

L'impact de l'audit social sur la performance sociale des entreprises : revue de littérature

The impact of social auditing on corporate social performance: a literature review

ROCHDI Kawtar

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Laboratoire : Innovations, Responsabilités et Développement Durable (INREDD)

EL OUAFA Khalid

Enseignant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Laboratoire : Innovations, Responsabilités et Développement Durable (INREDD)

Date de soumission : 11/04/2026

Date d'acceptation : 04/06/2026

Pour citer cet article :

ROCHDI. K. & EL OUAFA. K. (2026) « L'impact de l'audit social sur la performance sociale des entreprises : revue de littérature », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 6 » pp : 350- 366.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

De nos jours, les entreprises accordent une importance croissante à la valorisation du capital humain. En effet, l'audit social s'impose comme un outil de pilotage et d'évaluation permettant d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines, d'identifier les dysfonctionnements sociaux et de réduire les risques liés à la dimension humaine de l'organisation. Il contribue également à apprécier le degré de conformité, d'efficacité et d'efficience des politiques sociales mises en œuvre au sein de l'entreprise.

À travers cet article, nous nous intéressons à l'étude de l'impact de l'audit social sur la performance sociale des entreprises. Pour mieux comprendre cette relation, nous mobiliserons différents modèles théoriques permettant d'expliquer les mécanismes par lesquels l'audit social peut influencer la performance sociale des organisations. Ainsi, cette étude ambitionne d'apporter une contribution théorique et pratique à la compréhension de cette problématique, tout en fournissant des éléments d'analyse utiles aux chercheurs et praticiens intéressés par ce domaine.

Mots clés : Audit social ; performance sociale ; gestion des ressources humaines.

Abstract

Today, companies are placing increasing importance on valuing human capital. Indeed, social auditing is emerging as a management and evaluation tool that allows for the analysis of human resource management practices, the identification of social dysfunctions, and the reduction of risks related to the human dimension of the organization. It also helps to assess the degree of compliance, effectiveness, and efficiency of social policies implemented within the company.

In this article, we focus on the impact of social auditing on the social performance of companies. To better understand this relationship, we will draw on various theoretical models to explain the mechanisms by which social auditing can influence the social performance of organizations. Thus, this study aims to make a theoretical and practical contribution to the understanding of this issue, while providing useful analytical tools for researchers and practitioners interested in this field.

Keywords : Social audit ; social performance ; human resources management.

Introduction

De nos jours, le capital humain devient de plus en plus le pilier essentiel de la société et un atout majeur dans le développement des organisations. A cet égard, les organisations accordent davantage de valeur et d'importance à ce pilier. La gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique déterminant pour l'évolution de l'organisation. La quête de la performance sociale est actuellement au cœur des stratégies des entreprises au Maroc, soulignant ainsi la reconnaissance de l'importance du capital humain dans le succès et la durabilité des organisations.

En effet, la recherche de l'optimisation et l'atteinte de la performance sociale dans les entreprises sont devenues des enjeux stratégiques et des préoccupations de plus en plus importantes. C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent la compétitivité en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité et de la productivité. La performance sociale, qui englobe des aspects tels que le bien-être des employés, la satisfaction au travail et l'engagement, est reconnue comme un élément clé pour assurer la durabilité et le succès à long terme des organisations. Cette perspective met en lumière l'évolution des priorités des entreprises vers une approche plus holistique, intégrant les dimensions sociales dans leurs stratégies globales.

Dans ce contexte, l'audit social apparaît comme un outil stratégique d'évaluation et de régulation des pratiques sociales, qui a connu un développement ces dernières années. Cet outil est considéré comme étant un levier primordial pour la gestion de la dimension humaine des organisations à travers l'analyse des pratiques de la gestion des ressources humaines, la vérification de leur conformité aux normes sociales réglementaires et l'identification des dysfonctionnements susceptibles d'impacter la performance de l'entreprise.

Nombreux recherches ont mis l'accent sur le rôle primordial de l'audit social dans l'amélioration de la performance sociale des entreprises. A cet égard, la mission d'audit social renforce le développement des compétences, favorise l'équité organisationnelle et contribue à l'amélioration des conditions de travail dans l'organisation. Toutefois, malgré l'importance accordée à la dimension humaine, de nombreuses organisations continuent de faire face à des problématiques liées à la motivation des salariés, aux conditions de travail et à la qualité des relations sociales. Dès lors, la question qui se pose est la suivante : dans quelle mesure l'audit social contribue-t-il à l'amélioration de la performance sociale des entreprises ?

Pour mener à bien notre analyse théorique, le présent article vise à analyser les fondements théoriques de l'audit social et de la performance sociale tout en mettant en évidence les

principales recherches ayant étudié l'impact de l'audit social sur la performance sociale des entreprises. Cette étude repose sur une revue de littérature mobilisant un ensemble de théories et modèles qui mettent l'accent sur la relation entre la pratique de l'audit social et la performance sociale. Ainsi, ce travail est structuré en deux parties principales. La première partie est consacrée au cadre conceptuel et théorique de l'audit social et de la performance sociale. La deuxième partie présente les principales recherches empiriques et théories ayant traité l'impact de l'audit social sur la performance sociale des entreprises.

1. Revue de littérature de l'audit social

1.1. Emergence de l'audit social

La mission d'audit était réservée au début au domaine comptable et financier afin de contrôler les données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social.

En revanche, les problèmes sociaux se révèlent aussi préoccupants que les déficits comptables car les perturbations de la gestion ne se limitent plus au domaine financier.

- **En 1940** : l'audit social est apparu aux Etats-Unis afin de mettre œuvre un lien entre les théories relatives à la performance sociale des entreprises et les pratiques sociales. A cet effet, les spécialistes de la GRH favorisent la nécessité de ce type d'audit au niveau de l'entreprise.
- **En 1964** : l'audit social a pu prendre forme avec la National First City Bank of New York qui a essayé d'appliquer les principes et pratiques d'audit comptable et financier à la GRH des unités centralisées ou filialisées.
- **En 1970** : l'audit social est devenu un concept de plus en plus important avec un sens plus large à cause de son émergence en France. Raison pour laquelle, la recherche a été marquée par l'émergence de plusieurs idées et modèles relatifs à l'audit social. Selon Guerrero (2008), le contexte français a été marqué par la mise en forme de l'audit social suite à l'imposition de la loi du 17 juin 1977 qui a obligé le bilan social dans les entreprises en tant qu'outil de mesure de la performance pour les entreprises dont l'effectif comptant au moins 750 salariés puis en 1982 pour les entreprises comptant au moins 300 salariés.
- **En 1980** : plusieurs chercheurs ont traité l'audit social leurs travaux en l'occurrence Pierre Candau, Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Vachette. Ces deux derniers chercheurs et Raymond Vatier ont créé en 1982 l'Institut International de l'Audit Social à Paris qui est considéré comme étant un espace d'échange et de professionnalisation des auditeurs

sociaux qui permet de contribuer aux nouvelles missions de l'audit de la gestion sociale et des RH.

- **Au cours des années 1990** : plusieurs idées ont été développées pour aboutir à un cadre d'un audit efficace d'entreprise. En 2000, l'audit social est considéré aussi comme un audit de responsabilité. L'examen de responsabilité est un audit qui a pour but d'évaluer les différentes pratiques de l'entité auditée dans les domaines suivants :
 - Les pratiques des employés ;
 - Les relations avec la communauté ;
 - Les pratiques environnementales ;
 - Les pratiques de qualité ;
- **En 1999** : la création de l'IAS qui a vu le jour au Maroc suite à la convention de coopération signée avec le centre de certification international des auditeurs spécialisés (CCIAS), la diffusion des normes marocaines du service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA) notamment la norme marocaine NM 00.5.610¹ ainsi que l'organisation de plusieurs conférences et séminaires organisées en l'occurrence les universités d'Eté de l'IAS (depuis 2000 à nos jours).

1.2. Définitions de l'audit social

Au fil des années, nombreuses définitions de l'audit social ont été identifiées dans les travaux de plusieurs chercheurs.

Selon Raymond Vatier, en tant que président-fondateur de l'IAS, l'audit social est considéré comme « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ». (Vatier, 1988)

Igalens et Peretti définissent l'audit social comme « un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ». (Peretti, J-M et Igalens, J., 2008)

¹ Norme marocaine de l'audit social diffusée 2001

D'après Guerrerou (2008), l'audit social se définit comme : « une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines. » (Guerrero, 2008)

L'IAS propose une définition mieux adaptée à l'audit social : « Forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. » (Combemale, M. et Igalens, J., 2012)

En conséquence, l'audit social peut être définie comme une démarche qui pour but d'auditer généralement la société et les individus qui y travaillent en vue de réaliser le bien-être social à travers la vérification de la validité et l'exactitude des données contenues dans les états financiers à caractère social. En effet, l'auditeur exprime opinion neutre sur l'étendue des rapports sociaux pour améliorer la performance sociale de l'entreprise.

1.3. Typologies de l'audit social

Il existe diverses typologies d'audit social mais nous allons mettre l'accent seulement sur celle de (Martory, 2003) qui a précisé trois types tels que l'audit de conformité, celui d'efficacité et l'audit stratégique.

- L'audit de conformité : Il a pour objectif de vérifier la fiabilité des pratiques sociales et le respect des lois et normes relatives aux droits du travail dans la gestion des ressources humaines. Selon Couret, l'audit de conformité se définit comme « un audit juridique appliqué au droit social. Sans être synonyme d'audit juridique, il est une dimension de ce dernier. Sa conformité s'apprécie non seulement au regard du droit social, mais aussi au regard d'un certain nombre de normes internes à l'organisation ou au groupe (manuel de procédure, directive, etc.) ». (Couret, 1994)
- L'audit d'efficacité : Cette forme d'audit permet de diagnostiquer et d'améliorer les conditions de mise en œuvre des pratiques de la gestion des ressources humaines. Cet audit consiste à répondre à deux objectifs que sont :
 - Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs souhaités ? Il permet de suivre les écarts entre les objectifs et les réalisations au niveau de la gestion des ressources humaines.
 - Les résultats sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ? Il a pour but d'élaborer des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une

organisation. Il permet de vérifier l'efficacité de la gestion sociale à travers l'évaluation de la capacité d'atteindre les objectifs au moindre coût.

- L'audit stratégique : Il a pour objectif d'analyser la stratégie suivie de l'entreprise par rapport aux objectifs sociaux fixés, et de vérifier la convergence entre la gestion des ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise. Selon Igalens et Peretti, l'audit social stratégique permet « de porter un jugement sur la capacité des RH à réaliser le projet souhaité de l'entreprise. En effet, il consiste à évaluer l'adéquation des RH aux objectifs fixés de la stratégie ». (Peretti, J.-M et Igalens, J., 2008)

2. Etapes de l'audit social

L'auditeur social est censé de suivre généralement quatre étapes essentielles dans sa démarche pour mener à bien sa mission que sont : l'engagement, la préparation de la mission, la réalisation de la mission et la production et la présentation du rapport.

Tableau 1 : Les étapes de la mission d'audit social

Etape	Objectifs
L'engagement de la mission	Audit externe : l'engagement de la mission repose sur une lettre de mission qui détermine le périmètre de la mission en termes d'entités auditées, de périodes concernées, ainsi que les exclusions ou extensions souhaitées. Audit interne : l'engagement de la mission d'audit interne repose sur un ordre de mission qui comprend tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit.
La préparation de la mission	La préparation d'une mission d'audit social implique à la fois une dimension conceptuelle et des aspects pratiques. Au niveau conceptuel, cette préparation consiste à définir clairement les raisons et les attentes en collaboration avec les divers responsables, à valider les enjeux et les risques associés, puis à établir des objectifs concrets et réalisables. D'un point de vue pratique, elle englobe la détermination des dates de la mission en concertation avec les parties concernées, la formation de l'équipe d'audit, ainsi que la création du planning détaillé de la mission.
L'orientation de la mission	L'orientation de la mission implique l'identification des procédures d'audit à suivre, en tenant compte des conclusions des études préliminaires réalisées. Généralement, cette orientation se matérialise par l'établissement d'un plan d'approche et se traduit par l'élaboration d'un calendrier. Le plan d'approche consiste à diviser la mission ou le processus comme la paie, le recrutement, les augmentations individuelles, par exemple, en éléments simples, qui peuvent être des sous-ensembles du processus composés d'une ou plusieurs tâches, tout en conservant une cohérence globale.
La réalisation de la mission	La conduite de la mission d'audit social repose principalement sur la création et la confirmation d'un cadre de référence, l'établissement des objectifs d'audit, ainsi que la collecte de preuves d'audit.
La production et présentation du rapport	Le rapport final d'audit social renferme les conclusions de la mission d'audit, et pour le commanditaire, il constitue le fondement des décisions et des mesures à prendre. Du point de vue de l'auditeur chargé de sa rédaction, sa crédibilité et sa responsabilité peuvent être en jeu.

Source : J.-M.Peretti et Igalens, (2016)

3. Généralités sur la performance sociale

La performance sociale a trouvé ses origines dans les études et recherches de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui ont apparu au cours des années 1950 et 1960.

Les années 1970 et 1980 ont vécu le développement de plusieurs modèles notamment celui de Carroll (1979). Ce modèle avait pour but de proposer une pyramide des responsabilités de l'entreprise tout en intégrant les responsabilités économiques, légales, et éthiques.

Pour mieux évaluer les pratiques et contributions sociales de l'entreprise, il est nécessaire de les quantifier. A cet effet, cette période a connu un développement des indicateurs et des méthodes effectuées par les chercheurs afin de mesurer la performance sociale.

Au cours des années 1990, la recherche sur la performance sociale s'est intensifiée et diversifiée, en intégrant des perspectives interdisciplinaires et en répondant aux défis contemporains. Les premiers travaux effectués durant cette période se concentraient principalement sur l'étude des comportements individuels au sein des groupes, en l'occurrence le leadership et la conformité. Toutefois, il reste toujours la difficulté de déterminer et de mesurer cet éventail aussi large de comportements sociétaux (WANG, DOU, & JIA, 2015).

Pour faire face à ce défi, nombreux auteurs ont attribué leurs travaux de recherche à la modélisation du concept de performance sociale ((Carroll, 1979 ; (WARTICK & COCHRAN, 1985); (Carroll, 1991) ; (Wood, 1991); (Swanson, 1995); (Carroll, 1999) ; (PASQUERO, 2005); (Wood, 2010)). A travers ces travaux, on peut citer les définitions des auteurs dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Définitions de la performance sociale

Auteurs	Définitions
(WARTICK & COCHRAN, 1985)	« La performance sociale de l'entreprise peut être définie comme un construit multidimensionnel intégrant les principes, processus et politiques liés aux questions sociales. »
(JOLE & KAHN, 1995)	« La performance sociale est définie comme la capacité d'un individu ou d'un groupe à fonctionner efficacement et à s'adapter à son environnement social. Elle englobe un ensemble de compétences et de comportements qui permettent aux individus de nouer et d'entretenir des relations positives, de s'intégrer à des groupes sociaux et de contribuer à la société de manière significative.
(WOOD, 2010)	« La performance sociale comme un ensemble descriptif de catégories d'activités s'intéressant aux impacts et aux répercussions sur la société, les parties prenantes et l'entreprise elle-même. »
(GREENBERGER &)	« La performance sociale peut également être définie comme les résultats positifs obtenus par un individu ou un groupe dans son environnement social. Ces résultats peuvent inclure la satisfaction

STONE, 2002)	relationnelle, le bien-être psychologique, la réussite scolaire ou professionnelle, et la contribution à la communauté. »
CARROLL (1979)	la performance sociale de l'entreprise comme un concept qui renvoie à un ensemble de trois dimensions à savoir les principes de RSE adoptés par l'entreprise, les enjeux sociaux auxquels l'entreprise doit faire face et enfin les modes de réponse et processus de déploiement.

Source : par nos soins

4. La mesure de la performance sociale

D'après Lebas (1995), la mesure de la performance est nécessaire pour qu'elle peut être existante. Cette mesure se fait à l'aide de plus indicateurs.

A cet égard, la performance sociale porte sur la capacité de l'organisation à maîtriser et satisfaire les attentes de ses parties prenantes, en l'occurrence les salariés. Clarkson (1995) développe ce concept en intégrant le climat de travail favorable et la satisfaction du personnel. Cependant, « les indicateurs subjectifs de performance sociale peuvent remettre en question la validité, la fiabilité et la généralisabilité des mesures » (Maas, Schaltegger, & Crutzen, 2016). La mesure de la performance sociale, comme tout type de performance, constitue un sujet de débat complexe. Cette forme de performance est considérée comme outil primordial pour la direction des ressources humaines. Raison pour laquelle, elle est nécessaire de renforcer la crédibilité et d'offrir une GRH à valeur ajoutée afin de contribuer au succès de l'organisation (Beaupré & Cloutier, 2007).

Plusieurs chercheurs ont essayé de quantifier cette forme de performance sociale et nombreuses organisations ont développé des référentiels afin de l'évaluer, notamment la Global Reporting Initiative et le cabinet KLD.

En effet, le sujet de la mesure de la performance sociale entraîne des préoccupations parmi les chercheurs en sciences sociales (DORRA, 2008). Quant aux indicateurs utilisés pour cette mesure ne sont pas encore uniformément acceptés.

Plusieurs indicateurs proposés dans la littérature managériale reflètent la diversité des approches afin de mesurer la performance sociale. Cette diversité s'est manifesté au fil des années grâce à l'utilisation d'échelles de mesure portant sur des indicateurs proximaux. Sans faire une analyse exhaustive des différents outils développés par les auteurs, notons que certains d'entre eux ont contribué de façon significative à l'avancement de la recherche, d'après (Bernard, 2009) et (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023).

Parmi les modèles les plus connus, on cite celui de Bradfield et Rother (1951), Meyer et Allen (1990), et celui de Huselid, Becker et Beatty (2005).

5. Modèles théoriques de la mesure de la performance social

5.1. Modèle de Brayfield et Rother (1951)

L'index de satisfaction de Brayfield et Rother (1951) constitue un outil éprouvé qui a pour but de mesurer la satisfaction du personnel. Il comporte 18 items et adopte une échelle de type Likert en vue d'évaluer les réponses. Cela permet de rendre plus adaptable à différents contextes organisationnels et types d'emplois.

Il se caractérise par sa simplicité et sa rapidité d'application, tout en fournissant une mesure globale efficace de la satisfaction au travail. Cet index reste pertinent et largement appliqué malgré son ancienneté. (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023).

Ce modèle est reconnu pour son excellente homogénéité, comme en témoigne son coefficient de Cronbach de 0,87, indiquant une grande cohérence entre les items.

5.2. Modèle de Meyer et Allen (1991)

Ce modèle proposé par Meyer et Allen est considéré comme un modèle important dans l'étude de l'engagement des employés et constitue un aspect primordial de la performance sociale au sein des organisations. Ce modèle cite trois dimensions de l'engagement organisationnel :

- L'engagement affectif : fait référence à l'attachement émotionnel et à l'identification des salariés avec leur organisation.
- L'engagement de continuité : se base sur la reconnaissance des coûts liés à la séparation de l'organisation.
- L'engagement normatif : concerne le sentiment d'obligation morale à rester dans l'organisation.

Afin de mesurer ces trois types d'engagement, Meyer et Allen ont développé une échelle de mesure. Cette dernière permet de fournir aux chercheurs et aux praticiens des outils précieux pour comprendre et améliorer la relation entre les salariés et leur organisation. Leur modèle a contribué à la recherche sur le comportement organisationnel tout en mettant en évidence les différents aspects de l'engagement du personnel et en offrant des perspectives sur la manière dont cet engagement peut impacter la performance et le bien-être au travail. Il est à noter que d'après (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023) l'engagement affectif est celui qui obtient une plus grande corrélation par rapport aux deux autres types.

5.3. Modèle de Huselid, Becker et Beatty (2005)

Afin d'assurer la bonne exécution de la stratégie d'une organisation, Huselid, Becker et Beatty (2005) mettent en lumière ce qu'il faut mesurer précisément chez les employés. En réponse, ils ont élaboré un tableau de bord social, inspiré du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992), qui a pour but d'évaluer la contribution du personnel à la stratégie de l'organisation. Il est conçu en vue d'évaluer la réussite des salariés ainsi que la façon dont cette réussite est mesurée (GHAZI & OUBRAHIMI, 2023). En revanche, ce tableau constitue un outil précieux afin d'évaluer la performance sociale dans les organisations. Ce tableau de bord social englobe quatre indicateurs :

- Le comportement des salariés et des dirigeants ;
- La réussite des salariés ;
- L'état d'esprit et la culture des salariés ;
- Et la compétence des salariés ;

6. Modèles théoriques : audit social et performance sociale :

L'importance de l'audit social au niveau de l'organisation se manifeste par l'amélioration des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et par le développement d'un diagnostic évaluant les divers risques et opportunités au sein des entreprises. A cet effet, il est nécessaire de réaliser des programmes liés à la gestion des ressources humaines qui permettent de valoriser les compétences stratégiques afin de réaliser des performances au niveau du marché du travail.

6.1. Modèle de J.M. PERETTI et S. FRIMOUSSE (2005)

Selon J.M. Peretti et S. Frimousse (2005), l'utilisation de l'audit social au sein de l'organisation vise à contribuer à la diffusion des bonnes pratiques liées à la Gestion des Ressources Humaines (GRH). En effet, lorsque l'élément constaté peut être comparé soit à un référentiel, soit à une norme de comparaison, il acquiert toute sa valeur. D'après les résultats obtenus par ces deux auteurs, l'audit social constitue un vecteur de convergence et de vérification d'un ensemble de normes sociales et du respect de certains engagements sociaux en l'occurrence les conditions de travail pour assurer la motivation au travail et augmenter par conséquent la performance sociale.

6.2. Modèle M. ELMousadik (2018)

Selon cet auteur, l'audit social constitue un outil indispensable et un levier essentiel en vue d'améliorer les pratiques liées aux ressources humaines. C'est un processus porte des avantages sur la réduction des coûts liés aux RH ainsi que pour l'amélioration des relations

avec les différents partenaires sociaux. A travers ses études, il a pu démontrer que l'audit social impacte positivement les pratiques liées à la GRH. Ces pratiques sont liées d'une façon générale aux divers processus liés à la GRH tels que: le recrutement, la communication interne, le climat social, les conditions de travail, la motivation, l'encadrement, la rémunération, le développement des compétences, la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs et l'évaluation des performances individuelles.

Les résultats obtenus à travers ces recherches convergent avec les travaux de (Feron 2005, Benraiss, Nekka, Elkandoussi et El Abboubi 2009, Laalou et Bakadir 2014, Perreti 2014, Perreti, Igalens, Firmousse 2016, ainsi que la théorie socio-économique de Savall et Zardet). Cette théorie stipule que la détection des dysfonctionnements liés aux différents coûts cachés à l'aide des outils de pilotage vise à concilier la performance sociale. Il est également noté que cet auteur considère le recrutement, l'engagement des collaborateurs, le développement des compétences et la rémunération comme des variables clés de la performance sociale.

6.3. Modèle N. Bakhouch (2020)

Selon N. Bakhouch (2020), l'audit social revêt une utilité significative en raison de sa capacité à étudier et identifier les divers enjeux et contraintes liés aux changements au niveau des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). À cet égard, la démarche d'audit social vise à cerner les différentes conséquences du renouvellement des pratiques liées aux ressources humaines.

À travers ses études, elle a confirmé que l'audit social est considéré comme un outil précieux permettant d'ajuster les pratiques liées aux Ressources Humaines tout en analysant leur conformité avec les différentes exigences nationales et internationales. En effet, l'audit social sert à apprécier la gestion sociale de toute entité et à identifier des facteurs d'amélioration compatibles avec les objectifs de l'organisation.

6.4. Modèle SAFAA F (2021)

Le modèle de Safaa.F (2021) concorde avec l'idée d'autres modèles, tels que les travaux de M. El Mousadik (2021), qui affirme que l'amélioration de la performance sociale doit être basée sur une stratégie RH efficace et pertinente à tous ses niveaux.

L'audit social a un impact positif sur la Gestion des Ressources Humaines dans la mesure où son objectif est d'identifier les lacunes liées aux pratiques de la GRH. Cela permet de proposer plusieurs actions préventives et correctives capables de résoudre tout dysfonctionnement constaté.

6.5. Modèle SAIDI Y., SEKAKI Y., BENZIT H., et ZAAM H. (2022)

À travers l'enquête quantitative menée au moyen d'un questionnaire soumis à un échantillon aléatoire constitué de 44 sociétés privées marocaines, ces auteurs suggèrent que les entreprises devraient percevoir la démarche d'audit social comme une opportunité d'atteindre et d'améliorer leur performance sociale, plutôt que comme une charge lourde. Pour cela, l'audit social devrait devenir de plus en plus un outil indispensable et une démarche courante au sein de toutes les entités, peu importe leur taille, effectif et activité, car le capital humain constitue la variable principale qui doit être fiabilisée et sécurisée afin de surmonter les obstacles menaçant la pérennité de toute entreprise et de faire face aux incertitudes de l'environnement.

6.6. TAYEB Dounia, ETTOR Rahim, EL AMILI Omar (2025)

D'après l'enquête quantitative menée par ces auteurs à l'aide d'un questionnaire soumis à un échantillon de 217 répondants (des salariés, cadres et chefs de services) issus de plusieurs entreprises marocaines, ils ont confirmé la relation positive entre l'audit social et la performance sociale des entreprises marocaines. Ce travail montre que l'audit social représente un outil stratégique. Cet outil a pour objectif d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines, de valoriser les relations professionnelles et de garantir un environnement de travail favorable au développement du capital humain.

D'après les résultats obtenus, l'audit social permet d'améliorer nombreuses dimensions de la performance sociale, tels que la satisfaction du personnel, l'implication organisationnelle ainsi que les conditions de travail.

L'analyse statistique effectuée à l'aide de méthodes quantitatives confirme que les entreprises adoptant des pratiques d'audit social qui portent une amélioration du climat organisationnel, une meilleure communication interne ainsi qu'un renforcement de l'engagement des salariés. Ainsi, l'étude conclut que l'audit social représente un levier essentiel d'amélioration de la performance sociale et de création de valeur socio-organisationnelle au sein des entreprises marocaines.

Conclusion

Le capital humain est considéré comme une composante du capital immatériel de la société. Ainsi, les entreprises tirent avantage du capital humain, de ses compétences, de sa connaissance, de son engagement, de sa motivation, et d'autres atouts. Raison pour laquelle, il est crucial de placer le capital humain au cœur de la stratégie de toute firme.

Dans ce contexte, la mise en œuvre d'un outil de pilotage des Ressources Humaines (RH) est un élément essentiel pour améliorer la performance sociale, bien que la plupart des entreprises marocaines n'optent pas encore pour ces outils.

En effet, la performance sociale peut être perçue comme une source de création de valeur, contribuant à stimuler l'innovation. Dans cette optique, le renouvellement de la gestion des ressources humaines représente un défi majeur pour toute organisation aspirant à la performance sociale. La plupart des théoriciens et praticiens en gestion des organisations s'accordent sur le fait qu'une gestion efficace et conforme des ressources humaines constitue l'un des facteurs clés de la performance de l'entreprise.

À travers cette revue de littérature, nous avons mis en évidence les fondements théoriques de l'audit social ainsi que les principaux mécanismes par lesquels celui-ci peut influencer la performance sociale des organisations. L'analyse des travaux antérieurs révèle qu'un audit social efficace favorise notamment l'amélioration des conditions de travail, le renforcement du climat social, l'accroissement de la satisfaction et de la motivation des collaborateurs ainsi que le développement de leur engagement organisationnel. Ces résultats soulignent le rôle central de l'audit social dans la valorisation du capital humain et dans la création d'un environnement de travail favorable à la performance durable.

Cette recherche apporte ainsi une double contribution. Sur le plan théorique, elle permet de structurer et de synthétiser les connaissances existantes relatives à la relation entre l'audit social et la performance sociale. Sur le plan managérial, elle met en évidence l'intérêt pour les organisations d'intégrer l'audit social dans leurs pratiques de pilotage afin d'améliorer leur efficacité sociale et organisationnelle.

Toutefois, cette étude présente certaines limites. Étant fondée essentiellement sur une analyse théorique de la littérature, elle ne permet pas de vérifier empiriquement les relations identifiées. De plus, la diversité des approches mobilisées pour mesurer l'audit social et la performance sociale rend difficile l'établissement d'un cadre de référence universel. Par ailleurs, le nombre limité de travaux empiriques réalisés dans le contexte marocain constitue une contrainte pour la généralisation des conclusions.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Il serait pertinent de mener des études empiriques auprès des entreprises marocaines afin d'évaluer concrètement l'impact de l'audit social sur les différentes dimensions de la performance sociale. De futures recherches pourraient également examiner le rôle de variables médiatrices, telles que le climat social, la motivation au travail ou l'engagement organisationnel, dans l'explication de cette relation. D'autres travaux pourraient encore analyser l'influence de facteurs contextuels, tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou le degré de formalisation des pratiques de gestion, sur l'efficacité de l'audit social.

BIBLIOGRAPHIE

- BAKHOUC, N., & FAHSSIS, L. (2020).** L'audit social au service du renouvellement de la GRH : Quels liens avec la RSE ?. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 4(2).
- BEAUPRE, D., & CLOUTIER, J. (2007).** La gestion à "haute performance" dans la fonction publique québécoise: pratiques mobilisatrices et cohérence". *Revue Relations industrielles*.
- BERNARD, M. (2009).** L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Thèse de doctorat
- BOUKAL, A. ET OMARI, S. (2025).** Chapitre 2. L'Audit social pour l'évaluation de la performance des organisations au Maroc. *Audit social, Audit sociétal, état des lieux et nouveaux champs* (p. 209-223). Management Prospective Éditions.
- CARROLL, A. (1979).** A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 479-505.
- CLARKSON, M. (1995).** A stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The academy of management review*.
- COMBEMALE, M. ET IGALENS, J. (2012).** L'audit social. (2e éd.). Presses Universitaires de France.
- DORRA, J. (2008).** GRH et performance: Revue de la littérature. Mémoire de Master. CARTHAGE, TUNISIE: IHEC.
- ELMOUSADIK, M. (2018).** « Impact des pratiques de l'audit social sur la performance sociale et organisationnelle des entreprises : Cas des entreprises labellisées RSE », Thèse. ENCG Agadir.
- FARAH, S. (2021).** La contribution de l'audit social à la performance sociale des entreprises: Revue de littérature. *Revue internationale des sciences de gestion*, 4(1).
- GHAZI, S., & OUBRAHIMI, M. (2023).** Les enjeux de la mise en place du contrôle de gestion sociale: vers une amélioration de la performance des entreprises marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- GREENBERGER, E., & STONEY, C. (2002).** Employee engagement: toward a new model of work-related motivation and involvement. *Journal of Occupational Psychology*.
- Guerrero, S. (2009).** Chapitre 1. Appliquer la démarche de l'audit social. *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines* (p. 11-41). Dunod.
- JOULE, R., & KAHN, R. (1995).** Social Support and health. *Handbook of interpersonal health*,

LAALOU, A. ET BOUARFA, I. (2025). Chapitre 1. Audit social et performance de l'entreprise : Cas KDL. Audit social, Audit sociétal, état des lieux et nouveaux champs (p. 195-208). Management Prospective Éditions.

MAAS , K., SCHALTEGGER, S., & CRUTZEN, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. Journal of cleaner production,

MARTORY, B. (2003). Audit social Pratiques et principes. Revue française de gestion, no 147(6), 235-246.

MOULETTE, P., ROQUES, O. ET TIRONNEAU, L. (2024). L'audit social. L'essentiel de la Gestion des ressources humaines : BTS, BUT, LICENCE, MASTER (p. 220-224). Dunod.

NJOUPOUO NSANGOU, G.-L., ETOUNDI ELOUNDOU, G.-C. ET TCHANKAM, J.-P. (2025). Chapitre 6. Audit social et confiance organisationnelle : une analyse au sein des PME en contexte camerounais. Audit social, Audit sociétal, état des lieux et nouveaux champs (p. 271-291). Management Prospective Éditions.

PERETTI J.-M. et FRIMOUSSE S. (2005). L'audit social. Paris, Éditions d'Organisation.

PERETTI, J.-M. ET IGALENS, J. 2008. Audit social, meilleurs pratiques, méthodes et outils, EYROLLES Edition des organisations.

Peretti, J.-M. (2025). Introduction : Audit Social, état des lieux et nouveaux champs. Audit social, Audit sociétal, état des lieux et nouveaux champs (p. 10-12). Management Prospective Éditions.

PERETTI, J.-M. (2019). Chapitre 4. Audit social et RSE. Ressources humaines : Le manuel de référence - Label Fnege 2018 (p. 95-118). Vuibert.

SAIDI, Y. (2023). La contribution de l'audit social à l'amélioration du management des ressources humaines : Cas des entreprises privées marocaines.

TAYEB, D. ETTOR, R. EL AMILI, O. (2025). L'Impact de l'Audit Social sur la Performance Sociale des Entreprises marocaines. International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES). Volume 4 Issue 3.

VATIER, R. (1988). Audit de la gestion sociale : un nouvel instrument des stratégies d'entreprise, Les Editions d'Organisation.

WARTICK, S., & COCHRAN, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. Academy of Management Review.

WOOD, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A review. International Journal of Management Reviews.