

La contribution de l'audit social sur la performance sociale des entreprises marocaines via l'engagement organisationnel

The Contribution of Social Audit to the Social Performance of Moroccan Companies Through Organizational Commitment

TAYEB Dounia

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ait Melloul

Université Ibn Zohr, Agadir

Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management (LERSM)

Maroc

ETTOR Rahim

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ait Melloul

Université Ibn Zohr, Agadir

Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management (LERSM)

Maroc

EL AMILI Omar

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agadir

Université Ibn Zohr, Agadir

Equipe de Recherche pluridisciplinaire en Gestion (ERPG)

Maroc

Date de soumission : 27/11/2024

Date d'acceptation : 12/01/2025

Pour citer cet article :

TAYEB D. & al (2024) « La contribution de l'audit social sur la performance sociale des entreprises marocaines via l'engagement organisationnel », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : numéro 4 » pp : 386- 411.

Résumé

L'environnement professionnel marocain accorde une importance croissante à l'intégration de l'audit social dans les pratiques des entreprises pour améliorer leur performance sociale. Cette recherche examine l'influence de l'audit social sur la performance sociale des entreprises marocaines, tout en mettant en évidence le rôle médiateur stratégique de l'engagement organisationnel. En s'appuyant sur un cadre conceptuel et théorique solide, l'étude explore les relations entre ces trois dimensions clés. Une méthode qualitative a été adoptée, avec des entretiens semi-structurés réalisés auprès de 11 participants, incluant des salariés, des cadres et des directeurs généraux. Les résultats mettent en lumière l'importance pour les entreprises de prioriser à la fois l'audit social et l'engagement organisationnel en tant que leviers essentiels pour améliorer leur performance sociale. Ces conclusions fournissent des pistes concrètes pour intégrer l'audit social dans la stratégie de gestion des ressources humaines des entreprises marocaines.

Mots clés : Audit Social ; Engagement Organisationnel ; Performance Sociale ; Gestion des Ressources Humaines ; Développement Durable

Abstract

The Moroccan professional environment increasingly emphasizes the integration of social audit into corporate practices to enhance social performance. This research examines the influence of social audit on the social performance of Moroccan companies, while highlighting the strategic mediating role of organizational commitment. Based on a solid conceptual and theoretical framework, the study explores the relationships between these three key dimensions. A qualitative methodology was adopted, involving semi-structured interviews conducted with 11 participants, including employees, managers, and general directors. The findings underscore the importance for companies to prioritize both social audit and organizational commitment as essential levers for improving their social performance. These conclusions offer practical insights for integrating social audit into the human resource management strategies of Moroccan companies.

Keywords: Social Audit; Organizational Commitment; Social Performance; Human Resource Management; Sustainable Development

Introduction

Les entreprises marocaines sont de plus en plus confrontées à la nécessité d'adopter des pratiques responsables et durables. L'audit social, en tant qu'outil de gestion stratégique, émerge comme une réponse pertinente pour évaluer et améliorer les pratiques sociales des entreprises, tout en les alignant sur leurs objectifs organisationnels. Il ne s'agit plus seulement de maximiser la performance économique, mais également d'assurer une performance sociale capable de répondre aux attentes des parties prenantes.

Dans ce cadre, l'engagement organisationnel occupe une place centrale. En effet, il représente le lien affectif, normatif ou calculé qui unit un employé à son organisation, influençant directement son comportement, sa motivation et sa contribution au succès de l'entreprise. La littérature suggère que l'engagement organisationnel peut jouer un rôle de médiateur crucial entre les pratiques de gestion, telles que l'audit social, et la performance sociale des entreprises.

Au Maroc, le concept de performance sociale commence à s'imposer comme un indicateur clé pour mesurer la santé et la durabilité des entreprises. Il reflète non seulement les résultats obtenus en termes de bien-être des employés et de satisfaction des parties prenantes, mais également l'impact global des activités de l'entreprise sur la société. Malgré l'importance de ces concepts, il reste peu de travaux explorant leur interaction spécifique dans le contexte marocain. Cela soulève une question centrale :

Comment l'audit social influence-t-il la performance sociale des entreprises marocaines ?

Afin de répondre à cette problématique, une étude qualitative a été menée à travers des entretiens semi-directifs auprès de 11 participants, comprenant des directeurs, cadres et salariés de différentes entreprises marocaines. Cette démarche a permis d'approfondir l'analyse des liens entre l'audit social, l'engagement organisationnel et la performance sociale, en s'appuyant sur une revue de littérature et un cadre théorique solide.

Le présent travail se structure comme suit : dans une première partie, la revue de littérature examine les concepts clés, à savoir l'audit social, l'engagement organisationnel et la performance sociale. Ensuite, le cadre théorique explore les liens entre l'audit social et la performance sociale, ainsi que le rôle médiateur de l'engagement organisationnel. La méthodologie adoptée est ensuite détaillée, suivie de l'analyse et de la discussion des résultats. Enfin, la conclusion propose des perspectives pratiques et académiques découlant de cette recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Audit Social

Dans l'incapacité de fournir une définition exhaustive, nous allons tenter d'exposer plusieurs interprétations attribuées au concept d'« Audit social ». Ce terme a captivé l'attention de divers auteurs, chacun cherchant à approfondir ses investigations afin de décrire l'essence de l'audit social. En se référant à l'Organisation internationale du travail (OIT), l'audit social est "un processus systématique et périodique d'évaluation des politiques, des pratiques et des conditions de travail de l'organisation, en vue d'identifier les pratiques qui ont un impact positif ou négatif sur les travailleurs et sur l'environnement". Ainsi En se référant à le Global Reporting Initiative (GRI), l'audit social est "un processus d'examen indépendant et systématique visant à évaluer si une organisation respecte les principes et les normes sociaux, environnementaux et éthiques applicables à ses activités". D'après Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, l'audit social est "un examen critique des pratiques sociales de l'organisation, visant à évaluer leur cohérence avec les principes éthiques, les normes juridiques et les attentes des parties prenantes". Conformément à Raymond VATIER l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité Globalement, ces définitions convergent vers la perception de l'audit en tant qu'activité professionnelle indépendante visant à évaluer de manière critique les activités, processus, systèmes ou organisations, dans le but de fournir une assurance et des recommandations pour améliorer l'efficacité, la qualité ou la conformité.

1.2. Engagement Organisationnel

L'engagement organisationnel a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature. Ce concept reflète la solidité du lien qui unit un individu à son organisation : plus ce lien est robuste, plus l'engagement sera élevé, et inversement. D'après Mowday, Porter et Steers (1979), cet engagement est une clé essentielle pour comprendre les comportements au sein des organisations. Meyer et Allen (1991) le définissent comme « un état psychologique caractérisant la relation entre un employé et son organisation, influençant sa décision de rester ou de partir ». Meyer, et al. (2002) l'assimilent à une force qui incite l'employé à entreprendre des actions bénéfiques pour son entreprise. De leur côté, Mowday, et al. (1982) décrivent

l'engagement organisationnel comme « le degré d'identification et d'implication envers une organisation, marqué par une forte adhésion à ses valeurs et objectifs, une disposition à fournir des efforts significatifs et un désir de continuer à en être membre ». Gara et Gaha (2009) précisent que cet engagement se manifeste par une adhésion et des actions alignées sur la réalisation des objectifs organisationnels. Par ailleurs, O'Reilly et Chatman (1986) mettent en avant l'importance, pour l'individu, non seulement d'accepter, mais aussi d'intégrer les valeurs et les objectifs de l'organisation. Dans cette optique, la compatibilité entre les valeurs personnelles et organisationnelles joue un rôle central dans la formation de l'engagement. Chatman (1989) qualifie cette adéquation de « fit personne-organisation ».

1.3. Performance Sociale

La performance sociale, telle que définie dans la littérature, englobe plusieurs dimensions. Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), elle reflète la contribution des membres de l'organisation à travers une main-d'œuvre de qualité et la relation qu'ils entretiennent avec leur travail et leur organisation. Huselid et Barnes (2003) mettent en avant l'importance de ce concept en insistant sur le bien-être des employés comme un aspect central. Godard (2004) y associe les effets sociaux et psychologiques positifs pour les salariés, soulignant son impact direct sur leur épanouissement. Enfin, Allouche, et al. (2004) considèrent que la performance sociale varie en fonction de la structure organisationnelle et des objectifs stratégiques propres à chaque entreprise, les indicateurs étant choisis en fonction des finalités recherchées.

2. Cadre Théorique

2.1. Lien théorique entre Audit Social et Performance sociale

❖ Le Modèle de M. Elmousadik (2018)

Selon le modèle développé par M. Elmousadik (2018), l'audit social joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance sociale des entreprises. Ce modèle s'inscrit dans la continuité des travaux de Feron (2005), Benraiss, Nekka & Perreti (2014), El Kandoussi & El Abboubi (2009), ainsi que Laalou & Bakadir (2014). Ces recherches, qui s'appuient sur la théorie socio-économique de Savall & Zardet, mettent en avant l'utilisation d'outils de pilotage permettant d'identifier les dysfonctionnements organisationnels et les coûts cachés, favorisant ainsi une synergie entre performance sociale et économique. Par ailleurs, M. Elmousadik (2018) identifie plusieurs variables clés contribuant à la performance sociale : le recrutement, le développement des compétences, l'engagement des employés et la politique de rémunération.

❖ Le Modèle de H. Tiguit (2019)

Le modèle proposé par H. Tiguit (2019) positionne l'audit social comme un levier stratégique essentiel pour renforcer l'image sociale des entreprises et évaluer leur performance sociale. Dans ses travaux, Tiguit (2019) met en avant l'importance du capital humain, valorisé grâce à des pratiques qui favorisent l'implication, la mobilisation et la reconnaissance des employés. Ces pratiques, comme le souligne Tiguit (2019), jouent un rôle central dans l'amélioration de la performance sociale. Bien que la relation entre les dimensions sociale et économique ait fait l'objet de débats (Perreti, Igalens & Firmousse, 2016), l'audit social apporte une nouvelle perspective en établissant une corrélation positive entre performance sociale et performance globale, y compris économique.

2.2. Lien théorique entre engagement organisationnel et performance sociale

Dans la littérature anglophone, la performance sociale est souvent envisagée comme un résultat direct de l'engagement. Bonnet (2003) soutient que l'engagement des employés peut influencer positivement les résultats organisationnels. J.P. Neveu et M. Thévenet (2002) suggèrent que les individus fortement engagés émotionnellement dans leur organisation tendent à travailler plus efficacement que ceux dont l'engagement émotionnel est plus faible. Toutefois, Thévenet (1992) nuance cette affirmation en considérant l'engagement non comme une garantie de performance, mais comme une ressource potentielle ou une disposition à agir. Par ailleurs, une forte corrélation entre l'engagement affectif et la satisfaction au travail est souvent rapportée dans la littérature (Tett & Meyer, 1993). Vandenberghe (2005) souligne que les conditions de travail jouent un rôle clé dans le développement de l'engagement normatif. La possibilité d'accomplir un travail significatif ou aligné avec les valeurs des employés constitue une récompense intrinsèque importante, favorisant la loyauté. De même, les opportunités de promotion peuvent influencer positivement l'engagement normatif et, par conséquent, la performance sociale. Meyer et Allen (1997) établissent un lien théorique et empirique entre l'engagement organisationnel et la performance sociale, conceptualisée à travers diverses dimensions telles que la participation, le rendement au travail ou encore le comportement citoyen organisationnel. Ils montrent que l'engagement affectif et normatif sont associés à la performance sociale, tandis que l'engagement de continuité présente une corrélation faible, voire négative. Toutefois, la relation entre l'engagement organisationnel et la performance sociale reste sujette à débat. Alors que certains auteurs, comme Steers (1977) et Angle & Perry (1981), n'observent aucune association significative, d'autres travaux, tels que ceux de Benkhoff (1997) dans le secteur bancaire, révèlent un impact tangible de

l'engagement sur la performance sociale. Ces divergences illustrent la complexité de cette relation, influencée par de nombreux facteurs contextuels et organisationnels.

3. Méthodologie

Notre étude examine comment l'audit social influence la performance sociale des entreprises, avec l'engagement organisationnel comme facteur médiateur. Nous avons opté pour une approche qualitative afin de mieux comprendre la relation entre ces trois éléments clés. La méthodologie a consisté en des entretiens semi-directifs avec des responsables d'entreprises et des employés de divers secteurs. L'échantillon, comprenant 11 participants (4 cadres, 2 directeurs RH, 5 salariés), a été sélectionné en fonction de critères tels que la taille de l'entreprise, les pratiques d'audit social et le niveau d'engagement. Le choix de l'échantillon a suivi le principe de saturation des réponses, où les entretiens ont été menés jusqu'à ce que de nouvelles informations ne soient plus identifiées. Cette saturation garantit la pertinence et l'exhaustivité des données collectées. Pour la collecte et l'analyse des données, un guide d'entretien structuré a été utilisé. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1 heure, et ont été enregistrés, puis transcrits à l'aide du logiciel NVivo pour une analyse approfondie. Cette approche a permis d'évaluer comment l'audit social influence la motivation et l'engagement des employés, contribuant ainsi à la performance sociale de l'organisation. Une analyse de contenu soutenue par NVivo, a permis d'identifier plusieurs thèmes importants, dont les résultats sont présentés dans la section suivante.

4. Analyse des Résultats

❖ Synthèse des Dimensions Clés du Recrutement

La réalisation de nos entretiens a permis de dégager trois (03) piliers fondamentaux du recrutement, chacun jouant un rôle déterminant dans la mise en place d'un processus de sélection à la fois transparent et efficace. Ces conclusions corroborent les travaux de plusieurs chercheurs, notamment ceux de Breaugh et Starke (2000), qui soulignent l'importance des compétences des recruteurs dans l'attraction de candidats qualifiés. Par ailleurs, la transparence du processus de recrutement, mise en évidence par Chapman et al. (2005), est essentielle pour instaurer la confiance des candidats et limiter les asymétries d'information. Enfin, Barber (1998) met en avant la communication des informations comme un élément clé d'une stratégie de recrutement performante, permettant de mieux aligner les attentes des candidats avec celles de l'organisation. Ainsi, ces trois dimensions – compétences des recruteurs, transparence et communication – constituent un cadre robuste pour optimiser le processus de recrutement dans le contexte de notre étude.

Tableau N° 1 : Les Piliers Essentiels du Recrutement

Recrutement	A : Compétences des recruteurs	B : Transparence dans le processus de recrutement	C : Communication des informations	TOTAL
Part A	0	1	0	1
Part B	1	0	0	1
Part C	0	0	1	1
Part D	1	0	0	1
Part E	0	0	1	1
Part F	0	1	0	1
Part G	0	1	0	1
Part H	1	0	0	1
Part I	1	0	1	2
Part J	0	1	1	2
Part K	1	0	1	2
Nombre de réponse	5	4	5	14
% de réponse	35,71%	28,58%	35,71%	100%

Source : Extraits des entretiens

Les compétences des recruteurs est évalué comme étant important dans 35,71% des cas. Cela indique que les compétences des recruteurs sont une priorité pour une proportion significative des participants, mais pas pour la majorité. Selon un salarié, "il existe un système classique bien établi dans de nombreuses entreprises, qui se base principalement sur les diplômes des candidats. À mon avis, il faudrait diversifier un peu cette approche en tenant compte non seulement des diplômes, mais aussi de l'expérience et des compétences des candidats. "

Cette perspective met en lumière la nécessité de considérer des critères variés pour évaluer le potentiel des candidats de manière plus complète et alignée avec les exigences du poste et les objectifs de l'entreprise.

La transparence dans le processus de recrutement elle est jugée importante dans 28,58% des cas, ce qui est légèrement inférieur à l'importance accordée aux compétences des recruteurs. Cela montre que, bien que la transparence soit valorisée, elle est légèrement moins prioritaire que les compétences des recruteurs et la communication des informations. Selon un salarié, "j'ai trouvé que le processus était bien structuré et transparent, ce qui m'a permis de comprendre clairement les étapes à suivre. De plus, j'ai été impressionné par l'engagement et

le professionnalisme des recruteurs ainsi que par la clarté des informations fournies tout au long du processus."

Cela souligne l'importance d'une plus grande transparence et d'une évaluation plus complète des candidats pour améliorer la qualité des recrutements.

La communication des informations comme les compétences des recruteurs, la communication des informations est également considérée comme très importante par 35,71% des participants. Cela souligne que pour une partie significative des répondants, recevoir des informations claires et complètes durant le processus de recrutement est crucial. Selon un salarié, "mon impression sur le processus de recrutement a été extrêmement positive. Tout a été très bien organisé et transparent, depuis la soumission de ma candidature jusqu'aux différentes étapes d'entretiens. J'ai été impressionné par la rapidité de la communication et le professionnalisme des recruteurs. Cela m'a donné une excellente première image de l'entreprise et de sa culture."

Ce témoignage met en lumière l'importance d'une communication efficace et transparente, qui contribue non seulement à la clarté du processus de recrutement, mais aussi à la perception positive de l'entreprise par les candidats.

La répartition équilibrée des réponses (5 pour les compétences des recruteurs et la communication des informations, et 4 pour la transparence) suggère que les trois aspects sont tous perçus comme importants, mais avec une légère préférence pour les compétences des recruteurs et la communication des informations. L'importance de la communication et des compétences des recruteurs ressort comme un thème clé, indiquant que les participants valorisent non seulement les capacités des recruteurs à gérer le processus, mais aussi la clarté et l'exhaustivité des informations fournies. La transparence, bien qu'elle soit importante, semble être légèrement moins prioritaire par rapport aux autres critères.

❖ Enjeux de la Formation

Ce tableau présente les enjeux essentiels de la formation au sein de l'entreprise.

Tableau N° 2 : Éléments Clés de la Formation

Formation	A : types de formation (interne, externe, mentorat.)	B : suivi de l'efficacité des formations	C : développement des compétences	D : Satisfaction des employés	TOTAL
Part A	0	0	1	1	2

Part B	1	0	0	0	1
Part C	0	0	1	1	2
Part D	1	1	1	0	3
Part E	1	1	1	1	4
Part F	0	1	1	1	3
Part G	0	0	1	1	2
Part H	1	1	0	1	3
Part I	0	0	1	0	1
Part J	1	0	1	1	3
Part K	1	1	1	0	3
Nombre de réponse	6	5	9	7	27
% de réponse	22,22%	18,52%	33,33%	25,93%	100%

Source : Extraits des entretiens

Les types de formations sont considérés comme importants par 22,22% des participants. Cela indique que la diversité et la nature des formations proposées (internes, externes, mentorat) sont significatives mais ne constituent pas la priorité majeure. Selon un responsable, "Mon expérience passée avec la formation professionnelle a été très enrichissante et a contribué à mon développement personnel et professionnel. J'ai participé à des sessions de formation en interne et externe, ainsi qu'à des programmes de développement des compétences axés sur des domaines spécifiques liés à mon travail."

Ces propos mettent en œuvre l'importance de proposer divers types de formation pour répondre aux besoins spécifiques des employés et garantir l'efficacité des programmes de formation.

Le suivi de l'efficacité des formations est jugé important dans 18,52% des cas, ce qui est le pourcentage le plus bas parmi les quatre critères. Cela suggère que, bien que le suivi soit important, il est moins prioritaire par rapport aux autres aspects. Selon un salarié, "D'après mon expérience, nous avons bénéficié de certaines formations grâce à un plan mis en place par l'entreprise, auquel les salariés peuvent accéder. L'efficacité de chaque programme de formation est contrôlée régulièrement."

Ces déclarations soulignent l'importance du suivi pour évaluer l'impact des formations et s'assurer qu'elles répondent aux objectifs définis, même si cela n'est pas perçu comme la priorité principale par l'ensemble des participants.

Le développement des compétences est considéré comme très important, avec 33,33% des réponses. C'est le critère le plus valorisé, montrant que l'objectif principal des formations est perçu comme étant le renforcement des compétences des employés. Un salarié, affirmait ce jour que "J'ai participé à divers programmes de formation professionnelle, acquérant des compétences techniques et comportementales, ainsi que des connaissances en leadership et en gestion. Ces expériences ont enrichi ma carrière et renforcé mes capacités dans mon domaine d'activité."

Ces déclarations illustrent bien comment les formations sont perçues comme des opportunités cruciales pour le développement des compétences, validant ainsi la priorité accordée à ce critère.

La satisfaction des employés est importante dans 25,93% des cas. Cela montre qu'il est crucial pour les entreprises de s'assurer que les employés sont satisfaits des formations qu'ils reçoivent. Un participant a partagé, "L'expérience avec la formation professionnelle au sein de l'entreprise a été très enrichissante. Notre entreprise nous a offert un programme de formation interne et externe. J'ai pu participer à plusieurs sessions et je suis très satisfait car cela me permet de développer mes compétences et d'élargir mes connaissances, ce qui est très précieux pour ma croissance professionnelle."

Ces propos illustrent comment une formation bien conçue et diversifiée peut contribuer à une grande satisfaction des employés, en répondant à leurs besoins de développement professionnel.

Le développement des compétences ressort comme le critère le plus important, avec un tiers des réponses (33,33%), ce qui indique que les formations sont principalement valorisées pour leur capacité à renforcer les compétences des employés. La satisfaction des employés (25,93%) et les types de formation (22,22%) sont également considérés comme importants, mais à un degré moindre que le développement des compétences. Le suivi de l'efficacité des formations est perçu comme le moins prioritaire (18,52%), suggérant une possible sous-évaluation de l'importance de mesurer l'impact des formations.

❖ **Rémunération : Priorités et Perceptions des Employés**

Le tableau ci-dessous présente les résultats relatifs à la rémunération, en mettant en avant les priorités et perceptions des employés.

Tableau N°3 : Facteurs de Rémunération

Rémunération	A : Equité salariales au niveau du mêmes grades	B : Confiance des salariés envers l'entreprise	C : Augmentation des salaires au mérite	TOTAL
Part A	1	0	0	1
Part B	1	0	0	1
Part C	1	1	0	2
Part D	0	0	1	1
Part E	1	0	0	1
Part F	1	1	0	2
Part G	1	1	0	2
Part H	0	0	1	1
Part I	1	0	0	1
Part J	1	0	1	2
Part K	0	0	1	1
Nombre de réponse	8	3	4	15
% de réponse	53,33%	20%	26,67%	100%

Source : Extraits des entretiens

L'équité salariale est le critère le plus important pour plus de la moitié des participants (53,33%). Cela indique une préoccupation majeure concernant la justice et l'égalité des salaires parmi les employés au même niveau hiérarchique. Un responsable s'explique à travers l'affirmation suivante : "Je considère que l'équité salariale est essentielle au sein de l'entreprise car elle favorise un environnement de travail juste et égalitaire. Elle contribue à promouvoir la motivation, la satisfaction des employés et la rétention du personnel."

Cette analyse souligne l'importance cruciale de l'équité salariale pour créer un milieu de travail harmonieux et équitable, qui soutient la motivation et la loyauté des employés.

La confiance des salariés envers l'entreprise est jugée importante par 20% des participants. Bien que significative, c'est le critère le moins priorisé parmi les trois, suggérant que la confiance pourrait être améliorée pour mieux répondre aux attentes des employés. Il est intéressant de noter qu'un salarié, affirmait ce jour que "À mon avis, la rémunération est cruciale non seulement pour la satisfaction des employés mais aussi elle joue un rôle important dans le renforcement de la confiance et la cohésion au sein de l'équipe."

En somme, ces résultats mettent en évidence l'importance de la rémunération non seulement pour répondre aux besoins financiers des employés, mais aussi pour renforcer la confiance et la solidarité au sein de l'entreprise.

L'augmentation des salaires au mérite est importante pour 26,67% des participants. Cela montre que la reconnaissance de la performance individuelle par des augmentations salariales est une priorité, mais moins importante que l'équité salariale. Un salarié a exprimé son point de vue en disant : "Il faut essayer de motiver les salariés selon leurs compétences et leurs performances. Il ne faut jamais équilibrer les salaires au niveau des grades."

Ces propos soulignent l'importance de différencier les rémunérations en fonction des contributions individuelles, afin de motiver les employés et de récompenser les performances exceptionnelles.

L'équité salariale ressort comme le critère le plus important, avec 53,33% des réponses. Cela souligne une forte demande pour des politiques salariales justes et transparentes parmi les employés au même niveau. L'augmentation des salaires au mérite (26,67%) est également considérée comme importante, bien que moins prioritaire que l'équité salariale. Cela indique que les employés valorisent la reconnaissance de leur performance individuelle, mais que l'équité est un enjeu plus pressant. La confiance des salariés envers l'entreprise est perçue comme le critère le moins prioritaire (20%), ce qui suggère un domaine potentiel d'amélioration pour l'entreprise afin d'augmenter l'engagement et la loyauté des employés.

❖ Les Clés d'un Climat Social Positif en Entreprise

Le tableau ci-dessous présente les différentes dimensions essentielles qui contribuent à établir un climat social positif au sein de l'entreprise.

Tableau N° 4 : Dimensions du Climat Social en Entreprise

Climat Social	A : Activités (Team-building)	B : Reconnaissance et récompenses	C : Encourager la collaboration interne	D : Communication transparente entre supérieur et salariés	TOTAL
Part A	1	0	0	1	2
Part B	0	1	0	0	1
Part C	1	1	1	1	4
Part D	0	1	0	0	1
Part E	1	1	0	0	2

Part F	1	1	0	1	3
Part G	0	1	1	1	3
Part H	0	1	1	1	3
Part I	1	1	0	0	2
Part J	1	0	1	0	2
Part K	1	1	1	1	4
Nombre de réponse	7	9	5	6	27
% de réponse	25,93%	33,33%	18,52%	22,22%	100%

Source : Extraits des entretiens

Les activités de team-building sont considérées comme importantes par 25,93% des participants. Cela montre que ces activités sont perçues comme un moyen significatif de renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe. Un salarié a déclaré, : "La majorité des sociétés mettent en place des activités de team building. Je pense que ces activités sont très essentielles pour construire ou favoriser un climat social positif au sein de l'entreprise."

Ces déclarations soulignent l'importance des activités de team building pour améliorer les relations interpersonnelles, encourager la collaboration et créer un environnement de travail plus harmonieux.

La reconnaissance et les récompenses sont jugées importantes par 33,33% des participants, ce qui en fait le critère le plus valorisé. Cela indique que les employés accordent une grande importance à la reconnaissance de leurs efforts et contributions. Un salarié a exprimé cette importance en disant : "Les principaux éléments contribuant à un climat social positif dans un environnement de travail comprennent une communication ouverte et transparente, un soutien mutuel entre les collègues, la reconnaissance du travail accompli, des opportunités de développement professionnel, ainsi que la récompense."

Ces propos soulignent l'impact significatif de la reconnaissance et des récompenses sur le moral des employés et la qualité du climat social au sein de l'entreprise, en favorisant un environnement de travail positif et motivant.

L'encouragement à la collaboration interne est important pour 18,52% des participants, ce qui en fait le critère le moins priorisé. Bien que toujours significatif, il semble que d'autres aspects soient plus prioritaires. Un responsable a particulièrement illustré cette perspective par une affirmation précise, disant : Par exemple, offrir des bons d'achat comme forme de

reconnaissance et de récompenses, avoir une culture de collaboration, faire des team-building, et sentir l'équité sont des éléments importants."

Ces témoignages soulignent que, même si la collaboration interne est perçue comme essentielle pour le climat social, elle est moins prioritaire par rapport à d'autres aspects tels que la reconnaissance et les récompenses, la culture de collaboration, et les activités de team-building.

La communication transparente entre supérieurs et salariés est importante pour 22,22% des participants. Cela montre que, bien que la communication transparente soit valorisée, elle est légèrement moins prioritaire que la reconnaissance et le team-building. Un salarié a exprimé l'importance de la communication transparente pour le climat social en disant : "Pour favoriser un meilleur climat social, l'entreprise pourrait mettre en place des initiatives telles que des programmes de mentorat et de coaching pour encourager le développement professionnel et le soutien entre collègues, ainsi qu'encourager une communication ouverte et transparente à tous les niveaux de l'organisation."

Ces affirmations soulignent que, bien que la communication transparente soit reconnue comme cruciale, elle est intégrée dans un cadre plus large d'initiatives qui incluent la reconnaissance, le soutien professionnel et la culture de communication, tous contribuant à un environnement de travail positif.

La reconnaissance et les récompenses ressortent comme le critère le plus important, avec 33,33% des réponses. Cela montre que les employés valorisent fortement la reconnaissance de leurs contributions et efforts. Les activités de team-building (25,93%) et la communication transparente (22,22%) sont également considérées comme importantes, bien que légèrement moins que la reconnaissance et les récompenses. Cela indique que les employés apprécient les opportunités de renforcement d'équipe et la clarté dans les communications.

L'encouragement à la collaboration interne est perçu comme le critère le moins prioritaire (18,52%), suggérant que bien que la collaboration soit importante, elle est vue comme légèrement moins critique que les autres aspects du climat social.

❖ La Compréhension de l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise

Ce tableau présente les résultats relatifs à la compréhension de l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise. Il met en lumière les différentes dimensions qui contribuent à cet engagement, notamment le respect, la contribution à la réalisation des objectifs, l'implication des employés et la volonté d'amélioration continue.

Tableau N° 5 : Perspectives sur la définition de l'engagement organisationnel

Engagement Organisationnel	A : Respect	B : Contribue à la réalisation des objectifs	C : Impliquer	D : S'améliorer	TOTAL
Part A	0	0	0	1	1
Part B	1	0	0	0	1
Part C	0	1	1	0	2
Part D	0	0	0	0	0
Part E	0	0	1	0	1
Part F	1	1	0	0	2
Part G	0	1	1	0	2
Part H	0	1	1	0	2
Part I	1	0	1	0	2
Part J	0	1	0	1	2
Part K	1	0	0	0	1
Nombre de réponse	4	5	5	2	16
% de réponse	25%	31,25%	31,25%	12,5%	100%

Source : Extraits des entretiens

Le respect est considéré comme important par 25% des participants. Cela montre que le respect au sein de l'organisation est valorisé, mais il n'est pas le critère le plus prioritaire. Un salarié a décrit l'engagement organisationnel en ces termes : "Une personne engagée est celle qui respecte ses obligations selon le contrat de travail et les règles internes de l'entreprise, et qui atteint ses objectifs."

Ces propos mettent en évidence que le respect des règles et des obligations, ainsi que l'atteinte des objectifs, sont des éléments clés de l'engagement organisationnel. Cela reflète une culture d'intégrité et de responsabilité, où le respect des normes et des engagements est crucial pour le bon fonctionnement de l'organisation.

La contribution à la réalisation des objectifs est jugée importante par 31,25% des participants, ce qui en fait l'un des critères les plus valorisés. Cela indique une forte préoccupation pour l'alignement des efforts des employés avec les objectifs de l'organisation. Un salarié a exprimé cette notion en disant : "Une personne engagée est une personne qui donne 100% de son temps dédié au travail, ce qui signifie que pendant les 8 heures de travail, elle s'efforce

constamment de faire mieux et d'améliorer ses résultats de manière quotidienne." Cela souligne l'importance de l'engagement et de la dévotion des employés pour atteindre les objectifs organisationnels, illustrant que le dévouement total au travail et l'amélioration continue sont essentiels pour le succès collectif et individuel au sein de l'entreprise.

L'implication est également importante pour 31,25% des participants. Cela montre que l'engagement des employés dans les activités et les décisions de l'organisation est crucial pour eux. Un salarié a décrit cette implication en disant : "Une personne engagée est quelqu'un qui est profondément investi et impliqué dans ce qu'elle fait. C'est quelqu'un qui montre un fort dévouement, une passion et une motivation pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés."

Ces propos soulignent l'importance de l'engagement personnel et de l'implication active des employés, non seulement dans leur travail quotidien, mais aussi dans les décisions stratégiques de l'organisation. Un tel engagement est essentiel pour créer une culture organisationnelle dynamique et orientée vers la réussite collective.

L'amélioration continue est perçue comme importante par 12,5% des participants, ce qui en fait le critère le moins prioritaire parmi les quatre. Cela suggère que, bien que l'amélioration continue soit nécessaire, elle est moins pressante que d'autres aspects de l'engagement organisationnel. Un salarié a exprimé l'importance de l'amélioration continue en disant : "Une personne engagée est quelqu'un qui non seulement remplit ses tâches quotidiennes avec enthousiasme et professionnalisme, mais qui est également proactive, cherche constamment à s'améliorer et à contribuer positivement à l'équipe et aux objectifs globaux de l'organisation."

Ces propos soulignent que l'amélioration continue est une caractéristique clé de l'engagement organisationnel, reflétant une attitude proactive et un désir constant de progression personnelle et collective.

La contribution à la réalisation des objectifs et l'implication ressortent comme les critères les plus importants, chacun avec 31,25% des réponses. Cela montre que les employés valorisent fortement l'alignement de leurs efforts avec les objectifs de l'organisation et souhaitent être activement impliqués dans les activités et décisions de l'entreprise. Le respect est également important, avec 25% des réponses, soulignant la nécessité d'un environnement de travail respectueux pour favoriser l'engagement. L'amélioration continue est perçue comme le critère le moins prioritaire (12,5%), ce qui suggère que bien qu'elle soit nécessaire, elle est moins pressante comparée à l'implication et à la contribution aux objectifs.

❖ Facteurs Déterminants de la Performance Sociale

Le tableau ci-dessous présente les résultats relatifs aux facteurs déterminants de la performance sociale au sein de l'organisation. Ce tableau met en avant quatre éléments clés : le bien-être des employés, l'état d'esprit positif, la fidélité, et l'assiduité, qui jouent tous un rôle crucial dans l'optimisation de la performance sociale.

Tableau N° 6 : Piliers de la Performance Sociale

Performance Sociale	A : bien-être	B : état d'esprit positif	C : fidélité	D : Assiduité	TOTAL
Part A	1	0	0	0	1
Part B	0	0	1	0	1
Part C	0	1	0	0	1
Part D	1	0	0	1	2
Part E	1	0	0	1	2
Part F	0	0	0	0	0
Part G	1	0	1	0	2
Part H	1	0	1	0	2
Part I	0	1	0	1	2
Part J	1	1	1	1	4
Part K	1	1	0	0	2
Nombre de réponse	7	4	4	4	19
% de réponse	36,85%	21,05%	21,05%	21,05%	100%

Source : Extraits des entretiens

Le bien-être est jugé important par 36,85% des participants. Cela montre que plusieurs employés considèrent que la performance sociale est influencée par le bien-être des employés. Un salarié a souligné cette relation en déclarant : "Je pense que l'entreprise a pu atteindre une certaine performance sociale car nos employés bénéficient d'un certain bien-être, ainsi que l'entreprise respecte les droits de l'homme, l'éthique des affaires."

Ce commentaire illustre que, pour certains employés, le bien-être au travail est intrinsèquement lié à la performance sociale globale de l'entreprise. Un environnement de travail favorable, où les droits de l'homme sont respectés et où l'éthique des affaires est

appliquée, contribue non seulement à la satisfaction et au bien-être des employés, mais aussi à la performance sociale de l'organisation. Ainsi, le bien-être des employés est perçu comme un facteur clé pour atteindre des objectifs sociaux et éthiques au sein de l'entreprise.

L'état d'esprit positif est important pour 21,05% des participants. Cela indique que pour certains employés, la performance sociale est liée à un état d'esprit positif au travail. Un salarié a illustré ce lien en disant : "En tant qu'employé, je suis attentif à la manière dont mon entreprise s'engage socialement et je suis fier de travailler pour une organisation qui accorde de l'importance à son impact social, à savoir un état d'esprit positif entre les salariés et un impact environnemental."

Cette déclaration met en évidence que, pour une partie des employés, un état d'esprit positif au sein de l'entreprise n'est pas seulement un facteur de satisfaction personnelle, mais aussi un élément crucial de la performance sociale. La fierté de travailler pour une entreprise engagée socialement renforce cet état d'esprit positif et, par conséquent, contribue à une meilleure performance sociale. L'engagement de l'entreprise envers ses responsabilités sociales et environnementales crée un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et motivés, ce qui impacte directement la performance sociale globale de l'organisation.

La fidélité est jugée importante par 21,05% des participants. Cela montre que pour certains employés, la fidélité à l'entreprise est un aspect clé de la performance sociale. Un salarié a précisé : "La performance sociale de notre entreprise est excellente, caractérisée par un haut niveau de satisfaction des employés, ce qui favorise la fidélité au sein du personnel."

Cette déclaration souligne que la fidélité des employés est étroitement liée à la satisfaction élevée des employés, laquelle est un reflet direct de la performance sociale de l'entreprise. Un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et satisfaits contribue à renforcer leur loyauté envers l'entreprise. Ainsi, une performance sociale positive et un haut niveau de satisfaction des employés sont des facteurs essentiels qui favorisent la fidélité au sein du personnel.

L'assiduité est importante pour 21,05% des participants. Cela indique que pour certains employés, la présence et la ponctualité sont des éléments essentiels de la performance sociale. Un salarié a précisé : "Je pense que l'entreprise a atteint un certain niveau de performance sociale car j'ai observé que tous les employés bénéficient d'une certaine assiduité."

Cette remarque souligne que l'assiduité des employés est perçue comme un facteur clé de la performance sociale de l'entreprise. La présence régulière et la ponctualité contribuent non seulement à l'efficacité opérationnelle mais aussi à un climat de travail positif. Une bonne

assiduité reflète un engagement des employés envers leurs responsabilités, et cette constance dans la présence peut être un indicateur de la performance sociale réussie de l'entreprise.

Le bien-être est le facteur le plus important de la performance sociale, avec 36,85% des réponses. Cela montre que les employés considèrent que leur bien-être influence directement leur performance sociale. L'assiduité, la fidélité et l'état d'esprit positif sont également importants, mais moins prioritaires, avec 21,05% des réponses chacun. Cela suggère que pour une partie des employés, la présence, la fidélité et un état d'esprit positif sont des éléments clés de la performance sociale.

5. Discussion des Résultats

❖ Les Piliers Essentiels du Recrutement

Les résultats présentés dans le tableau sur les piliers essentiels du recrutement mettent en lumière des dimensions cruciales qui influencent l'efficacité du processus de recrutement. Les compétences des recruteurs se révèlent être un facteur fondamental, corroborant les travaux de Schmitt et al. (2018), qui soulignent que des recruteurs qualifiés sont plus susceptibles de sélectionner des candidats appropriés, ce qui impacte directement la performance organisationnelle. En effet, des recruteurs dotés de compétences adéquates peuvent mieux évaluer les qualifications des candidats, anticiper les besoins futurs de l'entreprise et éviter des erreurs de sélection coûteuses (Sackett & Lievens, 2008). Parallèlement, la transparence dans le processus de recrutement est également essentielle, comme l'indiquent les recherches de Greller et Herold (2007), qui montrent que la transparence favorise la confiance des candidats envers l'entreprise, réduisant ainsi le taux de désistement des candidats potentiels. Une approche ouverte et honnête durant le recrutement peut renforcer l'image de marque de l'employeur, ce qui est particulièrement important dans un marché du travail concurrentiel. Enfin, la communication des informations est un pilier incontournable, soutenu par les études de Allen et al. (2010), qui soulignent que des informations claires et accessibles permettent aux candidats de mieux comprendre le rôle et la culture de l'organisation, facilitant ainsi leur intégration. Une communication efficace peut également influencer positivement les attentes des candidats, les préparant à une expérience de travail satisfaisante et à long terme. En somme, les résultats du tableau mettent en avant que le succès du recrutement repose sur une combinaison de compétences, de transparence et de communication, des éléments qui, ensemble, contribuent à une expérience de recrutement positive et à une meilleure adéquation entre les candidats et l'organisation.

❖ Enjeux de la Formation

Les résultats présentés dans le tableau sur les éléments clés de la formation soulignent l'importance de plusieurs facteurs déterminants qui contribuent à l'efficacité des programmes de formation en entreprise. Tout d'abord, la diversité des types de formation, qu'elle soit interne, externe ou sous forme de mentorat, est essentielle pour répondre aux besoins variés des employés. Selon Noe (2017), une approche mixte favorise l'apprentissage continu et l'adaptation des compétences, ce qui est particulièrement crucial dans un environnement professionnel en constante évolution. Les formations internes permettent de capitaliser sur les connaissances spécifiques à l'entreprise, tandis que les formations externes et le mentorat offrent des perspectives nouvelles et des compétences externes qui peuvent être intégrées dans le cadre organisationnel. En parallèle, le suivi de l'efficacité des formations apparaît comme un aspect clé qui ne peut être négligé. Les travaux de Kirkpatrick (1994) soulignent que l'évaluation des résultats des programmes de formation est essentielle pour déterminer leur impact sur la performance des employés et, par conséquent, sur celle de l'organisation. En effectuant un suivi rigoureux, les entreprises peuvent ajuster leurs formations en fonction des résultats obtenus, garantissant ainsi un retour sur investissement optimal. Le développement des compétences est également un élément fondamental qui a des répercussions directes sur la performance des employés. Comme le soulignent les recherches de McCall et al. (1988), le développement des compétences non seulement augmente l'efficacité opérationnelle, mais contribue aussi à la satisfaction des employés. Une main-d'œuvre compétente est généralement plus engagée et motivée, ce qui peut se traduire par une meilleure rétention des talents. Enfin, la satisfaction des employés, qui émerge comme un résultat indirect mais crucial des programmes de formation, est soutenue par les travaux de Saks (2006). La satisfaction des employés face à leur formation est liée à leur engagement et à leur rétention au sein de l'organisation. Des employés satisfaits des formations qu'ils reçoivent sont plus susceptibles de se sentir valorisés et d'investir davantage dans leur travail, renforçant ainsi la performance globale de l'entreprise. En résumé, les résultats du tableau mettent en avant l'interconnexion entre la diversité des formations, l'évaluation de leur efficacité, le développement des compétences et la satisfaction des employés. Ces éléments, tous cruciaux, doivent être intégrés dans une stratégie de formation globale pour maximiser l'impact sur la performance organisationnelle.

❖ **Rémunération : Priorités et Perceptions des Employés**

Les résultats du tableau des facteurs de rémunération révèlent trois éléments majeurs influençant la perception des employés en matière de rémunération : l'équité salariale, la

confiance envers l'entreprise et les augmentations de salaire au mérite. L'équité salariale au sein des mêmes grades est cruciale pour assurer satisfaction et motivation, car, comme le souligne Adams (1965) dans sa Théorie de l'équité, les employés tendent à comparer leur rémunération avec celle de leurs collègues ayant des fonctions similaires, et une iniquité perçue peut entraîner de la démotivation ou des comportements de retrait. La confiance des salariés envers l'entreprise repose aussi sur la transparence des politiques salariales. Dirks et Ferrin (2002) affirment que cette confiance organisationnelle est liée à la perception d'intégrité et d'équité ; des politiques justes et transparentes renforcent la confiance des employés envers l'organisation et encouragent leur engagement et leur fidélité. Enfin, l'augmentation des salaires au mérite est un levier motivant qui incite les employés à atteindre, voire dépasser les objectifs. Selon la Théorie des attentes de Vroom (1964), les employés sont plus enclins à s'engager activement si leur performance est associée à une récompense financière, ce qui stimule leur investissement et leur désir d'atteindre les attentes de l'entreprise. En somme, ces trois facteurs, en concordance avec les travaux d'Adams, Dirks et Ferrin, et Vroom, montrent que la rémunération, au-delà de son aspect financier, joue un rôle symbolique essentiel dans la motivation, la satisfaction et l'engagement des employés.

❖ Les Clés d'un Climat Social Positif en Entreprise

Les résultats du tableau sur le climat social en entreprise mettent en avant des dimensions clés telles que les activités de team-building, la reconnaissance et les récompenses, l'encouragement de la collaboration interne et la communication transparente entre supérieurs et employés. Ces éléments sont essentiels pour créer un climat social positif. Par exemple, les activités de team-building renforcent la cohésion et la confiance entre collègues, augmentant ainsi la productivité et réduisant les conflits, comme le souligne West (1990). De plus, la reconnaissance et les récompenses répondent aux besoins de compétence et d'appartenance des employés, ce qui accroît leur motivation intrinsèque, comme le montrent Deci et Ryan (2000). L'encouragement de la collaboration interne favorise également la synergie et l'innovation, soutenu par les travaux de Katzenbach et Smith (1993) sur les équipes performantes. Enfin, la communication transparente, essentielle pour instaurer un environnement de confiance, réduit les malentendus et renforce la satisfaction des employés, selon Tourish et Robson (2006). Ainsi, ces différentes dimensions du climat social, appuyées par la littérature, révèlent que des pratiques valorisant les relations de travail, la reconnaissance, la coopération et la transparence sont essentielles pour bâtir un environnement de travail sain et motivant.

❖ **La Compréhension de l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise**

Les résultats du tableau sur les composantes de l'engagement organisationnel montrent que le respect, la contribution aux objectifs, l'implication et l'amélioration continue sont essentiels pour encourager un fort engagement des employés. Le respect, selon Meyer et Allen (1991), est un pilier de l'engagement affectif, favorisant un sentiment d'appartenance qui renforce la loyauté des employés. La contribution aux objectifs de l'organisation, quant à elle, reflète l'engagement normatif, où l'employé se sent responsable du succès de l'entreprise (Mowday et al., 1982). L'implication, qui implique que les employés participent activement aux initiatives et à la mission de l'organisation, est souvent liée à un engagement de continuité, comme indiqué par Becker (1960) dans sa théorie des coûts de sortie : plus l'employé est impliqué, plus il devient difficile de quitter l'organisation. Enfin, l'amélioration continue est un aspect central de l'engagement lié à l'apprentissage organisationnel et au développement personnel (Senge, 1990). Ensemble, ces composantes forment un environnement propice à un engagement organisationnel solide, stimulant la performance et la rétention des employés, conformément à la littérature qui souligne que l'engagement organisationnel est un levier pour la performance durable de l'entreprise (Huselid, 1995).

❖ **Facteurs Déterminants de la Performance Sociale**

Les résultats du tableau sur les piliers de la performance sociale mettent en avant des éléments fondamentaux tels que le bien-être, l'état d'esprit positif, la fidélité et l'assiduité. D'après De Waal (2008), le bien-être des employés joue un rôle crucial dans leur performance au sein de l'organisation, car un environnement favorable à la santé physique et mentale renforce leur motivation et leur engagement. L'état d'esprit positif, qui comprend la satisfaction au travail et une vision optimiste des tâches, est également un facteur déterminant pour améliorer la productivité et favoriser la cohésion de groupe (Wright & Cropanzano, 2000). En outre, la fidélité des employés se traduit par leur attachement à l'organisation et leur désir de contribuer activement à sa réussite, ce qui réduit le turnover et renforce la stabilité de l'équipe (Allen & Meyer, 1990). L'assiduité, quant à elle, est essentielle pour la performance sociale, car elle reflète l'engagement des employés à être présents et investis dans leurs fonctions, un point confirmé par les travaux de Blau (1993), qui associe assiduité et performance organisationnelle. En somme, ces quatre dimensions permettent à l'organisation de bâtir un environnement propice à la réussite collective en consolidant la motivation, la loyauté et la présence de ses membres.

Conclusion

L'audit social, en tant qu'outil stratégique, s'impose comme un levier clé pour améliorer la performance sociale des entreprises marocaines en repensant les pratiques internes autour du bien-être des employés, de la satisfaction des parties prenantes et de la responsabilité sociétale. Cette recherche met en lumière le rôle médiateur essentiel de l'engagement organisationnel, qui, en renforçant la motivation et l'implication des employés, favorise une meilleure performance sociale. Sur le plan managérial, les entreprises marocaines doivent adopter de manière proactive l'audit social dans leur stratégie de gestion des ressources humaines pour garantir une transparence dans le recrutement, une rémunération équitable, des programmes de formation adaptés et un climat social positif. Ces pratiques permettent non seulement de répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi de bâtir un avantage compétitif durable. D'un point de vue scientifique, cette étude contribue à enrichir la littérature sur l'audit social dans le contexte marocain, tout en offrant un cadre d'analyse applicable à d'autres contextes. Toutefois, la taille limitée de l'échantillon et l'exclusivité de l'approche qualitative constituent des limites à considérer, ouvrant la voie à des recherches futures qui pourraient intégrer des méthodologies mixtes ou étendre l'analyse à d'autres secteurs. Cette recherche offre ainsi une compréhension approfondie des liens entre audit social, engagement organisationnel et performance sociale, tout en proposant des recommandations concrètes pour guider les entreprises vers une gestion éthique et durable, essentielle pour relever les défis contemporains et garantir leur compétitivité à long terme.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., Charpentier, M., & Guillot-Soulez, C. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / Performances économiques et financières. In *Actes du XV^e Congrès de l'AGRH, ESG/UQAM* (pp. 31-58). Montréal.
- BONNET, M. (2003). Exemple d'une recherche intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel. *Actes du congrès annuel de l'AGRH*, Grenoble.
- CHATMAN, J. (1989). Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Washington, DC: Academy of Management.
- Elmousadik, M. (2018). Impact des pratiques de l'audit social sur la performance sociale et organisationnelle des entreprises : Cas des entreprises labellisées RSE (Thèse). ENCG Agadir.
- Fairouz, N. A. J. I. (2016). Audit social et performance de l'entreprise: une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociale*, 1(3).
- Gara, E., & Gaha, C. (2009). La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel *Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 2009/3, n° 237-238, 55-61.
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- HILMI, Y., & EZ-ZARZARI, Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley : Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 4(2). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/545>
- HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (8).
- Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).
- Huselid, M.A., & Barnes, J.E. (2003). Human Capital Measurement Systems as A Source of Competitive Advantage, 28 p.

MEYER, J.-P., & ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

MORIN, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., & STEERS, R.M. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.

O'REILLY, C.A., & CHATMAN, J.A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Peretti, J.M. (n.d.). *Ressources humaines et gestion des personnes* (3rd ed.). Vuibert.

TETT, R.P., & MEYER, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

THEVENET, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris, Editions Liaisons.

Vandenbergh, C. (2005). L'engagement organisationnel dans le secteur public : Quelques déterminants essentiels. *Revue d'analyse comparée en administration publique*, 12(2), 1-10.

VATIER, R. (1995). L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic *ANDCP Personnel*, n° 365, décembre.