

L'audit social : quel défit pour l'amélioration de la performance globale des entreprises

Wafaa GASSEM

Docteur d'Etat, wgassem2009@gmail.com

Résumé

L'audit social a pour but ultime pour améliorer l'efficacité de l'entreprise, par la gestion du personnel. Au Maroc l'audit social répond à plusieurs objectifs, qui sont plus ou moins exprimés clairement par des directions générales et des responsables qui font la demande d'une explication en envoyant des données valides sur les activités du personnel. Dans cet article nous traitons, tout d'abord, l'impact de l'audit social sur la performance globale des entreprises. Puis nous essayerons de préciser les différents points communs entre l'audit social et la bonne gestion de la performance.

Suite aux résultats de notre étude qualitative, nous tirant plusieurs relations entre l'audit social, sa pratique et son utilité. L'objectif est d'évaluer l'impact de la nature de la pratique de l'audit social en utilisant la perception de son utilité sur la performance globale de l'entreprise.

Notre analyse cherche à étudier les hypothèses suivantes :

- La première hypothèse présente la logique associée à l'impact de l'AS sur la performance globale de l'entreprise.
- La deuxième hypothèse propose d'expliquer la précédente hypothèse en considérant la logique existante entre la perception de l'utilité de l'AS selon les DRH et la performance globale.
- La troisième hypothèse discute le lien persistant entre la perception de l'utilité de l'AS , et l'impact de l'audit social sur la performance globale.

Notre recherche a notamment pour objectif principal de mieux comprendre l'impact des différentes pratiques d'audit social sur l'amélioration de la performance des grandes entreprises au Maroc et d'étudier la nécessité d'une mission complète d'audit social.

Mots clés : Audit social – Performance – Performance globale – Efficacité.

Abstract

The social audit has the ultimate goal to improve the efficiency of the company, through the management of the personnel. In Morocco the social audit meets several objectives, which are more or less clearly expressed by general management and managers who request an explanation by sending valid data on the activities of the personnel.

In this article we will first discuss the impact of social auditing on the overall performance of companies. Then we will try to clarify the different common points between social audit and good performance management.

Following the results of our qualitative study, we will draw several relationships between social audit, its practice and its usefulness. The objective is to evaluate the impact of the nature of the practice of social auditing using the perception of its usefulness on the overall performance of the company.

Our analysis seeks to investigate the following hypotheses:

- The first hypothesis presents the logic associated with the impact of SA on overall firm performance.
- The second hypothesis proposes to explain the previous hypothesis by considering the existing logic between HRDs' perception of the utility of SA and overall performance.
- The hypothesis discusses the persistent link between the perceived usefulness of SA and the impact of social auditing on overall performance.

The main objective of our research is to better understand the impact of different social auditing practices on improving the performance of large companies in Morocco and to study the need for a comprehensive social auditing mis

Key words : Social audit – Performance – Overall performance – Effectiveness.

INTRODUCTION

Le défi de cette recherche, ne s'agit pas d'ajouter artificiellement à un sujet qui a déjà beaucoup de problèmes chez de nombreux praticiens, mais de souligner qu'une nouvelle façon de capturer la réalité pourrait être une source potentielle d'amélioration. En d'autres termes, en tant que chercheurs, nous voulons apporter un nouvel éclairage sur le problème de la diversité des pratiques d'audit social et de sa relation avec la performance globale en examinant la nature de la pratique de l'audit social et sa relation avec son utilité dans les grandes entreprises au Maroc.

À l'instar de l'audit en général, l'audit social a également pour but ultime pour améliorer l'efficacité de l'entreprise, par la gestion du personnel. Ce n'est pas contre ou dans les affaires, ou la gestion du personnel, mais pour elle et avec lui.

Dans la pratique de l'audit social, il existe plusieurs indicateurs facilitant l'évaluation de la performance et le suivi des coûts cachés pour la mise en œuvre des recommandations requises. Afin de réduire et de contrôler les coûts cachés, l'entreprise doit avoir un processus de gestion des ressources humaines efficace, pour lequel les entreprises les plus compétitives utilisent l'audit social comme moyen d'évaluer et de mesurer l'efficacité et la régularité. À cette fin, l'audit social doit aller au-delà de ses limites d'intervention économique.

L'audit social apparaît donc comme un remède social à travers l'amélioration, la connaissance des problèmes et de leur importance mesures et instruments appropriés permettant un diagnostic précis.

L'audit social répond donc à plusieurs objectifs, qui sont plus ou moins exprimés clairement des directions générales et des responsables qui font la demande d'une explication en envoyant des données valides sur les activités du personnel.

Alors que l'audit social n'est pas utilisé d'une manière standard. Les grandes entreprises au Maroc n'ont pas la même pratique de l'audit social. En analysant cette discussion, nous nous trouvons devant la problématique suivante :

Dans quelle mesure la pratique de l'audit social, influence son utilité et son impact sur la performance des grandes entreprises au Maroc ?

Dans cet article, premièrement nous traitons l'impact de l'audit social sur la performance globale des entreprises. Deuxièmement, nous essayerons de préciser les différents points communs entre l'audit social et la bonne gestion de la performance. En dernier lieu nous menons une étude empirique afin de répondre à notre problématique.

I - L'IMPACT DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT SOCIAL SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE:

Pour mettre en évidence la relation entre l'audit social et la performance de l'entreprise nous aborderons, premièrement les caractéristiques et les outils de pilotage de la performance globale de l'entreprise, et deuxièmement nous traiterons les facteurs communs entre la performance et l'audit social, ainsi et dernièrement nous mettrons la lumière sur l'apport d'une mission d'audit social dans la performance globale de l'entreprise.

1-1- La définition et les caractéristiques de la performance:

Pour bien éclaircir la notion de la « performance », nous devons tout d'abord présenter une définition de ce concept, puis nous allons présenter les différentes théories de la performance, enfin nous allons traiter les deux concepts « performance interne et performance externe ».

1-1-1- La définition et les caractéristiques:

Ce paragraphe sera consacré aux différentes caractéristiques de la performance :

- La définition de la performance
- Les types de la performance.

- **La définition:**

« La notion de performance est fondé sur un jugement d'un résultat et à la manière dont ce résultat est obtenu, en prenant en considération les objectifs et les formalités d'exécution »¹D'autres explications adoptent d'autres concepts : les résultats, l'effort et le comportement. En effet la performance est définie comme la capacité à acquérir de meilleurs résultats, en procurant un minimum d'effort et en travaillant prudemment pour d'arriver aux buts souhaités.

1-1-2- Les différentes caractéristiques de la performance:

La performance examine les objectifs et les attentes des parties prenantes de l'organisation, en tenant compte du contexte dans lequel elle se déroule, nous devons donc clairement identifier ces principales caractéristiques à savoir : (théories et fondements, et types des performances).

- **Les principales théories de la performance :**

LORINO philippe donne une détermination artificielle de la performance dans ce sens : « Plus récent, le courant cognitif s'attache à démontrer le caractère stratégique de

¹ DORIATH.B. (2008)., « Contrôle de gestion en 20 fiches ». 5eme édition DUNOD. p.129.

l'accumulation des savoirs, ensemble de strates superposées indispensables à la compétitivité globale »² Avant d'évaluer le capital humain comme un coût, divers économistes y considèrent une ressource qu'il faut améliorer.

- **La performance interne et la performance externe:**

La performance externe renvoie au « marché » de l'entreprise. Elle intéresse les propriétaires, les preneurs et les concurrents. L'efficacité, l'efficience et l'économie constituent les principaux critères de performance décrits ci-dessous, sur lesquels portent l'évaluation des différents types de performance d'une entreprise.

1-2- Les dimensions internes de la performance (types de la performance):

Les entreprises cherchent à atteindre des objectifs variés. Dans un organisme public, les présidents, affairés des gains des utilisateurs, poursuivent le développement de la productivité.

1- 2-1- La performance économique, financière et commerciale:

Il existe plusieurs types de performances, dans notre travail de recherche, nous allons préciser les trois types suivants :

- La performance économique;
- La performance commerciale;
- Et la performance financière.

Selon Hemingway et Maclagan (2004), les valeurs personnelles des gestionnaires sont l'un des facteurs qui influent sur la RSE. Outre les intérêts commerciaux stratégiques d'une entreprise, « lorsque des gestionnaires individuels peuvent exercer une influence, ils peuvent lancer ou modifier des projets spécifiques afin de répondre à leurs préoccupations morales personnelles » (Hemingway et Maclagan 2004, p. 41).³

- **la performance économique:**

² LORINO.ph. (2003). « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences », Editions d'organisation.

³ HIND MOUSTADRAF,(2016) « Analyse des déterminants de L'engagement RSE au Maroc : Résultats d'une étude quantitative ».vol 2, N°1 de la revue MJBS.

«Considérés les moyens humains disponibles ou à venir comme des « richesses » et non seulement comme des ressources ou encore comme du « personnel » permet de mieux appréhender l'avenir (gestion prévisionnelle des emplois),..... »⁴

La performance économique convient aux conséquences montrées par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

- **La performance financière:**

La performance financière est la mesure de la manière d'emploi de son patrimoine sur une période de temps donnée, et peut être pratiqué pour confronter des entreprises semblables dans la même région.

- **La performance commerciale:**

La performance commerciale est déterminée comme l'aptitude de l'entreprise à répondre aux besoins de sa clientèle en proposant des produits et des services de qualité satisfaisant les attentes des consommateurs.

1-2- 2-La performance sociale et humaine:

Suite aux exigences du marché concurrentiel, la notion de la performance s'est étalée aux aspects sociaux et humains.

- **La performance sociale:**

La performance sociale d'une entreprise est généralement déterminée comme le rapport entre son effort social et le comportement de ses employés. Toutefois, cette grandeur de la performance est compliquée à juger quantitativement.

- **La performance humaine:**

L'interrogation sur la performance humaine est une préoccupation principale de toutes les parties de l'entreprise aujourd'hui.

II - LA MESURE ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE:

⁴ LORINO.ph. (2003). « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences », Editions d'organisation.

La mesure et le pilotage de la performance, objet de la partie suivante, permettra de donner une appréciation sur la mise en œuvre de l'activité.

Cette section portera sur les points suivants :

- Mesurer la performance
- Les sources de la performance
- Quels outils mettre en place pour mesurer et piloter la performance d'une entreprise ?

2-1- Mesurer et piloter la performance :

2-1-1- La mesure de la performance:

« La mesure de la performance n'est plus un simple constat, elle a pour but la tenue des engagements accédant l'amélioration des conditions de la performance»⁵

La performance s'évalue avec des tests (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Ces indicateurs peuvent formuler un rapport entre :

- Les résultats acquis et les objectifs fixés, ils mesurent ainsi l'efficacité.
- Le progrès de production et le délai précisé, dans ce sens, ils mesurent l'efficience.
- L'obtention de ressources et les ressources soutenues, ils servent à mesurer l'économie.

2-1-2- Le pilotage:

« La performance nécessite la comparaison, généralement, entre un couple comme le couple valeur/coût, c'est dans le rapprochement de ces deux grandeurs que s'évalue la performance « nette ».Afin de piloter la performance, le système de contrôle doit donc fondre sa dualité intrinsèque. »⁶

- **Le pilotage actuel en matière de mesure de la performance sociétale:**

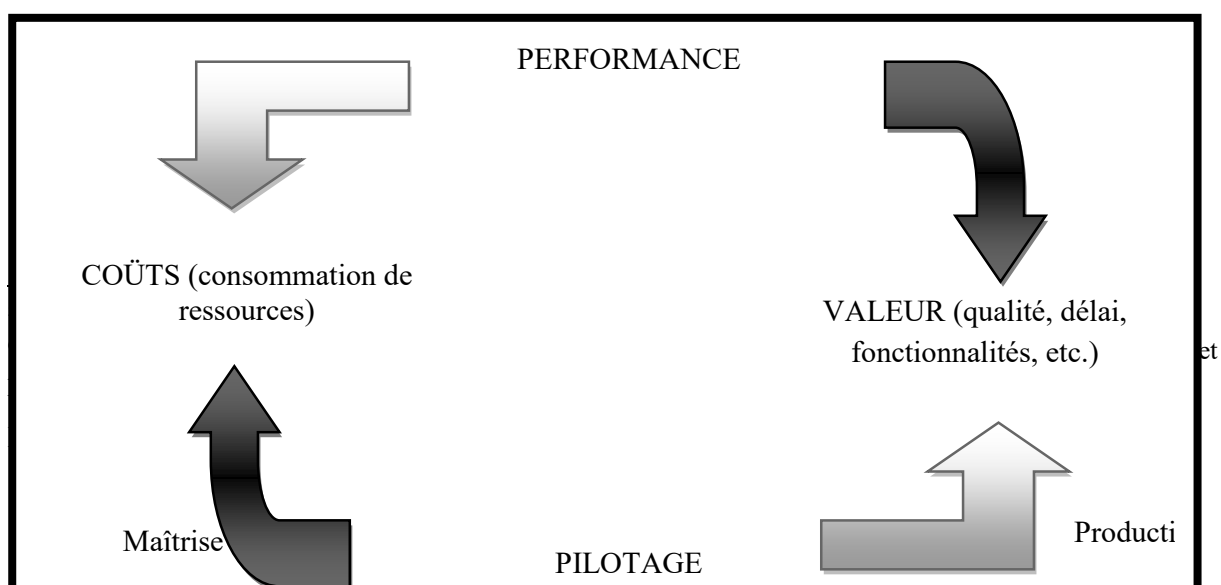


Figure1 : Relation et moyen de pilotage de la performance

Source : GIRAUD.F , SAULPIC.O, NAULLEAU.G , DELMOND.M-H, BESCOS.P-L

« contrôle de gestion et pilotage de la performance»⁷

2-2- La performance sociale de l'entreprise et les coûts cachés:

La capacité d'innovation ne dépend pas d'un investissement matériel, mais de la qualité et de la pertinence d'un investissement immatériel (personnes, systèmes de relations, culture, etc.). La ressource humaine a la priorité sur la ressource matérielle et sur la performance sociale. Afin de bien éclaircir la relation existante entre la performance sociale et les coûts cachés, nous présenterons les origines des coûts cachés et leurs déterminants.

2-2-1- La définition et les origines:

Le défi des coûts cachés consiste à revenir à la source et aux origines des coûts cachés, tout en précisant les définitions qui les entourent.

- **La définition:**

Les coûts cachés sont des masses considérables qui peuvent « attaquer » certains points de rentabilité pour l'organisation.ces coûts cachés sont provoqués, généralement, par des risques sociaux.

⁷ GIRAUD.F , SAULPIC.O, NAULLEAU.G , DELMOND.M-H, BESCOS.P-L(2002). « contrôle de gestion et pilotage de la performance», "2° édition".p.70.

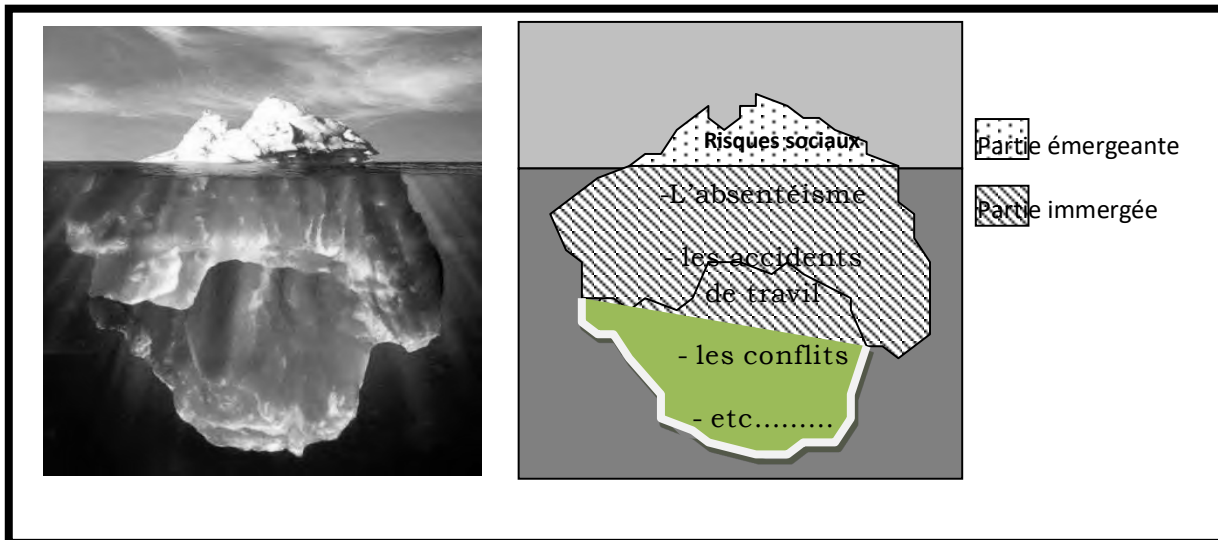


Figure 3: Présentation des coûts cachés et des risques sociaux

Source : Notre synthèse des recherches bibliographiques. Juin 2019.

Henri Savall⁸ a créé et exercé sa théorie en se fondant sur une causalité entre deux éléments fondamentaux, il s'agit de la force sociale et la performance économique de l'organisation.

« Le coût caché, est un coût invisible. Il ne se voit pas dans les instructions d'information de l'entreprise, tel que la comptabilité générale et celle analytique. Un coût caché égal à un coût de performance caché ou aussi un coût de non performance. »⁽⁹⁾

2-2-2- L'origine des coûts cachés:

« Conjointement à l'analyse des coûts visibles de la masse salariale, H.Savall a préparé une démarche spécifique pour éclaircir les coûts cachés engendrés par la gestion des ressources humaines mais non présentés par le système d'information comptable. Il s'agit particulièrement des coûts concernant la main-d'œuvre :

- L'absentéisme qui contribue à des rémunérations versés sans récompenses ;
- Les accidents du travail qui donne lieu à des troubles dans l'entreprise
- La rotation des employés qui force le nouvel venant à être accompagné par des employés internes. »¹⁰

⁸ **Henri Savall**, est un professeur et Président fondateur de l'ISEOR , il a reçu la prestigieuse Médaille Prix Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France) pour "l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprises.

⁹ Saval.H. (2007) « Maîtriser les coûts et les performances cachées ».5^{ème} édition.

¹⁰ ALAZARD.C et SÉPARI.S.(2010) « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION », p.507 .2eme édition.

Donc Les coûts cachés sont des coûts nuageux et communs dans toute l'organisation, on ne remarque jamais de coûts cachés dans un unique service. Ils se constituent constamment par une intervention entre plusieurs individus et plusieurs administrations ou services.

2-2-3- Les types et les indicateurs des coûts cachés:

Le concept de coûts de performance cachés, qui combine des éléments qualitatifs et quantitatifs (Savall et Zardet, 2004), nous semble être une contribution intéressante à la validité scientifique des observations, démonstrations, conceptualisations et modélisations scientifiques. Nous présenterons dans cette sous-section, les différents types et indicateurs des coûts cachés.

Ensuite on va déterminer les variables d'action et les indicateurs relatifs à chaque objectif :

Quant à la performance cachée, elle est déterminée soit par diminution des coûts cachés, soit par invention du potentiel.

III - LES FACTEURS COMMUNS ENTRE AUDIT SOCIAL ET LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE:

Le capital humain est la totalité des compétences de production qu'on peut détecter chez un employé. Cet employé a accumulé plusieurs connaissances générales ou techniques, de savoir-faire ou savoir être. Le concept de capital a été particulièrement étudié par Gary Becker ¹¹ qui a eu le Prix Nobel en 1992.

Pour situer le capital humain dans son environnement actuel, nous allons préciser premièrement l'importance du capital humain puis, nous allons expliquer la façon de valorisation de ce capital par chaque entreprise.

3-1- L'importance du capital humain:

Selon Gary Becker les frais de formation qui permettent à conformer un capital humain sont dans le même niveau que les frais d'investissement des organisations qui mènent à la mise en œuvre de capital physique.

3-1-1- Le capital humain repose sur un accomplissement des connaissances:

Le salaire de l'employé forme une charge pour l'entreprise si le niveau d'étude de l'employé inférieur à sa productivité.

¹¹ Gary Stanley Becker est un économiste américain connu par ses travaux visant à élargir le champ de l'analyse micro économique à de nombreux comportements humains.

- **L'intervention du capital humain dans l'économie:**

« Le manque de personnel peut réduire la capacité disponible tout autant que les installations :

- Organiser le temps de travail ;
- Faire appel au personnel à temps partiel ou en sous-traitance ;
- Partager le personnel ;
- Avoir recours à un personnel polyvalent »¹²

Le capital humain est une fortune en soi, toutefois s'il n'est pas exactement employé, il ne peut pas produire de la valeur : pour introduire un système de création de valeur, il doit se convertir en compétence. Le capital humain est incorporé à une réserve de connaissances progressée et inséré au personnel et évalué par la rémunération donnée.

3-1-2- Le capital humain entre performance sociale et performance économique:

« La performance de l'entreprise est incluse aujourd'hui encore sous la performance sociale et intéresse les employés de l'entreprise dans leurs compétences, leur apport à la création de valeur de l'entreprise »¹³

Côté. N et L.BELANGER¹⁴ soutiennent cette conception : «Ce que les gens voient que leurs conditions du travail impactent leur productivité plus que leurs conditions de vie elle-même.»

- **La performance sociale et économique individuelles:**

La performance « humaine » est toujours un élément, difficilement mesurable, dans un système de déterminants de la performance de l'organisation.

«La rapidité de travail, à toute fonction, et la rapidité d'organisation entre les fonctions déterminent le partage de la production et donc, l'efficacité économique des usines.» (Zarifian, 1999, p.33)¹⁵

- **La performance sociale individuelle ou savoir-vivre, savoir être:**

¹² ALAZARD.C et SÉPARI.S. (2010) « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION », p.476 .2eme édition (2010).

¹³ ALAZARD.C et SÉPARI.S. « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION » .2eme édition.p.504 .2eme édition.(2010).

¹⁴ CÔTÉ.N, BÉLANGER.L et JACQUES.J (1994). « La dimension humaine des organisations ». Edition. G. Morin, 1994

¹⁵« Expérience et civilité dans la formation et le recrutement des jeunes ». Revue Questions d'orientation, n°1, Mars ,(1999) p.33 à 43.

La performance sociale individuelle, est l'aptitude à manager ses comportements et à gérer sa performance individuelle et celle des collègues.

- La capacité à manager ses comportements, le savoir être:

L'employé au travail doit s'adapter aux conditions et tenir les comportements nécessaires et espérés au travail

- La capacité à manager la performance individuelle, le savoir-vivre:

« Le facteur humain est un acteur qui, selon sa qualité, devient un facteur de croissance ou au contraire de limitation. La mise en œuvre d'une stratégie ne se conçoit plus sans un fort investissement en capital humain. Mais celui-ci n'est pas seulement du potentiel accroché à des individus comme des boules de Noël, il s'agit également d'intelligence collective. »¹⁶

3-1-3- La GRH un support de performance:

« Témoin de l'évolution concrète des organisations depuis un quart de siècle, la fonction « ressources humaines » est devenue aujourd'hui un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise « postindustrielle » »¹⁷

3-2- Audit social et performance globale : quel apport ?

L'audit social est un soutien à la tenue de décision et au management via les recommandations qu'il apporterait à l'organisation et à son personnel.

Dans ce sens allons mettre le point **premièrement** sur l'audit social comme un outil d'amélioration pour l'entreprise, **deuxièmement** nous traiterons l'apport d'une mission d'audit social à l'entreprise, et **dernièrement** nous allons entamer les finalités d'audit social pour l'entreprise.

3-2-1-L'audit social est un système d'amélioration pour l'entreprise:

« L'inadaptation des stratégies sociales aux espérances des travailleurs remet les risques de découragement en question, voire de contestation de la part des salariés, risques tels que le turn-

¹⁶ 7^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social,(2005) « Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E ». Marrakech . p.178-179

¹⁷ Citeau,J-P. « Gestion des ressources humaines ». (2004) 4^{ème} édition.

over, l'absentéisme, la non-qualité, la hausse du taux des accidents du travail, les conflits sociaux. »¹⁸

- **L'amélioration du climat social:**

Nous pouvons différencier entre diverses formes d'audit social selon le critère d'objectif ou d'objet.

L'étude des informations réunies, comportera en la détermination d'écart entre les objectifs de l'entreprise et les données collectées. De ce fait, l'étude du climat social répond à plusieurs buts :

- **L'amélioration des conditions du travail:**

Nous constatons donc que l'audit social permette à l'entreprise de réduire les coûts cachés qui gênent leur performance. En réduisant les conséquences des coûts cachés l'audit social contribue à progresser la qualité de travail des salariés de l'entreprise ce qui aide à diminuer les retards, les erreurs et les coûts, ce qui donne lieu alors à un accroissement de productivité.

3-2-2- L'apport d'une mission complète d'audit social à l'entreprise:

L'audit social est ainsi l'opportunité d'écartier l'ensemble des engagements non utiles. Il permettra, donc de:

- Retirer les anomalies incertaines des actions sociales,
- Actualiser des défauts ou des erreurs entraînant la mise en jeu de la responsabilité du dirigeant,
- Offrir des solutions aux problèmes, ou des mutations à prédire,
- Donner un soutien à l'embauche des employés comptables et financiers,

Ainsi, selon Candau, P¹⁹, l'audit social est une démarche méthodique qui permet d'étudier et analyser des faits à l'aide d'indicateurs, d'en enlever des écarts en se fondant sur un référentiel qui englobent différentes normes.

- **L'audit social et les finalités de l'entreprise:**

¹⁸ IGALENS.J – PERETTI.J-M.(2015) « Audit social –Meilleures pratiques, méthodes et outils ». Edition Eyrolles.

¹⁹ CANDAU.P.(2002) « Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace ». Ed. Vuibert.

L’audit social s’est consigné dans un repère de performance à dominante économique, où le « social » est considéré soit comme une charge - et l’audit social se concentre sur l’amélioration de l’utilisation de ressources afin d’améliorer l’efficience - soit comme un placement - et l’audit social se base alors sur la maximisation du retour sur investissement dans le capital humain.

Nous précisons ici le changement principal que indique la prise en compte des espérances des parties prenantes pour décider le type de stratégie que l’organisation peut mettre en place , même s’il s’agit le plus généralement d’une logique habituelle de type « gestion des risques » et non pas de la recherche d’un nouveau modèle de gestion. Cette modification en trois étapes peut être présentée dans le schéma suivant.

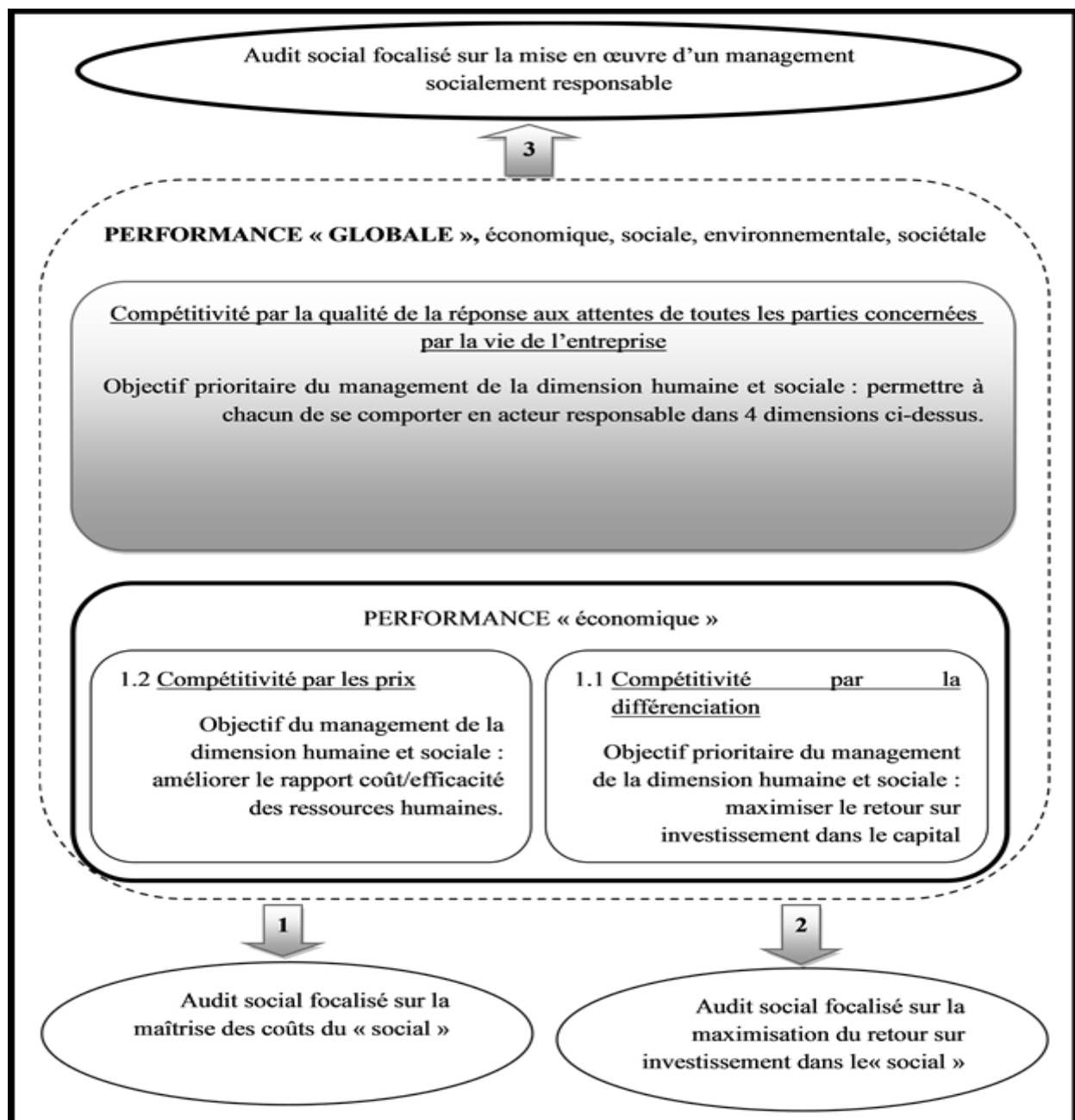


Figure 4: Evolution des approches de l'audit social dans les entreprises .Source : Michel FERON, article « Comment passer à un audit social de troisième génération ?²⁰

Dès lors que les objectifs de l'organisation s'étalent à des domaines autres qu'économique, l'audit social se perçoit rapproché à des buts et des procédures originales par rapport à celles sur lesquelles il se concentre généralement, avec une augmentation de vue vers des sociétaires « partenaires » fuyant au lien salarial.

IV - LE CHAMP EMPIRIQUE CONFIRMATOIRE: UNE DISCUSSION DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT SOCIAL ET SON UTILITE


À la lumière d'une revue complète de la littérature sur l'audit social, nous avons cherché à identifier les attracteurs théoriques qui caractérisaient l'état de la pratique de l'audit social, la nature de la mission de l'audit et l'impact social sur la performance globale de l'entreprise.


4-1- Méthode et objectifs de la recherche :

Dans une logique itérative, notre exploration théorique est complétée par une exploration qualitative d'un double objectif: d'une part, elle nous a permis de réécrire notre compréhension des concepts et de renforcer certaines assertions théoriques; D'autre part, cela nous a aidé à choisir l'opérationnalisation des compositions à planifier dans la phase suivante.

Nous avons opté dans notre étude, pour des guides d'entretien en utilisant des questions semi directives. Les entretiens ont eu lieu en face-à-face et d'autres entretiens par téléphone, ils ont duré en moyenne entre 30 et 45 minutes. Les répondants ont fourni les mêmes informations au téléphone et face à face.

Notre thème est consacré à l'étude de la relation entre le type de mission de l'audit social et son utilité. Pour cela nous avons posé les questions suivantes :

 **Première question : Comment vous constatez la relation entre la diversité et l'utilité de la pratique de l'audit social ?**

 **Deuxième question : Quel est le lien entre les pratiques de l'audit social et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?**

²⁰ FERON, M.(2006) « Comment utiliser le levier formation pour accompagner l'évolution de la GRH publique? Le cas du partenariat entre l'UCANSS et RMS ». Actes du colloque «Quelle (s) GRH dans la (les) fonction (s) publique (s).

En raison de la nature de notre sujet de recherche, nous avons préféré ne pas utiliser de questions fermées ni d'entrevues non directives.

4-1-1- La conduite des entretiens:

- Le choix de l'échantillon et collecte des données:

Une étude qualitative est conduite selon des étapes à suivre, premièrement il faut choisir un échantillon représentatif, deuxièmement collecter les données et finalement analyser ces dernières en discutant les résultats.

Les choix des participants reposent sur deux types de professionnel directement liés aux pratiques de l'audit social. Cette option vise à obtenir des informations pertinentes et variées basées sur différentes expériences professionnelles sociales. Par conséquent, les participants décrits dans le tableau 5, ont au moins trois (3) années d'expérience.

Tableau 1: Liste des participants à l'étude

Participants	Nombre = 13
Directeurs des ressources humaines	9
Auditeurs sociaux externes	4

Source : Notre synthèse de l'étude qualitative et bibliographique. Juin 2019.

Les participants ont été tout d'abord choisis d'une base de données d'adresses du site Web des grandes entreprises au Maroc et de l'IMAS (Institut d'audit social du Maroc). Ensuite, le suivi est fait par email et par téléphone. La sélection de référence (Miles et Huberman, 2003) a permis de déterminer que plus de la moitié des répondants avaient une bonne compréhension des pratiques d'audit social.

- La collecte des données :

Selon les directives pour les entretiens, treize (13) entretiens individuels semi-dirigés ont été utilisés pour recueillir des données. Le guide d'entrevue a été testé préalablement par cinq (5) répondants afin de mieux expliquer certaines questions. Les cinq entretiens ont eu lieu en face-à-face et d'autres entretiens par téléphone. Les répondants ont fourni les mêmes informations au téléphone et face à face.

4-1-2- L'analyse des données:

Tout au long de l'analyse, on a demandé à certaines personnes interrogées de fournir des éclaircissements et d'autres informations par courrier électronique ou par téléphone. Cette analyse repose largement sur les données des entretiens et suit une théorie enracinée (Thomas 2006, Locke 2001, Strauss et Corbin 1998).

4-2- L'analyse des résultats :

Face à ces dernières réponses de la part des interviewés, nous avons enchaîné par un questionnaire (voir annexe 2) qui aide à bien préciser la relation existante entre la nature de la pratique de l'audit social et son efficacité.

Le cadre d'échantillonnage ne couvre pas toutes les grandes entreprises qui effectuent un audit social, car il ne semble pas exister de liste des entreprises regroupant toutes les entreprises qui effectuent l'audit social au Maroc ou dans la zone industrielle de Casablanca-Mohammedia. La recherche d'une liste exhaustive des grandes entreprises menant des audits sociaux n'a pas donné de résultats satisfaisants.

Nous avons constitué notre cadre d'échantillonnage en compilant les données obtenues de plusieurs sources notamment la base de données « CGEM » de Casablanca, la base « qui présente l'ensemble des grandes entreprises labélisés en RSE, et nous avons utilisé deux autres bases de données collectées auprès des auditeurs externes de l'audit social.

4-2-1- La présentation des réponses du troisième thème : Relation entre type de pratique de l'audit social et son utilité:

Au niveau de la **huitième question** « Comment vous constatez la relation entre la diversité et l'utilité de la pratique de l'audit social ? », la réponse de l'interviewé D6 « DRH » en dépit de la diversité de la pratique de l'audit social, évoque certaines dimensions, notamment la maîtrise des normes standards, l'engagement du management, la proximité sociale des salariés, et la participation aux certifications. Selon ce répondeur, chaque entreprise peut choisir le type de mission d'audit social selon ses besoins ce qui améliore sa performance.

Comme réponse de la **neuvième question** « Quel est le lien entre les pratiques de l'audit social et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ? », la première dimension relationnelle entre les deux concepts, selon le répondeur D12 « auditeur », est celle liée à la performance commerciale de l'entreprise ; à la performance économique et celle sociale.

L'audit social contribue à l'augmentation de la productivité en diminuant le taux d'absentéisme, il assure un bon rendement de travail en évaluant les conditions de travail des salariés.

Ou encore, pour le répondeur D6 « DRH », un audit de conformité contribue à une amélioration de la gestion des ressources humaines, ce qui mène à une motivation des employés et donc à l'augmentation du rendement au travail.

Tous les répondeurs ont déclaré l'existence d'une forte relation entre la pratique de l'audit social et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

- La construction des modèles de recherche et formulation des hypothèses associées:

L'analyse des résultats de l'étude exploratoire a permis de mettre en évidence trois variables pouvant être intégrées dans le modèle de test

- **Une variable explicative : la nature de la pratique de l'audit social.**
- **Une variable modératrice : la perception de l'utilité de l'audit social.**
- **Une variable à expliquer : la performance globale de l'entreprise.(Voir annexe 1)**

- Les hypothèses :

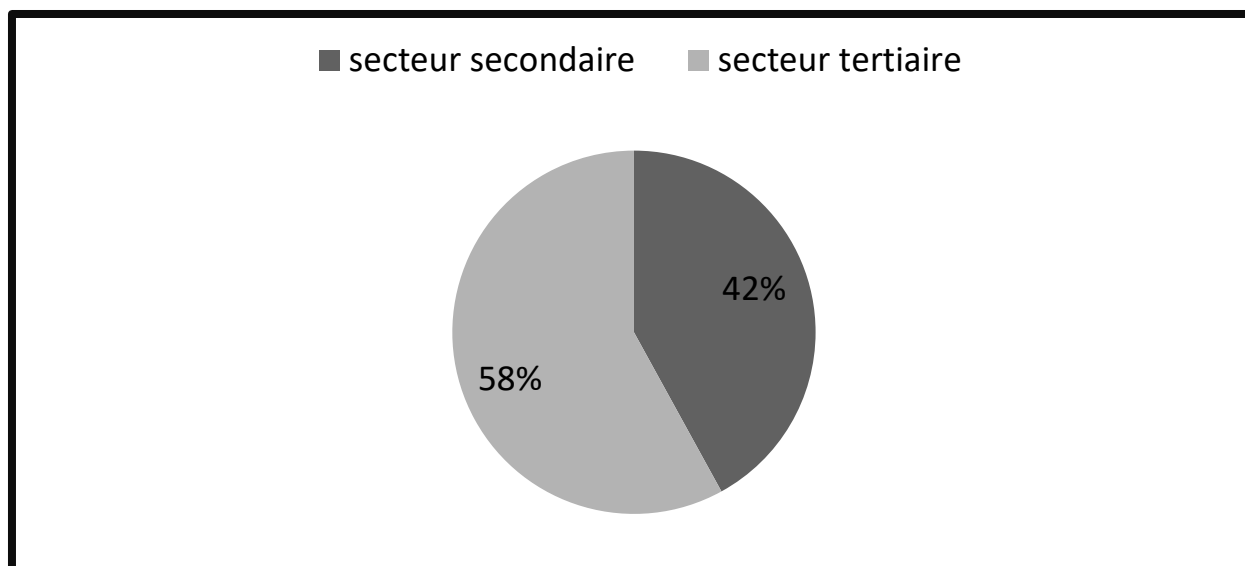
La recherche documentaire ainsi que les résultats de l'étude qualitative, nous conduit à formuler des hypothèses de recherche qui représentent un modèle architectural de notre observation empirique. Toutes les hypothèses de notre recherche sont les suivantes:

- ✚ **H5** : La nature des pratiques de l'audit social influence positivement la performance globale.
- ✚ **H6** : Plus l'utilité de l'audit social perçue est élevée plus la performance globale de l'entreprise augmente.
- ✚ **H 7** : Plus la perception de l'utilité de l'audit social est élevée plus la relation entre la nature des pratiques complètes de l'audit social et la performance globale est positive.

4-2-2- Exposition des résultats descriptifs

✚ Répartition des entreprises selon leur secteur d'activité:

Le diagramme ci-dessous récapitule la répartition des entreprises selon leur secteur d'activité



Graphique 1 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Source : Notre enquête, « La pratique de l'audit social entre sa diversité et son utilité- cas des grandes entreprise au Maroc » Juin 2019

Le diagramme ci-dessus montre clairement que les entreprises à notre enquête sont, dans leur majorité, du secteur tertiaire (58%), suivi des entreprises du secteur secondaire (42%). En ce qui concerne les entreprises du secteur primaire, nous avons envoyé à vingt entreprises. Aucune entreprise de ce secteur n'a répondu favorablement à notre demande de participation à la présente recherche.

- Analyse des résultats descriptifs

Le périmètre de l'audit social peut donc être enregistré en fonction des critères de niveau et de domaine (Peretti, 2006). En fonction du **critère de niveau**, nous aurions: l'audit de GRH, l'audit d'efficacité et l'audit de stratégie ou de gestion. Selon le **critère de domaine**,

La validation des échelles de mesure consiste à étudier la dimensionnalité des variables mobilisées et leur cohérence interne. L'examen de la dimensionnalité des échelles à été effectué par une analyse factorielle exploratoire (A.F.E) opérée sous le logiciel SPSS 21.0. Quant à la fiabilité des échelles, consiste à étudier leur cohérence interne à évaluer par le coefficient alpha de Cronbach.

4-3 - L'adéquation des données à l'analyse factorielle:

Dans première étape, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP), car elle assure que l'échelle mesure précisément et exclusivement la variable qu'elle est censée mesurer.

Nous considérons les règles suivantes adaptées de Igalens et Roussel (1998) et de Evrard et al. (1997) pour réaliser l'ACP.

- ➔ Vérifier des valeurs du test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), qui mesure la précision de l'échantillon : un KMO élevé indique que la solution factorielle est statistiquement excellente (0,9), méritoire (0,8), moyenne (0,7), médiocre (0,6) ou insuffisante (0,5 et en deçà), et donc des valeurs de KMO comprises entre 0,7 et 0,9 représentent des solutions factorielles acceptables. De même, la diagonale de la matrice de corrélations anti-image (MSA) doit être supérieure à 0,5
- ➔ Analyser les résultats des analyses factorielles, nous avons retenu les principales composantes correspondant à des valeurs propres supérieures à 1, selon, le critère de Kaiser tout axe dont la valeur propre est supérieure à l'unité doit être conservé, offre une indication précieuse concernant le nombre d'axes à retenir. Le pourcentage de variance expliquée doit être supérieur ou égal à 0,5
- ➔ Ne sont conservés que les items démontrant une communalité significative (supérieure à 0,4) sur un seul axe (Igalans et Roussel, 1998)²¹.
- ➔ Ne sont conservés que les items démontrant une contribution significative (supérieure à 0,4) sur un seul axe.

La seconde étape consiste à évaluer la fiabilité de la mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach qui est jugé acceptable au seuil de 0,6 (Jolibert et Jourdan, 2006)²².

Pour mener à bien cette analyse, nous avons utilisé le logiciel SPSS. Dans le point suivant, nous présenterons les résultats de cette analyse variable par variable (Résultats complets en annexe 1).

²¹IGALANS. J-A et ROUSSEL.P. (1998) « Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines », Economica, Paris, p. 207.

²²JOLIBERT, A et JOURDAN. P , « Marketing Research : méthodes de recherche et d'études en marketing » , éditions Dunod, Paris,(2006) p. 598.

4-3-1- Les échelles de mesure adaptées à nos construits:

Le choix des échelles de mesure est réalisé à partir d’une analyse des outils de mesure présents dans les principales sources académiques analysées. Dans les points suivants, nous nous proposons de nous livrer à la mesure des échelles pour chacun des variables choisis dans notre recherche.

Le test des liens la nature des pratiques d’audit social avec la performance globale:

La deuxième analyse de régression a porté sur l’effet la nature des pratiques d’audit social sur la performance globale (mesurée par la performance financière, la performance commerciale, la performance économique et la performance sociale). Les résultats de la régression montrent que les relations sont positives et significatives ($F(1; 79) = 3,276, p \leq ,003$) avec une variance expliquée de 10,4 %. Ce qui signifie que la nature des pratiques d’audit social exerce une influence positive sur la performance globale.

Tableau 3: Résultats du modèle de la régression liant la nature des pratiques d’audit social avec la performance globale

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R- de ux	R- de x ajus té	Erreur standard de l'estimat ion	Changement dans les statistiques					Durbi n- Wats on
					Variati on de R- deux	Variati on de F	dd 11	dd 12	Sig. Variati on de F	
1	,32 2 ^a	,10 4	,09 2	1,03908	,104	9,145	1	79	,003	,669
a. Valeurs prédites : (constantes), Nature_Pratiques_Audit_Social										
b. Variable dépendante : Performance_globale										

Source : Notre enquête, « La pratique de l’audit social entre sa diversité et son utilité- cas des grandes entreprise au Maroc » Juin 2019 à l’aide du logiciel SPSS (21)

Les résultats des coefficients de régression ($\beta = 0,322, t \text{ de Student} = 3,024$) et plus particulièrement une significativité de 0,3% démontrent ainsi que la relation entre la nature des pratiques d’audit social et la performance globale est bien positive. Le résultat des tests statistiques nous permet de valider l’hypothèse H5 suivante :

H.5	La nature des pratiques de l'audit social influence positivement la performance globale.	Validée
------------	--	----------------

4-3-2- Le test de l'effet de modération de l'utilité sociale perçue :

La troisième analyse de régression a porté sur l'effet d'interaction entre la perception de l'utilité sociale avec la nature des pratiques d'audit social sur la performance globale. Pour ce faire, il convient d'introduire un terme d'interaction ($X*M$) sous forme d'une nouvelle variable latente basée sur des indicateurs multiplicatifs entre la variable indépendante exogène X et la variable modératrice exogène M .

Pour estimer la régression du modèle spécifié de l'effet modérateur d'une variable M sur le lien entre X et Y , il faut construire une variable multiplicative ($X*M$) représentant l'effet d'interaction entre X et M (Chin, 2008). Deux équations de régressions multiples sont à tester:

$$Y = \beta_1 X + \beta_2 Z + \xi \quad (1)$$

$$Y = \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \xi \quad (2)$$

Dans le cas où le coefficient β_3 est significatif et la variance expliquée (R^2) de la seconde régression est supérieur à celui de la première, donc, l'estimation du coefficient du terme d'interaction fournit une information additionnelle (Chin et al., 2003), l'effet modérateur est confirmé. Dans cette recherche, nous souhaitons, par exemple, de vérifier si la variable de « l'utilité sociale perçue » exerce un effet de modération sur la relation entre la variable exogène « la nature des pratiques d'audit social » et la variable endogène « performance globale ».

Les conditions usuelles permettant de diagnostiquer des problèmes au niveau des données ont été effectuées et ont permis de constater l'absence de problèmes particuliers.

Tableau 4 : Résultats du modèle de la régression liant la nature des pratiques d'audit et l'utilité sociale perçue avec la performance globale

Récapitulatif des modèles^b
--

Modèle	R	R-deux	R-deux ajustés	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variance de R-deux	Variance de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variance de F	
1	,412 ^a	,170	,149	1,00635	,170	7,986	2	78	,001	,691

a. Valeurs prédites : (constantes), Utilités_Sociale_Percue, Nature_Pratiques_Audit_Social

b. Variable dépendante : Performance_globale

Source : Notre enquête, « La pratique de l’audit social entre sa diversité et son utilité- cas des grandes entreprise au Maroc » Juin 2019

Les résultats de la régression montrent que les relations sont positives et significatives ($F(2 ; 78) = 7,986, p \leq 0,001$) avec une variance expliquée de 17 %. Ce qui signifie que la nature des pratiques d’audit social et l’utilité sociale perçue exercent une influence positive sur la performance globale.

Les résultats des coefficients de régression entre liant d’une part, la performance globale avec la nature des pratiques d’audit social ($\beta_1 = 0,225, t_1$ de Student = 2,043) et avec l’utilité sociale perçue ($\beta_2 = 0,275, t_2$ de Student = 2,495) sont significatifs aux seuils respectivement de 04,4% et 1,5%. Ces résultats des tests statistiques nous permettent de valider ainsi l’hypothèse **H*** suivante :

H.6	Plus l’utilité sociale perçue est élevée plus la performance globale de l’entreprise augmente.	Validée
------------	--	----------------

Dans un deuxième temps, nous testons l’effet d’interaction entre la nature des pratiques d’audit social avec l’utilité sociale perçue sur la performance globale, il s’agit d’introduire en même temps les trois variables explicatives dans le modèle de régression multiple. Les conditions usuelles permettant de diagnostiquer des problèmes au niveau des données ont été effectuées et ont permis de constater l’absence de problèmes particuliers.

Les résultats de la régression montrent que les relations sont positives et significatives ($F(3; 77) = 6,350$; $p \leq ,001$) avec une variance expliquée de 19,8 %. Ce qui signifie que la nature des pratiques d'audit social, la l'utilité sociale perçue et l'effet d'interaction entre ces deux variables explicatives exercent une influence significative et positive sur la performance globale.

Il ressort du tableau ci-dessus que l'effet d'interaction qu'avec l'utilité sociale perçue, qui nous intéresse particulièrement ici, la nature des pratiques d'audit social augmentent positivement le niveau de la performance globale ($\beta = 0,238$; le seuil de signification 3% ; ainsi que le coefficient de corrélation entre la nature des pratiques d'audit social et la performance globale passe de 0,225 à 0,348).

Par conséquent, l'utilité sociale perçue modère positivement la relation entre la nature des pratiques complètes d'audit sociale et la performance globale des entreprises dans notre échantillon.

H.7	Plus la perception de l'utilité de l'audit social est élevée plus la relation entre la nature des pratiques complètes de l'audit social et la performance globale est positive.	Validée
------------	---	----------------

Cette hypothèse conclut ce que nous avons abordé dans la partie théorique. Plus la pratique de l'audit social est complète, plus son impact sur l'amélioration de la performance sur globale de l'entreprise est élevée.

Autrement, la mission d'audit social qui prend en considération toutes les composantes sociale, humaines et de gestion de l'entreprise, réalise des meilleures résultats au niveau de : l'amélioration de la gestion des ressources humaines, l'assurance des bons conditions de travail, la gestion des conflits sociaux et la garantie d'un bon climat social.

H6 : Plus l'utilité de l'audit social perçue est élevée plus la performance globale de l'entreprise augmente.

Notre étude quantitative confirme les théories qui montrent l'audit social comme un moyen d'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Dans ce cas, le "social" est assimilé à tous les domaines qui peuvent contribuer au bien-être de l'humanité dans les domaines économique, social (au sens étroit du terme), de l'environnement et de la société. L'audit social est axé sur une gestion socialement responsable. peut être mis en œuvre, l'analyse de la dynamique de l'extension de l'échelle de performance à la dimension économique dans les organisations à objectifs sociaux / sociétaux peut sortir du contexte de l'entreprise.

H7 : Plus la perception de l'utilité de l'audit social est élevée plus la relation entre la nature des pratiques complètes de l'audit social et la performance globale est positive.

Cette hypothèse met en relation les trois variables, à savoir : la nature de la pratique de l'audit social, son utilité et la performance globale de l'entreprise.

Pour que l'entreprise profite de l'utilité d'une mission complète de l'audit social dans l'amélioration de la performance, il faut qu'elle respecte les normes mises en disposition.

4-3-3- La discussion Globale:

Le recours à l'audit social est souvent dû à un événement déclencheur, qui peut inclure, par exemple, le besoin de changement, de changement de leadership, de réorganisation de la gestion, de malaise social, de dysfonctionnement social, de prévention des conflits, de désir, d'image et de mise en œuvre de politiques sociales. améliorer. En conséquence, les responsables tentent de déterminer comment l'entreprise peut créer et développer une culture de compétences efficaces, de contrôle et de routines organisationnelles. La sécurité sociale joue un rôle fondamental en mesurant la compétence du personnel; D'autre part, il aide à développer et à améliorer les processus de gestion sociale, y compris les outils. L'audit social a pour objectif, d'une part, l'évaluation et le développement ultérieur des performances du personnel dans l'entreprise et, d'autre part, le contrôle des coûts.

La contribution de l'audit social à la performance dépend donc du style de leadership, de la définition des tâches et des procédures, des systèmes de récompense, de l'insécurité environnementale et de la culture organisationnelle. L'audit social permet au gestionnaire:

- Améliorer et contrôler l'ensemble du processus des ressources humaines pour créer et conserver un avantage concurrentiel;
- Promouvoir le développement, l'appréciation et l'utilisation optimale des talents des employés;
- Traduire les propositions issues d'analyses sociales ou socio-économiques en objectifs, prévisions et décisions;
- Favoriser la gestion d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est le succès de l'organisation: les ressources humaines.

CONCLUSION

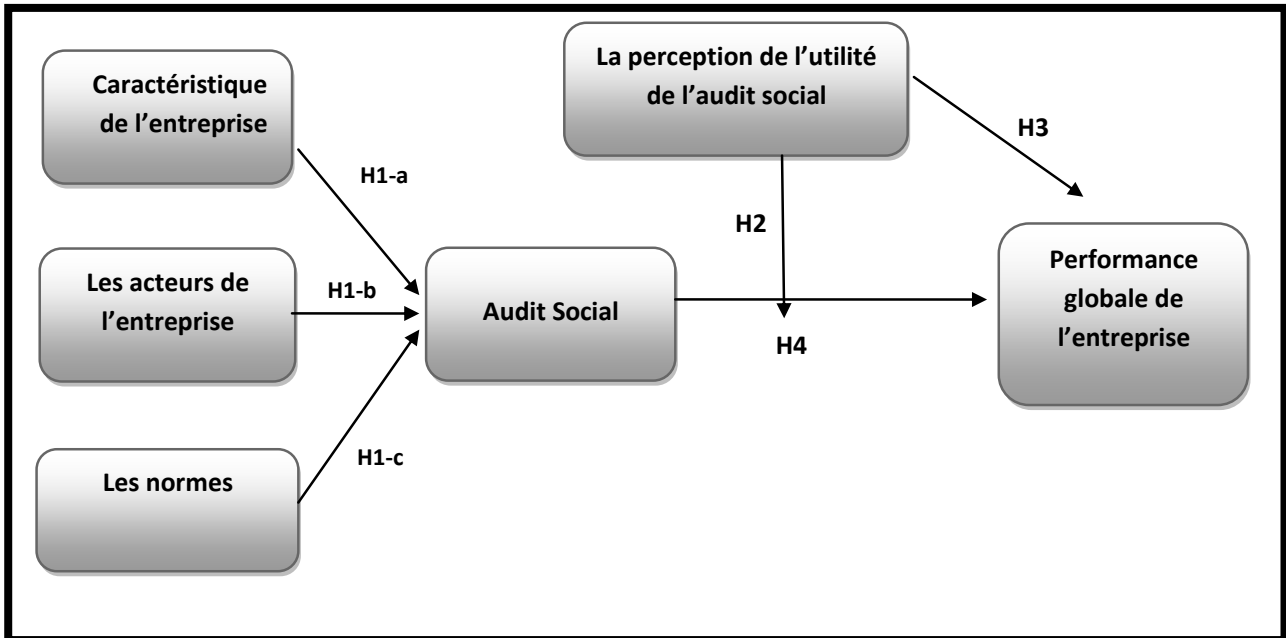
Dans les deux approches d'analyse confirmatoire, un *fit* acceptable entre les données et les modèles conjunctureux a été constaté. En plus, la plupart des hypothèses supposées entre les dimensions de la nature de la pratique de l'audit social et son utilité ont ainsi pu être validées.

Notre étude reconnaît que l'audit social peut être considéré comme un outil permettant de gérer les dimensions humaines et sociales de la gestion afin d'améliorer la compétitivité et les performances de l'entreprise. Si cette performance est principalement jugée par rapport aux attentes des parties prenantes financières (actionnaires et autres investisseurs), le «social» n'est qu'à l'échelle des ressources. Dans ce cas, le "social" est traité soit comme un facteur de coût. et l'audit social se concentre sur les processus qui optimisent l'allocation des ressources pour améliorer l'efficacité - en tant qu'investissement - et l'audit social se concentre sur l'optimisation du retour sur investissement en capital humain.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Modèle des hypothèses

Source : Notre synthèse de l'étude qualitative et bibliographique. Juin 2019.



ANNEXE 2 : La structure du questionnaire

Source : Notre synthèse des recherches bibliographiques. Juin 2019.

Questions abordées	
Introduction	Nombres de questions
Partie 1 : Informations générales	
1- Présentation de l'entreprise	9
2- Profil du répondeur	
Partie 2 : La pratique de l'audit social et ses normes	
1- Pratique de l'audit social	17
2- Les différentes normes	

Partie 3 : L'utilité de la pratique de l'audit social	
1- L'impact de l'audit social sur la performance globale.	12
2- L'utilité d'une mission d'audit social et sa diversité	

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ALAZARD C et SÉPARI S. (2010). « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION » .2eme édition.p.504 .2eme édition
- ALAZARD C et SEPARI S. (2010). « Contrôle de gestion : manuel et applications», édition Dunod,
- ALLARD-POESI F et MARECHAL G.(2014) « Construction de l'objet de la recherche. Méthodes de recherche en management »,
- BAUMARD P, DONADA C., IBERT, J. & J.-M. XUEREZ (2003), « La collecte de données et la gestion de leurs sources », in: R.-A.
- BOULETREAU, A, CHOUANÏERE. D., & Fontana, J. M.(1999) « Concevoir, traduire et valider un questionnaire. A propos d'un exemple, » EUROQUEST. INRS .
- CANDAU P. « Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace ». Ed. Vuibert.(2002)
- CHARREIRE S., DURIEUX F.(1999) “Explorer et tester ”, in Méthodologie de Recherche en Management, coordonné par Raymond-Alain Thiétart, Dunod,
- COMBEMALE M et IGALENS J.(2012) « L’audit social : que sais je ? ». Edition PUF
- CÔTÉ N, BÉLANGER L et JACQUES J.(1994) « La dimension humaine des organisations ». Edition. G. Morin,
- DELMOND M. H, Giraud F, SAULPIC O., NAULLEAU G., & BESCOS P. L. (2002) « Contrôle de gestion et pilotage de la performance. »
- DORIATH B. (2008) « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5e édition DUNOD .
- DUPUY A. (2012) « Audit social de conformité, réalisation d’un guide pratique ».édition : Books On Demand.
- EL FEKKAK M. (2003)« Les Nouvelles Dispositions introduites par la loi 65/99 formant code du travail. Casablanca ». Editions de la Gazette.
- FOMBONNE J, & PEZET E. (2003) « Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990) ». Relations Industrielles .
- GERALD B, (2000) « Méthodes d'analyse de régression linéaire simple et régression multiple »,Edition SMG, Méthodes statistiques Tome 2 .
- GIRAU F , SAULPIC O, NAULLEAU G , DELMOND M-H, BESCOS P-L (2002) « contrôle de gestion et pilotage de la performance», "2e édition".
- GIROD-SEVILLE M. & PERRET V. (2003) «Fondements épistémologiques de la recherche ».Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod .

- GUERRERO S. (2008) « Les outils de l'audit social: optimiser la gestion des ressources humaines ». Dunod .
- IGALENS J et PERETTI J-M. (2016) « AUDIT SOCIAL : Meilleure pratique, méthode et outil », édition EYROLLES.
- IGALENS J – PERETTI J-M.(2015) « Audit social –Meilleures pratiques, méthodes et outils ». Edition Eyrolles.
- JONQUIERES M et JORAS M, (2015) « Glossaire de l'audit du social », [Editions EMS](#).
- Le GOFF J & ONNEE S.(2017) « Puissance de la norme: Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains ». Éditions EMS.
- LORINO PH.(2003) « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences », Editions d'organisation.
- PERETTI J. M. (2010) « Ressources humaines », édition vuibert, paris .
- PIERRE M. (2014) « Le sujet des normes ». Edition Amsterdam.
- PIRES A-P et Tremblay J-M. « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique ». (2007)
- RENARD J.(2002) « Audit interne: ce qui fait débat ». Éditions Maxima.

REVUES ET ARTICLES

- AVENIER M. J. « Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? ». Management Avenir, (3),(2011).
- BRILLET, F., & HULIN, A. « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines: la question de la complémentarité entre prévision et prospective. ». Management Avenir, (6), (2010).
- Bulletin Officiel n°5344 du 18 août 2005 portant publication des décrets d'application
- CHURCHILL JR, G. A. « A paradigm for developing better measures of marketing constructs ». Journal of marketing research, (1979).
- EL KANDOUSSI F, & EL ABOUBI M. « L'audit social: un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc. »
- LAGHZAOU F, TOUIL Y. « Audit Social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités Territoriales Marocaines - Cas de la Préfecture de Tanger →» (2017)
- FEKIH N. « LE RISQUE AU CENTRE DE LA MISSION D'AUDIT SOCIAL ». Université de Printemps de l'Audit Social.
- Gueguen G , "L'administration des enquêtes par Internet", 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, France .(2000)

- Guillard A., & Roussel, J. « Évaluation et développement du capital humain: un enjeu pour l'audit social. » In EBS Conference Papers. (2005)
- Jeune Afrique. hors-série n° 50 (Les 500 premières entreprises africaines), mai.(2019)
- Lallement, M., & Bevort, A. « Le capital social. Performance, équité et réciprocité. Lectures », Publications reçues.(2006)
- M. Mohamed ENNACEUR Ancien Ministre et Président de Social Consult - Tunisie - X Université D'été de L'I.A.S – Toulouse 29 - 30 Août 2001 sous thème « Les Nouvelles Voies de l'Audit Social »
- MANUJ, I., & MENTZER, J. T. « Global supply chain risk management ». *Journal of business logistics*, 29(1), (2008)
- Peretti JM, Frimousse S, « La performance sociale et le gouvernement d'entreprise: une mise à l'épreuve empirique de la théorie du pluralisme dans les conseils d'administration français », Revue marocaine d'audit et de développement, n°27, (2008)
- Revue Questions d'orientation . 1999. Expérience et civilité dans la formation et le recrutement des jeunes., (1999)
- Revue MJBS « Analyse des déterminants de L'engagement RSE au Maroc : Résultats d'une étude quantitative ».vol 2, N°1.
- SANTUCCI, J. C. « *Le multipartisme marocain entre les contraintes d'un «pluralisme contrôlé» et les dilemmes d'un «pluripartisme autoritaire»* (No. 111-112, pp. 63-118). Publications de l'Université de Provence.(2006)