

Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale :

Vers une convergence euro-méditerranéenne ? *

Jean-Marie PERETTI

Professeur ESSEC CERGY et IAE de Corte,
Président de l'AGRH,
Président d'Honneur de l'IAS et
Directeur de l'IAE de Corte

Soufyane FRIMOUSSE

Doctorant IAE de Corse,
IDIM - Université de Corse

Introduction

Les accords entre les trois pays du Maghreb et d'Europe conduisent à s'intéresser aux convergences euro-méditerranéennes en matière d'audit social et de responsabilité sociale. Ces pays se sont engagés, à des rythmes différents, dans un large mouvement d'ouverture des frontières. Cette région doit surmonter différents handicaps pour s'intégrer au marché européen et mondial. L'entrée massive de flux d'investissements directs étrangers (IDE) apparaît être un facteur décisif de stimulation du processus de développement (Cecchini, 2002). L'Union européenne a affirmé sa volonté de construire une zone euro-méditerranéenne de stabilité économique et politique. Pour cela, les instances européennes ont proposé aux pays tiers méditerranéens d'établir une zone de libre échange commerciale (ZLE). Si les résultats de toutes les études de simulation n'apportent pas d'éclairages certains sur les implications d'une ZLE entre pays à niveau de développement inégal, il paraît indispensable de savoir comment accompagner cette évolution pour la rendre profitable.

C'est ici que l'audit social a un rôle décisif. En effet, l'ouverture des frontières renforce le besoin d'audit social, méthode indispensable d'analyse des risques mais aussi des opportunités liées à ces nouvelles perspectives. De plus, l'apparition de normes internationales sociales et éthiques fait de l'audit social une discipline et une démarche de plus en plus sollicitées.

Au Maghreb, la GRH décrite dans la plupart des recherches menées dans les années 1990 apparaissait archaïque et inadaptée aux exigences de la compétitivité nécessitant un capital humain performant. Néanmoins, grâce au développement de relations économiques internationales, avec l'UE notamment, les entreprises les plus exposées de cette région au démantèlement douanier ont été sensibilisées à la problématique de la gestion des ressources humaines.

Dans cette optique, 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 doit permettre aux entreprises sud méditerranéennes de façonner une stratégie des ressources humaines cohérente, c'est à dire capable d'utiliser et de développer son potentiel humain afin d'être plus performantes. L'audit social doit également favoriser, par le biais notamment de l'apprentissage stratégique, la diffusion aux entreprises sud méditerranéennes 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).

S'inscrivant dans le cadre de l'internationalisation des entreprises et plus précisément des alliances inter-firmes euro-méditerranéennes, cette contribution analysera le rôle de l'apprentissage stratégique et de l'audit social sur la diffusion des pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

1. Diffusion et mise en œuvre de la responsabilité sociale par les alliances inter-firmes

Dans le nouvel ordre économique international, marqué par la mondialisation, les frontières technico-économiques des entreprises, naguère clairement définies, sont devenues davantage floues et perméables. En effet, l'entreprise doit faire face à une compétitivité multidimensionnelle impliquant toutes ses fonctions et domaines d'activités. Elle doit : - s'organiser pour mieux agir, - exploiter rationnellement ses ressources, - diffuser à grande échelle ses produits, - anticiper le comportement des différents intervenants et -faire accepter ses intérêts dans le but de continuer à assurer son existence. Toute décision prise aura des répercussions directes sur sa croissance, son équilibre financier, sa gestion et sa stratégie. Plus que jamais donc, l'entreprise doit disposer de repères pour ajuster l'orientation souhaitée, et mettre en pratique des techniques de gestion et des méthodes de travail efficaces afin d'être plus performante et compétitive. Ce nouveau contexte a pour conséquence l'avènement de nouvelles règles du jeu sur les marchés. Parmi elles figure : l'alliance inter-entreprise.

Celle-ci concerne notamment les firmes européennes et sud méditerranéennes qui s'allient dans des joint ventures internationales (JV). Cette forme d'alliance autorise une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessibles à une entreprise isolée (Jolly , 2001 ; Glaister et alii, 2003). De surcroît, les interactions de deux cultures stratégiques, économiques, sociales, différentes voire opposées et contradictoires dans leurs pratiques et leurs comportements confèrent à la JV une potentialité d'apprentissage de différentes natures (Garette, Dussauge, 1995 ; Gherzouli , 1997a ; Saglietto , 1997). En effet, d'une part, la JV instaure une interaction directe entre les parties laquelle favorise l'accès à des sources d'informations précieuses difficilement transférables en dehors d'échanges répétés. D'autre part, elle offre la possibilité aux partenaires d'obtenir des apports inattendus dans différents domaines et d'accroître ainsi leur expérience (Ingham, 1994 ; Gherzouli, 1997b). Cependant, bénéficier pleinement de ces divers avantages réclame aux entreprises une capacité à acquérir les connaissances, à les articuler, à les comprendre, à les assimiler et à les transmettre en interne. En d'autres termes, l'entreprise doit être en mesure de mettre en œuvre un processus d'apprentissage. Dans cette optique, l'audit social peut accompagner ce processus et contribuer ainsi à l'amélioration de la compétitivité des firmes sud méditerranéennes. L'audit social permet de faire apparaître les écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise. De plus, ce processus d'apprentissage stratégique peut participer à la généralisation du concept de (RSE) par la diffusion des meilleures pratiques.

1.1. Audit social / responsabilité sociale de l'entreprise / apprentissage stratégique : un triptyque essentiel à la firme sud méditerranéenne

Dans le contexte d'ouverture économique l'équation à résoudre est simple : promouvoir une offre compétitive répondant aux exigences de la demande sur les marchés internationaux. Dans ce domaine, les difficultés à surmonter pour la plupart des entreprises sud méditerranéennes sont importantes. En effet, face à une concurrence beaucoup plus vive, ces dernières vont devoir, pour se développer davantage, engager d'importants programmes de modernisation de leurs

équipements et remodeler leur système organisationnel. En ce sens, les alliances inter-entreprises soutenues par l'accord de Barcelone (novembre 1995), peuvent s'avérer être une solution stratégique. D'une part, cette dernière contribue, sous certaines conditions, au développement des firmes locales ; et d'autre part, elle permet, à l'aide de partenaires dûment choisis d'accroître la compétitivité.

En effet, dans l'optique des firmes du Sud, les alliances inter-firmes constituent un mode d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques indispensables à leurs compétitivités. Elles peuvent bénéficier par l'intermédiaire de partenaires étrangers : des expériences, de la formation spécialisée, des réseaux commerciaux, des sources de financement extérieures et de l'audit social. 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 envers leurs employés (Yanat, Tchankam, 2004). Concernant les firmes internationales, l'alliance inter-firme présente un intérêt considérable à plus d'un titre. En effet, grâce au partenaire local, la multinationale évite les restrictions institutionnelles et accède ainsi plus aisément à de nouveaux marchés locaux ou régionaux. Elle peut aussi disposer de garanties d'approvisionnement en matières premières locales. De plus, la restructuration des tissus industriels locaux offre des perspectives intéressantes : fournitures d'équipements, prestations de services divers dont notamment l'audit social. En d'autres termes, les alliances inter-firmes sont des solutions stratégiques d'implantation sur un territoire mais aussi des armes commerciales, financières et institutionnelles pour les multinationales dans la mesure où elles facilitent leur insertion grâce

notamment aux réseaux du partenaire locale (banque, fichier client, distribution) (Luo, 2001 ; Anand, Delios, 2002).

1.2. Apprentissage stratégique des pratiques de GRH et diffusion de la responsabilité sociale des entreprises

Face à un environnement complexe, les firmes mettent en place des stratégies visant à créer et/ou acquérir de nouvelles connaissances. Ce constat souligne l'intérêt croissant porté par les entreprises aux opportunités d'apprentissage, particulièrement dans le cadre des alliances. En effet, selon la théorie des ressources et compétences le socle de la position concurrentielle d'une firme correspond à la capacité de cette dernière à s'engager dans un mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison de ses ressources et compétences clés. Ce processus est qualifié d'apprentissage stratégique (De la Ville, Grimaud, 2001).

Dans le cadre des alliances inter-firmes euro-méditerranéennes, les systèmes de gestion constituent des vecteurs privilégiés de transferts et d'apprentissages organisationnels (Laval, Guilloux, Kalika, 1998 ; Ameziane, Benraïss, Bentaleb, 2000). La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est directement concernée par cet apprentissage (Ameziane et alii, 1999). Dans le cadre des JV euro-méditerranéennes et plus précisément euro-maghrébines, le processus d'apprentissage stratégique doit permettre aux firmes évoluant dans le contexte maghrébin d'assimiler les bonnes pratiques GRH des partenaires notamment grâce au benchmarking¹. Au-delà de similitudes, démographiques et culturelles par exemple, de nombreuses différences apparaissent, en particulier, entre le modèle algérien et ceux du Maroc et de la Tunisie. Les travaux d'A. Scouarnec et Z. Yanat (2002) sur l'Algérie et le Maroc font ressortir leurs spécificités. En Algérie, dès les années soixante dix, la GRH a été organisée selon une conception élargie et uniforme voulue par l'Etat afin de parvenir à une mobilisation sociale nécessaire à la réalisation des objectifs nationaux de production planifiée. La GRH a été instrumentalisée et confisquée par le pouvoir politique qui dicte la stratégie d'admi-

1. Pour D. Longbottom (2000), le benchmarking se définit comme une recherche des pratiques exemplaires. Cette quête consiste à effectuer une comparaison des pratiques de la firme évaluée à celles des grandes entreprises mondiales.

nistration des individus considérés comme de simples « objets ». En fait, cet esprit d'exploitation assimile le capital humain à un instrument et ne le considère pas comme une ressource à développer (Scouarnec, Yanat, 2002).

On observe cependant dans les grandes entreprises nationales l'adoption de pratiques innovatrices de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour répondre aux objectifs d'une planification volontariste et relever les défis de « l'industrie industrialisante » (Peretti, 2003). Dans son article, A. Dali (2004) retrace l'évolution de la GRH en Algérie des années 60 jusqu'à nos jours. Il constate, actuellement, une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de GRH. L'existence d'entreprises publiques de grande taille favorise l'adoption de pratiques avancées. Toutefois, la pénurie de compétences ainsi que l'exode du potentiel humain qualifié et formé vers les pays étrangers, handicape fortement le développement des entreprises. De ce fait, au-delà du rôle stratégique de la fonction Ressources Humaines, la principale problématique en Algérie semble concerner la formation et la conservation du capital humain.

Au Maroc, la GRH est embryonnaire dans la grande majorité des entreprises. D'une part, elle est de nature administrative (suivi de l'absentéisme...) et en aucun cas stratégique (intégration des ressources humaines au sein de la stratégie de l'entreprise, recherches des compétences...); d'autre part, à l'instar de l'Algérie, la GRH est instrumentalisée (profusion d'outils utilisés ponctuellement sans alignement avec la stratégie de l'entreprise). En d'autres termes, la gestion du personnel prédomine par rapport à la gestion des ressources humaines. De surcroît, les dirigeants d'entreprises qui évoluent au sein d'organisations centralisées s'approprient la fonction GRH.

En Tunisie, R. Zghal (2004), soulignent que le tissu industriel est composé essentiellement de petites et moyennes entreprises dont la source de motivation est essentiellement financière. En cela, la GRH est reléguée au second plan. En effet, plusieurs études démontrent que la GRH n'occupe pas une place stratégique dans la gestion des entreprises tunisiennes. C'est le cas de l'enquête menée par l'équipe pluridisciplinaire de recherche en gestion (ERGE) de l'université de Sfax en 1994/1995 dont l'objectif était de vérifier si les entreprises tunisiennes les plus performantes

appliquaient un système de gestion élaboré basé sur une dimension prévisionnelle et le développement des ressources humaines. Il est important de souligner que cette étude a été menée pendant la période de signature de l'accord d'association avec l'UE. Ce dernier n'était pas encore entré en application. Par conséquent, les contraintes institutionnelles n'étaient pas encore suffisamment fortes pour impulser des changements potentiels dans les politiques et les pratiques de GRH (Ben Hamouda, 1992; Ben Ferjani, 1998). De plus, ces analyses ont révélé l'existence de paradoxe entre une conscience de l'importance de la GRH et la pratique d'une gestion basique proche de l'administration du quotidien. En fait, la gestion corrective, correspondant à la quête permanente d'opportunité sans véritable stratégie, domine.

Ainsi, les initiatives telles que l'introduction des nouvelles technologies de l'information sont souvent réalisées par simple effet de mode ou d'imitation sans réflexions stratégiques. L'adoption de formules organisationnelles (ex : programmes de formation) constituent des actions menées sous la pression d'agents extérieurs (fournisseurs...). De plus, la GRH demeure caractérisée par une centralisation des décisions et un style de commandement autoritaire. La concertation, la mise en commun d'expérience, la participation et le partage des informations sont quasi inexistantes. En fait, la GRH demeure encore dénuée de pouvoir décisionnel au sein des entreprises du Maghreb. F. Ezzrelli (1995) parle d'une gestion « floue ». Les dirigeants sont néanmoins conscients des bouleversements de l'environnement (importance de la qualité, concurrence exacerbée...) (Zghal, 2000, 2003a). La GRH au Maghreb décrite dans la plupart des recherches menées dans les années 1990 apparaît donc encore archaïque et inadaptée aux exigences de la compétitivité qui nécessite un capital humain performant.

En ce sens, le recours à l'audit social, dans le cadre d'alliances inter-firmes, peut participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH vers les entreprises au Maghreb. « L'utilisation de référentiels pertinents est essentielle; chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. » (Peretti, 2002a, p.222). 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 ou de son efficience.

En d'autres termes, cet outil a pour but de vérifier la conformité des pratiques de la gestion des ressources humaines aux politiques et règles en vigueur et d'apprécier la cohérence et l'efficacité des procédures mis en place ainsi que le fonctionnement des hommes au travail. De surcroît, cet instrument stratégique doit permettre de diffuser la RSE.

Selon A. 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, A. 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 J.P. 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.

En somme, l'alliance euro-méditerranéenne est comprise comme une démarche inter-organisationnelle favorable aux apprentissages du fait des interfaces partenariales. En fait, ces dernières augmentent le potentiel d'échanges entre les membres et partant, les possibilités de diffusion du concept de RSE, par le biais notamment de l'audit social. Néanmoins, il convient de rappeler l'impérative obligation de considérer la dimension contextuelle dans la diffusion et la mise en œuvre de la RSE.

2. Audit social, RSE et alliances inter-firmes : la dimension contextuelle

Le recours aux alliances inter-firmes est devenu, au long des deux dernières décennies, une option stratégique de plus en plus appréciée, dans la mesure où elle offre d'importants avantages potentiels aux partenaires, participant ainsi à l'amélioration de leur compétitivité. Néanmoins, telle alternative n'est pas exempte

de risques et inconvénients dont les répercussions peuvent être néfastes, non seulement pour la coopération, mais aussi pour les firmes impliquées. Ainsi, la gestion d'une coopération repose sur la maîtrise de sa complexité et de son instabilité. Toute la difficulté réside dans le fait que deux firmes autonomes disposant de leur propre réalité stratégique deviennent interdépendantes dans une interface partenariale plus ou moins longue. Deux formes de complexité sont à distinguer : celle de l'objet de l'alliance (étendue des activités...) et celle de son organisation (organisation des interfaces...) (Philippart, 2001). De surcroît, le développement des joints ventures internationales soulève avec une intensité croissante la problématique relative à ce que l'on nomme aujourd'hui « l'interculturel ». De ce point de vue, dans le contexte de la globalisation, les entreprises et les hommes doivent penser au-delà de leurs frontières. Les firmes se doivent de cerner et de considérer les différences culturelles et économiques existantes sur des espaces nationaux variés. Tout système ou style de management n'est guère transposable d'un contexte à un autre très différent. En fait, la simple duplication de pratiques managériales et technologiques universelles dans un contexte différent est infructueuse. En d'autres termes, la considération des spécificités locales favorisera l'émergence de pratiques non pas répliquées mais contextualisées et donc adaptées.

2.1. Responsabilité sociale : l'importance de la dimension contextuelle

Les différences culturelles, les conflits de valeurs, sont les sources de malentendus considérables dans les interactions entre firmes (Gauthey, Ratiu, 1989). Selon A. Mendez (2001), la diversité nationale se perçoit de plusieurs façons « elle peut être marchande (diversité dans les niveaux de vie, les modes de consommation, de distribution), culturelle, institutionnelle. » (Mendez, 2001, p.102). Dans le domaine managérial, la diversité culturelle² 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

2. 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).

comparatifs entre le Maroc et la France (Benraïss, Peretti, 2002). En raison de cette complexité, une joint venture internationale a tout intérêt à adopter une stratégie adéquate afin d'éviter les conflits et de tirer profit de la diversité (Gao, 2002 ; Zghal, 2003b). En effet, si les cultures nationales influent sur les perceptions des individus, il est primordial d'en tenir compte dans le management des JV internationales et d'adopter ainsi des modes de gestion adéquats. « 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). La découverte des différences culturelles est fondamentale pour les firmes sur au moins trois dimensions : le marché, l'organisation du travail, les processus de décision (Desjeux, 1998 ; Prime, 2001).

En somme, dans le cadre de JV internationale, les entreprises se doivent donc de considérer la diversité nationale des pratiques socio-culturelles, organisationnelles et managériales. La gestion de cette diversité est un facteur de compétitivité. Les firmes doivent donc s'adapter à un environnement humain différent (Bolling, Hofstede, 1987 ; D'Iribarne et alii, 1998). Bien évidemment, la diffusion et la mise en œuvre de la RSE sont directement concernées par la dimension contextuelle. Cet apprentissage de la RSE doit se matérialiser par des processus d'adaptation à l'environnement. Ainsi, ce processus participe à la convergence du concept au niveau de l'espace euro-méditerranéen tout en considérant les contingences locales des territoires du Maghreb.

2.2. Diffusion et mise en œuvre de la RSE sur l'espace euro-méditerranéen : entre convergence et contingence

La mise en œuvre de nouvelles pratiques est réalisable à condition que ces dernières soient en accord avec l'ensemble des représentations des membres de l'entreprise (Tregaskis et alii, 2001). L'approche contingente conduit à rechercher ce qui est particulier au contexte et les variables qui l'influencent pour les prendre en considération dans les pratiques managériales (Zghal, 2000). A l'inverse, l'approche universa-

liste de la gestion affirme que le monde des affaires est gouverné par des intérêts similaires de part et d'autre des frontières. Certaines pratiques dites « bonnes pratiques » agissent significativement sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte (Shepeck., Militello, 2000).

Par voie de conséquence, les modes de gestion et les formes d'organisation des différents pays convergeraient. Il en émane l'adhésion au « one best way » en matière de gestion. Cependant, cette vision est de plus en plus contestée. En effet, en se basant sur l'échec notoire des tentatives de convergence des pays du Tiers monde notamment, les précurseurs de l'approche contingente, parmi lesquels figurent P. Lawrence et J.W.Lorsch (1969), affirment que vouloir exporter des pratiques dites universelles sans tenir compte des spécificités culturelles est source d'échec. L'uniformisation des pratiques à l'aide d'une culture forte qui transcenderait les cultures nationales comporte de nombreux risques. En effet, remettre en cause les modalités managériales nationales, revient à enfreindre des règles culturelles et à bouleverser des équilibres sociaux établis, pouvant susciter des frustrations et des réactions brutales. A ce titre, les travaux menés par M. Valax et S. Palmero (2004) consacrés aux résistances culturelles des informaticiens marocains vis à vis de l'implémentation d'un ERP, en sont d'ailleurs une très bonne illustration.

Dans l'espace euro-méditerranéen, de nombreuses caractéristiques démographiques, économiques, culturelles soulignent un contexte très différent pour les entreprises sud méditerranéennes et celles d'Europe. L'approche contingente semble donc exclure la duplication de modèles importés. En effet, les réalités locales d'Europe et du contexte sud méditerranéen n'étant pas les mêmes, les bonnes pratiques européennes ne sauraient être également efficaces sur les territoires du Maghreb et du Maâschrek. Toutefois, de nos jours cette vision restrictive démontre ses limites. De ce point de vue, dans chaque pays, les entreprises les plus performantes se sont appuyées sur une des pratiques universelles. Par voie de conséquence, la logique de la contingence n'est pas incompatible à celle de la convergence.

3. Expression empruntée à M. Bosche (1993)

4. « 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).

D'ailleurs, les mutations technologiques, l'environnement économique international, la démographie sont autant de facteurs de contingence qui tendent à s'universaliser. Ce rapprochement des contextes favorise la convergence des pratiques managériales. En effet, dès lors que les firmes sont confrontées aux mêmes pressions concurrentielles, elles optent pour des pratiques similaires (Gooderham, Brewster, 2003 ; Fenton-O'Creedy et alii., 2003). De surcroît, avec la volatilité des firmes et les systèmes d'information et de communication, les pratiques se propagent d'un pays à l'autre favorisant leur homogénéisation (Fenton-O'Creedy, 2003). A cet égard, la recherche menée par DIORH (2002) au Maroc révèle un haut niveau de développement des pratiques GRH dans les filiales de multinationales.

Actuellement, le débat sur la convergence du concept de RSE sur l'espace euro-méditerranéen reste donc ouvert. Une convergence du concept s'accompagne de la persistance des particularismes. Convergence et contingence coexistent donc. Ainsi, mêmes si les entreprises sont soumises à certaines obligations fondamentales universelles (engagement pour la qualité...), l'interprétation et les modalités locales d'expression de ces aspects restent le plus souvent spécifiques (Prime, 2001 ; Peretti, 2002b). O. Tregaskis (2001) parle de « global/local mix ».

En somme, la reproduction désignant la capacité de diffuser les procédés assimilés doit être complétée par l'adaptation représentant l'aptitude à contextualiser certaines pratiques et méthodes. 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 » doit pousser les entreprises à se méfier des dangers de la standardisation. Ainsi, si la RSE est universelle dans son entendement théorique, sa mise en œuvre dans la pratique ne peut être que contingente car elle est influencée par l'environnement micro et macro économique (Tak Tak Kallel, 2004).

Conclusion

Dans l'optique des PSEM, la création de la future zone de libre échange avec l'UE engagera leurs entreprises dans une compétition économique extrêmement sévère. Pour qu'en l'occurrence, l'entreprise sud mé-

diterranéenne puisse relever le défi et remporter des succès, elle doit s'ingénier à mettre en pratique avec plus d'habileté des méthodes organisationnelles plus performantes en articulant harmonieusement différents moyens humains, matériels et informationnels, ceux dont elle dispose et/ou ceux qu'elle est capable de mobiliser à son profit. A cet égard, le triptyque audit social/apprentissage stratégique/alliances inter-firmes a une vocation prépondérante. En effet, la multiplication de partenariats inter-entreprises peut s'avérer être un outil précieux pour le renforcement des capacités concurrentielles des firmes sud méditerranéennes. Les obstacles d'accès à l'intégration économique avec l'UE peuvent être franchis en se joignant à des partenaires étrangers capables de transférer des compétences et d'une manière générale de transmettre et diffuser des modes organisationnelles, des techniques et pratiques performantes dont notamment le concept de RSE.

En somme, l'enjeu majeur du rapprochement économique et commercial entre la rive Nord et la rive Sud de la Méditerranée devrait permettre, par le biais notamment des alliances inter-firmes, d'impulser et d'accompagner le développement des entreprises sud méditerranéennes. Désormais, avec l'émergence d'un bloc régional, amené d'ici 2010, à jouer un rôle décisif dans le commerce mondial, il semble intéressant de s'interroger sur le rôle du processus d'apprentissage stratégique réalisé dans le cadre d'alliances inter-firmes sur l'éventuelle convergence des pratiques GRH dans l'espace euro-méditerranéen. Entre convergence et contingence ce processus participera-t-il à l'émergence d'un modèle caractéristique de gestion des ressources humaines dans le contexte euro-méditerranéen ?

Bibliographie

Ameziane, H. et alii. (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.

Ameziane, H., Benraiss, A., Bentaleb, C. (2000). « Pratiques de GRH dans les entreprises marocaines partenaires d'entreprises françaises », in : *Audit Social et progrès du management*, 2ème Université de printemps de l'IAS, Marrakech.

- Anand, J., Delios, A. (2002). « Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions », *Strategic Management Journal*, vol. 23.
- 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.
- Ben Ferjani, M. (1998). « La Gestion des Ressources Humaines dans quelques entreprises performantes », in : Zghal, R., *La gestion des entreprises, contexte et performance*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.
- Ben Hamouda, A. (1992). « Culture d'entreprise et Gestion des Ressources Humaines », *Les cahiers de l'ERGE*, n°1.
- Benraïss L., Peretti J.M. (2002), « Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français. », in : *Relations Euro- méditerranéennes : Audit Social et mise à niveau des entreprises et des institutions*, 4ème Université de printemps de l'IAS.
- Benraïss L., Peretti J.M. (2003). « L'entreprise est elle responsable de l'équité des rémunérations ? », *Actes de la 5ième université de printemps de l'Audit Social*, Corte.
- Bollinger, D., Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, Les éditions d'organisation.
- Bosche, M. (1993). *Management Interculturel*, Nathan.
- Caroll A. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol.7, n°4.
- Cecchini, L. (2002). « Les déterminants des IDE dans les pays du bassin méditerranéen », *Communication présentée lors de la première Université de printemps des économies méditerranéennes et du monde arabe à Tanger*, CEFI-CNRS, mars.
- 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.
- D'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J.P., Chevrier, S., Globokar, T. (1998). *Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières*, Editions du Seuil.
- Dali A. (2004), « La gestion des ressources humaines en Algérie », in : *Penser la GRH au Maghreb*, édition Vuibert.
- De la Ville, V-I., Grimaud, A. (2001). « La structuration des apprentissages stratégiques : une interprétation en contrepoint à travers la notion de blocage », in : Martinet, A.C., Thiétart, R.A., *Stratégies : actualités et futur de la recherche*, Vuibert FNEGE.
- Desjeux, D. (1998). « L'interculturel entre réalité et imaginaire », *Les cahiers de l'ENSPTT*, septembre.
- DIORH (2002), « Fonction RH au Maroc », DIORH, Casablanca.
- Ezzerelli F., (1995), « La gestion des outils GRH : transfert, adaptation, utilisation et conception », *Actes du colloque maghrébin de ressource humaine, ARFOR-GHE*, Tunisie.
- Fenton-O'Creevy, M. (2003). « The diffusion of HR practices within the multinational firm : toward a research agenda », *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.
- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P.N. (2003). « International Management of Human Resources », *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.
- Gao, B. (2002). *Le manager face aux défis de la mondialisation : la Chine, exemple d'application du management interculturel*, Vuibert.
- Garette, B., Dussauge, P. (1995). *Les Stratégies d'Alliance*, Les éditions d'organisations.
- Gauthey, F., Ratiu, I. (1989). « Impact des différences culturelles sur l'organisation et le management », in : Camilleri, C., Cohen-Emerique, M., *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Editions L'Harmattan.
- Gherzouli, K. (1997a). « Différence de comportements et réciprocité d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays d'inégal développement. », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n°1.
- Gherzouli, K. (1997b). « Les conditions de réussite de la coopération euro- maghrébine », *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août.

- Glaister, K.W., Husan, R., Buckley, P.J. (2003). « Learning to manage international joint ventures », *International Business Review*, 12.
- Gooderham, P.N. et Brewster, C. (2003). « Convergence, Stasis or divergence ? Personnel Management in Europe », *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.
- Hofstede, G. (1987). « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 64.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation.
- Ingham, M. (1994). « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de gestion*, Janvier-février, n° 97.
- Jolly, D. (2001). « Joint ventures et transferts technologiques », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
- Laval, F., Guilloux, V., Kalika, M. (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.
- 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.
- Luo, Y. (2001). « Determinants of entry in an emerging economy : a multilevel approach », *Journal of Management Studies*, vol. 38.
- Mendez, A. (2001). « Nature et signification de l'apprentissage dans les firmes multinationales », *Revue sciences de gestion*, n° 29.
- Palmero S., Valax M. (2004) « Les résistances culturelles des informaticiens marocains aux ERP », in : *Penser la GRH au Maghreb*, éditions Vuibert.
- Peretti J.M. (2003), « L'ingénierie de la formation dans les années 1970 : le cas de l'Algérie », *Éducation permanente*, n° 157, pp 31-35.
- Peretti J.M. (1998). « Audit Social et performance globale », *Personnel*, n°390
- Peretti, J.M. (2002a). *Ressources humaines et gestion des personnes*, Vuibert.
- Peretti, J.M. (2002b). « Convergence et contingence : modèles d'entreprises et stratégie du développement », 6 ième université d'été de l'ARFORGHE, rôles des ressources humaines dans la conduite du changement, ARFORGHE, Hammamet (Tunisie), juillet.
- Philippart, P. (2001). « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », 10 ième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Prime, N. (2001). « Culture et mondialisation : l'unité dans la diversité », *L'Expansion Management Review*, septembre.
- Saglietto, L. (1997). « Communication et apprentissage dans les « joint-ventures » internationales », *Direction et Gestion des entreprises*, n° 164/165.
- Scouarnec, A., Yanat, Z. (2002). « Réflexion sur le devenir du DRH dans un contexte maghrébin », 2 ième Université de printemps de l'IAS, *Audit Social et progrès du management*, Marrakech, mai.
- Sheppeck, M.A., Militello, J. (2000). « Strategic HR Configurations and Organizational Performance », *Human Resource Management*, Vol.39, n° 1.
- 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 6ième Université de printemps de l'audit social*, Tunisie.
- Tregaskis, O., Heraty, N., Morley, M. (2001). « HRD in multinationals: the global/local mix. », *Human Resource Management Journal*, vol.11, n° 2.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2001). « Réussir l'intégration culturelle », *Les échos*, juin.
- Zghal R. (2004), « La question des ressources humaines en Tunisie », in : *Penser la GRH au Maghreb*, éditions Vuibert.

Zghal, R. (2000). *Gestion des Ressources Humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.

Zghal, R. (2003a). « La gestion des ressources humaines en Tunisie: un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », in : 14 ième congrès AGRH, Grenoble 20/22 novembre.

Zghal, R. (2003b). « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, volume 28 n°2, HEC-Montréal.

