

L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique

Social audit as a tool for improving corporate performance: theoretical analysis

TIGUIT HASNA

Laboratoire : Droit comparé, économie appliqué et développement durable.

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Salé

Université Mohamed V de Rabat

hasnatiguit@gmail.com

Date de soumission : 26/08/2019

Date d'acceptation : 17/10/2019

Pour citer cet article :

TIGUIT H. (2019) « L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 432 - 446

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3522327>

Résumé

L'audit social est une pratique prometteuse, permettant d'évaluer la performance des ressources humaines. De nos jours, le capital humain, qui fait partie du capital immatériel, est au centre d'intérêt des chercheurs. L'audit social est une pratique qui met en lumière le capital humain en incitant la firme sur sa mobilisation, son implication et sa valorisation. Ces actions ne peuvent avoir qu'une bonne répercussion sur la performance de toute entité.

La relation entre l'économique et le social a fait toujours l'objet d'une polémique. Toutefois, l'audit social est venu pour renouveler cette liaison, mais cette fois-ci, c'est avec un nouvel air positif. Il s'agit d'une relation directe et dans un sens positif entre l'audit social et la performance globale et économique.

Notre recherche sert à proposer un cadre d'analyse théorique pour l'audit social. Ainsi on cherche à répondre à la question de la contribution de l'audit social dans la performance de l'entreprise, et ce selon une approche de la performance globale et une autre de la performance économique.

Mots clés : Audit social ; gestion des ressources humaines ; performance de l'entreprise ; performance globale ; performance économique.

Abstract :

Social audit is a promising practice for assessing the performance of human resources. Nowadays, the human capital, which is considered as a part of the intangible capital, is in the area of interest for researchers. Social audit is a practice that highlights human capital by encouraging the mobilization, implication and valuing of the firm. These actions assure a good impact on the performance of any entity.

The relationship between the economic and the social has always been controversial. However, the social audit came to renew this link, but this time it is with a new positive atmosphere. It is a direct and positive relationship between social auditing and global and economic performance.

Our research aims at providing a theoretical framework for social auditing. Thus we try to answer the question of the contribution of the social audit in the corporate performance, according to two approaches namely the global performance and the economic performance.

Key words: social audit; human resource management; corporate performance; global performance; economic performance.

Introduction

La gestion en amont et en aval des composantes humaines, financières et matérielles de toute entité est un défi à relever au sein d'un environnement qui se change d'une façon inattendue. Pour mieux gérer ces processus de fonctionnement, il faut avoir toutes les données nécessaires dès l'élaboration des plans stratégiques de l'entité jusqu'à leur exécution, et d'une manière plus précise jusqu'au point du moment instantané (l'instant t).

Les composantes de l'entreprise sont multiples. Ainsi, pour chacune il doit avoir une image correcte et complète. A l'extérieur de l'entreprise, il y en a un environnement plein des menaces dont l'entreprise doit se prévenir, et plein d'opportunités que cette dernière doit saisir. Le contrôle de gestion, les audits périodiques et le contrôle interne sont des moyens à côté des autres qui permettent à l'entité d'avoir cette image interne pour faire face à un environnement en mutation.

Sans doute, l'audit social constitue ce générateur de l'image sociale de l'entreprise. Ce dernier a sollicité l'intérêt de plusieurs chercheurs en sciences de gestion. Ainsi, les universités de l'audit social organisées d'une façon périodique, et le nombre des participants constituent des bons indicateurs pour bien dire qu'il constitue un centre d'intérêt de grande importance chez la communauté des chercheurs en sciences de gestion.

Le gouvernement des entreprises a eu depuis longtemps l'exclusivité de discussion des intérêts des détenteurs de capitaux. De nos jours, on constate l'accroissement d'un désir de contrôle, et des symptômes de satisfactions des employés. L'audit social est venu pour cette raison. C'est le fait de produire un rapport clair et objectif sur la gestion sociale, le climat social et sur la performance de la gestion de ressources humaines au sein de l'entité. Ainsi, c'est une façon pour répondre à toutes les parties prenantes de l'entité.

Le caractère global de l'audit social a lui donné cette autorité pour toucher plusieurs aspects de l'entité. Ainsi, c'est la gestion des ressources humaines et sa performance, la performance sociale et économique et par conséquent la performance globale de l'entité en question.

Dans cet article nous allons répondre à la problématique suivante « Dans quelle mesure l'audit social peut contribuer à une amélioration de la performance des entreprises. »

Pour répondre à notre problématique, nous allons décortiquer ensemble la relation existante entre la gestion des ressources humaines et la performance, et ce après avoir défini le concept

de l'audit social. Dans un deuxième lieu, nous allons analyser l'apport de l'audit social pour la performance globale de l'entreprise, et avant de conclure nous allons présenter l'audit social sous la logique de la performance économique.

Pour cette recherche, nous nous sommes basés sur les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : l'audit social serait une pratique au service de la performance globale.

Hypothèse 2: l'audit social améliorerait positivement la performance économique des entreprises.

1. Audit social : une nouvelle pratique prometteuse pour une gestion des ressources humaines performante :

On cherche toujours mieux, ce n'est pas seulement dans nos loisirs et habitudes, ça reste valable aussi pour les pratiques managériales et pour les théories en général. Les premiers pas de l'audit ont été au niveau comptable et financier. Néanmoins, le développement des pratiques a montré que l'audit pourrait avoir aussi des perspectives prometteuses sur le plan social.

1.1. Audit social : une nouvelle pratique prometteuse

Les systèmes de management en général s'évoluent dans le temps. Ainsi, une fois qu'on constate les failles d'un système, on cherche à le remplacer par un autre jugé nouveau ou plus performant. Comme nous avons déjà vu, nous avons passé de l'organisation scientifique du travail à la certification des entreprises selon les efforts qu'elles déploient en matière sociale et environnementale. Ainsi, c'est le cas de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, du contrôle de gestion environnementale et de l'audit social qui fait l'objet de notre recherche.

En fait, l'audit dans son sens strict, a montré ses vertus dans des différents domaines y compris le volet social.

Dans notre jargon financier, l'audit social est un concept compliqué, qui se compose de deux mots, audit et social. Ce n'est pas la peine de revenir sur le mot audit. Par contre nous aurons besoin d'expliquer cette version sociale de ce dernier. « Social » est un mot assez vague et ambiguë, un mot qui envahi la communauté managériale dans sa globalité.

Généralement, le mot social s'utilise pour désigner trois grands axes. Le premier englobe tout ce qui concerne la société et son organisation. Le deuxième comprend le monde du travail. Et

dans un troisième lieu, on trouve tout ce qui concerne le traitement des conditions de vie des travailleurs et des citoyens.

L'audit social donne à l'organisation une analyse étayée avec une indépendance, sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Ceci va permettre aux acteurs de l'organisation de mesurer les écarts, ainsi que d'estimer les risques. Tout en essayant de fournir des comparaisons avec les objectifs ou les normes de l'environnement.

Cette démarche sert à décortiquer les difficultés sociales au sein de l'entreprise, et de présenter les mesures susceptibles de les corriger. Cependant son application nécessite dans un premier lieu une phase conceptuelle servant à déterminer ce que cherche l'entreprise, avant de passer à l'audit interne et externe, l'analyse du bilan social et dans un dernier lieu l'analyse des informations relatives au volet social et environnemental de l'activité.

Guerrero en 2008 a défini l'audit social par une démarche qui peut être une combinaison entre l'observation, l'analyse et l'évaluation. Cette démarche sert à identifier les points forts et les points faibles, ainsi que les risques de la gestion des ressources humaines au sein d'une entité.

L'objectif donc est de détecter les zones où il existe des dysfonctionnements ; et l'auditeur doit présenter son rapport qui comprend bien sur des recommandations dont le but est l'amélioration de la situation de la gestion des ressources humaines de l'entité auditée.

Jean Merry Peretti est l'un des pôles internationaux de l'audit social, et aussi l'un des pères fondateurs de l'institut de l'audit social IAS. Il définit l'audit social comme suit : « L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. Jean Merry PERETTI et Jacque IGALENS (2008)

1.2. Les pratiques de la GRH et leur effet sur la performance :

Le capital humain est la composante la plus sensible au sein de toute organisation. Pour pouvoir le mobiliser à la faveur de la compétitivité de l'organisation, cette dernière ne doit pas épargner d'effort en matière de toute action pouvant le valoriser, le préserver ou encore le développer d'une façon durable. C'est ainsi, ce qui fait de l'audit social une pratique



innovante qui va permettre au capital humain d'être au centre d'intérêt des dirigeants, à fin d'améliorer la croissance et la rentabilité, ainsi que de servir comme un support face aux changements.

Nous sommes tous d'accord sur le fait que les ressources humaines constituent un point fort pour toute organisation. Ce capital est devenu le centre d'intérêt des chercheurs en sciences de gestion. Certes, la composante humaine n'est pas la seule qui contribue au progrès de l'organisation. Toutefois, elle a pu gagner cette place cruciale, vu que c'est elle qui gère les autres composantes (financières et matérielles).

La performance est la finalité intrinsèque de toute organisation. Pour l'atteindre donc, il faut essayer et tester toutes les possibilités. Tenter l'une des possibilités vaut automatiquement faire un appel à l'une des sources de la performance. Cependant, une première réflexion sur ces sources donne une impression sur la relation étroite qui pourra exister entre les ressources humaines et la performance.

Le sujet des sources de la performance a fait l'objet d'une polémique. La confrontation entre les ressources humaines et la performance a donné lieu à la naissance de plusieurs approches. Dans cette partie nous allons nous focaliser sur quatre qui nous apparaissent intéressantes, il s'agit de l'approche économique, l'approche organisationnelle, l'approche universaliste et l'approche de contingence.

1.2.1. L'approche économique :

L'approche économique de la performance stipule que toutes les sources de la performance de l'entreprise sont externes. Cependant, tous les facteurs internes n'ont qu'une contribution marginale. Selon l'analyse SWOT, la GRH, avec ses pratique ainsi que le capital humain son classés dans l'angle des points forts ou faibles, selon l'appréciation. Dans ce sens forts ou faibles, l'essentiel c'est le fait de les caractériser comme étant des facteurs internes.

Cette approche marginalise le rôle de tous les facteurs internes de la firme par rapport à sa performance. De ce fait et selon les postulats de cette approche, la gestion des ressources humaines et ses pratique, et ca va de même pour l'audit social n'auront qu'une contribution marginale dans l'amélioration de la performance de l'entité.

1.2.2. L'approche organisationnelle :

Cette approche est exactement l'inverse de la première. Ainsi, pour celle-ci, ce sont les facteurs internes qui constituent les véritables sources de la performance. Ces facteurs internes peuvent être de différents types. Entre autres, cette approche a fait l'objet d'une confrontation avec la théorie des ressources internes. Cette dernière explique les écarts en matière de la performance entre des entités de même caractéristiques par une mal exploitation des ressources humaines.

Cette approche qui apparaît récente d'après sa dénomination, trouve ses origines de l'OST, l'organisation scientifique du travail, de l'école classique dont les pères fondateurs sont FAYOL et TAYLOR. Ainsi, c'est le fait de lier la performance d'une entité à la façon avec laquelle elle est organisée.

L'approche organisationnelle relie considérablement la performance de l'entreprise et la manière avec laquelle elle est organisée. Toutefois, l'accent ici est partagé entre toutes les composantes de l'entité, et non pas seulement la composante humaine. Louarn (2001)

1.2.3. L'approche universaliste :

Cette approche s'appelle aussi « Best practices model », ou encore « one best way ». Selon cette approche toutes les bonnes pratiques dites aussi « best practices » ont un impact sur la performance de l'entreprise. Ainsi, chaque nouvelle pratique doit engendrer une amélioration de la performance de la dite firme. Sultani Mohamed Zouhair (2015)

Cette hypothèse unique de cette approche, considère qu'il y en a des pratiques de la GRH¹ ayant la possibilité d'améliorer la performance organisationnelle. Tout en négligeant le contexte ou les données stratégiques de la firme. Par unanimité, ces pratiques sont généralement : la rémunération, la participation des salariés, l'incitation à la formation et la sécurité.

L'approche universaliste reconnaît plus au moins le rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. L'audit social s'inscrit dans ce cadre ; alors, la performance de l'entreprise doit s'influencer positivement par la mise en place de telle pratique.

¹ Gestion des ressources humaines

1.2.4. L'approche de contingence :

Cette approche adopte un esprit analytique. Ainsi, pour que les pratiques GRH impactent dans un sens positif la performance de l'organisation, elles doivent être cohérentes avec ses objectifs stratégiques, ou avec sa stratégie globale. La performance de la firme devient de plus en plus importante lorsque les compétences de son personnel et ses pratiques GRH deviennent de plus en plus cohérentes avec sa stratégie.

Cette approche s'est basée sur deux grandes théories à savoir : la théorie comportementale des ressources et la théorie de l'agence. Dans ce cadre Porter en 1996 postule que la stratégie doit être la locomotive de tous les autres aspects organisationnels. Si on essaye d'inverser la logique de cette approche, nous pouvons revenir sur le fait qu'une entreprise sera performante quand elle adapte des stratégies selon les compétences de son personnel.

Pour récapituler, la relation entre la GRH et la performance reste ambiguë. D'où l'absence d'une unanimité sur l'existence du lien et de sa nature s'il existe. Ces nuances n'ont pas pu réduire l'intérêt croissant des études du lien entre ces deux grandeurs assez importantes.

2. Amélioration de la performance globale par l'audit social :

L'audit social est une nouvelle pratique qui coûte parfois trop cher pour l'entreprise. Alors, elle doit avoir des gains qui seront en moins égaux aux dépenses engagées pour sa mise en place. En principe, la pratique de l'audit social doit avoir une répercussion positive sur la performance de l'entreprise. Toutefois, le fait de la toucher est un délicat. Dans ce qui suit nous allons voir comment elle peut contribuer en l'amélioration de la performance.

2.1. Sur le plan stratégique : via la prise de décision

De nos jours, l'information est une arme, qui peut jouer à la faveur de l'entreprise ou contre elle. Ainsi, elle doit être bien identifiée dans le moment opportun, recueillie par les récepteurs convenables dans le bon moment et diffusée dans des bonnes conditions pour la bonne cible. Tout le système d'information de l'entreprise produit des données nécessaires dans la prise de décision. Aussi, l'audit social est un moteur générateur de l'information sociale qui fait partie des données nécessaires pour l'établissement des plans stratégiques de la firme.

Le champ vide de la communication constitue une faille pour tout système d'information. Dans ce cadre, la diffusion de l'information soit du haut vers le bas ou du bas vers le haut ou

encore dans le même niveau, ne passe pas assez souple. L'audit social s'inscrit dans cette perspective. Comme étant une évaluation faite par un expert qui est indépendant et produisant un rapport sur les conditions et le climat social de la firme. Ces informations qui doivent être crédibles et fiables sont à la disposition des dirigeants pour chaque prise de décision.

2.2.Outil au service de la gouvernance de l'entreprise :

Les définitions de la gouvernance de l'entreprise sont multiples. Toutefois, l'une d'entre elles qui a attiré notre attention est celle présentée par Monks et Menow. Ils considèrent le gouvernement d'entreprise comme étant la manière selon laquelle les relations entre les parties impliquées dans la détermination de la performance de l'entreprise sont agencées. Jean Charles Becour et Henri bouquin (2006)

Le rapport d'audit social est une image fidèle qui donne un certain nombre d'information à prendre en compte. Ainsi, c'est le fait de donner une évaluation des aspects sociaux au sein de la firme et de proposer des actions correctives en vue d'améliorer la situation. Le défi ici est d'être en tant qu'auditeur social un élément de référence et un support pour le conseil d'administration et les autres entités de gouvernance d'entreprise.

2.3.Gagner la confiance des parties prenantes tout en assurant une sécurité des dirigeants

Les conflits d'intérêts au sein d'une entreprise constituent l'un des points noirs qui peuvent la détruire. La gouvernance d'entreprise est un ensemble de bonnes pratiques permettant de réduire les conflits d'intérêts ; Selon P. MERINI « la gouvernance est la recherche du meilleur équilibre possible des pouvoirs dans l'entreprise ». L'audit social est l'une des pratiques au service de la bonne gouvernance. Comme c'est développé ci-dessus.

L'audit social est une garantie vis-à-vis les autres parties prenantes. Le rapport d'audit social est une représentation fidèle des pratiques sociales au sein de la firme. Ainsi les parties prenantes qui sont intéressés par ces pratiques sont nombreuses à l'égard des clients, fournisseurs, banques, détenteurs de capitaux etc.

L'audit social, à l'égard de l'audit interne, donne une présentation fidèle sur les conditions de travail et le climat social au sein de la firme. Ainsi, l'auditeur social s'engage à :

- Relever les défaillances ou les points faibles grevant le système de la gestion sociale au sein de la firme.
- Donner les recommandations et les actions nécessaires pour corriger les défaillances relevées.

Pour toute prise de décision, le rapport d'audit social sert de support pour le dirigeant. Ainsi, les actions entreprises seront toujours motivées par les points soulevés dans le rapport de l'audit social.

2.4.Création de la valeur ajoutée via l'audit social :

Les normes SA 8000, ISO 9001, ISO 14001 et ISO 26000² sont des certifications que toute entreprise désire les avoir, et dont l'obtention nécessite la mise en place d'un système d'audit social. La certification SA 8000 atteste que la firme certifiée détient un code de conduite lui permettant de bien communiquer avec ses tiers.

Un gain de la confiance des parties prenantes, dit une confiance développée chez les détenteurs de capitaux, ce qui vaut une baisse des conflits d'intérêt, et une augmentation de la valeur de l'entreprise. Qui dit un gain de la confiance des clients et fournisseurs, dit aussi un délai de rotation du compte client satisfaisant et une prospection motivée et facile à faire. D'autre part, on pourra réussir à négocier des délais de règlement fournisseur plus intéressants.

La norme ISO 9001 ou management de la qualité est une certification dont l'audit social contribue au maintien de sa conformité. Ainsi, il a pour objet de renforcer la qualité qui implique aussi une amélioration de la qualité des produits et services offerts, ce qui va aboutir à une satisfaction des clients qui l'un des gains développés ci-dessus.

La norme sociale ISO 26000 se considère aujourd'hui comme étant la norme sociale de base. Celle-ci définit les engagements que toute organisation doit prendre en compte lors de la prise de décision en matière de mode de gouvernance, d'environnement, des droits de l'homme, des conditions de travail... (ISSAM EL FILALI 2019)

Grosso modo, quelque soit la certification, on ne peut pas la faire sans anticiper les gains qu'elle pourra engendrer. Être certifié est l'un des points forts sur le plan local et mondial. Ainsi, c'est une occasion pour avoir des opportunités et des ouvertures sur des nouveaux

² SA 8000 : Social Accountability Certification
ISO : International Organization for Standardization

marchés autres que ceux nationaux. Aussi, c'est l'occasion de prospector d'autres tiers qui s'intéressent à des types de certifications pour leurs tiers.

Selon Henri SAVALL et Véronique ZARDET (2005), la question des coûts cachés a sollicité l'intérêt des chercheurs de l'approche socio-économique. Ainsi, le rapport entre le social et l'économique est souvent négatif. Cette vision dichotomique social/ économique a conduit à une dialectique d'opposition. Cette dernière engendre des coûts destructeurs de la valeur ajoutée.

C'est le moment, si on peut dire pour créer une certaine entente entre le social et l'économique, via la pratique de l'audit social. Ainsi, lorsqu'on fait des diagnostics sur des postes en relation directe avec les comptes financiers à l'égard de la rémunération, le budget de la formation, ou encore la maîtrise du turn-over. C'est une façon pour contrôler les coûts dits cachés (autres que ceux liés directement à la production).

Une maîtrise des coûts de toute nature permet de réduire le coût de revient des biens et services produits. Ce qui va se répercuter positivement sur les gains de la firme. Soit par une amélioration de la marge, soit par une augmentation de la quantité vendue. Dans les deux, ça joue à la faveur de la création de la valeur ajoutée pour elle.

3. L'audit social selon une logique de performance économique :

Pour analyser le lien entre l'audit social et la performance, une comparaison préparatoire devrait être faite. Elle est issue de la nature de la performance privilégiée. En effet, Feron (2005) a fait la distinction entre l'approche de Fridman (1962), qui a opté pour une performance économique, où les enjeux des propriétaires se focalisent sur leurs investissements.

Dans un autre côté, Feron a présenté l'approche de Freeman (1984), qui raisonne en termes de la performance globale. Ainsi, il considère que pour évaluer la performance il faut prendre en compte toutes les dimensions comprenant les enjeux et des propriétaires et des parties prenantes.

Dans ce paragraphe nous allons analyser la relation de l'audit social avec la performance économique. D'où nous aurons besoin de faire appel à l'approche de Fridman, en utilisant ces deux axes de la performance économique, à savoir la compétitivité par les prix et la compétitivité par la diversification.

3.1. Impact de l'audit social sur la compétitivité Prix

Schéma 1 : les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	<i>L'efficience</i>
Compétitivité	<i>Avoir les prix les plus bas</i>
Productivité	<i>Réduire le coût de la main-d'œuvre</i>
Rentabilité	<i>Avoir les coûts les plus faibles</i>
Création de valeur	<i>Faire mieux avec moins</i>
Postulat	<i>Les activités durent plus que les Personnes</i>

Source : Feron (2005). P. 3

Selon ce schéma, l'audit social peut être interprété en tant qu'un moyen de maîtrise des coûts au sein de la firme à l'égard de la masse salariale, le turn-over. (EL ABOUBI ET EL KANDOUSSI 2006)

3.2. Impact de l'audit social sur la compétitivité diversification

La deuxième école cherche un avantage comparatif par des stratégies de diversification. Le schéma suivant présente les principes de cette école à propos de la performance en reprenant les caractéristiques que Feron a utilisées dans le premier schéma.

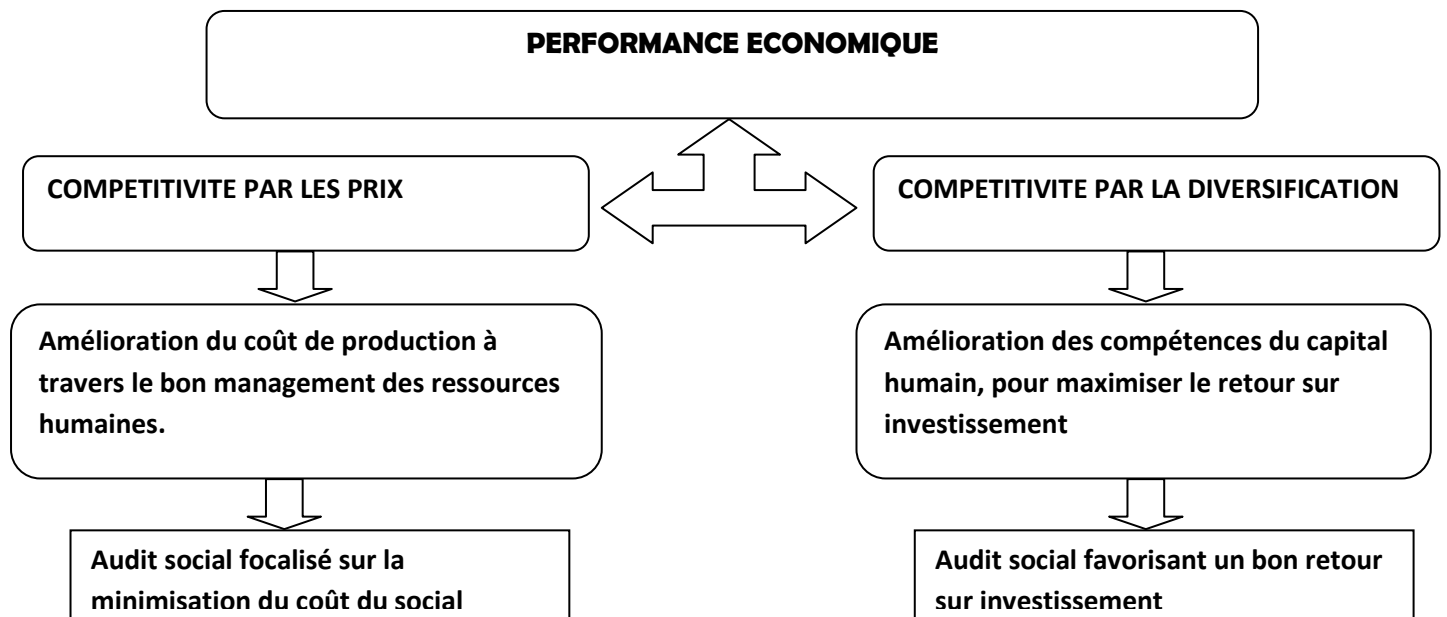
Schéma 2 : les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification.

Logique dominante	<i>Modifier la combinaison des ressources</i>
Mot clé	<i>L'innovation</i>
Compétitivité	<i>Être le premier sur le marché</i>
Productivité	<i>Avoir le maximum d'innovations exploitables</i>
Rentabilité	<i>Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit</i>
Création de valeur	<i>Faire autrement</i>
Postulat	<i>Les Personnes durent plus que les activités</i>

Source : Feron (2005). P. 3

Dans ce cadre Feron met l'accent plus sur le capital humain. Ainsi, le rôle de l'audit social ici est d'améliorer la contribution des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. Ainsi, ce capital humain peut développer des compétences permettant à l'entreprise d'adapter une stratégie de diversification.

Schéma 3 : Récapitulatif audit social et performance économique



Source : Auteur

Dans ces deux cas, le rôle de l'audit social apparaît intéressant. Ainsi, son effet est toujours en relation avec les ressources humaines et leur gestion. Son effet est touchable, soit au niveau des prix, soit au niveau de la diversification. Une contribution à l'amélioration de la performance économique est une contribution directe à la performance globale de l'entreprise.

Dès lors, la pratique de l'audit social est une pratique qui est à la recherche d'une valorisation, préservation et développement du capital humain pour renforcer la compétitivité et améliorer la croissance tout en assurant à la firme une bonne rentabilité et un bon accompagnement durant le changement. (Yassine HILMI et Fairouz NAJI 2016)

Conclusion

Le capital humain est l'une des composantes du capital immatériel de la société. Dans cette conviction, nous rappelons que le capital humain n'est pas à la propriété de l'entreprise, mais il appartient à ses détenteurs, aux collaborateurs de l'entreprise. Toutefois, la firme est le

bénéficiaire du premier rang du capital humain, de sa connaissance, de ses compétences et de tout autre avantage. D'où la nécessité de le mettre au cœur de la stratégie de toute organisation.

Les ressources humaines ont confirmé qu'elles constituent le vrai investissement de l'entreprise. Ainsi, c'est son arme pour faire face aux défis économiques, sociaux et technologiques. L'Audit social, est une pratique qui vise l'évaluation, le contrôle et l'amélioration du capital humain de la firme.

Lors de notre recherche nous avons vu que l'audit social contribue à une amélioration importante de la performance, et ce à travers un certain nombre de points que nous avons détaillé. Ainsi, l'audit social peut influencer positivement le cadre général de la performance. Toutefois, il peut intervenir sur un cadre plus particulier, c'est celui de la performance économique de celle-ci.

En guise de conclusion, on sait que par unanimité l'audit social contribue à une amélioration de la performance des entreprises. Toutefois, ce qu'on observe, c'est pour que la majorité des entreprises marocaines n'optent pas pour cette pratique. La question qui se pose c'est : comment l'audit social tel qu'il est conçu aujourd'hui pourra t il contribuer à une performance des entreprises marocaines.

Bibliographie

Articles de revue:

- EL FILALI I. (2019) « NORMES SOCIALES DU TRAVAIL : AVANTAGE OU RISQUE POUR L'ECONOMIE MAROCAINE ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 ». 761 – 775.
- FATIMA EL KANDOUSSI, MANAL EL ABOUBI, (2006) L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc. CAHIER DE RECHERCHE de l'école de gestion de l'université de Liège. 200608/ 08. 1 – 14.
- Feron, M. (2005). Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille. 154- 162.
- SOULTANI MOHAMED ZOUHAIR « la gestion des ressources humaines : un levier pour la performance de l'entreprise », Revue : Economie, Gestion et société N° 04 décembre 2015. 2458-6250



- YASSINE HILMI et FAIROUZ NAJI. (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 sociales. ISSN 2489-2068.
- Henri SAVALL et Véronique ZARDET. (2005). Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social. Actes de l'Université d'été de l'audit social. Lille, 312-324.

Livres :

- ALAIN MEIGNANT, 2012. Audit Social, Conseil en management des ressources humaines.
- BAAYOUD MOHAMMED ET ZOUANAT HICHAM, (2006). La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration, Ressources Humaines en euro méditerranée. volume 2, Editions Euromed, Marseille.
- CITEAU.J.P. décembre 1997. Gestion des ressources humaines,
- DAVID DUCHAMP ET LORIS GUERY. 2008. la gestion des ressources humaines, Nathan, Paris
- FRIEDMAN, M. 1962, Capitalism and freedom, Chicago, University of Chicago Press.
- Guilain Vandaele, Me Valérie Blandeau et Jean-Marie Peretti. 2013. Evaluation, L'audit social, pour quoi faire ?, DAF magazine N° 11, avril-mai
- JEAN CHARLES BECOUR et HENRI BOUQUIN. 2006. Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance. 3^{ème} Edition. Economica
- JEAN MARIE PERETTI et Jacque IGALENS. 2008. Audit social, meilleurs pratiques, méthodes et outils, EYROLLES Edition des organisations.
- JEAN MARIE PERETTI. 2010. ressources humaines, 12 édition Vuibert.
- JEAN-MARIE PERETTI. 2012. Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris
- SYLVIE GUERRERO. 2008. Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, Dunod, Paris.

Thèses :

ANNIE GOSSELIN. (2009) : « Le lien GRH-Performance intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice : une étude exploratoire ». Mémoire présenté au programme de maîtrise en administration. Faculté de l'administration, université de Sherbrooke.

SFNANI SIHAM. (2013) : « Audit Social dans les entreprises publiques au Maroc ». Thèse de doctorat à la faculté des sciences juridiques économiques et social de Rabat- Agdal.