

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE**  
**UNIVERSITE PAUL CEZANNE**  
**INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE**  
**SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION**

**LA DIVERSITE INTERNATIONALE**  
**DES ENJEUX DE L'AUDIT SOCIAL**

*Rodolphe COLLE\**  
*Soufyane FRIMOUSSE\*\**

**W.P. n° 762**

**Mai 2006**

*\*Etudiant en Doctorat de Sciences de Gestion , rattaché au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2 , ATER IMPGT Université Paul Cézanne*

*\*\*ATER à l'Université de Corse, BP 52, 20250 Corte*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d' Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

# **LA DIVERSITE INTERNATIONALE DES ENJEUX DE L'AUDIT SOCIAL**

## Résumé

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. Face à cette demande accrue d'audit social, l'offre apparaît disparate et hétérogène. Il apparaît dès lors nécessaire de disposer de référentiels adaptés à la compréhension des réalités de l'entreprise.

Dans le cadre de cette communication, nous tentons, en nous appuyant sur une étude menée auprès de 71 DRH dans les trois pays du Maghreb, de faire ressortir leurs visions et leurs perceptions en ce qui concerne l'audit social.

L'audit social apparaît comme un moyen de faire progresser les « bonnes pratiques » en matière de GRH et de RSE. Mais, l'audit social ne peut remplir ce rôle que si sa démarche et ses outils s'adaptent aux spécificités des contextes nationaux.

## Mots-clés

Diversité ; audit social ; internationalisation, normes.

# **THE INTERNATIONAL DIVERSITY OF THE STAKES OF THE SOCIAL AUDIT**

## Abstract

The opening of the borders and the appearance of social and ethical international standards make social audit an increasingly requested discipline. Faced with this increased request for social audit, the offer appears disparate and heterogeneous. It consequently appears necessary to have reference frames adapted to the comprehension of realities of the company.

This communication aims to study, by means of a study undertaken at 71 HRM managers in the three Maghreb countries, their visions and their perceptions with regard to the social audit.

The social audit seems a means of improving the "good practices" of HRM and corporate social responsibility. But, the social audit can fill this role only if its process and its tools adapt to specificities of the national contexts.

## Key words

Diversity ; social audit ; globalization ; standards.

*(Cet article a fait l'objet d'une communication lors de la 8<sup>ème</sup> Université de printemps de l'Audit Social, Dakar, 25-27 mai 2006)*

# **LA DIVERSITE INTERNATIONALE DES ENJEUX DE L'AUDIT SOCIAL**

**Rodolphe COLLE et Soufyane FRIMOUSSE**

## **INTRODUCTION**

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 favorise le développement de la GRH. L'audit social est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, facteurs de 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.

Face à la demande accrue d'audit social, l'offre apparaît disparate et hétérogène. Les entreprises sont confrontées à la confusion des acteurs et des notions. L'auditeur social observe le fonctionnement d'une entreprise et identifie les éventuelles faiblesses et les écarts par rapport à un référentiel. Le choix du référentiel est déterminant car le diagnostic doit aboutir à des propositions de solutions prenant en compte la complexité de l'environnement. D'interne, la responsabilité de l'entreprise est devenue aussi externe. D'où la nécessité de disposer de référentiels adaptés à la compréhension des réalités de l'entreprise.

Dans le cadre de cette communication, nous tentons, en nous appuyant sur une étude menée auprès de 71 DRH dans les trois pays du Maghreb, de faire ressortir leurs visions et leurs perceptions en ce qui concerne l'audit social. Dans la perspective de l'enquête menée par l'Institut de l'Audit Social (IAS) sur l'image de l'audit social auprès des DRH et autres parties prenantes, l'objectif est de mieux appréhender les besoins et les attentes en ce qui concerne l'audit social. Les premiers résultats présentés lors des Universités de printemps et d'été de l'audit social à Marrakech et à Lille révèlent que le terme d'audit social est souvent associé à une procédure lourde et floue, source d'inquiétudes chez les DRH mais également considéré comme un incontournable facteur de progrès.

L'audit social apparaît comme un moyen de faire progresser les « bonnes pratiques » en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans des entreprises qui amorcent un processus de formalisation de leur GRH et de mise à niveau. Mais, l'audit social ne peut remplir ce rôle que si sa démarche et ses outils s'adaptent aux spécificités des contextes nationaux. On peut s'interroger sur les similitudes éventuelles de perceptions entre les DRH d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne.

## 1. LES ENJEUX DE L'AUDIT SOCIAL

L'audit social fournit des constats, des analyses objectives et des recommandations utiles à l'entreprise. Il fait apparaître des risques de différentes natures tels que le non-respect des textes, l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel et l'inadéquation aux besoins des ressources humaines. Ce diagnostic permet aux firmes 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. Les entreprises socialement responsables ont une meilleure image et bénéficient d'un jugement favorable de la société mais aussi de leurs employés (Yanat, Tchankam, 2004).

### 1.1. Des observations, des diffusions et des préconisations

Le recours à l'audit social peut permettre aux entreprises maghrébines et africaines de façonner des stratégies de ressources humaines cohérentes, c'est à dire capable de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes. L'audit social établit un constat dont l'objectif est d'engager une action visant à améliorer la gestion des personnes. 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). Selon Thévenet (1999), l'audit social analyse la qualité et l'efficacité des interactions du binôme individu/organisation. L'audit social doit également favoriser, par le biais notamment de l'apprentissage stratégique<sup>1</sup>, la diffusion du concept de responsabilité sociale des entreprises.

#### 1.1.1. De la diffusion...

L'audit social est susceptible de participer à la diffusion des « bonnes pratiques » de Gestion des Ressources Humaines et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) vers les entreprises africaines car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. Nous retiendrons les apports de la RSE de Carroll (1979) et de Lorriaux (1991). La RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des entreprises. Elle se décline en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des employés (les conditions de travail, les rémunérations) et à l'égard de la société à travers la diffusion de produits, la préservation de l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie...

---

<sup>1</sup> La notion d'apprentissage stratégique a été notamment développée par De la Ville et Grimaud (2001) et appliquée dans le cadre des pratiques de GRH (Cf. Frimousse et Peretti, 2005).

### *1.1.2. ... à la vérification des engagements dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises*

Les auditeurs sociaux sont également en mesure de vérifier les engagements des entreprises 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 (Bénézech et Loos-Baroin, 2003). 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. (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 : l'hygiène et la sécurité de travail, la discipline, les horaires de travail et la rémunération. La certification sociale suppose une conformité établie (Igalens et Peretti, 2004).

## ***1.2. Des impératifs économiques et des responsabilités sociales à concilier dans une diversité contextuelle***

Le modèle de dissociation anglo-saxon rejette la dimension sociale hors de la sphère du management. A l'inverse, le modèle d'inspiration paternaliste intègre le social au management (Pérez, 2002). La RSE s'inscrit dans le paradigme du développement durable alors que l'éthique des affaires se situe dans le paradigme libéral. Le principal trait du paradigme libéral est que la croissance économique est un bienfait, source de progrès pour les individus. L'augmentation du chômage, des scandales financiers, de la pauvreté et des catastrophes écologiques sont à l'origine de nombreuses contestations qui remettent en cause ce paradigme (Combes, 2005 ; Gabriel et Cadiou, 2005). L'entreprise doit donc assumer des responsabilités légales et économiques mais aussi des responsabilités sociales.

### *1.2.1. La quête de légitimité et le principe d'accountability : les bases de la performance sociale*

De nouvelles obligations « morales » s'imposent aux entreprises car elles ont la capacité à bouleverser l'équilibre de la planète (Yanat, 2005). La légitimité représente l'impression partagée que les actions de l'entreprise répondent aux attentes, aux valeurs et aux normes sociales et sociétales (Suchman, 1995). Elle est un jugement social et une acceptation morale des parties prenantes (Kelman, 2001 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Cette légitimité est symbolique et les entreprises sont dans l'obligation de s'y soumettre ou donner l'impression de s'y conformer (Di Maggio, Powell, 1983). Les entreprises sont donc à la recherche de cette légitimité afin d'obtenir le droit moral d'exercer leurs activités. Elles sont ainsi amenées à justifier leur utilité sociale à travers des actions et des discours dont la crédibilité est assurée par des dispositifs tels que la certification sociale et environnementale.

L'entreprise doit donc rendre des comptes. Cette obligation s'exprime à travers le principe d' « *accountability* » (Petit, 2003). La capacité à rendre des comptes est inhérente au principe de responsabilité (Pérez, 2005). Le capital réputation devient ainsi une ressource indispensable à l'entreprise (Stephany, 2003 ; Capron, 2005). La performance sociale est donc étroitement liée aux performances économiques.

Les travaux de Carroll (1979) constituent une étape importante dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise<sup>2</sup>. 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 les 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>3</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>4</sup> (ISP) s'inscrit dans cette perspective. 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.

### *1.2.2. Le dépassement de la tentation de l'universalité : la diversité contextuelle*

L'utilisation d'un référentiel connu et accepté constitue la principale caractéristique d'un travail d'audit. 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). Le référentiel doit être adapté selon les contextes et les situations locales. Il est difficile de parler d'un modèle de RSE car les perceptions des pratiques socialement responsables diffèrent d'un pays à l'autre. Les diversités de contextes institutionnels, historiques et culturels agissent sur les attentes d'audit social et les manifestations de la RSE. D'où la diversité des visions (Koleva, 2005). La RSE ne peut donc pas être séparée des autres facteurs contextuels au sein desquels elle se manifeste. Pour Pérez (2005), il s'agit d'effectuer une mise en perspective socio-historique. Dans cette optique, il semble intéressant d'obtenir des informations relatives à la perception et à la vision de l'audit social chez les DRH du Maghreb et de les comparer à celles des DRH d'Europe.

---

<sup>2</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>3</sup> « *Les activités de l'entreprise associent différents partenaires que l'on groupe en parties prenantes ou stakeholders. Il s'agit des actionnaires (stockholders), des fournisseurs, partenaires et salariés.* » (Tarondeau, et Huttin, 2001, p.169).

<sup>4</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).

## 2. LES VISIONS ET LES PERCEPTIONS DE L'AUDIT SOCIAL PAR LES DRH : UNE COMPARAISON FRANCE-MAGHREB

La démarche méthodologique appliquée est celle préconisée par le paradigme de Churchill (1979). Ce dernier peut être synthétisé en deux grandes étapes : **l'examen du domaine conceptuel** et **la phase de validation**. Notre démarche s'inscrit dans le dépassement de l'opposition quantitatif/qualitatif. Les deux approches sont utilisées afin d'utiliser simultanément leurs qualités respectives. L'analyse de l'objet de la recherche s'effectue par le biais de la triangulation<sup>5</sup> des données « between methods » (Jick, 1979; Saunders, Lewis, Thornhill, 2003). Le recours aux entretiens permet d'obtenir une représentation inductive de la réalité. L'entretien et l'analyse de contenu favorisent l'exploration de notre principale thématique. Cette analyse qualitative conduit à l'élaboration puis à la validation de notre échelle de mesure. Cette communication isole une thématique du questionnaire : l'audit social. L'exploitation des 71 questionnaires récoltés dans les trois pays du Maghreb est réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Les DRH interrogés évoluent dans les entreprises les plus structurées des pays du Maghreb dans divers secteurs d'activités. Notre échantillon est composé d'entreprises inscrites dans des stratégies d'internationalisation avec des firmes européennes. Les résultats obtenus au Maghreb sont comparés à ceux obtenus en France lors de l'enquête 2005 menée par l'IAS.

### 2.1. *Les similitudes et les divergences avec l'enquête IAS 2005*

L'enquête menée par l'IAS indique que les DRH n'ont généralement pas été à l'initiative de l'audit social. Ils l'ont subi. Le recours à cet instrument stratégique est très peu répandu. L'expérience qu'en ont les DRH est ponctuelle. Bien souvent, il s'agit d'un audit commandé par la direction générale en période de crise. Les résultats et l'utilité de l'audit social semblent mitigés. Le besoin d'audit social et le diagnostic attendu sont souvent réclamés lors de situations délicates et difficiles pour l'entreprise et ses salariés. L'audit social apparaît donc comme une réponse face à des problèmes (De la Coudre, 2006). A l'inverse, notre étude menée auprès de 71 DRH dans les trois pays du Maghreb, révèle que l'audit social renvoie à des logiques de positionnement et de perfectionnement. Cet instrument ne semble pas être associé à des périodes délicates. Dans les deux études, les interlocuteurs rapprochent l'audit social de la notion de diagnostic. Les interviewés réclament également des évaluations et surtout des préconisations. L'audit social doit apporter une vision claire de la situation, des indicateurs pour en suivre l'évolution et des conseils afin de l'améliorer.

#### 2.1.1. *La convergence et l'application de normes sociales*

L'analyse des données recueillies révèle que l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH renforce l'application des normes sociales. Ce résultat s'inscrit dans la même lignée que les conclusions émises par Allouche et alii (2004) et Saulquin (2004) sur le rôle de l'Audit Social dans la diffusion des principes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Près de la totalité

---

<sup>5</sup> La métaphore de la triangulation est empruntée à la navigation et à la stratégie militaire. Ces dernières utilisent plusieurs points de repère pour établir avec exactitude la position d'un objet.

des Directeurs des Ressources Humaines atteste, par exemple que la partie européenne s'engage à vérifier et à respecter que les enfants ne travaillent pas.

Cet aspect est majoritairement mentionné dans les trois pays et ce, quels que soient les modalités d'implantation et les secteurs d'activités. La discrimination homme/femme ne semble pas être considérée comme une norme sociale à respecter. Il est également intéressant de constater que l'audit social en tant que contrôle est rejeté par 75% des Directeurs des Ressources Humaines interrogés. Ceci rejoint les résultats de l'enquête menée par l'Institut International de l'Audit Social (IAS) sur l'image de l'audit social auprès des Directeurs des Ressources Humaines et autres parties prenantes.

Les premiers résultats présentés lors des Universités de printemps et d'été de l'Audit Social à Marrakech et à Lille (Voynnet-Fourboul, 2005) révèlent que le terme d'audit social est souvent assimilé à une procédure lourde, source d'une perception négative chez les Directeurs des Ressources Humaines. Dans les entreprises au Maghreb, cette perception 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 Directeurs des Ressources Humaines affirme que la méconnaissance de l'aspect culturel constitue un frein pour 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* ». De la Còdre (2006) souligne que les compétences attendues de l'auditeur social sont techniques et humaines. Les Directeurs des Ressources Humaines affirment majoritairement que le recours à l'Audit Social dans leur entreprise est limité par l'absence de ressources financières.

### 2.1.2. L'audit social : les logiques de positionnement et de perfectionnement

L'audit social est également considéré comme un facteur de progrès. Pour près de 90% des personnes interrogées, l'audit social permet d'établir un diagnostic de l'entreprise par une mesure de la situation à un instant donné. L'audit social est donc bien lié à la notion d'étalon et d'indicateur indiqué par Voynnet-Fourboul (2005). Il ressort de l'analyse que l'audit social traduit la volonté de positionnement (diagnostic de la situation) et de perfectionnement (perspectives de développement). Ceci rejoint la logique de benchmarking qui permet de se confronter et de se situer afin de se développer. Pris isolément, les résultats des analyses par pays puis par modalités d'internationalisation convergent vers le même sens. Aucune différence majeure n'est à souligner (tableau 1).

**Tableau 1 : L'audit social : un diagnostic**

Les pays et les modalités d'implantation	L'Audit Social/ Le diagnostic : les logiques de positionnements et de perfectionnements.
Les entreprises conjointes	90 % de réponses positives
Les investissements <i>green-fields</i>	80 %
Maroc	75 %
Algérie	80%
Tunisie	75%

L'audit social doit fournir des conseils et accompagner le développement de l'entreprise. « *Les auditeurs sociaux sont capables d'établir un diagnostic...De là, il est possible de se perfectionner à partir des conseils. Un audit pour se faire auditer n'a aucun sens. Il faut s'inscrire dans une démarche de développement.* ». Cette demande de préconisations semble déterminante. Les propositions doivent faciliter la mise en place d'actions en vue d'accroître les performances de l'entreprise.

Rejoignant Voynnet-Fourboul (2005) et De la Coudre (2006), notre analyse marque le double rôle d'observation et de préconisation attribué à l'audit social. L'auditeur doit écouter, analyser, préconiser et communiquer avec pédagogie. Bien évidemment, il serait très intéressant d'avoir également l'avis des salariés. L'analyse de l'existant, à travers des enquêtes d'opinion sur les différents volets de la Fonction Ressources Humaines, peut permettre d'apprécier les effets et les points critiques de la mise en œuvre des pratiques de GRH. Les quelques pistes révélées par notre analyse doivent être développées afin de constituer une base de réflexion susceptible de structurer l'audit social dans les entreprises au Maghreb. L'idéal est de réussir, comme le préconise Igalens (2004), à délimiter ce qui doit être audité et comment s'y prendre. Dans cette optique, la considération des convenances locales et des acteurs locaux paraît nécessaire. Il ne faut pas oublier que l'audit social est avant tout une construction d'acteurs (ISEOR, 1994 ; Louart et Beaucourt, 2005).

## ***2.2. La confrontation et le diagnostic pour mieux s'orienter et se développer***

Les interactions et les comparaisons avec le partenaire européen semblent faciliter la diffusion des bonnes pratiques de GRH vers les entreprises au Maghreb. Les préconisations émises par Camp (1989) et Longbottom (2000) concernant le recours et l'efficacité d'une démarche benchmarking semblent donc renforcées.

### ***2.2.1. Les partenaires et les sociétés mères : des repères...avant tout méditerranéens***

D'après 80% des enquêtés, les partenaires ou la société mère jouent un rôle d'orientation et de guide. A travers les conseils et suggestions émis lors des audits, notamment de la partie européenne, la partie maghrébine oriente ses décisions et ses méthodes en matière de GRH et de RSE. Les DRH sont près de 60% à réaliser des comparaisons afin d'identifier, d'acquérir et de mettre en place les pratiques exemplaires dans le but d'accroître les performances de l'entreprise. La relation de cause à effet positif entre benchmarking et performance est donc acquise pour 60 % des personnes rencontrés.

Rappelons que les technologies de l'information et de la communication accélèrent également la diffusion des pratiques et agissent également sur l'évolution et le rôle de la GRH (Igalens, 1999 ; Matmati, 2000). A cet égard, 37 % des Directeurs des Ressources Humaines soulignent la mise en place, par le biais de la partie européenne, des systèmes d'information des ressources humaines. A l'instar des technologies de l'information et de la communication, les processus de certification et de normalisation favorisent l'évolution de la Fonction Ressources Humaines (Bénézech et alii, 2001 ; 2003). Ainsi, 57 % des Directeurs des Ressources

Humaines affirment que leurs homologues européens facilitent la mise aux normes et les processus de certification.

Près de 75% des Directeurs des Ressources Humaines sont globalement satisfaits de l'apport de la partie européenne au niveau des pratiques de GRH. Ces constats rejoignent les résultats obtenus par la régression économétrique. Néanmoins, cette dernière permet de préciser davantage l'analyse. En effet, l'origine méditerranéenne du partenaire semble faciliter la convergence des pratiques de GRH. La proximité géographique et surtout culturelle, soulignée notamment lors de l'analyse qualitative, paraît constituer un atout non négligeable lors du processus d'Apprentissage Stratégique des Pratiques de GRH.

Les individus en situation d'incertitude cherchent souvent des solutions connues. L'obligation de réactivité rapide explique les prises de décisions (Cohen et alii, 1972)<sup>6</sup>. Allouche et Amann (2000) affirment que « l'imitation » est devenue un lieu commun de la pensée managériale. Les Directeurs des Ressources Humaines imitent les entreprises performantes. Le recours au benchmarking s'inscrit dans cette perspective. Brilman (2000) distinguait quatre types de benchmarking : le benchmarking interne, compétitif, fonctionnel et générique. A partir de nos analyses, il paraît possible de préciser cette typologie dans le cadre des stratégies d'internationalisation.

En effet, l'approche qualitative révèle l'existence d'un benchmarking à deux temps: le premier correspond à l'étape pendant laquelle l'objectif est d'enclencher un développement afin de se mettre au niveau de la partie européenne, le second renvoie, une fois l'entreprise conjointe ou la filiale constituée, à une période de continuité durant laquelle l'entreprise poursuit la professionnalisation de la GRH.

Les entreprises s'adaptent à des règles qui s'autolégitiment. A cet égard, l'appartenance de nombreux Directeurs des Ressources Humaines rencontrés à des associations professionnelles n'est certainement pas sans effet sur la diffusion des pratiques jugées légitimes. Il en découle l'isomorphisme développé par DiMaggio et Powell (1991). Rappelons que DiMaggio et Powell affirment que les entreprises subissent les normes et les règles émises par les institutions, les autres entreprises et les divers groupes sociaux (syndicats, associations...). La reproduction des pratiques de GRH et de RSE semblent donc influencée par les pressions institutionnelles (isomorphisme normatif).

Rejoignant Kostova et Roth (2002), les formes d'isomorphismes proposées par DiMaggio et Powell peuvent s'appliquer à l'étude des stratégies d'internationalisation entre firmes européennes et maghrébines et plus particulièrement aux investissements *green-fields*. L'isomorphisme coercitif consiste à utiliser des pratiques déterminées par la maison mère ou le partenaire européen. L'isomorphisme mimétique se concrétise par l'échange des meilleures pratiques de GRH. Dans le cas de créations de filiales à l'étranger, le concept de dualité institutionnelle développé par Kostova et Roth (2002) semble vérifié. En effet, les résultats suggèrent que les filiales subissent simultanément les pressions de l'environnement dans lequel elles opèrent et celles de nature organisationnelle propres aux maisons mères.

---

<sup>6</sup> Voir notamment le *Garbage Can Model* ou théorie de la poubelle.

## 2.2.2. Une dimension sociale ancrée dans un fond culturel maghrébin ?

Les directions des entreprises se sont toujours intéressées à leur efficacité organisationnelle. Les travaux fondateurs de Taylor et Fayol soulignent d'ailleurs l'intérêt des chefs d'entreprises pour l'amélioration et la rationalisation de l'administration interne de l'entreprise afin d'optimiser l'utilisation de leurs ressources. De nos jours, l'efficacité organisationnelle demeure une préoccupation majeure. Cependant, elle est doublée d'une quête constante de rentabilité économique et financière en vue de satisfaire notamment les actionnaires. La dimension économique demeure essentielle. Toutefois, l'entreprise n'est pas uniquement formelle, elle est également informelle car des relations humaines se tissent et se maintiennent entre les salariés. Ces relations sont au centre de l'activité de l'entreprise (Chasserio et Maeder, 2005). La phase qualitative de notre recherche permet d'insister sur la dimension affective subjectivement réclamée par les personnes interrogées.

La lecture détaillée des entretiens révèle le besoin d'écoute, de reconnaissance et d'appartenance des répondants<sup>7</sup>. Ces facteurs contribuent à la réussite des interactions avec la partie européenne « *Ils ne véhiculent pas l'image de personnes hautaines. Ce sont des gens très professionnels. Nous sentons un attachement à un groupe...* ». La considération de la composante humaine apparaît comme un critère décisif dans le cadre des stratégies d'internationalisation et de l'audit social. L'étude menée par Boudabous (2005) sur les entreprises conjointes en Tunisie montre également que les salariés tunisiens sont à la recherche d'un contact émotionnel plus proche de celui qu'entretiennent les membres d'une famille. D'après une étude menée par Eddakir et Maghni (2005), un style de management marqué par une grande distance hiérarchique et une centralisation de la décision et des relations personnelles et informelles conviennent davantage aux salariés marocains. L'encadrement de type paternaliste est réclamé. Pinçon et alii (1995) définissent le paternalisme comme un rapport social basé sur une répartition autoritaire du pouvoir. Le détenteur de l'autorité est assimilé à un père et les agents « soumis » à ses enfants.

Dans les pays du Maghreb, le monde domestique est le cadre dominant<sup>8</sup>. Les références sont la famille, la tradition et les anciens. Au sein de l'entreprise, les salariés ont une forte demande affective vis-à-vis de leurs supérieurs. Ces derniers sont des leaders exerçant un pouvoir sur les autres membres de l'entreprise (Folett, 1951 ; Huault et Schmidt, 2003). Ce pouvoir se rapproche de l'autorité traditionnelle développée par Weber (1965). Dans le cadre de recherches menées sur l'internationalisation des firmes au Mexique, Schaan (1983) établit également la même conclusion. Le fonctionnement de la communauté est fondé sur le groupe et sur la présence d'un représentant. Comme le rappelle Adler (1997), dans ce type de modèle, les inégalités sont attendues. La notion de respect des supérieurs est essentielle. Boudabous (2005) indique que l'évaluation est basée sur des critères relationnels et humains.

La GRH dans les entreprises du Maghreb comme dans d'autres pays, a longtemps été sous-estimée voire ignorée (Kochan, 2004). Désormais, dans les entreprises les plus structurées, la GRH est guidée par une vision opérationnelle mais également stratégique. Les résultats de notre recherche semblent indiquer que ces entreprises nivellent progressivement par le haut les firmes nationales. L'homme est considéré comme une ressource à valoriser afin d'augmenter les performances. Néanmoins, le salarié est appréhendé à travers un prisme local.

---

<sup>7</sup> Voir notamment les théories de la motivation et plus particulièrement la pyramide des besoins de Maslow (1972) et les travaux de Mc Clelland (1998).

<sup>8</sup> Cf. notamment Bolanski et Thévenot (1987 ; 1991).

« *Seuls des marocains sont capables de déchiffrer et motiver la ressource humaine locale.* » Au delà de l'analyse qualitative et quantitative, nos observations, nourries au fil des rencontres sur nos terrains d'enquêtes, nous permettent de dire que le maintien de l'équilibre social au sein des firmes reflète l'équilibre sociétal.

Les rôles et la hiérarchie sont bien déterminés. Le statut social et le réseau relationnel procurent des avantages très importants. L'entreprise est composée de plusieurs groupes opposés et aux aspirations différentes. Logiques collectives et individuelles s'entremêlent. De ce fait, au delà du collectivisme souvent mentionné dans les diverses études sur les comparaisons internationales, nous émettons l'hypothèse d'équilibre pour caractériser la firme au Maghreb. En effet, cette dernière et la GRH veillent avant tout, de manière directe ou indirecte, à maintenir une cohésion sociale et sociétale. Ainsi, les entreprises n'adoptent pas nécessairement les pratiques de GRH les plus appropriées aux exigences économiques, mais plutôt celles qui semblent les mieux acceptées socialement. Pour D'Iribarne (2003), l'adhésion aux valeurs éthiques, aux principes du développement durable et de la RSE se retrouve dans les valeurs prônées par l'Islam. La GRH et la RSE ne doivent pas se contenter de la dimension instrumentale. La quête du sens, c'est à dire mettre de l'humain là où il y a de l'inhumain est nécessaire (Bindé, 2004 ; Yanat, 2005).

## CONCLUSION

Si l'audit social et la RSE ont vocation universelle, leur mise en œuvre dans la pratique ne peut être que contingente car ils sont influencés par l'environnement micro et macro économique (Tak Tak Kallel, 2004). Le transfert de pratiques de RSE ne se révélera positif qu'à condition que les stratégies d'internationalisation soient dictées par une prospective et non uniquement par la recherche de la minimisation des coûts salariaux. Les entreprises africaines trouveront dans la mise en œuvre de demande d'audit social des leviers pour développer leur management des ressources humaines si elles privilégient une vision de l'audit adapté à leur contexte.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., Huault I. et G. Schmidt. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *15ème Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal.
- Bardelli P. 2005. « Nouveau monde, nouvelle régulation sociale : démystifier la responsabilité sociale des entreprises », *Management et Avenir*, n°6.
- Bindé J. 2004. *Où vont les valeurs ?*, Editions UNESCO.
- Brilman J. 2000. *Les meilleures pratiques de Management : au cœur de la performance*, Editions d'Organisations.
- Camp R. 1989. *Benchmarking : The search for industry best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Capron M. 2005. « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles « nouveautés » s'agit-il ? *La revue des sciences de gestion, direction et gestion* n° 211-212.
- 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 22<sup>ème</sup> 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.
- Cohen M.D., March J.G. et J.P. Olsen. 1972. « A Garbage Can Model of Organization Choice », *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Combes M. 2005. « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, *Revue management et avenir*, n° 6.
- De la Coudre M. 2006. « L'image de l'audit social, les attentes de ses clients et partenaires », *Lettre de l'IAS*, n°5.
- D'Iribarne P. 2003. *Le Tiers monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob.
- 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.
- Di Maggio P.J. et Powell W. 1983. « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n° 48.
- 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.
- Gabriel P. et C. Cadiou. 2005. « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212.
- Huttin C. et J.C. Tarondeau. 2001. *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert.

- Igalens J. 1999. « Cent ans de gestion du travail », *Revue française de gestion*, novembre-décembre.
- Igalens J. 2004. *Tous responsables*, Editions d'Organisation, Paris.
- Igalens J. et J.M. Peretti. 2004. « Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux », *Actes de la 6<sup>ième</sup> 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.
- ISEOR. 1994. *L'Audit Social au service du management des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Jick T.D. 1979. « Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, vol.12, n°4.
- Jonas H. 1990. *Le principe de responsabilité*, Champs Flammarion, Paris.
- Joras M. 2004. « Irrévérences sur l'audit social et éthique », *Actes de la 6<sup>ième</sup> Université de Printemps*. Tunisie.
- Kelman H.C. 2001. « Reflections on social and psychological processes of legitimization and delegitimization », in: Jost J.T. et B. Major, *The psychology of legitimacy. Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, Cambridge University Press.
- Koleva P. 2005. « La responsabilité sociale des entreprises dans les pays européens en transition : réalité et limites », *La revue des sciences de gestion, direction et gestion* n° 211-212.
- Kostova T. et K. Roth. 2002. « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects », *Academy of Management Journal*, vol.45, n° 1.
- 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.
- Louart P. et C. Beaucourt. 2005. « Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes », *Actes de la 23<sup>ième</sup> Université d'été de l'Audit Social*, Lille.
- Matmati M. 2000. « L'impact des TIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH », *Actes du 11<sup>ième</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris.
- Pérez R. 2002. « A propos de responsabilité globale en management », in : *Une mondialisation apprivoisée ?*, 9<sup>ième</sup> journée annuelle François Perroux, éditions ISEOR, Lyon.
- Pérez R. 2005. « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion, direction et gestion* n° 211-212.
- Petit P. 2003. « Responsabilité et transparence dans les économies fondées sur le savoir : une vision régulationniste des changements institutionnels contemporains », *Economie appliquée*, tome LVI, n°3.

- 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.
- Saunders M., P. Lewis et A. Thornhill. 2003. *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall.
- Stephany D. 2003. *Développement durable et performance de l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- Suchman M.C. 1995. « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3.
- Taktak Kallel L. 2004. « Mondialisation, société de l'information et responsabilité sociale des entreprises », *Actes de la 6<sup>ième</sup> 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>ième</sup> Université de printemps de l'audit social*, Tunisie.
- Voynnet-Fourboul. C. 2005. « Quelles représentations de l'Audit Social ? », *Actes de la 23<sup>ième</sup> Université d'été de l'Audit Social*, Lille.
- Wartick S.L. et P.L. Cochran. 1985. « The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, 10.
- Yanat Z. 2005. « Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb », in : Scouarnec A. et Z. Yanat , *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Vuibert.
- Zimmerman M.A. et G.J. Zeitz. 2002. « Beyond survival : achieving new venture growth by building legitimacy », *Academy of Management Review*, 27.n° 3.