



Exploration des dimensions de l'efficacité de l'audit social dans les entreprises agroalimentaires : Une étude dans la région Souss-Massa

Mohamed Charif EL HARRANE¹, Fadoua ANAIRI², Abdelhak CHENNAOUI³, Salaheddine BELFDAIL⁴,
Ouissam EL ALAOUI⁵, Nada RHERIB⁶

¹ Maître de conférences, EMAA Business School, AGADIR, <https://orcid.org/0009-0006-4813-1896>,

² Docteure en sciences de l'économie et de gestion. FSJES SOUISSI RABAT.

³ Docteur en sciences de gestion de l'ENCG de Settat, laboratoire (LARFAGO), Université Hassan 1er, Maroc.

⁴ Docteur en sciences de gestion, FSJES Agadir

⁵ Docteur de l'ENCG de Settat, Université Hassan 1er, Maroc.

⁶ Maître de conférences, EMAA Business School, AGADIR

Résumé : L'objectif de cette recherche est d'identifier les dimensions qui forment l'efficacité de l'audit social dans les entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa. Pour ce faire, nous avons retenu une approche quantitative exploratoire basée sur un questionnaire à 30 items. Les données ont été traitées sous SPSS avec une analyse factorielle exploratoire par méthode de l'analyse en axes principaux et rotation oblique Promax. Les résultats font ressortir une structure à quatre dimensions : l'amélioration des pratiques RH sociales, le diagnostic, la conformité et maîtrise des risques sociaux, l'information sociale et aide à la décision, les actions correctives et suivi post-audit. La qualité de l'adéquation factorielle est élevée, avec un indice KMO de 0,926, et les coefficients alpha de Cronbach s'échelonnent entre 0,845 et 0,902, traduisant ainsi une bonne cohérence interne de toutes les dimensions prises en compte. Les résultats montrent que l'efficacité de l'audit social est plurielle, dépassant ainsi la seule logique de conformité à une somme de fonctions complémentaires : diagnostic, information, action corrective et amélioration des pratiques. La présente étude permet ainsi une initialisation de la structuration exploratoire du construit qui devra ensuite être validée dans des travaux ultérieurs auprès d'échantillons indépendants.

Mots-clés : audit social ; efficacité ; analyse factorielle exploratoire ; ressources humaines ; agroalimentaire ; Souss-Massa.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23318343>

1 Introduction

Les transformations récentes des chaînes de valeur et la montée des attentes en matière de conditions de travail, de compliance sociale et de responsabilité des entreprises ont accru la portée des dispositifs de contrôle social au sein des organisations. Dans les chaînes d'approvisionnement, les entreprises donneuses d'ordre utilisent en particulier des codes de conduite, des dispositifs de monitoring et des audits sociaux pour vérifier le respect des normes sur les droits des travailleurs, la santé et la sécurité, les rémunérations ou les conditions d'emploi (Cao & Jayasinghe, 2024). Ces mécanismes participent désormais à une forme de gouvernance sociale qui ne se limite plus au respect des obligations réglementaires, mais qui inclut des enjeux de responsabilité sociale, de gestion des risques et de légitimité organisationnelle.

Dans cet ordre d'idées, l'audit social se présente comme un outil d'analyse et de contrôle dont l'objet est l'examen des pratiques sociales autant que des dispositifs de gestion préconisés par la fonction des ressources humaines. Il peut à ce titre contribuer à la mise en évidence des non-conformités, à la détection des risques sociaux, à l'appréciation de la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines avec les politiques internes ou les exigences réglementaires, et à l'orientation des actions correctives. Ce développement de standards et référentiels de responsabilité sociale, comme la SA8000, témoigne de l'institutionnalisation de l'évaluation des conditions de travail et des pratiques sociales dans les systèmes de management contemporains (Turzo et al., 2024).

Cela étant dit, la régularité des audits sociaux ne garantit pas une amélioration effective des pratiques. Les recherches récentes sur la conformité sociale dans les chaînes d'approvisionnement montrent qu'il pourrait exister un décalage entre la conformité affichée et la réalité des changements opérés dans les pratiques organisationnelles. Par exemple, Cao et Jayasinghe (2024) parlent de *social compliance decoupling* pour désigner une situation où la mobilisation des dispositifs de conformité sociale est partielle, symbolique ou insuffisamment traduite en améliorations concrètes des conditions de travail. Cette distinction invite à porter la focale du simple audit à la question de l'effectivité de celui-ci.

Il apparaît ainsi que l'efficacité de l'audit social ne peut se réduire à la seule faculté de déceler des écarts. Pour renvoyer aussi bien à la qualité de l'information produite qu'à la pertinence des recommandations formulées, à l'amélioration au sein de l'entreprise des pratiques sociales et RH ou encore à la capacité d'implémenter et de suivre les actions correctives à partir de l'audit. Pour les raisons évoquées, une approche multifactorielle semble indispensable pour rendre compte de la véritable contribution apportée par l'audit social à l'optimisation des ressources humaines et à la gestion des risques sociaux.

Cette question est d'autant plus vivace dans l'industrie agroalimentaire, qui doit faire face à une kyrielle d'exigences en matière de sécurité, de qualité, de conditions de travail (sur le plan notamment des exigences réglementaires) et, pour les entreprises exportatrices, de respect de référentiels et de standards, souvent très contraignants, instaurés par les clients et donneurs d'ordres internationaux. Dans ce contexte, les mécanismes de certification et audit social peuvent à fortiori structurer les pratiques organisationnelles tout comme la crédibilité des engagements sociaux pris par l'entreprise (Turzo et al., 2024).

Dans ce sens, la région Souss-Massa représente un cadre particulièrement apte à appréhender cette question dans la mesure où elle a un tissu important d'entreprises agroalimentaires, surtout dans les secteurs des fruits et légumes, des produits de la mer et de transformation. La présence d'entreprises engagées vers le marché national et la présence d'organisations intégrées dans des chaînes de valeur internationales exacerbent l'hétérogénéité des exigences sociales et des pratiques de contrôle auxquelles sont soumises ces entreprises.

Ainsi, malgré la montée en puissance de ces dispositifs la littérature se concentre plus sur les enjeux de l'audit social ou de la conformité sociale que sur la structure même de leur efficacité. Les travaux de recherche analysés se contentent de traiter des effets des mécanismes de fonction sociale sur les conditions de travail, la conformité ou la performance organisationnelle sans apporter encore les dimensions qui viendraient définir empiriquement un audit social efficace. Pourtant les recherches récentes sur le développement des outils de mesure rappellent que lorsque la structure d'un construit est incertaine, une exploration factorielle est bien un moyen d'identifier les dimensions latentes sous-jacentes aux indicateurs observés (Stefana et al., 2025).

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche qui a pour question de recherche : Quelles sont les dimensions qui structurent l'efficacité de l'audit social dans les entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa ?

Le principal objectif de cette recherche est donc d'identifier empiriquement les dimensions constitutives de l'efficacité de l'audit social via une analyse factorielle exploratoire. Le choix d'une approche exploratoire a pour but de ne pas limiter la structure du construit mais d'être attentive à l'émergence de regroupements d'indicateurs à partir des relations observées entre les items.

La présente recherche a pour objet d'apporter trois contributions principales. La première contribution est théorique, nous renforçons la conceptualisation de l'efficacité de l'audit social à partir d'une approche multidimensionnelle de celle-ci (plutôt qu'une simple mesure globale de l'audit ou un outil de conformité). La seconde contribution est méthodologique, nous proposons une première structuration exploratoire d'un ensemble d'indicateurs qui pourraient être utilisés dans la construction ultérieure d'une échelle de mesure. Enfin, la troisième contribution est managériale, nous visons à doter les managers RH, qualité, QHSE et RSE d'une grille de lecture pour apprécier l'efficacité d'un audit social, à partir non seulement des écarts constatés, mais également des progrès réalisés, des informations produites et du suivi des actions correctives engagées.

2 Revue de littérature et cadre conceptuel

2.1 Audit social : définition, évolution et finalités

L'audit social peut être appréhendé comme une démarche systématique d'examen des politiques, pratiques et procédures de gestion sociale de l'entreprise. L'objectif est d'évaluer la conformité de ces dispositifs aux exigences

réglementaires, normes et référentiels applicables ou orientations internes. Ainsi, l'audit social permet d'identifier des écarts, des dysfonctionnements et des risques pour les salariés et l'entreprise.

Dans une perspective historique, l'audit social s'est développé autour d'une logique principalement tournée vers le contrôle et la conformité dont le but consiste surtout à s'assurer que les pratiques sociales observées respectent notamment les obligations légales, les règles internes et, de plus en plus, les référentiels volontaires pris en charge par les organisations elles-mêmes. Cette fonction, pourtant, est toujours d'actualité, notamment dans les chaînes d'approvisionnement internationales où les entreprises donneuses d'ordre ont recours aux codes de conduite et aux audits pour apprécier les pratiques de leurs fournisseurs en matière de travail, de santé et sécurité mais aussi de respect des droits sociaux. Si bien que Cao et Jayasinghe (2024) montrent que les codes sociaux constituent un mécanisme central de la gouvernance des conditions de travail au sein des chaînes de valeur mondiales, même si leur mise en œuvre est parfois imparfaite.

Cette logique de conformité se retrouve ainsi elle-même institutionnalisée par des normes et des certifications consacrées à la responsabilité sociale, la satisfaction de la norme SA8000 figurant à cet égard parmi les principaux référentiels certifiables en matière de conditions de travail et de traitement équitable des travailleurs. La revue de littérature de Turzo et al. (2024) met en évidence la façon dont ce référentiel a progressivement constitué une référence incontournable en matière d'évaluation des pratiques sociales, tant dans les organisations que dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Cependant, la transformation des attentes des parties prenantes a progressivement élargi le champ d'attribution de l'audit social, compris non plus comme un simple instrument constatant une situation d'inadéquation mais prenant aussi le sens d'un instrument de diagnostic et de maîtrise des risques sociaux. À travers l'examen des pratiques RH, des conditions de travail, des procédures sociales et des informations disponibles, l'audit devient un levier pertinent pour identifier les raisons de dysfonctionnements, hiérarchiser les risques, identifier les interventions prioritaires.

Cette dimension diagnostique est d'une importance particulière en milieu complexe, avec de multiples exigences sociales. Les travaux récents conduits en matière de conformité sociale montrent bien qu'un audit n'est utile que si les constats produits aident l'organisation à bien comprendre les enjeux des problèmes rencontrés et à mettre en œuvre les réponses pertinentes. À ce sujet, Amengual (2025) montre bien qu'au sein des chaînes d'approvisionnement, les audits de conformité sont souvent couplés à des plans d'actions correctives précisant les violations constatées, les actions à engager et les délais à respecter pour être en conformité. Ses résultats montrent aussi que l'audit ne constitue pas en soi une solution : c'est son appropriation pour la mise en œuvre concrète des actions correctrices qui importe pour progresser vers la conformité.

L'audit social peut désormais acquérir une troisième fonction, plus centrée sur l'amélioration des pratiques organisationnelles. Dans cette logique, l'audit ne serait plus seulement un organe de vérification, mais un processus susceptible d'enrichir l'apprentissage organisationnel. Les écarts repérés pourraient en effet conduire à des propositions, à une refonte des procédures, à des améliorations dans les pratiques RH ou à des interventions dans un souci de préventions de nouvelles défaillances.

Cette mutation incite désormais à envisager l'audit social dans le cadre d'une boucle de gestion dans laquelle prennent place des étapes articulées : identification des exigences sociales, examen des pratiques existantes, diagnostic des écarts ou des risques, formulation de recommandations, mise en œuvre des actions correctives et suivi de l'achèvement. Cette approche est idoine avec les récentes réflexions sur la gestion de la conformité sociale qui montrent que le progrès réel des conditions sociales repose sur l'articulation entre monitoring, remédiation et suivi et non sur la seule réalisation d'un audit ponctuel. Dans l'exemple étudié par Amengual (2025), les fournisseurs ayant échoué à un audit ont montré une plus forte incidence d'amélioration de leur conformité lorsque ses résultats ont été couplés à des mécanismes de suivi crédibles et à des conséquences managériales.

En suivant cette évolution, trois niveaux sont désormais repérables dans la conception contemporaine de l'audit social : le premier est celui de la logique de conformité, centrée sur la vérification des obligations et standards ; le second, celui de la logique de diagnostic, qui, elle, vise à identifier les causes des dysfonctionnements et à maîtriser les risques sociaux ; enfin, le troisième niveau se réfère à la logique de pilotage et d'amélioration continue, consistant à mobiliser les résultats de l'audit pour soutenir la décision, améliorer les pratiques RH et s'assurer de la mise en œuvre effective des actions correctives.

L'audit social peut alors être perçu comme un processus évolutif allant du simple contrôle vers une fonction élargie de pilotage social. Cette évolution constitue donc un point central de la recherche : si l'audit remplit aujourd'hui plusieurs fonctions, nous avons toujours pensé son efficacité d'abord sur la base d'une seule dimension, ce qui nous semble inapproprié. Aussi est-il nécessaire d'identifier empiriquement les différentes composantes pouvant caractériser un audit social efficace.

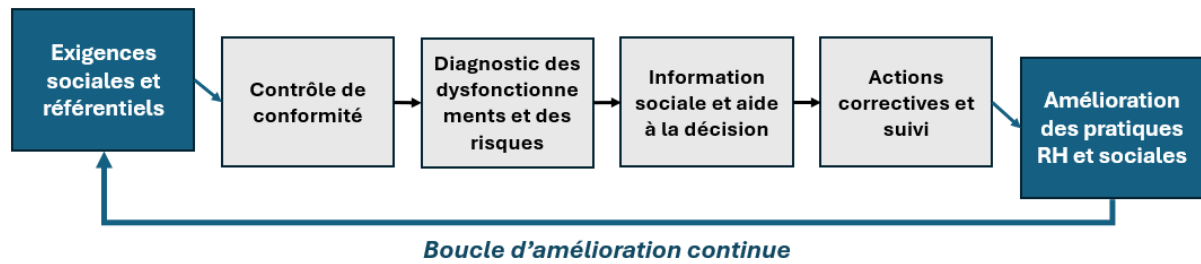


Figure 1. Évolution fonctionnelle de l'audit social : de la conformité à l'amélioration continue

Source. Élaboration des auteurs à partir de Cao et Jayasinghe (2024), Turzo et al. (2024) et Amengual (2025).

2.2 De la conformité à l'efficacité de l'audit social

La portée de l'évaluation de l'audit social ne peut se limiter à vérifier l'existence ou la fréquence d'une opération d'audit. On peut avoir intégré formellement l'audit aux procédures de contrôle d'une organisation et ne pas avoir amélioré substantiellement les pratiques sociales correspondantes. L'écart est particulièrement bien illustré par les travaux récents en matière de conformité sociale en matière de chaînes d'approvisionnement internationales dans lesquels la désappropriation des mécanismes formels de contrôle est particulièrement visible, de même que les difficultés pour les faire réellement fonctionner dans la transformation des comportements organisationnels.

Cao et Jayasinghe (2024) démontrent que les dispositifs de conformité sociale peuvent être affectés par des phénomènes de "decoupling" et donc des ruptures entre l'adoption formelle de standards sociaux et saisie substantielle dans les pratiques quotidiennes. À partir de leur revue systématique, ils montrent que ce découplage peut se produire à plusieurs niveaux de la chaîne d'approvisionnement, acheteurs, fournisseurs, travailleurs, auditeurs tiers, et venir par exemple d'un manque de contrôle, d'un niveau limité de ressources pour la conformité ou d'une inadéquation entre standards imposés et réalité organisationnelle. Ils montrent que le statut d'efficacité d'un audit ne peut s'justifier qu'au prisme de la capacité dudit audit à permettre une véritable appropriation des exigences sociales, et non dans l'exclusivité de la quantification de l'écart d'un rapport produit.

La nécessaire distinction entre conformité procédurale et efficacité effective est également mise en exergue par Vandenbroucke et al. (2024). En étudiant la distance qui peut exister entre les engagements proclamés par les entreprises d'approvisionnement et les actions effectivement mises en place dans les chaînes mondiales de leurs chaînes, les auteurs montrent que les dispositifs de responsabilité sociale reposent trop souvent sur les audits ou la menace de rupture contractuelle, tandis que les flux d'action organisationnelle permettant d'assurer la bonne mise à l'heure des standards sociaux ont moins d'ampleur. La présence d'un code de conduite ou d'un audit ne suffit donc pas à assurer la pérennité d'améliorations dans les pratiques.

Au contraire, les recherches empiriques récentes montrent que l'audit peut avoir des effets stratégiques non négligeables, dans le cadre d'un système de management alliant diagnostic, remédiation et mécanismes crédibles de suivi. Tel est le cas dans l'étude d'Amengual (2025), qui scrute les fournisseurs de Gap Inc. : contrairement à d'autres équivalents, les entreprises n'ayant pas respecté les exigences d'un audit social ont significativement progressé sur le plan de la performance ultérieure dans la mesure où le résultat de l'audit était couplé à une menace réelle de sanction contractuelle. Les fournisseurs concernés ont réduit de 22 points de pourcentage leur probabilité de rater le prochain audit et améliorés d'environ 0,8 écart-type leur score de conformité. Les effets de l'audit seront donc beaucoup moins à attendre de l'audit lui-même que du contexte dans lequel ses résultats viennent s'inscrire dans un système de gestion et de suivi des fournisseurs au travers d'actions correctives.

L'enquête organisée par Amengual (2025) est très utile pour réfléchir à l'efficacité de l'audit social. Chaque audit débouche sur un plan d'actions correctives qui précise les violations identifiées et les actions à mettre en œuvre, ainsi que les délais à respecter. Les responsables de compliance accompagnent les fournisseurs concernés dans la mise en place de ce plan. Le cadre qui unit détection, recommandations, applications et vérifications montre que l'efficacité de l'audit social ne doit pas être pensée comme un événement, mais un processus.

De manière parallèle, les recherches consacrées aux standards de responsabilité sociale soulignent qu'il faut analyser l'efficacité du contrôle social dans une perspective plus large que la conformité stricte. La méta-analyse de Turzo et al. (2024) qui se consacre à vingt-cinq années de recherche autour de la norme SA8000 permet d'identifier différents champs associés à la responsabilité sociale : conditions de travail, gestion des ressources humaines, chaîne d'approvisionnement, reporting social, systèmes de management et performance organisationnelle. Cette multiplicité montre qu'évaluer les pratiques sociales nécessite de mobiliser plusieurs fonctions connexes et qu'un unique indicateur ne suffira pas.

Dans cette optique, on peut définir l'efficacité de l'audit social comme la capacité du processus d'audit à bien identifier les écarts et les risques sociaux, à produire des informations utiles à la décision, à engendrer des

améliorations en termes de pratiques RH et sociales, et à assurer la mise en œuvre et le suivi effectif des actions correctives. Cette définition invite à distinguer plusieurs formes possibles d'efficacité ;

Une première manifestation se traduit par la capacité diagnostique de l'audit. Un audit efficace est celui qui donne la capacité d'identifier les non-conformités, dysfonctionnements et risques sociaux qui ne sont pas toujours visibles dans le fonctionnement ordinaire de l'organisation. Cette fonction se rapproche des dispositifs contemporains de monitoring social où les auditeurs vont analyser à la fois les installations, les documents, les données de paie, et les témoignages des salariés afin d'apprécier le respect des exigences applicables (Amengual, 2025).

Une seconde manifestation concerne la qualité de l'information produite. L'audit doit donner aux responsables le moyen de se représenter de manière fiable la situation sociale, de hiérarchiser les problèmes et d'aider à la priorisation des interventions. L'information produite devient alors un support à la fois du pilotage social et de la décision managériale.

Une troisième manifestation témoigne de la potentialité d'une amélioration des pratiques RH et de leurs modalités sociales. L'audit devient vraiment effectif lorsque les déductions en résultant engendrent la nécessité de réviser les procédures, de rendre les conditions de travail mieux acceptables, de prévenir les répétitions des dysfonctionnements. La question centrale pour juger de cette capacité est donc moins de savoir s'il y a écarts que de savoir si l'organisation a la capacité d'apprendre de ce qui a été « détecté » par les résultats de l'audit.

Enfin, les actions correctives et leur suivi représentent une quatrième manifestation. Des travaux récents montrent que le cheminement des résultats d'audit vers le social dépend essentiellement de l'existence de mécanismes de remédiation, de responsables, de délais d'exécution et de procédures de vérification (Amengual, 2025).

2.3 Manifestations potentielles de l'efficacité de l'audit social

Les contributions au champ de la conformité sociale, de la responsabilité sociale et du contrôle des pratiques de travail montrent que l'efficacité d'un audit social ne peut pas être réduite à un seul et unique indicateur. En effet, les mécanismes de contrôle social assurent à la fois l'identification des écarts, l'évaluation des risques, la production d'informations, l'amélioration des pratiques organisationnelles et le suivi des mesures correctives. Les travaux récents consacrés à la mise en œuvre des standards sociaux dans les chaînes d'approvisionnement confirment cette pluralité fonctionnelle et montrent l'intérêt de dispositifs combinant surveillance, évaluation des risques, actions correctives et mécanismes de reporting (Cao & Jayasinghe, 2024 ; Vandenbroucke et al., 2024).

Dans leur étude basée sur un échantillon de plus de 1 200 sociétés, Vandenbroucke et coll. (2024) précisent que les dispositifs organisationnels construits autour des standards sociaux peuvent être classés dans plusieurs catégories, regroupant en premier lieu les dispositifs d'évaluation et de monitoring des risques, les processus d'actions correctives, les mécanismes de reporting et finalement les dispositifs de communication. Les auteurs constatent cependant que les entreprises continuent souvent à privilégier les démarches de surveillance et d'audit au détriment de dispositifs permettant la mise en œuvre effective des engagements sociaux.

Cao et Jayasinghe (2024) aboutissent à une conclusion comparable en révélant que la conformité sociale peut se révéler précaire au motif que les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement n'auraient pas de ressources suffisantes mobilisables ou en raison d'un faible niveau d'intégration des dispositifs de contrôle dans les pratiques organisationnelles. Leur modèle de social compliance decoupling souligne dès lors que l'efficacité des dispositifs sociaux repose sur une capacité à transformer les exigences formelles en pratiques effectives.

Ces recherches et celles, plus générales, sur l'audit social et le management socialement responsable, permettent d'élargir notre regard en mobilisant théoriquement quatre grands domaines potentiels (et non exhaustifs) pour penser les enjeux d'efficacité de l'audit social : le diagnostic, la conformité et la maîtrise des risques sociaux ; l'amélioration des pratiques RH et sociales ; la production d'information et l'aide à la décision ; et la mise en œuvre et le suivi des actions correctives.

2.3.1 Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux

La fonction de diagnostic constitue l'une des fonctions fondamentales de l'audit social. Un dispositif qui fonctionne bien doit permettre d'identifier les non-conformités, les dysfonctionnements et les risques sociaux, qui pourraient menacer le respect des obligations réglementaires ou des engagements sociaux de l'organisation.

Cette fonction est particulièrement importante dans les chaînes d'approvisionnement internationales, où les audits sociaux servent notamment à vérifier le respect des normes relatives au travail des enfants, au travail forcé, à la discrimination, à la santé et à la sécurité ou encore aux droits collectifs des travailleurs (Cao & Jayasinghe, 2024). Cela dit, l'efficacité ne consiste pas seulement à détecter l'écart. Elle exige aussi de pouvoir identifier à quoi sont dus les dysfonctionnements et d'anticiper leurs réapparitions. L'audit peut ainsi permettre de contribuer à la maîtrise des risques sociaux car il permet à l'organisation de prioriser les problèmes, d'évaluer les enjeux en termes d'effets possibles et de concentrer l'effort de prévention sur les zones les plus exposées.

Cette conception fait écho à celle des systèmes de responsabilité sociale certifiables contemporains. La revue de Turzo et al. (2024) sur vingt-cinq années de recherches sur SA8000, montre que les dispositifs de responsabilité

sociale sont corrélés aux conditions de travail, aux systèmes de management, aux chaînes d'approvisionnement et au système d'évaluation de la performance sociale.

2.3.2 Amélioration des pratiques RH et sociales

Il est possible de faire valoir une seconde hypothèse d'une manifestation de l'audit sous la forme d'une capacité à engendrer des retombées opérationnelles dans la gestion des ressources humaines et des conditions sociales de l'organisation.

Dans cette optique, l'audit ne se réduit plus à du constat des pratiques, mais comprend une dimension d'apprentissage organisationnel. Les résultats de l'audit peuvent alors amener à faire évoluer les modalités des procédures RH, les conditions de travail, l'écoute des attentes des salariés ou la prévention de tensions sociales.

Ainsi formulé, ce cadre est en adéquation avec les travaux sur le management socialement responsable des ressources humaines qui montrent que les pratiques RH intégrant explicitement des objectifs sociaux semblent entraîner des conséquences favorables tant sur les comportements des salariés que sur la performance durable de l'organisation (Lee et al., 2023).

Dans le contexte marocain, Choulli (2024) démontre également que les configurations des systèmes de GRH peuvent être indexées sur la performance sociale et environnementale des grandes entreprises. De ce fait, ces travaux rejoignent l'idée que l'efficacité d'un dispositif social doit être mesurée sur son aptitude à provoquer des transformations des systèmes RH et organisationnels.

2.3.3 Production d'information sociale et aide à la décision

La troisième illustration de l'efficacité réside dans la capacité de l'audit à produire une information pertinente, fiable et mobilisable.

L'audit recueille puis structure des informations en provenance de différentes sources : documents RH, dossiers de personnel, indicateurs sociaux, observations, entretiens ou informations relatives aux conditions de travail. L'information issue de l'audit doit permettre de donner une représentation suffisamment fidèle de la situation sociale de l'organisation et d'identifier les champs d'intervention prioritaire.

Ainsi, cette dimension va bien au-delà de la simple production d'un rapport. C'est bel et bien l'efficacité informationnelle de l'audit qui dans cette perspective tient à sa capacité à convertir les données collectées en informations mobilisables au pilotage et à la décision.

Les travaux que Vandenbroucke et al. (2024) ont conduits ou plutôt coordonnés font du reporting et de la transparence des systèmes des mécanismes de la mise en œuvre des engagements sociaux, mais ils sont encore trop peu souvent utilisés en raison des audits ou des dispositifs de monitoring au sein des entreprises, alors qu'ils concourent à l'actualisation dans les processus managériaux des standards sociaux.

Or l'information sociale produite par l'audit peut permettre d'identifier les priorités d'intervention, d'allouer les ressources nécessaires et d'aider à la prise de décision des responsables RH, qualité, QHSE ou RSE.

2.3.4 Actions correctives et suivi post-audit

La quatrième manifestation potentielle se rapporte à la traduction par l'organisation des constats issus du contrôle en termes d'action sur le terrain.

L'audit ne saurait constituer une fin en soi, il sera jugé efficace au regard des mesures correctives mises en œuvre en réponse aux non-conformités identifiées ou des recommandations formulées.

Sur cette question, le travail récent d'Amengual (2025) est particulièrement éclairant. Dans le système de conformité sociale relevé chez Gap Inc., chaque audit aboutit à un plan d'actions correctives au sein duquel sont spécifiées les violations identifiées, les mesures attendues et les temps de réalisation. Les responsables de conformité apportent un soutien technique et suivent les progrès des fournisseurs. Les résultats montrent que la performance sociale des fournisseurs progresse à mesure que les dispositifs de suivi se combinent avec des mécanismes d'incitation ou de sanction crédibles.

Ainsi, différents aspects peuvent contribuer à apprécier l'efficacité du suivi post-audit : la clarté des recommandations, l'incitation à une attribution claire des responsabilités, la définition d'un calendrier, la mise en œuvre des actions correctrices, et la vérification subséquente de leur mise en œuvre.

Ces quatre orientations théoriques ont servi à l'édification du pool initial d'items de cette recherche, sans qu'il faille pour autant considérer qu'il s'agit de dimensions figées. Conformément aux recommandations des approches contemporaines dans le développement d'instruments de mesure, les orientations théoriques peuvent être considérées comme des moyens d'assurer une couverture suffisamment étendue du construit, tandis que leur organisation factorielle doit être précisée empiriquement (Stefana et al., 2025). Les auteurs prônent en effet de préciser le construit, puis définir ses dimensions potentielles, générer un pool d'items suffisamment vaste pour opérer ensuite une analyse factorielle exploratoire afin d'identifier la structure latente qui rend le mieux compte des réponses.

Tableau 1. Domaines théoriques provisoires de l'efficacité de l'audit social

Domaine théorique provisoire	Définition opérationnelle	Principales manifestations	Références principales
Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux	Capacité de l'audit à identifier les écarts, dysfonctionnements et risques sociaux et à apprécier le respect des règles applicables	Non-conformités, diagnostic, risques sociaux, réglementation, prévention des litiges	Cao & Jayasinghe (2024) ; Turzo et al. (2024)
Amélioration des pratiques RH et sociales	Capacité de l'audit à favoriser des changements dans les procédures RH, les conditions de travail et la gestion sociale	Amélioration RH, conditions de travail, dialogue social, prévention des tensions, amélioration continue	Lee et al. (2023) ; Choulli (2024) ; Nguyen et al. (2024)
Information sociale et aide à la décision	Capacité de l'audit à produire une information fiable et utile pour le pilotage social	Information fiable, indicateurs, priorisation, soutien à la décision, allocation des ressources	Vandenbroucke et al. (2024) ; Cao & Jayasinghe (2024)
Actions correctives et suivi post-audit	Capacité à traduire les constats de l'audit en mesures concrètes et à contrôler leur mise en œuvre	Recommandations, responsabilités, délais, actions correctives, vérification	Amengual (2025) ; Vandenbroucke et al. (2024)

Source. Élaboration des auteurs à partir de la littérature.

Tableau 2. Opérationnalisation initiale du construit « efficacité de l'audit social »

Construit provisoire	théorique	Variable	Item
Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux		EAS01	Les audits sociaux permettent d'identifier les principales non-conformités sociales présentes dans l'entreprise.
		EAS05	Les audits sociaux permettent d'identifier les causes des principaux dysfonctionnements sociaux ou RH.
		EAS06	Les audits sociaux contribuent à renforcer le respect de la législation sociale et du droit du travail.
		EAS11	Les audits sociaux permettent d'identifier des risques sociaux qui n'avaient pas été détectés auparavant.
		EAS12	Les audits sociaux permettent de vérifier le respect des procédures et règles sociales internes de l'entreprise.
		EAS17	Les audits sociaux permettent d'établir un diagnostic objectif de la situation sociale de l'entreprise.
		EAS18	Les audits sociaux contribuent à prévenir la répétition des non-conformités sociales déjà identifiées.
		EAS24	Les audits sociaux contribuent à réduire les risques de litiges ou de sanctions liés aux pratiques sociales.
Amélioration des pratiques RH et sociales		EAS04	Les audits sociaux contribuent à améliorer les conditions de travail des salariés.
		EAS07	Les audits sociaux conduisent à des améliorations concrètes des pratiques de gestion des ressources humaines.
		EAS10	Les audits sociaux permettent de mieux prendre en considération les préoccupations des salariés.
		EAS13	Les audits sociaux contribuent à améliorer les procédures de gestion des ressources humaines.
		EAS16	Les audits sociaux favorisent une meilleure prise en compte des conditions de travail dans les décisions de l'entreprise.
		EAS19	Les audits sociaux contribuent à harmoniser les pratiques RH avec les politiques et procédures définies par l'entreprise.
		EAS22	Les audits sociaux contribuent à prévenir les tensions et les conflits sociaux.

	EAS25	Les audits sociaux favorisent une démarche d'amélioration continue des pratiques RH et sociales.
	EAS28	Les audits sociaux contribuent à améliorer le dialogue autour des problématiques sociales au sein de l'entreprise.
Information sociale et aide à la décision	EAS02	Les informations produites par les audits sociaux sont utiles aux responsables dans leur prise de décision.
	EAS08	Les résultats des audits sociaux permettent d'identifier clairement les domaines sociaux nécessitant une intervention prioritaire.
	EAS14	Les informations fournies par les audits sociaux reflètent de manière fiable la situation sociale de l'entreprise.
	EAS20	Les résultats des audits sociaux fournissent des indicateurs pertinents pour le pilotage de la fonction RH.
	EAS23	Les audits sociaux permettent d'identifier les actions d'amélioration les plus prioritaires.
	EAS26	Les résultats des audits sociaux facilitent l'allocation des ressources aux problèmes sociaux les plus importants.
	EAS29	Les audits sociaux améliorent la traçabilité des informations et des actions relatives aux pratiques sociales et RH.
Actions correctives et suivi post-audit	EAS03	Les recommandations formulées à l'issue des audits sociaux sont suffisamment claires pour être mises en œuvre.
	EAS09	Les actions correctives décidées après un audit social font l'objet d'un suivi effectif.
	EAS15	Les recommandations des audits sociaux sont réalistes compte tenu des ressources et des contraintes de l'entreprise.
	EAS21	Les responsabilités liées aux actions correctives sont clairement définies après les audits sociaux.
	EAS27	Des délais précis sont généralement définis pour la mise en œuvre des actions correctives issues des audits sociaux.
	EAS30	L'entreprise vérifie effectivement que les problèmes identifiés par les audits sociaux ont été corrigés.

Source. Élaboration des auteurs à partir de la revue de littérature et de l'opérationnalisation du construit.

2.4 Spécificités du secteur agroalimentaire et justification du contexte Souss-Massa

Le ciblage du secteur agro-alimentaire s'explique par la caractéristique conjointe des enjeux économiques, sociaux, réglementaires et organisationnels qui caractérisent ce secteur. A l'échelle internationale, les chaînes de valeur agro-alimentaires sont de plus en plus intégrées, fragmentées et soumises à des exigences croissantes en termes de qualité, de sécurité, de durabilité et de conformité aux standards privés. Les travaux récents montrent que cette intégration dans les chaînes de valeur mondiales génère simultanément des opportunités commerciales et des contraintes de conformité pour les entreprises à la fois croissantes (Agbekponou et al., 2025 ; Steinbach & Zurita, 2025).

Les chaînes de valeur agroalimentaire se distinguent de la manière dont s'articulent de plus en plus les distributeurs, les donneurs d'ordre et des standards privés pour définir leurs conditions d'accès au marché. Agbekponou et al. (2025) rappellent que le développement des chaînes de distribution mondiales bouleverse l'organisation du secteur et renforce la normativité des labels privés et des dispositifs de certification qui imposent aux fournisseurs un contrôle rigoureux de leur conformité, de leur traçabilité et du respect de leurs engagements contractuels.

Au-delà des aspects techniques et/ou sanitaires, ces transformations constituent également une exigence en termes de durabilité sociale. Se multipliant au sein des chaînes agroalimentaires, les standards de durabilité volontaires deviennent un instrument de régulation des pratiques environnementales, économiques (éthiques) et sociales. Wollni et al. (2025) rappelle toutefois que leurs effets ne sont pas systématiques selon les catégories d'acteurs, les ressources et les contraintes institutionnelles des producteurs, ce qui entoure de prudence l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de certification et de contrôle.

Ces spécificités font de l'audit social un outil opportun pertinent dans le secteur agroalimentaire qui doit souvent concilier impératifs productifs, normes qualité, exigences de compétitivité avec obligations sociales en matière de conditions de travail, de santé-sécurité, d'organisation du travail ou de relations de travail. L'efficacité de l'audit social peut se révéler déterminante en matière d'identification de the gaps à combler, d'évaluation de la régulation

des risques, d'observation des exigences internes/externes et autres modalités de transposition des constats à des améliorations organisationnelles effectives.

Le contexte marocain renforce cette opportunité. Tout d'abord, le secteur des industries agroalimentaires est particulièrement présent dans l'outil de production national. Selon le ministère de l'Industrie et du Commerce, il représente environ 21 % de l'emploi industriel, 24 % de la valeur ajoutée industrielle et 23 % du chiffre d'affaires industriel. Ensuite, c'est également un secteur d'interface entre production agricole et halieutique et actes de transformation et source de valeur ajoutée qui contribue à l'exportation de produits locaux.

La région Souss-Massa constitue un terrain particulièrement adéquat pour étudier ces mécanismes. En effet, elle se caractérise par le degré de liaison des secteurs agricole, de la pêche, de la transformation et des activités industrielles. Les données du Haut-Commissariat au Plan indiquent qu'en 2024, l'agriculture représentait encore 24,7 % de l'emploi régional alors que l'industrie représentait, elle, environ 12 % de l'emploi. Par ailleurs, la région a aussi enregistré en 2024 la création nette de 11 000 emplois dans le secteur de l'agriculture, de la forêt et de la pêche et de 9 000 emplois dans l'industrie.

Cette configuration productive crée un rapport au travail où les questions sociales revêtent une grande pertinence. En effet, les entreprises agroalimentaires emploient presque toujours une main-d'œuvre importante et diversifiée qu'exposent des tensions associées à l'intensification des rythmes de production, aux impératifs de qualités à respecter, aux caractéristiques saisonnières de certains métiers et aux contraintes des pratiques de travail dans l'agriculture, l'industrie ou la transformation. Dans un tel environnement, les outils d'audit social peuvent être eux mobilisés pour contribuer à structurer à la fois le diagnostic des pratiques, la prévention des risques ainsi que le suivi des actions correctives.

Une autre particularité régionale de Souss-Massa réside en son degré d'intégration dans les chaînes de valeur exportatrices. Les travaux sur les exportations marocaines de fruits et légumes ont montré que producteurs et exportateurs de la région subissaient dès lors des exigences de standards, de certification et de gouvernance de la qualité édictés par les marchés de destination et les clients internationaux. Même si cette littérature est postérieure à l'analyse de cas plus récents mobilisés dans cette recherche, elle atteste cependant et plus largement à l'échelle nationale, du rôle historique de Souss-Massa dans les chaînes d'exportation agroalimentaires marocaines, et souligne le rôle crucial des systèmes de conformité pour accéder aux marchés internationaux.

Dans le contexte actuel, l'exposition aux marchés extérieurs demeure particulièrement pertinente. Les nouvelles recherches internationales font ressortir que l'intégration aux chaînes de valeur agroalimentaires est caractérisée par des systèmes complexes de normes privées de certification, de facilitation des échanges et de gouvernance par les acheteurs (Agbekponou et al., 2025 ; Steinbach & Zurita, 2025). Les entreprises agroalimentaires de Souss-Massa sont alors exposées à des contraintes non seulement réglementaires marocaines, mais également sociales et organisationnelles émanant de clients internationaux, de distributeurs et de référentiels privés.

Cette double exposition à la fois aux exigences du cadre national de référence et aux standards internationaux renforce bien l'intérêt de l'audit social en tant que mécanisme de contrôle et d'étayage.

Au-delà du projet d'intégration aux pratiques, la situation des entreprises pour lesquelles le marché extérieur est la cible dominante, présente une dimension complémentaire. L'audit peut les aider à préparer les diverses inspections, à établir la traçabilité des pratiques, à gérer les non-conformités, répondre aux exigences des donneurs d'ordre.

Auprès des entreprises davantage tournées vers le marché national, l'audit peut donner du poids à une structuration des pratiques RH, à un meilleur respect de la conformité sociale et à une professionnalisation des systèmes de management.

La piste de recherche se situera ainsi en Souss-Massa pour examiner l'efficacité de l'audit social dans un écosystème où cohabite un ensemble de niveaux de contraintes divers : exigences juridiques, normes privés, pression commerciale, enjeux de compétitivité, contraintes de production, enjeux sociaux. L'hétérogénéité caractérisant ce contexte s'avère être particulièrement propice à un travail exploratoire ayant pour objectif de repérer les dimensions au principe de l'efficacité de l'audit social.

Aussi le secteur agro-alimentaire de Souss-Massa est-il à la fois une aire d'application de la recherche et un contexte théoriquement propice à l'étude d'un construit systémique dont la modalité d'expression peut être fortement dépendante de la conjonction des exigences de conformité, de la structure des chaînes de valeur, et de la prise en compte par les entreprises des systèmes de certification ou de contrôle.

Tableau 3. Justification du choix du secteur agroalimentaire de Souss-Massa

Caractéristique du contexte	Enjeu pour les entreprises	Pertinence pour l'audit social
Forte présence des activités agricoles et agroalimentaires	Importance de la main-d'œuvre et diversité des situations de travail	Évaluation des pratiques sociales et des conditions de travail
Intégration aux chaînes de valeur internationales	Pression des clients et donneurs d'ordre	Vérification des standards sociaux et contractuels

Présence de certifications et standards privés	Multiplication des exigences de conformité	Diagnostic, traçabilité et préparation aux audits
Orientation exportatrice d'une partie du tissu productif	Exposition à des exigences internationales	Maîtrise des non-conformités et des risques
Contraintes de production et saisonnalité	Variabilité des effectifs, charge de travail, organisation	Prévention des risques sociaux et amélioration des pratiques RH
Articulation agriculture-pêche-industrie	Diversité des métiers et contextes de travail	Nécessité d'un dispositif d'audit multidimensionnel

Source. Élaboration des auteurs à partir de HCP, ministère de l'Industrie et du Commerce et de la littérature internationale.

3 Méthodologie

3.1 Design de la recherche, population et échantillon

Dans cette recherche, nous avons choisi une approche quantitative, transversale et exploratoire pour identifier la structure dimensionnelle de l'efficacité de l'audit social dans les entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa.

Sachant que le construit est encore peu stabilisé, l'analyse factorielle exploratoire (AFE) s'imposait dans la mesure où elle est adéquate pour identifier les dimensions latentes associées à un ensemble d'items sans présupposer une structure factorielle (Fabrigar & Wegener, 2012 ; Schreiber, 2021 ; Stefana et al., 2025).

La population ciblée est constituée de professionnels intervenant dans des entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa et ayant une connaissance suffisante des pratiques d'audit social de ces entreprises.

Les répondants relèvent majoritairement des fonctions ressources humaines, administration du personnel, qualité, QHSE, RSE, audit interne ou management. Pour garantir la pertinence des réponses du questionnaire, celui-ci a été soumis à des personnes qui ont connaissance du processus d'audit social, de ses résultats ou du suivi des actions qui en découlent.

L'échantillon analysé présente 260 réponses exploitables. Ce volume est suffisant au regard des critères habituellement retenus pour une AFE comportant 30 indicateurs, et au regard du ratio supérieur à huit réponses par item. Dans le respect des règles mécaniques de taille d'échantillon, la conformité effective des données à l'analyse factorielle a été évaluée grâce au KMO, au test de Bartlett et aux communalités observées (Schreiber, 2021).

3.2 Instrument de mesure

Les données ont été collectées par questionnaire, qui comprend d'une part un extrait du profil du répondant et de l'entreprise, et d'autre part, une échelle pour mesurer l'efficacité de l'audit social.

Le pool initial est constitué de 30 items (EAS01 à EAS30) construits à partir de la revue de littérature. Ces indicateurs explorent plusieurs manifestations théoriques potentielles du construit, qui sont :

- Le diagnostic, la conformité et la maîtrise des risques sociaux ;
- L'amélioration des pratiques RH et sociales ;
- L'information sociale et l'aide à la décision ;
- Les actions correctives et le suivi post-audit.

Il est précisé que cette classification ne constitue qu'un cadre théorique initial de génération des items, aucune structure définitive n'a été imposée avant l'analyse factorielle.

Les réponses ont été obtenues sur une échelle de Likert en cinq points allant de **1 = Pas du tout d'accord** à **5 = Tout à fait d'accord**.

Le fait de constituer un ensemble suffisamment large d'items avant d'examiner leur dimensionalité est cohérent avec les recommandations en matière de développement et validation d'instruments (Boateng et al., 2018 ; Stefana et al., 2025).

3.3 Procédure d'analyse des données

Les données collectées ont été traitées avec le logiciel IBM SPSS Statistics.

Dans un premier temps, des statistiques descriptives ont été utilisées afin d'étudier la distribution des 30 items. Par la suite, l'adéquation des données à une analyse factorielle a été vérifiée grâce au coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), au test de sphéricité de Bartlett et aux mesures individuelles de l'adéquation de l'échantillon fournies par la matrice d'anti-image.

L'extraction des facteurs a été menée suivant la méthode des facteurs en axes principaux qui répond mieux à l'objectif d'identifier des facteurs latents expliquant la variance commune entre les items plutôt qu'à une simple logique de réduction des données (Fabrigar et al., 1999 ; Schreiber, 2021).

Une rotation oblique Promax a été réalisée, les dimensions de l'efficacité de l'audit social pouvant théoriquement être corrélées.

Le nombre de facteurs retenu a été déterminé selon plusieurs critères :

- Parmi les valeurs propres,
- Le scree plot,
- Les considérations théoriques liées à la solution,
- Et une analyse parallèle.

L'utilisation combinée de plusieurs critères est à privilégier par rapport au seul recours à la règle des valeurs propres supérieures à 1, qui est susceptible de fournir une évaluation erronée du nombre de facteurs (Horn, 1965 ; Hayton et al., 2004).

Enfin, les items n'étaient appréciés qu'à travers les communalités, saturations factorielles et cohérences conceptuelles des différents facteurs. La cohérence interne des dimensions est jugée à l'aide de l'alpha de Cronbach, de la corrélation item-total corrigée ainsi que de l'alpha en cas de suppression de l'item.

Tableau 4. Synthèse du protocole d'analyse

Étape	Analyse	Critère principal
1	Statistiques descriptives	Distribution des items
2	KMO	Adéquation factorielle
3	Bartlett	$p < 0,05$
4	Matrice anti-image	MSA satisfaisantes
5	Extraction	PAF
6	Nombre de facteurs	Eigenvalues, Scree Plot, analyse parallèle
7	Rotation	Promax
8	Qualité des items	Communalités et saturations
9	Fiabilité	Alpha de Cronbach et item-total

Source. Élaboration des auteurs.

4 Résultats

4.1 Analyse descriptive des items

Avant que l'analyse factorielle exploratoire soit mise en œuvre, les caractéristiques descriptives des 30 items ont été scrupuleusement examinées. L'ensemble des 260 observations est bel et bien exploitable, et aucune observation manquante n'a pu être déplorée pour les variables EAS01 à EAS30.

Les moyennes des items sont comprises entre 3,32 pour EAS21 et 3,77 pour EAS17, tandis que les écarts-types varient de 1,091 à 1,311. Cette dispersion indique une variabilité suffisante des réponses et ne fait pas apparaître de concentration excessive sur une modalité particulière.

Les coefficients d'asymétrie (skewness) varient de -0,270 pour EAS29 à -0,748 pour EAS21, tandis que les coefficients d'aplatissement (kurtosis) varient entre -0,252 pour EAS23 et -1,044 pour EAS27. La distribution observée pour chaque item ne présente donc pas d'asymétrie ou d'aplatissement extrême susceptible d'affecter les résultats de l'analyse exploratoire qui va suivre.

Tableau 5. Synthèse des statistiques descriptives

Indicateur	Résultat
Nombre d'observations	260
Nombre d'items	30
Données manquantes	0
Moyenne minimale	3,32
Moyenne maximale	3,77
Écart-type minimum	1,091
Écart-type maximum	1,311
Skewness	-0,270 à -0,748
Kurtosis	-0,252 à -1,044

Source. Résultats de l'enquête, traitement SPSS.

4.2 Adéquation des données à l'analyse factorielle

L'adéquation de la matrice des corrélations a été vérifiée par l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin et le test de sphéricité de Bartlett.

L'indice KMO est de 0,926, ce qui témoigne d'une très bonne adéquation des données à une analyse factorielle.

Le test de Bartlett est aussi très significatif : $\chi^2(435) = 3982,840$; $p < 0,001$.

L'hypothèse selon laquelle la matrice des corrélations serait une matrice identité peut donc être rejetée. Les corrélations entre items étant suffisamment fortes, l'analyse factorielle peut se poursuivre.

Les valeurs propres individuelles de la matrice anti-image sont en outre toutes élevées et ne révèlent pas d'item faisant preuve d'inadéquation particulière.

Tableau 6. KMO et test de sphéricité de Bartlett

Test	Valeur
Kaiser-Meyer-Olkin	0,926
Khi-deux de Bartlett	3982,840
Degrés de liberté	435
Signification	$p < 0,001$

Source. Résultats de l'enquête, traitement SPSS.

4.3 Extraction et détermination du nombre de facteurs

L'analyse factorielle a été opérée par la méthode PAF (factorisation en axes principaux). L'examen des valeurs propres initiales montre que quatre facteurs sont supérieurs au seuil de 1.

Tableau 7. Valeurs propres des facteurs retenus

Facteur	Valeur propre initiale	% de variance initiale	% cumulé
Facteur 1	9,693	32,309	32,309
Facteur 2	3,062	10,205	42,514
Facteur 3	2,891	9,637	52,151
Facteur 4	1,943	6,477	58,628
Facteur 5	0,896		

Source. Résultats de l'enquête, traitement SPSS.

Le grand saut observé entre la 4ème valeur propre (1,943) et la 5ème (0,896) conduit à décider de garder la solution à 4 facteurs.

Après extraction par PAF, les 4 dimensions retenues représentent 52,447 % de la variance commune expliquée.

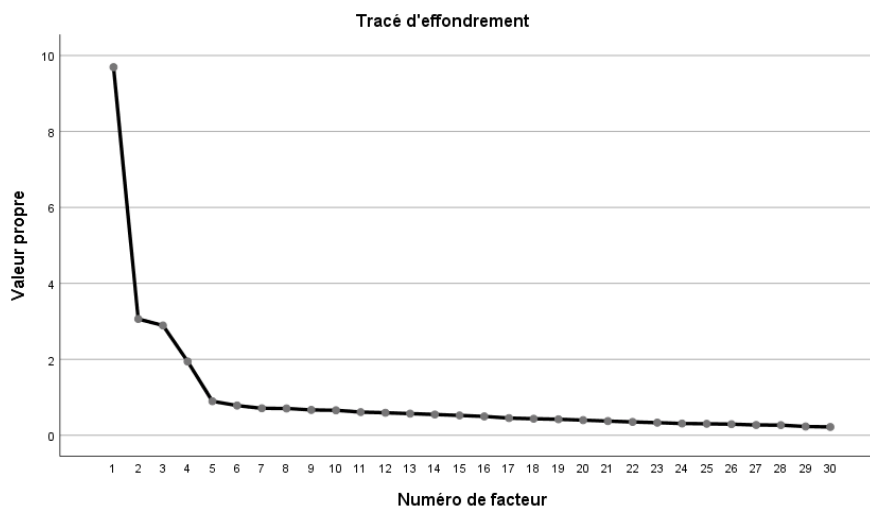


Figure 2. Graphique de l'effondrement des valeurs propres

Source. Résultats de l'enquête, traitement sous IBM SPSS Statistics.

L'examen de l'éboulis (Scree Plot) complète l'analyse des valeurs propres dans la recherche du nombre de facteurs à retenir. Il révèle une forte diminution des valeurs propres au niveau des premières composantes et un infléchissement marqué au-delà du quatrième facteur. Dès le cinquième facteur, la courbe tend à se stabiliser, les valeurs propres additionnelles devenant relativement faibles. Ce point d'inflexion semble indiquer qu'une structure à quatre facteurs est retenue. Cette conclusion est en conformité avec le critère de Kaiser puisque les quatre premières valeurs propres dépassent 1 (9,693 ; 3,062 ; 2,891 ; 1,943), alors que celle du cinquième facteur s'établit à seulement 0,896.

Néanmoins, selon les préconisations méthodologiques, la décision du nombre de facteurs à retenir ne repose pas seulement sur l'inspection visuelle de l'éboulis. Elle est mise en relation avec les résultats de l'analyse parallèle et la bonne interprétation théorique de la solution factorielle (Hayton et al., 2004 ; Schreiber, 2021).

Le nombre de facteurs à retenir n'a pas été déterminé à partir d'un seul critère. En complément du critère de Kaiser et de l'examen du graphique de l'éboulis, une analyse parallèle de Horn a été utilisée afin de conforter la solution factorielle retenue. Cette méthode compare les valeurs propres issues des données observées à celles obtenues à partir de données générées aléatoirement. La rétention d'un facteur est justifiée lorsque sa valeur propre observée demeure supérieure au seuil aléatoire correspondant (Horn, 1965 ; Hayton et al., 2004).

L'analyse a reposé sur 1 000 répliques aléatoires, avec le 95^e percentile des valeurs propres simulées comme seuil de référence.

Tableau 8. Analyse parallèle de Horn

Facteur	Valeur propre observée	Valeur propre aléatoire - P95	Décision
F1	9,693	1,786	Retenir
F2	3,062	1,667	Retenir
F3	2,891	1,579	Retenir
F4	1,943	1,509	Retenir
F5	0,896	1,449	Ne pas retenir

Source. Résultats de l'analyse parallèle appliquée aux données de l'étude.

La comparaison fait apparaître une configuration nette. Pour les quatre premiers facteurs, les valeurs propres observées restent supérieures aux seuils issus des données aléatoires. Cette relation s'inverse à partir du cinquième facteur : sa valeur propre observée (0,896) est inférieure à la valeur propre aléatoire correspondante (1,449). La rétention d'un cinquième facteur ne se trouve donc pas soutenue par l'analyse parallèle.

La solution à quatre facteurs ne repose ainsi pas uniquement sur la règle des valeurs propres supérieures à 1. Elle est également cohérente avec le point d'inflexion observé sur le graphique de l'éboulis et avec les résultats de l'analyse parallèle. La convergence de ces différents critères apporte un appui supplémentaire à la structure factorielle retenue et réduit le risque de conserver artificiellement un nombre excessif de facteurs.

Tableau 9. Communalités des items après extraction par axes principaux

Item	Communalité après extraction	Appréciation
EAS01	0,580	Satisfaisante
EAS02	0,664	Satisfaisante
EAS03	0,502	Satisfaisante
EAS04	0,626	Satisfaisante
EAS05	0,631	Satisfaisante
EAS06	0,573	Satisfaisante
EAS07	0,527	Satisfaisante
EAS08	0,433	Acceptable
EAS09	0,504	Satisfaisante
EAS10	0,439	Acceptable
EAS11	0,442	Acceptable
EAS12	0,473	Acceptable
EAS13	0,581	Satisfaisante
EAS14	0,465	Acceptable
EAS15	0,416	Acceptable
EAS16	0,617	Satisfaisante
EAS17	0,542	Satisfaisante
EAS18	0,536	Satisfaisante
EAS19	0,652	Satisfaisante

EAS20	0,446	Acceptable
EAS21	0,488	Acceptable
EAS22	0,320	Faible mais conservée
EAS23	0,668	Satisfaisante
EAS24	0,585	Satisfaisante
EAS25	0,400	Acceptable
EAS26	0,627	Satisfaisante
EAS27	0,666	Satisfaisante
EAS28	0,391	Limite mais conservée
EAS29	0,512	Satisfaisante
EAS30	0,429	Acceptable

Source. Résultats de l'enquête, extraction PAF sous SPSS.

L'examen des communalités post-extraction indique que les valeurs varient entre 0,320 et 0,668. La majorité des items a donc une part de variance bien expliquée par la solution factorielle retenue.

Certaines variables ont une communalité supérieure à 0,50, ainsi EAS23 (0,668), EAS27 (0,666), EAS02 (0,664), EAS19 (0,652), EAS05 (0,631), EAS26 (0,627), EAS04 (0,626), ce qui indique, a fortiori, une bonne représentation de ces items par les quatre facteurs extraits.

Un certain nombre d'items présentent des communalités comprises entre 0,40 et 0,50. Ces valeurs restent acceptables dans le cadre d'une analyse factorielle exploratoire dès lors que les items présentent des saturations factorielles interprétables et une cohérence théorique avec leur facteur d'appartenance.

Deux items sont néanmoins à considérer : EAS22 (0,320) et EAS28 (0,391), qui, malgré leurs communalités plutôt faibles, n'ont pas été supprimés. L'item EAS22 a une saturation de 0,536 sur le premier facteur et une corrélation item-total corrigée de 0,534, et EAS28 a une saturation de 0,642 et une corrélation item-total corrigée de 0,589. En outre, leur suppression ne semble pas améliorer la cohérence interne du facteur correspondant, dont l'alpha de Cronbach s'établit à 0,895. Leur maintien semble donc s'appuyer sur un faisceau de critères statistiques et conceptuels, plutôt que sur les seules communalités.

4.4 Structure factorielle après rotation Promax

Une rotation oblique Promax a été effectuée en vue d'être en mesure d'interpréter les facteurs tout en permettant qu'ils soient corrélés, ce qui a donné convergence après six itérations.

L'interprétation est surtout fondée sur la matrice de forme (pattern matrix) propre à ces rotations obliques.

Tableau 10. Structure factorielle de l'efficacité de l'audit social

Facteur	Items	Saturations factorielles	Nombre d'items
F1_Amélioration des pratiques RH et sociales	EAS19, EAS16, EAS07, EAS13, EAS04, EAS25, EAS28, EAS10, EAS22	0,536-0,769	9
F2_Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux	EAS05, EAS01, EAS17, EAS18, EAS06, EAS12, EAS24, EAS11	0,659-0,806	8
F3_Information sociale et aide à la décision	EAS02, EAS26, EAS23, EAS14, EAS20, EAS08, EAS29	0,626-0,820	7
F4_Actions correctives et suivi post-audit	EAS27, EAS21, EAS09, EAS03, EAS30, EAS15	0,475-0,832	6

Source. Résultats de l'enquête, extraction PAF et rotation Promax sous SPSS.

4.4.1 Facteur 1_Amélioration des pratiques RH et sociales

Le premier facteur est constitué de neuf items, dont les saturations les plus fortes sont observées pour EAS19 (0,769), EAS16 (0,768), EAS07 (0,763), EAS13 (0,759) et EAS04 (0,748). Ces items renvoient pour l'essentiel à l'amélioration des pratiques RH, aux conditions de travail, au dialogue social et à l'amélioration continue. Le facteur est donc nommé « **Amélioration des pratiques RH et sociales** », au titre du développement durable et de la responsabilité sociétale, qui constitue la fonction d'une politique RH au service de l'emploi dans la dynamique économique du développement stratégique intégrant les performances sociales.

4.4.2 Facteur 2_Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux

Le deuxième facteur est composé de huit items dont les saturations sont comprises entre 0,659 et 0,806. Les valeurs les plus élevées concernent EAS05 (0,806), EAS01 (0,773) et EAS17 (0,771). Cette dimension retranscrit la capacité de l'audit social à **identifier les non-conformités et dysfonctionnements**, établir un diagnostic et prévenir les risques sociaux et juridiques.

4.4.3 Facteur 3_Information sociale et aide à la décision

Le troisième facteur regroupe sept items avec des saturations comprises entre 0,626 et 0,820. En tête EAS02 avec 0,820, il est suivi par EAS26 (0,772) et EAS23 (0,757).

Cette dimension représente donc la capacité de l'audit à déclencher une information fiable, à mettre en évidence les priorités, à rendre possible le pilotage et le choix.

4.4.4 Facteur 4_Actions correctives et suivi post-audit

Le quatrième facteur est composé de six items. Les saturations vont de 0,475 à 0,832, avec une saturation particulièrement élevée pour EAS27 (0,832), EAS21 (0,740) et EAS09 (0,714).

Cette dimension représente la capacité à faire des constats de l'audit des réalités opérationnelles, à préciser les responsabilités et délais, et à s'assurer le suivi des actions correctives mises en œuvre.

Et bien que la saturation de EAS15 ne soit pas très forte (0,475), elle nous paraît acceptable dans le cadre d'une démarche exploratoire et pas choquante au regard du contenu du facteur. Cet item est donc retenu.

4.5 Corrélations entre les facteurs

La méthode de rotation Promax fournie ici permet d'analyser les relations entre les quatre dimensions identifiées.

Tableau 11. Matrice de corrélations entre les facteurs

	F1	F2	F3	F4
F1	1,000	0,418	0,472	0,316
F2	0,418	1,000	0,513	0,303
F3	0,472	0,513	1,000	0,487
F4	0,316	0,303	0,487	1,000

Source. Résultats de l'enquête, rotation Promax sous SPSS.

À la mesure des corrélations inter-facteurs qui varient entre 0,303 et 0,513 on constate que les quatre dimensions sont bien corrélées, mais il n'y a pas de redondance. En effet, la corrélation la plus forte est observée entre le diagnostic / conformité et l'information sociale / aide à la décision ($r = 0,513$).

Ces résultats justifient a posteriori le recours à une rotation oblique Promax plutôt qu'à une rotation orthogonale.

4.6 Fiabilité interne des dimensions

La fiabilité interne des quatre dimensions a été contrôlée par l'alpha de Cronbach.

Tableau 12. Fiabilité des dimensions identifiées

Dimension	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Amélioration des pratiques RH et sociales	9	0,895
Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux	8	0,902
Information sociale et aide à la décision	7	0,887
Actions correctives et suivi post-audit	6	0,845

Source. Résultats de l'enquête, à partir des sorties SPSS.

Les coefficients obtenus sont tous supérieurs ou égaux à 0,80, ce qui révèle une bonne fiabilité interne.

De telles corrélations item-total corrigées sont également appréciables. En ce qui concerne le premier facteur, ces corrélations varient entre 0,534 et 0,750 ; entre 0,622 et 0,751 pour le second ; entre 0,617 et 0,759 pour le troisième ; et entre 0,555 et 0,723 pour le quatrième.

Par ailleurs, l'observation de l'alpha de Cronbach en cas de suppression d'un item montre que la fiabilité des dimensions n'est pas améliorée par la suppression d'un item. Les 30 items sont donc conservés dans la solution exploratoire finale.

4.7 Synthèse de la structure exploratoire obtenue

L'analyse factorielle exploratoire fait ressortir une structure organisée autour de quatre dimensions distinctes mais complémentaires de l'efficacité de l'audit social : l'amélioration des pratiques RH et sociales, le diagnostic et la maîtrise des risques sociaux, la production d'information utile à la décision, ainsi que le suivi des actions correctives.

La qualité de cette solution est appuyée par plusieurs indicateurs. L'indice KMO de 0,926 traduit une très bonne adéquation des données à l'analyse factorielle, tandis que les saturations obtenues permettent une lecture claire de la structure retenue. Les quatre dimensions présentent également une cohérence interne satisfaisante, avec des coefficients de fiabilité compris entre 0,845 et 0,902.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que l'efficacité de l'audit social ne se réduit pas à une seule fonction de contrôle. Elle semble plutôt reposer sur plusieurs composantes interdépendantes, ce qui apporte un soutien empirique à une conception multidimensionnelle du construit.

5 Discussion et interprétation des résultats

5.1 Une structure multidimensionnelle de l'efficacité de l'audit social

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire font ressortir quatre dimensions qui, sans se confondre, participent à une même lecture de l'efficacité de l'audit social : l'amélioration des pratiques RH et sociales, le diagnostic, la conformité et la maîtrise des risques sociaux, l'information sociale et l'aide à la décision, ainsi que les actions correctives et le suivi post-audit. Cette structure invite à dépasser une conception de l'audit social réduite à une simple fonction de contrôle. Son efficacité semble plutôt tenir à l'articulation de plusieurs fonctions qui interviennent à différents moments du processus d'audit.

Cette interprétation rejoint les travaux de Cao et Jayasinghe (2024), qui montrent que la présence de dispositifs formels de conformité ne suffit pas nécessairement à garantir leur traduction dans les pratiques. Le phénomène de social compliance decoupling qu'ils décrivent met précisément en évidence le décalage qui peut exister entre les engagements affichés et les pratiques effectivement mises en œuvre. Apprécier l'efficacité d'un audit suppose donc d'aller au-delà de sa seule existence et d'examiner ce qu'il permet réellement de produire dans l'organisation. Les relations observées entre les quatre facteurs confortent cette lecture. Les corrélations varient entre 0,303 et 0,513, ce qui traduit des liens modérés entre les dimensions, sans indiquer pour autant qu'elles soient redondantes. Elles peuvent donc être envisagées comme différentes composantes d'un même construit général. La relation la plus élevée concerne le diagnostic/conformité et l'information sociale/aide à la décision ($r = 0,513$). Ce résultat paraît logique : la qualité de l'information mobilisée dans la décision dépend, en partie, de la pertinence du diagnostic produit en amont.

5.2 L'amélioration des pratiques RH et sociales comme première dimension de l'efficacité

Le premier facteur regroupe neuf items portant sur l'amélioration des pratiques RH, les conditions de travail, le dialogue social et la prise en compte des préoccupations des salariés. Les saturations, comprises entre 0,536 et 0,769, sont suffisamment élevées pour donner une cohérence claire à cette dimension. Son alpha de Cronbach, égal à 0,895, confirme par ailleurs sa bonne cohérence interne.

Ce regroupement est particulièrement intéressant, car il montre que l'efficacité de l'audit social n'est pas appréciée uniquement à travers la détection des écarts. Elle semble également dépendre de la capacité du dispositif à produire des changements dans les pratiques de gestion. L'audit prend alors une fonction plus large : il ne se contente plus d'identifier des problèmes, il devient aussi un support d'amélioration des pratiques RH et sociales.

Cette lecture peut être rapprochée des travaux sur le socially responsible human resource management. Lee et al. (2023) montrent notamment que les pratiques RH intégrant des préoccupations sociales peuvent influencer les attitudes et les comportements des salariés. Dans cette logique, l'audit social peut contribuer à mettre en évidence les domaines où les pratiques existantes doivent être révisées ou renforcées.

Le contenu du facteur est également révélateur. Les conditions de travail, les procédures RH, le dialogue social et l'amélioration continue apparaissent dans une même dimension. Cela laisse entendre que les répondants ne dissocient pas fortement les aspects techniques de la GRH de ses dimensions plus sociales. L'efficacité de l'audit semble donc être appréciée à travers sa capacité à améliorer globalement la relation entre l'organisation et ses salariés.

Dans le secteur agroalimentaire de Souss-Massa, cette dimension peut prendre une importance particulière. Les contraintes de production, la diversité des situations de travail et l'exposition de certaines entreprises à des exigences externes renforcent la nécessité de disposer de pratiques RH capables d'évoluer au-delà de la seule conformité réglementaire.

5.3 Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux

Le deuxième facteur regroupe huit items liés à la détection des non-conformités, au diagnostic des dysfonctionnements, au respect de la législation sociale et à la maîtrise des risques. Les saturations, comprises

entre 0,659 et 0,806, sont particulièrement homogènes. Avec un alpha de Cronbach de 0,902, cette dimension présente également le niveau de cohérence interne le plus élevé parmi les quatre facteurs.

Cette configuration renvoie à la fonction la plus classique de l'audit social : comparer les pratiques observées aux exigences applicables et identifier les écarts. Les résultats montrent néanmoins que cette fonction dépasse le simple contrôle juridique. Les items relatifs à l'identification des causes, au diagnostic de la situation sociale et à la prévention de nouvelles non-conformités se retrouvent dans la même dimension. L'audit apparaît donc également comme un outil de compréhension et de prévention des risques.

Cette interprétation est cohérente avec les travaux de Cao et Jayasinghe (2024), qui placent l'identification des écarts entre standards formels et pratiques réelles au cœur des dispositifs de conformité sociale. Elle rejoint également les travaux de Turzo et al. (2024) sur SA8000, qui soulignent l'interdépendance entre conditions de travail, systèmes de management et mécanismes de contrôle social.

La portée de cette dimension ne s'arrête donc pas au constat d'une non-conformité. Elle intègre aussi une logique préventive. La présence, dans le même facteur, d'items relatifs aux risques de litiges et de sanctions indique que les répondants associent l'efficacité de l'audit à la capacité de l'entreprise à réduire son exposition future aux risques sociaux.

5.4 L'information sociale comme support de la décision

Le troisième facteur regroupe sept items autour de la pertinence et de la fiabilité de l'information, du repérage des priorités, de la gouvernance de la fonction RH et de l'allocation des ressources, avec des saturations factorielles s'étalant de 0,626 à 0,820 et un alpha de Cronbach à 0,887.

Cette dimension rend même compte d'une fonction plus directement managériale de l'audit social en tout cas celle présentée de ce fait comme redoutée pour son efficacité consistant à transformer l'information recueillie en éléments réellement mobilisables par les responsables.

L'item EAS02 qui concerne l'utilité des informations produites pour la décision a le taux de saturation le plus important du facteur (0,820). Cela confirme l'idée selon laquelle la valeur informationnelle de l'audit réside non pas tant dans le volume de données collectées que dans leur pertinence pour l'action.

Les travaux de Vandenbroucke et al. (2024) s'intéressent aussi aux dispositifs de reporting et de transparence ayant trait à la mise en œuvre des standards sociaux, qui sont parfois moins déployés que les mécanismes de contrôle proprement dits. Les résultats de notre étude indiquent pourtant qu'ils occupent une place importante dans l'évaluation des apports de l'audit.

La corrélation constatée de cette dimension avec la mesure du diagnostic ($r = 0.513$) vient corroborer cette interprétation. Un diagnostic de qualité fournit en effet la base informationnelle nécessaire à faire un choix plus judicieux. Un lien se dessine ainsi entre diagnostic, information et choix.

5.5 Actions correctives et suivi post-audit : de la recommandation à la mise en œuvre

Le quatrième facteur regroupe six items concernant la clarté des recommandations, l'affectation des responsabilités, les délais de mise en œuvre, le suivi des actions correctives, et la vérification des corrections effectuées. Bien que le nombre d'items soit restreint, la cohérence interne demeure convenable, avec un alpha de Cronbach de 0,845. Les saturations, quant à elles, varient de 0,475 à 0,832, la plus forte étant celle de l'item EAS27 concernant la nécessité de définir des délais précis pour mettre en œuvre les actions correctives. La clarification du partage des responsabilités ($EAS21 = 0,740$), mais aussi le suivi des corrections mises en œuvre ($EAS09 = 0,714$), participent fortement au facteur. L'enjeu du post-audit semble donc consister en une formalisation adéquate du processus de correction, car l'efficacité de l'audit ne se joue manifestement pas à l'étape du diagnostic. Un audit peut tout à fait bien identifier un dysfonctionnement, sans qu'il soit pour autant corrigé par la suite et l'enjeu consiste bien à passer du constat à l'action.

Les conclusions d'Amengual (2025) corroborent cette vue. Dans son étude concernant les fournisseurs de Gap Inc., on suit les audits de plans d'actions correctives comportant les problèmes identifiés, les actions attendues et les délais de mise en œuvre. L'amélioration observée de la conformité chez les fournisseurs dépend donc moins de l'audit à lui seul que de la mise en place de mécanismes crédibles de suivi et de remédiation.

L'item EAS15 présente une saturation un peu plus faible (0,475) mais reste conforme à cette dimension, concernée par le réalisme des recommandations au vu des ressources et des contraintes de l'entreprise. Ce résultat rappelle un point souvent négligé : la recommandation théoriquement pertinente n'est utile effectivement que si elle se réalise dans les conditions concrètes de l'organisation.

Cette dimension est donc celle qui permet de distinguer un audit qui produit un rapport d'un audit qui produit des effets. C'est vraisemblablement dans cette seconde logique que se situe l'efficacité recherchée qui constitue effectivement l'objet de la présente étude.

5.6 Lecture intégrée des quatre dimensions

Les quatre dimensions ne se révèlent pas comme fonctionnant de manière isolée, mais constituent plutôt des composantes d'un même processus de mise en œuvre organisationnelle.

Le diagnostic permet tout d'abord d'identifier les non-conformités et les risques, information au service de l'orientation des décisions et de hiérarchiser les priorités d'intervention. Ces décisions peuvent se traduire en actions correctrices de suivi dont l'achèvement contribue, à terme, à améliorer les pratiques RH et sociales.

La logique qui se dégage des résultats peut donc se schématiser ainsi :

Diagnostic et conformité **vers** information et décision **vers** actions correctrices et suivi **vers** amélioration des pratiques RH et sociales.

Cependant, cette séquence doit être interprétée avec prudence. L'AFE permet de découvrir des dimensions latentes mais ne permet pas d'établir entre elles des relations causales. Pour tester une telle hypothèse, il faudrait réaliser une étude complémentaire à partir d'un échantillon indépendant dans une démarche confirmatoire, éventuellement en y associant un modèle d'équations structurelles.

La contribution principale d'une telle structure repose donc sur la manière dont elle précise le contenu de l'efficacité de l'audit social qu'elle redéfinit moins en tant que notion générale qu'en tant qu'articulation de capacités diagnostiques, informationnelles, correctives et transformatrices. Cela apparaît d'autant plus pertinent qu'un tel mode de lecture, intégré, s'applique particulièrement aux entreprises agroalimentaires de Souss-Massa. En effet, un audit dont l'efficacité, pour être bien conçu, se doit d'être pensée exclusivement administrativement est à tout le moins peu convenable face aux obligations sociales de l'Etat national, aux référentiels de certification et aux exigences du client et autres contraintes spécifiques à la chaîne agroalimentaire. Il semble que l'efficacité de l'audit dépende plutôt de la capacité de l'entreprise à transformer les constats du contrôle en informations puis en décisions et en améliorations concrètes.

Tableau 13. Synthèse des dimensions de l'efficacité de l'audit social identifiées par l'AFE

Facteur	Dimension identifiée	Nombre d'items	Saturations factorielles	Alpha de Cronbach	Interprétation principale
F1	Amélioration des pratiques RH et sociales	9	0,536-0,769	0,895	Capacité de l'audit à favoriser l'amélioration des pratiques RH, des conditions de travail, du dialogue social et des procédures internes
F2	Diagnostic, conformité et maîtrise des risques sociaux	8	0,659-0,806	0,902	Capacité à détecter les non-conformités, diagnostiquer les dysfonctionnements et prévenir les risques sociaux, juridiques et organisationnels
F3	Information sociale et aide à la décision	7	0,626-0,820	0,887	Capacité à produire une information fiable, identifier les priorités et soutenir le pilotage et la prise de décision
F4	Actions correctives et suivi post-audit	6	0,475-0,832	0,845	Capacité à transformer les constats en recommandations réalisables, actions correctives, responsabilités, délais et mécanismes de suivi

Source. Élaboration des auteurs à partir des résultats de l'analyse factorielle exploratoire sous SPSS.

À la lumière de cette interprétation, les résultats observés s'organisent alors autour de quatre dimensions, lesquelles présentent chacune des fonctions différentes, mais complémentaires, dans le cadre de l'audit social. Ainsi, ce premier facteur est plutôt relié au profit escompté sur les pratiques RH et sociales, tandis que le second indique la fonction diagnostic et contrôle du risque. Le troisième met l'accent sur la valeur informationnelle de l'audit pour le pilotage, alors que le quatrième indique la capacité de l'organisation à passer de l'identification des dysfonctionnements aux remédiations.

Cette complémentarité renforce l'idée que les effets de l'audit social ne devraient pas être valorisés à partir d'un indicateur global unique, mais semblent plutôt procéder d'une articulation du diagnostic, de l'information, la remédiation et l'amélioration des pratiques.

5.7 Contributions théoriques et managériales

Les résultats obtenus font ressortir plusieurs apports qui se rapportent d'une part à la connaissance théorique sur l'efficacité de l'audit social et d'autre part à son utilisation dans les organisations.

Sur le plan théorique tout d'abord cette recherche apporte des précisions au sujet d'un construit relativement peu stabilisé. L'efficacité de l'audit social est souvent perçue au travers du prisme de sa capacité à mesurer la conformité ou des écarts. Les résultats obtenus envisagent cependant une approche plus large, dans laquelle les quatre dimensions identifiées montrent que l'efficacité dépasse la seule activité de contrôle, pour comprendre la capacité à fournir une information utile, à aider à la décision, à suivre les actions correctives ou encore à aider à la professionnalisation des pratiques RH et sociales.

L'intérêt que suscite une telle structuration est précisément celui de l'articulation entre ces différentes fonctions. Le diagnostic et la conformité apparaissent nécessaires mais n'est pas l'unique caractéristique qui définit un audit efficace. Pour qu'un dispositif soit à même de produire de la valeur pour l'organisation, il faut que les constats soient convertibles en informations mobilisables, puis en actions mises en œuvre et effectivement suivies. Cette interprétation résonne avec les travaux récents insistant sur les limites d'une conformité purement formelle ou figurative (Cao & Jayasinghe, 2024 ; Amengual, 2025) et la nécessité des mécanismes de remédiation, de suivi et d'intégration managériale.

La recherche produit également une avancée méthodologique en offrant une première structuration exploratoire de l'efficacité de l'audit social articulée autour de quatre dimensions empiriquement distinctes. Cette structuration a du potentiel pour servir de base au développement ultérieur d'un outil de mesure plus stabilisé, mais devra néanmoins être validée sur un nouvel échantillon avant de pouvoir être considéré comme définitivement validée.

Le contexte considéré est lui-même une contribution. Une part importante de la littérature internationale sur la conformité sociale et les audits concerne les chaînes d'approvisionnement mondiales, les relations client-fournisseur, ou encore les grandes firmes multinationales. L'examen des entreprises agro-alimentaires de Souss-Massa permet d'analyser ces mécanismes dans un contexte régional, à la fois soumis aux exigences réglementaires nationales, aux contraintes de production, aux certifications et, pour certaines entreprises, aux exigences des standards des clients internationaux.

D'un point de vue managérial, les résultats incitent les entreprises à élargir leur façon d'évaluer la performance d'un audit social. Car le nombre d'audits effectués ou bien le nombre de non-conformités découvertes, ne suffisent pas à appréhender son efficacité. L'évaluation doit être plus ample, pour également considérer la qualité de l'information produite, la capacité du dispositif à repérer les risques prioritaires, la valeur des recommandations, le suivi des actions correctrices et les améliorations véritablement observées en termes de pratiques RH et sociales. La présente lecture peut être précieuse pour les responsables RH, qualité, QHSE, RSE et audit interne, car elle fournit une grille d'analyse qui leur permet de distinguer l'audit formel prévalent de l'audit intégré dans le pilotage social. L'audit fait donc face à quatre questions simples, et pour qu'il soit efficace doit y répondre adéquatement : problèmes correctement identifiés. Informations utiles à la décision. Recommandations donnant lieu à des actions conduisant à une amélioration de la pratique visible.

L'audit social peut alors être considéré davantage comme une procédure ponctuelle de contrôle que comme un mécanisme de régulation et d'amélioration continue. À tout le moins, sa valeur majeure pour l'entreprise est probablement de relier diagnostic, décision, action et apprentissage organisationnel.

6 Limites et perspectives de recherche

Cette recherche présente certaines limites à prendre en considération dans l'interprétation des résultats. Tout d'abord, il s'agit d'une recherche exploratoire. L'analyse factorielle exploratoire a bien permis de dégager une structure à quatre dimensions, mais cette organisation ne peut être considérée comme définitivement validée. Une étape confirmatoire est en effet nécessaire pour juger de la stabilité sur un nouvel échantillon indépendant. Les recommandations méthodologiques récentes soulignent d'ailleurs la nécessité de scinder clairement les phases exploratoires et confirmatoires dans le développement d'un instrument de mesure (Stefana et al., 2025).

Une deuxième limite du champ d'étude concerne son périmètre sectoriel et géographique. En effet, les données portent sur des entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa. Ce choix est certes théoriquement pertinent au vu des caractéristiques économiques, sociales et organisationnelles particulières de ce territoire, mais il empêche de manière immédiate la généralisation à d'autres secteurs ou d'autres régions. Les dimensions retenues pourraient donc être testées dans d'autres environnements notamment l'industrie, les services ou le tourisme ou d'autres régions marocaines.

La recherche repose par ailleurs sur des mesures perceptuelles auprès de professionnels d'une organisation connaissant les pratiques d'audit social. Si ce choix est celui qui correspond à l'objectif de l'étude, les réponses recueillies peuvent néanmoins être influencées par l'expérience du répondant, sa fonction, le niveau d'implication dans le processus d'audit ou encore sa perception de l'efficacité des dispositifs en place. De futurs travaux

pourraient enrichir cette approche par des données plus objectives comme les rapports d'audit, les taux de closes des actions correctives, les incidents sociaux ou les indicateurs de performance RH.

Un second point faible réside dans le caractère transversal de la recherche. En effet, les données ayant été recueillies à un moment donné, il n'est pas possible d'évaluer les effets à long terme de l'audit social. Une recherche longitudinale pourrait notamment permettre de savoir si les dimensions décrites sont stabilisées et, surtout, si les actions faites à l'issue de celui-ci donnent lieu à des améliorations durables des pratiques sociales. Ces limites laissent entrevoir plusieurs pistes de recherche. La première consiste à réaliser une analyse factorielle confirmatoire sur un nouvel échantillon afin de vérifier la robustesse de la structure à quatre dimensions. Conjointement, une étude de la fiabilité composite, de la validité convergente et de la validité discriminante pourrait être envisagée.

Une seconde perspective serait de mettre l'efficacité de l'audit social au sein d'un modèle explicatif plus global, en cherchant à en restituer l'effet sur des éléments tels que la performance sociale, la maîtrise des risques RH, l'engagement des salariés ou la performance de la fonction ressources humaines. Les relations entre les différentes dimensions et leurs effets sur ces résultats organisationnels pourraient alors être testées grâce à des approches par équations structurelles.

On pourrait également approfondir le construit par des analyses comparatives. Il serait intéressant d'examiner si l'efficacité de l'audit social change selon que l'entreprise est exportatrice ou non, selon son niveau de certification, sa taille, la nature de ses audits, et ainsi de suite. De telles comparaisons contribueraient à mieux cerner le rôle tenu par les contraintes institutionnelles, les exigences des clients et les standards internationaux dans la structuration des pratiques d'audit.

Enfin, il serait possible de réaliser des études complémentaires dans d'autres contextes nationaux ou sectoriels afin de vérifier si la structure identifiée peut être transférée à d'autres secteurs ou d'autres pays. En effet, cela permettrait notamment d'évaluer si les quatre dimensions retenues relèvent d'une configuration spécifique au contexte agroalimentaire du Souss-Massa ou si elles peuvent s'inscrire dans un socle plus général permettant d'évaluer l'efficacité de l'audit social.

7 Conclusion

Cette recherche visait à identifier les dimensions qui façonnent l'efficacité de l'audit social dans les entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa. En s'appuyant sur une démarche quantitative exploratoire mise en œuvre à partir de 30 items, une analyse factorielle a permis de dégager une structure à quatre dimensions complémentaires, à savoir l'amélioration des pratiques RH et sociales, le diagnostic, la conformité et la maîtrise des risques sociaux, l'information sociale et aide à la décision, les actions correctives et suivi post-audit. L'ensemble des résultats obtenus amène à dépasser la définition de l'audit social entendue comme un contrôle de conformité. L'efficacité du dispositif semble également dépendre de sa capacité à produire un diagnostic pertinent, fournir une information équilibrée au pilotage, soutenir la mise en œuvre d'actions correctives et, au-delà, contribuer à l'amélioration des pratiques RH et sociales. L'audit social ne serait alors plus seulement un dispositif d'évaluation ponctuel, mais bien un processus devant contribuer à accompagner la régulation du social et l'amélioration continue.

Cette analyse multidisciplinaire prolonge ainsi l'apport principal de l'étude. Par ailleurs, elle permet d'affiner la définition à retenir du construit « efficacité de l'audit social » pour fonder son opérationnalisation dans un secteur où de strictes exigences réglementaires, sociales et de certification le caractérisent. D'un point de vue managériale, les résultats montrent que l'évaluation d'un audit social ne pourrait pas seulement reposer sur la quantité de contrôles réalisés ou de non-conformités observées, mais devrait prendre en compte la qualité de l'information produite, la pertinence des recommandations, les suivis des actions engagées et les améliorations constatées.

Cependant, la portée de ces résultats doit être mise en regard du caractère exploratoire de cette recherche. La structure identifiée est une première étape dans la construction d'un cadre de mesure de l'efficacité de l'audit social, en vue d'une validation confirmatoire sur un nouvel échantillon indépendant, permettant d'en examiner la stabilité, la fiabilité et la validité, mais surtout d'étudier les relations liant l'efficacité de l'audit social à d'autres variables organisationnelles, comme la performance sociale, la maîtrise des risques RH ou encore la performance de la fonction ressources humaines.

En somme, cette recherche montre que l'efficacité de l'audit social ne réside pas dans la seule conformité. Elle semble résulter d'une articulation entre diagnostiquer, informer, corriger et améliorer, et ces quatre fonctions, ensemble, permettent de mieux cerner la valeur réelle de l'audit social dans les organisations.

REFERENCES

- [1] Agbekponou, K. M., Chepte, A., & Latouche, K. (2025). Retailer suppliers and global value chains in the agri-food sector. *Review of International Economics*. <https://doi.org/10.1111/roie.12802> Wiley Online Library
- [2] Amengual, M., & Distelhorst, G. (2025). Cooperation and punishment in managing social performance: Labor standards in the Gap Inc. supply chain. *Strategic Management Journal*, 46(11), 2663–2689. <https://doi.org/10.1002/smj.3733> SMS
- [3] Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, 6, 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- [4] Cao, Y., & Jayasinghe, M. (2024). ‘Social compliance decoupling cascades’ in global supply chains: A review of the implementation of labour codes. *International Journal of Management Reviews*, 26(3), 344–368. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12357>
- [5] Choulli, S. (2024). Human resource management systems: The social and environmental performance of some of Morocco’s largest corporations. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 55(5), 46–59. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.05.04> journals.lib.uni-corvinus.hu
- [6] Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. (2012). *Exploratory factor analysis*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199734177.001.0001> OUP Academic
- [7] Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272> DOI
- [8] Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191–205. <https://doi.org/10.1177/1094428104263675> Sage Journals
- [9] Haut-Commissariat au Plan. (2025a). *Monographie régionale de Souss-Massa – Édition 2025*. Direction régionale de Souss-Massa. [HCP Maroc](https://hcp.maroc.ma)
- [10] Haut-Commissariat au Plan. (2025b). *Note sur la situation du marché du travail dans la région Souss-Massa en 2024*. Direction régionale de Souss-Massa. [HCP Maroc](https://hcp.maroc.ma)
- [11] Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179–185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
- [12] Lee, B. Y., Kim, T.-Y., Kim, S., Liu, Z., & Wang, Y. (2023). Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 828–845. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481> Wiley Online Library
- [13] Ministère de l’Industrie et du Commerce. (s. d.). *Agroalimentaire*. Royaume du Maroc. [Ministère de la Culture](https://ministere-de-la-culture.ma)
- [14] Schreiber, J. B. (2021). Issues and recommendations for exploratory factor analysis and principal component analysis. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(5), 1004–1011. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.07.027> ScienceDirect
- [15] Stefana, A., Damiani, S., Granziol, U., Provenzani, U., Solmi, M., Youngstrom, E. A., & Fusar-Poli, P. (2025). Psychological, psychiatric, and behavioral sciences measurement scales: Best practice guidelines for their development and validation. *Frontiers in Psychology*, 15, 1494261. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1494261> Frontiers
- [16] Steinbach, S., & Zurita, C. (2025). Assessing the impact of the Trade Facilitation Agreement on agri-food global value chain integration. *The World Economy*, 48(9), 2128–2154. <https://doi.org/10.1111/twec.13736> DOI
- [17] Turzo, T., Montrone, A., & Chirieleison, C. (2024). Social accountability 8000: A quarter century review. *Journal of Cleaner Production*, 441, 140960. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140960> ScienceDirect
- [18] Vandenbroucke, S., Pluut, H., Erkens, Y., & Kantorowicz, J. (2024). Do companies walk the talk? Commitments and actions in global supply chain labor standards. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, Article 17. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00103-0> Springer Nature Link
- [19] Wollni, M., Bohn, S., Ocampo-Ariza, C., Paz, B., Santalucia, S., Squarcina, M., Umarishavu, F., & Wätzold, M. Y. L. (2025). Sustainability standards in agri-food value chains: Impacts and trade-

offs for smallholder farmers. *Agricultural Economics*, 56(3), 373–389.
<https://doi.org/10.1111/agec.70005>