



Vers une meilleure performance sociale des entreprises marocaines : contribution de l'audit social et rôle médiateur de l'engagement organisationnel

Dounia TAYEB¹, KHATTABI IKRAM²

¹ Docteur en sciences de gestion et économies
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Ait Melloul,
Université IBNOU Zohr, Agadir, Maroc

² Docteur en sciences de gestion et économies
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir,
Université IBNOU Zohr, Agadir, Maroc

Résumé : Dans un contexte marqué par une attention croissante accordée aux dimensions sociales de la performance organisationnelle, l'audit social apparaît comme un outil de pilotage permettant d'évaluer et d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines. Cet article analyse l'influence de l'audit social sur la performance sociale des entreprises marocaines en intégrant l'engagement organisationnel comme variable médiatrice. S'inscrivant dans une approche hypothético-déductive, cette recherche repose sur une étude empirique menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines. Les données ont été collectées par questionnaire auprès de dirigeants et de salariés, puis analysées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats mettent en évidence une relation positive et significative entre l'audit social et la performance sociale. Ils révèlent également le rôle médiateur de l'engagement organisationnel, qui renforce l'impact des pratiques sociales sur les résultats organisationnels. Ces conclusions soulignent l'importance d'intégrer l'audit social dans les stratégies de gestion des ressources humaines afin d'améliorer durablement la performance sociale des entreprises.

Mots-clés : Audit social ; Engagement organisationnel ; Performance sociale ; Gestion des ressources humaines ; Entreprises marocaines.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23318638>

Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence, des transformations organisationnelles rapides et une évolution croissante des attentes des salariés, les entreprises sont désormais appelées à accorder une attention particulière aux dimensions sociales de leur performance. La performance organisationnelle ne se limite plus aux résultats financiers, mais intègre de plus en plus la qualité du climat social, le bien-être des employés et la durabilité des relations professionnelles. Dans cette perspective, la gestion efficace du capital humain constitue un levier stratégique essentiel pour assurer la pérennité des organisations.

Parmi les outils permettant d'évaluer et d'améliorer les pratiques sociales, l'audit social occupe une place centrale. En tant que mécanisme d'analyse et de diagnostic des politiques de gestion des ressources humaines, il vise à apprécier la conformité, la cohérence et l'efficacité des pratiques sociales mises en œuvre au sein de l'entreprise. Au-delà de sa fonction de contrôle, l'audit social contribue à identifier les dysfonctionnements organisationnels, à renforcer la transparence managériale et à améliorer la qualité des relations professionnelles. Toutefois, si la littérature reconnaît l'importance de l'audit social dans l'amélioration des pratiques organisationnelles, son impact réel sur la performance sociale demeure encore insuffisamment exploré, notamment dans le contexte des entreprises marocaines.

Par ailleurs, plusieurs recherches en comportement organisationnel soulignent que les effets des pratiques managériales sur la performance passent généralement par des mécanismes psychologiques et comportementaux propres aux individus. L'engagement organisationnel apparaît ainsi comme un facteur déterminant traduisant le degré d'attachement, d'implication et de fidélité des salariés envers leur organisation. Un niveau élevé d'engagement favorise des comportements positifs tels que la participation active, la coopération et la volonté de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels, éléments essentiels à l'amélioration de la performance sociale.

Dès lors, une question centrale se pose : dans quelle mesure l'audit social contribue-t-il à améliorer la performance sociale des entreprises à travers le renforcement de l'engagement organisationnel des salariés ? Malgré l'intérêt croissant accordé à ces concepts, peu d'études ont analysé simultanément la relation entre audit social, engagement organisationnel et performance sociale dans un modèle intégré, particulièrement dans le contexte des entreprises marocaines.

Afin de répondre à cette problématique, la présente recherche adopte une approche hypothético-déductive visant à analyser l'influence de l'audit social sur la performance sociale en examinant le rôle médiateur de l'engagement organisationnel. L'étude empirique repose sur une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines, dont les données ont été analysées à l'aide d'outils statistiques appropriés.

Cette recherche contribue à la littérature en proposant une compréhension intégrée des mécanismes reliant les pratiques d'audit social aux résultats sociaux organisationnels. Sur le plan managérial, elle met en évidence l'importance d'intégrer l'audit social comme outil stratégique de gestion des ressources humaines permettant de renforcer l'engagement des salariés et d'améliorer durablement la performance sociale des entreprises.

1. Revue de littérature

1.1. L'audit social

Dans une conception générale, l'audit social désigne un processus d'évaluation systématique des pratiques sociales d'une organisation visant à apprécier leur conformité, leur efficacité et leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Raymond Vatrier, l'audit social constitue un instrument permettant d'analyser les conditions d'utilisation des ressources humaines ainsi que leurs effets sur le fonctionnement organisationnel.

Pour Jacques Igalens, l'audit social correspond à une démarche méthodique d'observation et d'analyse destinée à identifier les écarts entre les politiques sociales formelles et les pratiques réellement appliquées au sein de l'entreprise. Il permet ainsi de détecter les dysfonctionnements sociaux susceptibles d'affecter la performance organisationnelle.

Dans la même perspective, Jean-Marie Peretti considère l'audit social comme un outil stratégique de pilotage des ressources humaines visant à améliorer la qualité des pratiques managériales relatives au recrutement, à la formation, à la rémunération et aux conditions de travail.

Les travaux de Henri Savall et Véronique Zardet montrent que les insuffisances dans la gestion sociale génèrent des coûts cachés liés à l'absentéisme, au turnover ou à la démotivation des salariés. L'audit social contribue alors à réduire ces dysfonctionnements en favorisant une meilleure régulation organisationnelle.

Ainsi, l'audit social dépasse une logique de contrôle administratif pour devenir un levier d'amélioration continue du climat social et de valorisation du capital humain.

1.2. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel renvoie au lien psychologique qui unit le salarié à son organisation. Les premiers travaux de Howard Becker définissent l'engagement comme le résultat d'investissements accumulés rendant coûteuse la décision de quitter l'organisation.

Cependant, la conceptualisation la plus largement admise demeure celle proposée par John Meyer et Natalie Allen, qui distinguent trois dimensions :

- L'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel à l'organisation ;
- L'engagement de continuité, lié aux coûts perçus du départ ;
- L'engagement normatif, reposant sur le sentiment d'obligation morale envers l'entreprise.

Selon Richard Mowday, Lyman Porter et Richard Steers, l'engagement organisationnel se traduit par une forte adhésion aux valeurs organisationnelles, une implication accrue et une volonté de contribuer activement à la réussite de l'organisation.

Par ailleurs, Denise Rousseau souligne que la perception du respect du contrat psychologique influence directement le niveau d'engagement des salariés. Lorsque les pratiques organisationnelles sont perçues comme équitables et transparentes notamment à travers des dispositifs tels que l'audit social les employés développent un sentiment d'appartenance renforcé.

Ainsi, l'engagement organisationnel apparaît comme une conséquence directe de la qualité des pratiques sociales mises en œuvre par l'entreprise.

1.3. La performance sociale

La performance sociale renvoie à la capacité d'une organisation à assurer le bien-être, la satisfaction et la fidélisation de ses ressources humaines tout en maintenant un climat social favorable. Selon Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, elle constitue une dimension essentielle de la performance globale reflétant la qualité des relations sociales internes.

Les travaux empiriques de Mark Huselid démontrent que les pratiques efficaces de gestion des ressources humaines améliorent la satisfaction des salariés, réduisent le turnover et renforcent la performance organisationnelle.

Dans la même logique, Jeffrey Pfeffer affirme que les organisations accordant une importance stratégique au facteur humain développent un avantage concurrentiel durable fondé sur l'implication et la motivation des employés.

La performance sociale se manifeste notamment à travers :

- La satisfaction au travail,
- Le bien-être organisationnel,
- La fidélité des salariés,
- L'assiduité des salariés,
- La réduction des conflits organisationnels.

Elle représente ainsi l'aboutissement des interactions entre les pratiques managériales et les comportements individuels.

1.4. Liens entre l'audit social, l'engagement organisationnel et la performance sociale

La littérature en management souligne que l'impact des pratiques organisationnelles sur la performance ne s'exerce pas de manière directe, mais à travers des mécanismes comportementaux intermédiaires.

Selon James L. Gibson, les systèmes organisationnels influencent la performance principalement par leurs effets sur les attitudes et perceptions des individus. Dans cette perspective, l'audit social améliore la transparence, la justice organisationnelle et la communication interne, éléments favorisant l'engagement des salariés.

Les travaux de Wayne Cascio montrent que des pratiques sociales structurées renforcent l'implication organisationnelle, laquelle constitue un déterminant majeur de la performance sociale.

De même, Michael Armstrong souligne que l'amélioration continue des pratiques RH favorise simultanément l'engagement des employés et la qualité du climat social.

Les études empiriques confirment que les salariés engagés présentent des niveaux plus élevés de satisfaction, de coopération et de fidélité organisationnelle, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance sociale.

La littérature suggère que l'audit social agit comme un levier organisationnel favorisant l'engagement des salariés, lequel constitue un mécanisme explicatif essentiel permettant de transformer les pratiques sociales en performance sociale durable.

1.5. Contributions Théoriques

La relation entre l'audit social, l'engagement organisationnel et la performance sociale repose, en principe, sur un mécanisme de confiance et d'adhésion mutuelle entre l'organisation et ses salariés. Autrement dit, un salarié est davantage engagé et contribue positivement à la performance sociale lorsqu'il perçoit que les pratiques sociales de l'entreprise sont légitimes, justes et transparentes. Cette légitimité peut être définie comme une « croyance selon laquelle les pratiques managériales et sociales de l'entreprise sont conformes aux normes organisationnelles et aux attentes des employés » (Levi et al., 2009).

Selon Perez-Navarro (2019), « les organisations et les employés doivent établir une relation dynamique fondée sur la confiance, la transparence et le respect des normes sociales et professionnelles » (rapport OCDE, 2019). Cette vision rejoint les modèles de psychologie organisationnelle qui accordent une importance centrale aux attitudes des employés : l'« attitude organisationnelle », le « sentiment de justice organisationnelle » et la « morale professionnelle » sont trois dimensions constitutives de l'engagement d'un salarié (Meyer et Allen, 1991 ; McKerchar et Evans, 2009). Plus l'attitude de l'employé envers l'entreprise est positive, plus son engagement est fort et plus il contribue activement à la performance sociale.

Le « modèle comportemental intégré » (adapté du Slippery Slope Framework de Kirchler et al., 2008) explique que l'effet des pratiques d'audit social sur la performance sociale dépend de deux dimensions principales : la perception de légitimité et de justice des pratiques organisationnelles, et le pouvoir de l'organisation à structurer et encadrer ses activités sociales. Lorsque les employés perçoivent que les pratiques sociales sont justes et équitables (dimension légitimité), ils s'engagent volontairement et participent activement au développement de la performance sociale. En revanche, si l'organisation ne communique pas clairement ses pratiques ou agit de manière incohérente, l'engagement diminue, réduisant ainsi la performance sociale globale.

La théorie de l'équité (Adams, 1963) soutient également que les salariés sont motivés par la perception d'équité dans l'organisation. Ils s'engagent davantage et contribuent à la performance sociale lorsque les pratiques sociales sont perçues comme transparentes, justes et alignées avec leurs attentes. En complément, l'étude de Kirchler et al. (2006) souligne que la confiance mutuelle entre la direction et les salariés constitue un facteur clé renforçant l'engagement organisationnel et traduisant les pratiques sociales en résultats concrets pour l'entreprise.

Selon Estevão, Kochhar et Olowo-Okere (2022), « un environnement organisationnel où les salariés ont confiance dans les intentions et la transparence de la direction favorise un engagement plus fort, conduisant à une amélioration durable de la performance sociale ». À l'inverse, des pratiques sociales perçues comme injustes, incohérentes ou insuffisamment valorisantes peuvent générer désengagement et baisse de performance. Cette perspective met ainsi en évidence une logique de « gagnant-gagnant » : l'audit social, lorsqu'il est bien conçu et appliqué, agit comme un investissement stratégique dans le capital humain, renforçant l'engagement et la performance sociale des employés.

1.6. Contributions Empiriques

Selon Fiorina et al. (2006), les pratiques d'audit social structurées et transparentes favorisent un engagement organisationnel plus élevé, traduisant une volonté des employés de participer activement aux initiatives sociales

de l'entreprise. De leur côté, Sels et al. (2006) montrent que l'engagement organisationnel influence positivement la performance sociale en termes de satisfaction, de bien-être et de fidélisation des employés. À l'inverse, un audit social perçu comme superficiel ou inéquitable peut réduire l'engagement et diminuer la performance sociale (Bamber et al., 2010).

Le rapport de l'OCDE (2018) sur la responsabilité sociale des entreprises souligne que l'intégration des pratiques d'audit social dans la gestion des ressources humaines améliore la perception des employés vis-à-vis de l'organisation et renforce leur engagement volontaire. De plus, les travaux de Morgan et Hunt (1994) démontrent l'existence d'une relation causale entre la confiance organisationnelle et l'engagement des salariés, un lien essentiel pour convertir les pratiques d'audit social en résultats concrets de performance sociale.

Des études empiriques menées en Europe et en Amérique latine (Belgique, Espagne, Brésil) montrent que la confiance des employés dans les pratiques sociales et la perception d'équité organisationnelle ont un effet positif sur la performance sociale (Torrington et Hall, 2008 ; Aguinis et Glavas, 2012). Au Maroc, les recherches de El Amrani (2019) et Benkirane (2021) confirment que les PME qui adoptent des audits sociaux réguliers et participatifs enregistrent des niveaux plus élevés d'engagement organisationnel et une meilleure satisfaction des employés.

Ainsi, d'après cette revue de littérature, la relation entre audit social, engagement organisationnel et performance sociale repose sur la légitimité perçue et la confiance dans les pratiques managériales. Les auteurs soulignent que l'efficacité de l'audit social dépend de sa capacité à générer un engagement volontaire, favorisant un climat organisationnel positif et améliorant durablement la performance sociale. Les approches psychologiques (attitudes, perception de justice, confiance) et les modèles comportementaux montrent que l'audit social influence la performance sociale non seulement par le contrôle, mais surtout par la mobilisation et l'implication des salariés.

2. Hypothèses et modèle de recherche

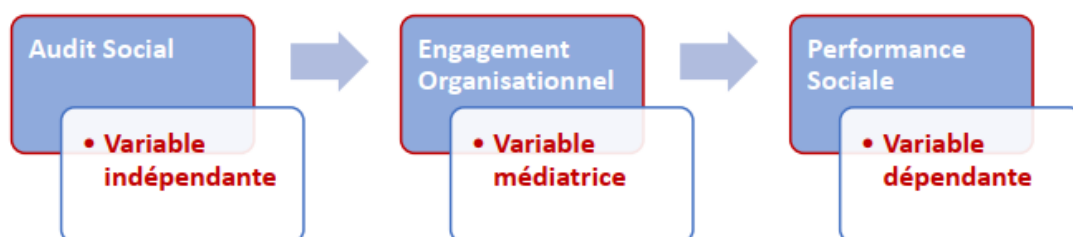
2.1. Hypothèses et modèle de la recherche

En s'appuyant sur les contributions théoriques et empiriques précédemment exposées, notre étude formule les hypothèses suivantes :

- H1 : La pratique de l'audit social influence positivement l'engagement organisationnel.
- H2 : La pratique de l'audit social influence positivement la performance sociale.
- H3 : L'engagement organisationnel médiate la relation entre l'audit social et la performance sociale.

Ces hypothèses seront testées à travers une étude empirique reposant sur la collecte et l'analyse de données quantitatives afin de confirmer ou d'infirmer les relations supposées.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Elaborée par nos soins

2.2. Méthodologie adoptée

La présente recherche vise à analyser l'effet des pratiques d'audit social sur l'engagement organisationnel et la performance sociale des employés, et à évaluer le rôle médiateur de l'engagement organisationnel.

Compte tenu de la nature de la problématique, nous avons adopté une approche quantitative basée sur un questionnaire structuré. Cette méthode permet d'obtenir des données mesurables et comparables sur les perceptions des employés vis-à-vis des pratiques d'audit social, leur niveau d'engagement et la performance

sociale observée au sein de leur organisation. Elle est particulièrement adaptée pour tester les corrélations et les relations causales entre ces variables.

Notre étude s'inscrit dans un paradigme positiviste, adoptant une approche hypothético-déductive. Il s'agit de tester empiriquement les liens de causalité entre les pratiques de l'audit social (variable indépendante), l'engagement organisationnel (variable médiatrice) et la performance sociale (variable dépendante). L'étude est purement quantitative et de type confirmatoire.

Les variables mobilisées sont de nature latente (non directement observables) et seront appréhendées à travers des échelles de mesure à plusieurs items, validées dans les travaux antérieurs sur l'audit social et l'engagement organisationnel (Aguinis et Glavas, 2012 ; Kirchler et al., 2006 ; Meyer et Allen, 1991).

Une enquête par questionnaire a été conduite en 2025 auprès d'un échantillon de 217 employés d'entreprises marocaines de différents secteurs. Les critères d'inclusion étaient : être salarié à temps plein, âgé de 18 ans ou plus, et avoir au moins un an d'ancienneté dans l'organisation. La collecte des données s'est effectuée par questionnaires distribués directement et via email professionnel.

2.3. Opérationnalisation des variables

Pour tester nos hypothèses, nous avons conçu un questionnaire structuré en 56 items, couvrant trois grandes variables : pratiques de l'audit social, engagement organisationnel, et performance sociale, ainsi que des variables sociodémographiques de contrôle. Chaque variable a été mesurée via des échelles de type Likert à 5 points, allant de « 1 = Pas du tout d'accord » à « 5 = Tout à fait d'accord », ou via des choix descriptifs pour les variables démographiques.

2.3.1. Variables sociodémographiques

Les variables de contrôle incluent :

- Sexe (1 item)
- Âge (1 item)
- Forme juridique de la société (1 item)
- Statut professionnel (1 item)
- Ancienneté (1 item)
- Secteur d'activité (1 item)

Ces variables permettent de caractériser l'échantillon et de contrôler leurs effets potentiels sur les autres variables.

2.3.2. Opérationnalisation de la variable Audit social

Les items que nous avons exploités pour mesurer les pratiques de l'audit social ont été inspirés du questionnaire d'audit des ressources humaines de Dorsaf Fliss (1997) et adaptés au contexte des entreprises marocaines. Ainsi, pour opérationnaliser la variable pratiques de l'audit social, une liste de 27 items est présentée dans le tableau ci-dessous, répartis selon six dimensions : recrutement, formation, rémunération, GPEC, climat social et conformité sociale/éthique.

Tableau 1 : Opérationnalisation de la variable Audit Social

Dimension	Nombre d'items	Source
Recrutement	5	Dorsaf Fliss (1997)
Formation	5	Dorsaf Fliss (1997)
Rémunération	4	Dorsaf Fliss (1997)
GPEC	5	Dorsaf Fliss (1997)
Climat social	4	Dorsaf Fliss (1997)
Conformité sociale & Éthique	3	CGEM / BSCI

Source: Elaborée par nos soins

2.3.3. Opérationnalisation de la variable Engagement organisationnel

Les items utilisés pour mesurer l'engagement organisationnel sont basés sur le Questionnaire sur l'Engagement Organisationnel (OCQ) de Mowday, Steers et Porter (1979), avec des adaptations au contexte de notre étude. Pour opérationnaliser cette variable, une liste de 9 items a été dressée dans le tableau ci-dessous, couvrant trois dimensions : engagement affectif, calculé et normatif.

Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable Engagement Organisationnel

Dimension	Nombre d'items	Source
Affectif	3	Mowday, Steers & Porter (1979)
Calculé	3	Mowday, Steers & Porter (1979)
Normatif	3	Mowday, Steers & Porter (1979)

Source: Elaborée par nos soins

2.3.4. Opérationnalisation de la variable Performance Sociale

Les items utilisés pour mesurer la performance sociale ont été inspirés du Corporate Social Performance Model de J. Wood (1991) et adaptés à notre contexte organisationnel. Ainsi, pour opérationnaliser la variable performance sociale, une liste de 7 items est présentée dans le tableau ci-dessous, répartis selon les dimensions : satisfaction, fidélité et bien-être.

Tableau 3 : Opérationnalisation de la variable Performance Sociale

Dimension	Nombre d'items	Source
Satisfaction	3	J. Wood (1991)
Fidélité	2	J. Wood (1991)
Bien-être	2	J. Wood (1991)

Source : Elaborée par nos soins

2.4. Tests des échelles de mesure

Après avoir présenté la revue de littérature sur la relation entre la confiance et la conformité fiscale, ainsi que l'opérationnalisation des variables de recherche, nous procédons à la vérification de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure. Cette étape, appelée analyse exploratoire, repose sur le calcul de l'Alpha de Cronbach, la mesure de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett, avant de passer à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

Pour tester la validité et la fiabilité des instruments, nous avons recours à l'analyse en composantes principales (ACP) afin de réduire le nombre de variables en un ensemble plus restreint de composantes principales. Ces composantes condensent l'essentiel de l'information contenue dans les variables initiales. Cette étape est complétée par le calcul de l'Alpha de Cronbach, qui permet d'évaluer la cohérence interne des échelles de mesure. Concrètement, nous procédons d'abord à l'analyse de l'unidimensionnalité de chaque variable, en déterminant la variance totale expliquée et en extrayant les matrices des composantes principales. Ensuite, nous évaluons la fiabilité des échelles via le coefficient Alpha de Cronbach. Enfin, pour confirmer la validité des instruments, nous utilisons l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett.

L'acceptation des items (indicateurs de mesure) est conditionnée par le respect des seuils définis dans le tableau ci-après :

Tableau 4 : Seuils d'acceptation des indicateurs de mesure

Tests	Indicateurs de mesure	Seuils d'acceptabilité
Fiabilité	Alpha de Cronbach	$\geq 0,7$
Unidimensionnalité	Nombre de facteurs extraits	Valeur propre > 1
	Méthode de rotation	Varimax
Validité	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	$> 0,5$

Tests	Indicateurs de mesure	Seuils d'acceptabilité
	Test de sphéricité de Bartlett	$p < 0,05$

Source : Elaborée par nos soins

3. Résultats et discussion

3.1. Analyse descriptive de nos variables du modèle conceptuel

3.1.1. Analyse descriptive de l'audit social

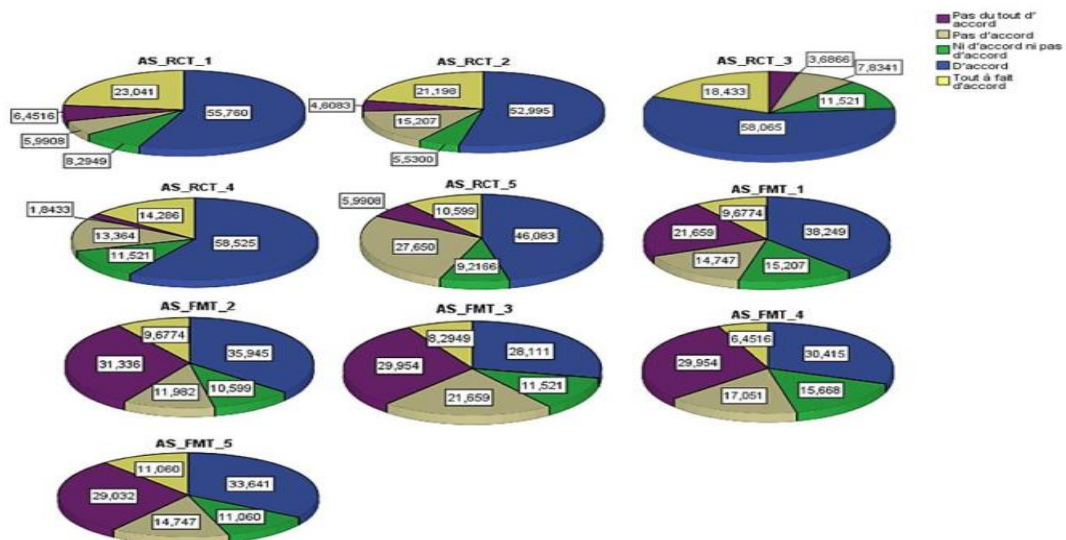
Les résultats descriptifs relatifs aux pratiques de recrutement et de formation révèlent une perception globalement positive des répondants quant à l'application des pratiques d'audit social au sein des entreprises étudiées. En effet, une majorité significative des participants confirme que les entreprises accordent une attention particulière à la préparation des offres d'emploi, à la communication des conditions de travail ainsi qu'au respect des dispositions légales en matière de recrutement.

Par ailleurs, les résultats montrent que l'adéquation entre les compétences des employés et les besoins organisationnels, ainsi que les dispositifs d'intégration des nouveaux recrutés, sont largement reconnus par les répondants. Concernant la dimension formation, les entreprises semblent mettre en œuvre des actions visant l'identification des besoins en formation, la mise en place de programmes adaptés et le développement de l'apprentissage continu.

Toutefois, certains résultats indiquent l'existence d'une proportion non négligeable d'opinions neutres ou mitigées, notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité des formations et la disponibilité des ressources dédiées au développement des compétences. Ces constats traduisent une mise en œuvre globalement satisfaisante des pratiques étudiées, tout en soulignant des marges d'amélioration dans le pilotage stratégique de la formation.

Les résultats détaillés de ces perceptions et pratiques sont illustrés par les diagrammes présentés ci-après, permettant de visualiser la répartition des réponses des participants pour chaque item du questionnaire.

Figure 2 : Diagramme représentant l'échantillon selon l'adoption de la variable Audit Social « Recrutement et Formation »



Source : Sortie SPSS

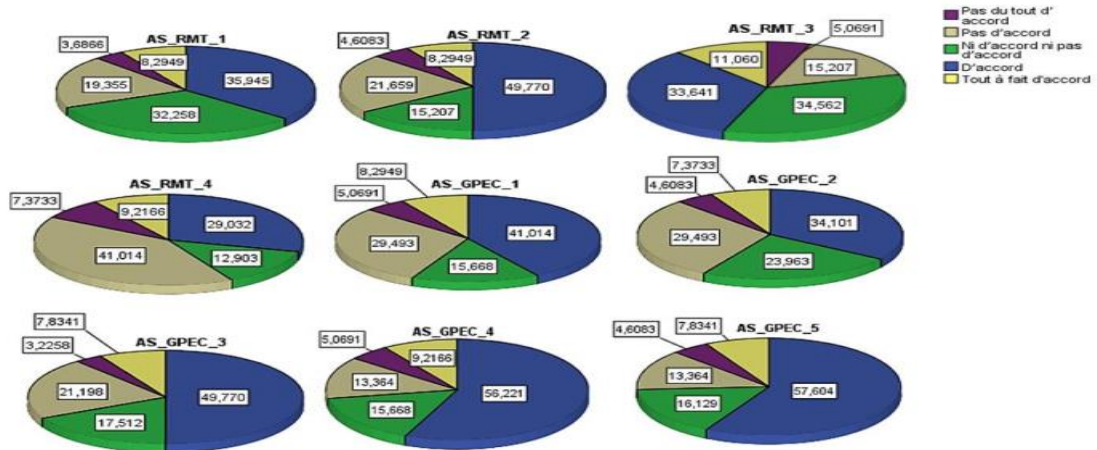
Les résultats descriptifs relatifs aux dimensions rémunération et GPEC montrent une perception globalement favorable des répondants quant à la mise en œuvre de ces pratiques au sein des entreprises étudiées. Une majorité considère que la rémunération est intégrée dans la planification stratégique et que l'équité salariale est respectée, tandis que les augmentations basées sur la performance et la transparence des procédures sont globalement soutenues.

Pour la GPEC, les répondants confirment l'existence d'une planification proactive des emplois et compétences, le développement des carrières et la gestion intégrée des parcours professionnels. Les stratégies de rétention des

talents et l'anticipation des changements du marché sont également bien perçues. Néanmoins, une proportion notable d'opinions neutres ou mitigées souligne des marges d'amélioration, notamment dans le suivi et le développement continu des compétences.

Les résultats détaillés de ces perceptions et pratiques sont illustrés par les diagrammes présentés ci-après, permettant de visualiser la répartition des réponses des participants pour chaque item du questionnaire.

Figure 3 : Diagramme représentant l'échantillon selon l'adoption de la variable Audit Social « Rémunération et GPEC »



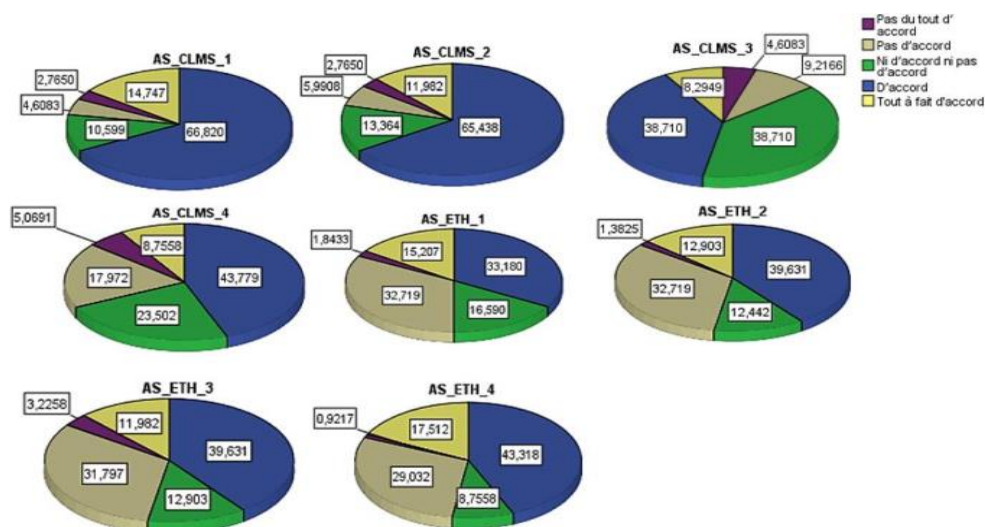
Source : Sortie SPSS

Les résultats descriptifs relatifs au climat social et à l'éthique révèlent une perception largement positive des répondants. La majorité affirme entretenir de bonnes relations avec leurs collaborateurs et bénéficier d'une relation collaborative avec la hiérarchie, soutenue par une écoute attentive. Les conflits interpersonnels sont globalement peu fréquents.

Concernant l'éthique, les pratiques de lutte contre la corruption, de concurrence équitable, de transparence de gestion et de satisfaction des clients sont majoritairement reconnues et soutenues par les participants. Cependant, une proportion modérée d'opinions neutres ou mitigées indique que certaines pratiques pourraient encore être renforcées pour consolider le climat social et la culture éthique au sein des entreprises étudiées.

Les résultats détaillés de ces perceptions et pratiques sont illustrés par les diagrammes présentés ci-après, permettant de visualiser la répartition des réponses des participants pour chaque item du questionnaire.

Figure 4 : Diagramme représentant l'échantillon selon l'adoption de la variable Audit Social « Climat social et Ethique »



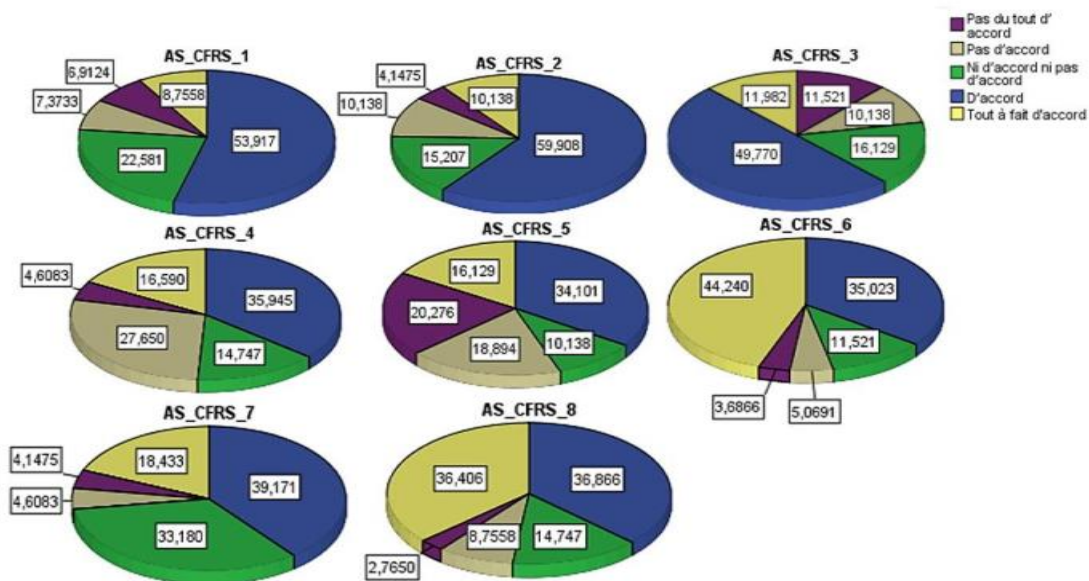
Source : Sortie SPSS

Les résultats relatifs à la conformité sociale montrent que les participants perçoivent globalement la mise en œuvre des pratiques de protection des travailleurs. La majorité affirme que leur entreprise fixe des objectifs à long terme pour protéger les employés, facilite l'interaction avec les représentants des travailleurs et prend des mesures contre le harcèlement.

Les pratiques de prévention de la discrimination, le respect des limites légales du temps de travail, la sécurité des équipements et la communication préalable des consignes sont également majoritairement reconnues. Néanmoins, une proportion non négligeable d'opinions neutres ou négatives souligne des marges d'amélioration, notamment dans la prévention de la discrimination et la transmission des informations aux employés.

Les résultats détaillés de ces perceptions et pratiques sont illustrés par les diagrammes présentés ci-après, permettant de visualiser la répartition des réponses des participants pour chaque item du questionnaire.

Figure 5 : Diagramme représentant l'échantillon selon l'adoption de la variable Audit Social « Conformité sociale »



Source : Sortie SPSS

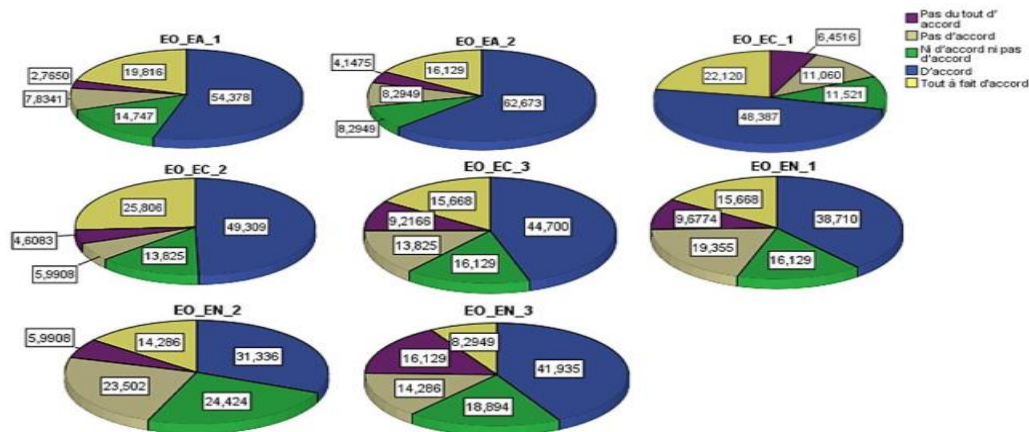
3.1.2. Analyse descriptive de l'engagement organisationnel

Les résultats relatifs à l'engagement organisationnel montrent que les répondants perçoivent globalement un fort attachement à leur entreprise. La majorité exprime un engagement affectif réel, estime l'entreprise importante pour eux et reconnaît la difficulté de la quitter actuellement.

L'engagement calculé, lié aux contraintes perçues et à l'évaluation des alternatives, est également significatif pour la plupart des participants. Enfin, l'engagement normatif, traduit par le sentiment d'obligation et la fidélité envers l'entreprise, est globalement reconnu, bien qu'une proportion minoritaire exprime des opinions neutres ou divergentes. Ces résultats confirment une adhésion positive des employés aux différentes dimensions de l'engagement organisationnel.

Les résultats détaillés de ces perceptions et pratiques sont illustrés par les diagrammes présentés ci-après, permettant de visualiser la répartition des réponses des participants pour chaque item du questionnaire.

Figure 6 : Diagramme représentant l'échantillon selon l'adoption de la variable « Engagement organisationnel »



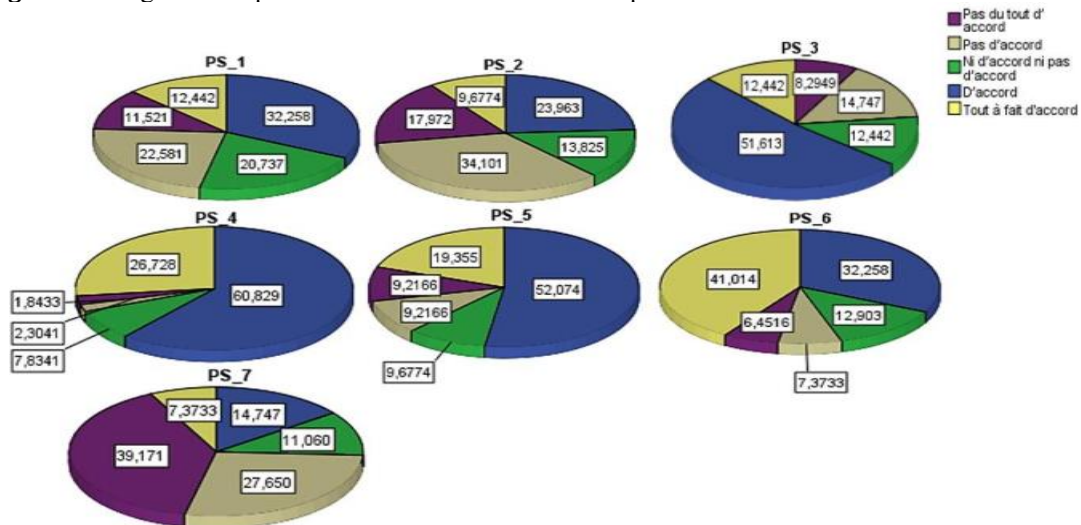
Source : Sortie SPSS

3.1.3. Analyse descriptive de la performance sociale

Les résultats relatifs à la performance sociale montrent que la majorité des répondants se déclarent satisfaits et motivés dans leur travail, avec un niveau élevé d'implication et de fidélité à leur poste. La motivation et l'énergie perçues au travail sont également globalement positives, tout comme la disposition à fournir des efforts supplémentaires.

Cependant, certaines réponses indiquent des opinions neutres ou mitigées, notamment concernant les absences liées aux maladies ou aux conditions de travail, suggérant des marges d'amélioration pour le bien-être des employés et la prévention des facteurs pouvant nuire à leur performance sociale globale.

Figure 7 : Diagramme représentant l'échantillon selon l'adoption de la variable « Performance Sociale »



Source : Sortie SPSS

3.2. Discussion des résultats

L'analyse factorielle et les statistiques descriptives ont permis de mieux comprendre la perception et l'adoption des pratiques d'audit social ainsi que leur impact sur l'engagement organisationnel et la performance sociale des entreprises. Les résultats montrent que les entreprises étudiées appliquent globalement de manière satisfaisante les pratiques liées au recrutement, à la formation, à la rémunération et à la GPEC, ce qui est cohérent avec les recommandations des travaux de Fliss (1997) sur la gestion des ressources humaines. La majorité des répondants perçoivent ces pratiques comme équitables et structurées, notamment en matière de formation continue et de planification des compétences.

En ce qui concerne le climat social et l'éthique, les résultats révèlent une perception positive de la collaboration avec les collègues et la hiérarchie, ainsi qu'une attention portée à la transparence, à la concurrence équitable et à la satisfaction des clients. Cependant, des marges d'amélioration sont observées dans la prévention des conflits et dans l'adhésion stricte aux principes de conformité sociale, ce qui rejoint les constats de Morgan et Hunt (1994) sur l'importance de la confiance et de l'éthique dans les organisations.

L'engagement organisationnel apparaît globalement élevé, avec une dominance de l'engagement calculé et normatif, ce qui suggère que les salariés reconnaissent l'importance stratégique de leur organisation et perçoivent des contraintes ou obligations les incitant à rester. L'engagement affectif, bien que présent, est légèrement plus faible, ce qui peut indiquer un potentiel d'amélioration en termes de motivation intrinsèque et d'identification aux objectifs de l'entreprise.

Concernant la performance sociale, les dimensions satisfaction, fidélité et bien-être montrent des niveaux positifs mais contrastés. La satisfaction et l'implication au travail sont globalement fortes, tandis que la fidélité et le bien-être apparaissent plus modérées, probablement en raison de facteurs contextuels liés aux conditions de travail ou à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces résultats confirment partiellement les hypothèses H1 et H2, en montrant que les pratiques d'audit social sont associées à un engagement organisationnel et une performance sociale positifs.

L'AFCP et la cohérence interne des instruments de mesure ont permis de retenir les items les plus représentatifs, garantissant la validité des analyses statistiques ultérieures. Ces constats confirment l'importance de l'intégration stratégique des pratiques RH dans l'audit social pour renforcer l'engagement des salariés et améliorer la performance sociale globale des entreprises marocaines.

Conclusion

L'étude menée a permis d'analyser l'impact des pratiques d'audit social sur l'engagement organisationnel et la performance sociale des entreprises marocaines. Les résultats montrent que les pratiques liées au recrutement, à la formation, à la rémunération et à la GPEC sont globalement bien perçues et appliquées, contribuant à renforcer l'implication et la motivation des salariés. Le climat social et l'éthique au sein des entreprises sont également perçus de manière positive, bien que certaines dimensions, notamment la prévention des conflits et la fidélisation par le bien-être, présentent des marges d'amélioration.

L'analyse factorielle a confirmé la validité et la fiabilité des instruments de mesure, permettant d'identifier les items les plus représentatifs de chaque dimension. Les résultats mettent en évidence le rôle médiateur de l'engagement organisationnel, notamment affectif, calculé et normatif, dans la relation entre les pratiques d'audit social et la performance sociale.

Cette recherche souligne l'importance stratégique de l'audit social comme levier d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines, de renforcement de l'engagement des employés et d'optimisation de la performance sociale, tout en offrant des pistes concrètes pour les entreprises souhaitant améliorer leur gouvernance sociale.

Bibliographies

- [1] Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- [2] Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- [3] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- [4] Bamber, G. J., Lansbury, R. D., & Wailes, N. (2010). *International and Comparative Employment Relations: Globalisation and Change* (5th ed.). London: Sage.
- [5] Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- [6] Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La performance sociale de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.

- [7] Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- [8] El Amrani, R. (2019). Audit social et performance organisationnelle dans les PME marocaines. *Revue Marocaine de Gestion*, 15(2), 45–62.
- [9] Estevão, S., Kochhar, K., & Olowo-Okere, C. (2022). Trust, transparency, and employee engagement in organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2560–2580.
- [10] Fliss, D. (1997). *Audit et gestion des ressources humaines*. Paris: L'Harmattan.
- [11] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- [12] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- [13] Igalens, J. (2007). *Audit social et performance organisationnelle*. Paris: Vuibert.
- [14] Kirchler, E., Maciejovsky, B., & Schneider, F. (2006). Trust, power, and procedural fairness: Explaining tax compliance. *Journal of Economic Psychology*, 27(2), 171–194.
- [15] Levi, M., Sacks, A., & Tyler, T. (2009). Conceptualizing legitimacy, measuring legitimacy: Results from the study of regulatory compliance. *Regulation & Governance*, 3(2), 143–166.
- [16] McKerchar, M., & Evans, C. (2009). Behavioral research in tax compliance: A literature review. *Australian Tax Forum*, 24(1), 123–162.
- [17] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- [18] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- [19] Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- [20] OCDE. (2018). *Responsabilité sociale des entreprises: Intégration dans la gestion des ressources humaines*. Paris: OCDE Publishing.
- [21] Perez-Navarro, J. (2019). Dynamic trust and transparency in organizational relationships. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 785–802.
- [22] Peretti, J.-M. (2000). *Gestion des ressources humaines et audit social*. Paris: Éditions d'Organisation.
- [23] Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [24] Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [25] Savall, H., & Zardet, V. (2008). *L'audit social stratégique et le pilotage de la performance sociale*. Paris: Vuibert.
- [26] Sels, L., De Winne, S., & Delmotte, J. (2006). Linking HRM and performance: An empirical assessment of the mediating role of behavior. *Management Revue*, 17(3), 260–280.
- [27] Torrington, D., & Hall, L. (2008). *Human Resource Management* (8th ed.). London: Pearson Education.
- [28] Vatier, R. (1997). *Audit social et pilotage des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- [29] Wood, J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.