiment majoritairement que le recours à l'audit social dans les entreprises au Maghreb est limité par l'absence de ressources financières. 85% d'entre eux jugent que les auditeurs sociaux sont insuffisamment formés au contexte micro économique maghrébin. Dans le cadre de la réflexion relative à l'action managériale, la prise en compte du couple unité-diversité, dans un contexte de globalisation exacerbée, constitue un impératif.

Cette « intelligence des situations »<sup>16</sup> doit pousser les entreprises à se méfier des dangers de la standardisation<sup>17</sup>. Ainsi, si l'audit social et la RSE sont universels sur le plan théorique, leurs mises en œuvre dans la pratique ne peuvent être que contingente car ils sont influencés par l'environnement micro et macro économique (Tak Tak Kallel, 2004).

## BIBLIOGRAPHIE

Allouche J., Huault I. et G. Schmidt. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15 ième Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.

Ameziane H., A. Benraïss, C. Bentaleb, R. Berrada, V. Guilloux, M. Kalika et F. Laval. 1999. L'intégration de la gestion des Ressources Humaines dans les relations de partenariat industriel France-Maroc, Université Cadi Ayyad, séminaires et colloque n° 12.

Bartel-Radic A. 2003. « Le véritable voyage de découverte...la dynamique des apprentissages interculturels dans un groupe international. », 12ième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Tunis.

---

<sup>15</sup> Selon G. Hofstede, la culture « *est par essence une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes* » (Hofstede, 1987, p.10).

<sup>16</sup> Expression empruntée à M. Bosche (1993).

<sup>17</sup> « *L'ouverture multiculturelle des équipes dirigeantes et la diversité des ressources culturelles mobilisables forment une composante stratégique du succès des activités internationales* » (Prime, 2001, p.66).

- Bénézech D. et J. Loos-Baroin. 2003. « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de Gestion*, n° 36.
- Bénézech D., Lambert G., Lanoux B., Lerch C. et J. Loos-Baroin. 2001. « Completion of knowledge codification : an illustration through the ISO 9000 standards implementation process », *Research Policy*, n° 30.
- Benraïss L, Peretti J.M. 2003. « L'entreprise est elle responsable de l'équité des rémunérations ? », *Actes de la 5 ième université de printemps de l'Audit Social*, Corte.
- Bosche M. 1987. « Corée-France : au delà du langage international des affaires », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 64.
- Brilman J. 2000. *Les meilleures pratiques de Management : au cœur de la performance*, Editions d'Organisations.
- Caroll A. 1979. « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol.7, n°4.
- Chaouki F. et Z. Yanat. 2004. « Contribution de la certification à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », *Actes de la 22ième Université d'été de l'Audit Social*. Luxembourg.
- Clarkson M.B.E. 1995. « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, 20.
- Commission des communautés européennes. 2001. *livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise*.
- D'Iribarne P. 1989. *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris.
- De la Ville V-I. et A. Grimaud. 2001. « La structuration des apprentissages stratégiques : une interprétation en contrepoint à travers la notion de blocage », in : *Martinet A.C. et R.A. Thiétart, Stratégies : actualités et futur de la recherche*, Vuibert FNEGE.
- Decock-Good C. 2001. « L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », *Finance Contrôle Stratégie*, 4.
- Ecoto F. 2004. « Convergence et divergence entre méthode de recherche quantitative et méthode de recherche qualitative », *Actes de la conférence internationale sur la traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, ISEOR, Lyon.
- Frimousse S. et J.M Peretti. 2005. « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. », *Revue Management et Avenir* n°5.
- Hofstede G. 1994. *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation.
- Huttin C. et J.C. Tarondeau. 2001. *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert.
- Hyatt L. 2001. « Benchmarking : How does your organization measure up ? », *Nursing Homes*, Vol. 50, n° 5.
- Igalens J. 2003. « DRH aujourd'hui, DRS demain », *Personnel*, n°442.
- Igalens J. et J.M. Peretti. 2004. « Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux », *Actes de la 6ième Université de Printemps*. Tunisie.
- Igalens J. et J.M. Peretti. 2004. « Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux », *Actes de la 6ième Université de Printemps*. Tunisie.

- Igalens J. et J.P. Gond. 2003. « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50.
- Ingham M. et C. Mothe. 2000. « La coopération en recherche et développement: les déterminants de l'apprentissage organisationnel », *Revue française de gestion*, janvier-février.
- Jick T.D. 1979. « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, vol.12, n°4.
- Joras M. 2004. « Irrévérences sur l'audit social et éthique », *Actes de la 6ième Université de Printemps*. Tunisie.
- Joras M. 2004. « Irrévérences sur l'audit social et éthique », *Actes de la 6ième Université de Printemps*. Tunisie.
- Laval F., V. Guilloux. et M. Kalika. 1998. « La GRH face à la globalisation : le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines. », *Congrès de l'AGRH, Université de Versailles St-Quention-en-Yvelines*, novembre.
- Le Louarn J.Y. et T.Wils. 2001. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.
- Longbottom D. 2000. « Benchmarking in the UK : an empirical study of practitioners and academics », *Benchmarking: an International Journal*, Vol.7, n° 2.
- Lorriaux J.P. (1991), *Economie de l'entreprise*, DUNOD, Paris.
- Matmati M. et D. Schmidt. 2001. « Les NTIC dans le diagnostic interne des ressources humaines », in : *3 ième Université de printemps de l'IAS, Stratégies et Ressources Humaines*, Alger, mai.
- Meignant A et R.Dapère. 1994. *La qualité de la fonction ressources humaines*. Editions Liaisons.
- Morin E.M., M. Guindon et E. Boulianne. 1996. *Les indicateurs de performance*. Montréal, Guérin.
- Peretti J.M. 1998. « Audit Social et performance globale », *Personnel*, n°390.
- Peretti J.M. 1999. « Performance et globalisation », *Personnel*, n°397.
- Pfeffer J. 1994. *Competitive Advantage through people : unleashing the power of the work force*, HBS Press.
- Prime N. 2001. « Culture et mondialisation : l'unité dans la diversité », *L'Expansion Management Review*, septembre.
- Rymeyko K. 2004. « Méthodes de recherche qualitative et quantitative : une tentative de réconciliation : cas d'une recherche », *Actes de la conférence internationale sur la traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, ISEOR, Lyon.
- Saint-Pierre J., Raymond L. et E. Andriambelon. 2002. « Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME. », *6 ième Congrès international francophone sur la PME*, HEC-Montréal.
- Saulquin J.Y. 2004. « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », *15 ième Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal.
- Taktak Kallel L. 2004. « Mondialisation, société de l'information et responsabilité sociale des entreprises », *Actes de la 6ième Université de Printemps de l'audit social*, Tunisie

Tchankam J.P., Yanat Z. 2004. « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », Actes de la 6<sup>ème</sup> Université de printemps de l'audit social, Tunisie.

Thévenet M.1999. « Le turn over des xers dans les nouveaux secteurs du service », Actes de la 1ière Université de Printemps. Tunisie.

Trompenaars F. et C. Hampden-Turner. 2001. « Réussir l'intégration culturelle », Les échos, juin.

Voss C.A., Ahlström P. et K. Blackmon.1997. « Benchmarking and operational performance: some empirical results », Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol.4, n° 4.

Wartick S.L. et P.L. Cochran. 1985. « The evolution of the corporate social performance model », Academy of Management Review, 10.

Wood.