

L'influence de l'audit social et du contrôle de gestion sur la performance globale des entreprises

The Influence of Social Audit and Management Control on the Overall Performance of Companies.

Auteur 1 : TAYEB Dounia.

Auteur 2 : KHATTABI Ikram.

TAYEB Dounia, Docteur en sciences de gestion et économie, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Ait Melloul, Université IBN Zohr, Agadir, Maroc.

KHATTABI Ikram, Docteur en sciences de gestion et économie, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Université IBN Zohr, Agadir, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : TAYEB .D & KHATTABI .I (2026) « L'influence de l'audit social et du contrôle de gestion sur la performance globale des entreprises », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 0701 – 0714.



DOI : 10.5281/zenodo.19340741

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un contexte économique marqué par l'instabilité et la recherche de performance, les entreprises marocaines sont amenées à repenser leurs modes de pilotage. Cet article examine comment l'audit social, en tant qu'outil d'évaluation des pratiques humaines et sociales, contribue à renforcer la performance globale à travers le contrôle de gestion sociale. L'audit social permet en effet de produire des indicateurs pertinents, facilitant la prise de décision, la prévention des tensions internes et la cohérence des politiques managériales. S'inscrivant dans une posture post-positiviste et adoptant un raisonnement hypothético-déductif, cette recherche repose sur une approche quantitative menée auprès de 82 répondants issus de PME marocaines, comprenant des dirigeants, des responsables RH, des contrôleurs de gestion et des salariés. Les résultats obtenus soulignent l'importance de l'intégration du contrôle de gestion sociale dans les dispositifs d'audit social, favorisant une meilleure anticipation des enjeux humains et une amélioration mesurable de la performance globale.

Mots clés : Audit social ; Contrôle de gestion sociale ; Performance globale ; PME marocaines ; Pilotage organisationnel.

Abstract

In an economically unstable environment where performance has become a key priority, Moroccan companies are compelled to rethink their management and control systems. This article examines how social auditing, as a tool for assessing human and social practices, contributes to enhancing overall performance through social management control. Social auditing provides relevant indicators that support decision-making, help prevent internal tensions, and strengthen managerial coherence. Adopting a post-positivist stance and a hypothetico-deductive reasoning, this research is based on a quantitative approach conducted among 82 respondents from Moroccan SMEs, including executives, HR managers, management controllers, and employees. The findings highlight the importance of integrating social management control within social audit mechanisms, promoting better anticipation of human issues and measurable improvement in overall organizational performance.

Keywords: Social Audit; Social Management Control; Overall Performance; Moroccan SMEs; Organizational Steering.

Introduction

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la pression concurrentielle et l'exigence croissante de performance durable, les entreprises marocaines sont amenées à repenser leurs modes de gestion afin d'assurer leur pérennité. Dans ce contexte, la prise en compte de la dimension humaine devient un facteur clé de succès, ce qui confère à l'audit social une place de plus en plus stratégique. En tant qu'outil d'évaluation des pratiques sociales et des politiques de ressources humaines, l'audit social permet d'apprécier la conformité, l'éthique et l'efficacité des dispositifs organisationnels. Il s'inscrit ainsi au cœur du contrôle de gestion sociale, lequel vise à piloter la performance en intégrant les dimensions humaines et sociales de l'organisation.

Dès lors, l'articulation entre audit social et contrôle de gestion sociale apparaît comme un levier pertinent pour améliorer la performance globale des entreprises, entendue dans ses dimensions économiques, sociale et organisationnelle. À travers la production d'indicateurs sociaux fiables, ces dispositifs contribuent à une meilleure anticipation des dysfonctionnements internes, à un ajustement plus efficace des politiques de ressources humaines et à une prise de décision plus éclairée.

Dans cette perspective, la présente recherche s'intéresse au sujet de l'influence de l'audit social sur la performance globale des entreprises marocaines, en mettant en évidence le rôle médiateur du contrôle de gestion sociale. Elle cherche à répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'audit social, à travers le contrôle de gestion sociale, contribue-t-il à l'amélioration de la performance globale des entreprises marocaines ?

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les mécanismes par lesquels l'audit social influence la performance globale des organisations, en examinant le rôle intermédiaire joué par le contrôle de gestion sociale. Plus spécifiquement, il s'agit de comprendre comment l'intégration de ces deux outils de gestion permet d'optimiser le pilotage du capital humain et de renforcer la cohérence entre objectifs économiques et sociaux. Cette recherche poursuit ainsi un double objectif : d'une part, enrichir la littérature académique en proposant un cadre d'analyse adapté au contexte marocain, et d'autre part, fournir aux praticiens des outils d'aide à la décision favorisant une gestion plus efficace et équilibrée.

Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une approche post-positiviste fondée sur un raisonnement hypothético-déductif. Une enquête quantitative a été menée auprès de 82 répondants appartenant à différentes catégories professionnelles (dirigeants, responsables RH, contrôleurs de gestion et salariés), permettant de recueillir des données variées et complémentaires sur les pratiques observées.

Cet article est structuré en quatre sections. La première présente le cadre conceptuel et théorique en mettant en évidence les liens entre audit social, contrôle de gestion sociale et performance globale. La deuxième expose la méthodologie de recherche adoptée. La troisième section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats empiriques. Enfin, la quatrième section propose une discussion des résultats, suivie des principales conclusions, limites de l'étude et perspectives de recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Cadre théorique

Nous mobilisons plusieurs approches théoriques permettant d'expliquer le rôle et la contribution de l'audit social et du contrôle de gestion sociale à la performance globale des entreprises. Ces fondements théoriques offrent une lecture complémentaire des mécanismes de contrôle, d'adaptation et de gouvernance organisationnelle.

➤ La Théorie de l'Agence

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), repose sur la relation contractuelle entre un principal (les dirigeants ou actionnaires) et un agent (les employés, managers ou autres acteurs organisationnels). Cette relation est souvent marquée par une asymétrie d'information et des divergences d'intérêts, pouvant engendrer des comportements opportunistes ou des inefficacités internes. Dans cette perspective, l'audit social apparaît comme un mécanisme de surveillance et de régulation destiné à réduire les conflits d'intérêts et à renforcer la transparence dans la gestion des ressources humaines et sociales. En fournissant des informations fiables sur les pratiques sociales, les conditions de travail et le climat interne, il contribue à restaurer la confiance entre les différentes parties prenantes internes et à améliorer la performance sociale. Ainsi, la théorie de l'agence met en lumière l'importance du contrôle comme instrument de pilotage de la performance, légitimant le rôle de l'audit social dans le dispositif global de gouvernance et de gestion.

➤ La Théorie de la contingence

La théorie de la contingence, quant à elle, considère qu'il n'existe pas de modèle universel de gestion ou de contrôle applicable à toutes les organisations (Lawrence & Lorsch, 1967). Les outils de pilotage doivent être adaptés au contexte spécifique de chaque entreprise, à ses caractéristiques structurelles, à son environnement à sa taille, et à sa culture organisationnelle. Dans le cadre de notre recherche, cette théorie justifie la mise en place d'un contrôle de gestion sociale flexible, capable de s'ajuster aux réalités humaines, sociales et économiques propres à chaque organisation marocaine. En effet, dans un contexte instable et marqué par la diversité des PME, la rigidité des outils de contrôle traditionnels peut s'avérer contre-productive. Le contrôle de gestion sociale, nourri par les données issues de l'audit social, permet alors un

pilotage contextualisé favorisant la réactivité et la performance globale. Cette approche souligne également le rôle de l'audit social comme outil d'apprentissage organisationnel, permettant à l'entreprise d'adapter ses pratiques et de renforcer la cohérence entre sa stratégie, ses ressources humaines et ses objectifs de performance.

➤ **La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) met en avant une vision élargie de la performance de l'entreprise. Selon cette approche, la performance globale ne se limite pas à la rentabilité financière, mais repose sur la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes : employés, clients, actionnaires, fournisseurs, communauté locale et état.

Dans ce cadre, l'audit social joue un rôle clé en évaluant la qualité du dialogue social, les conditions de travail et le degré de satisfaction des acteurs internes, tandis que le contrôle de gestion sociale permet de traduire ces dimensions en indicateurs mesurables de performance. L'articulation entre audit social et contrôle de gestion sociale s'inscrit dans une logique de gouvernance inclusive visant à concilier performance économique et performance sociale. Cette intégration contribue à instaurer une culture de transparence, de responsabilité et de durabilité, renforçant la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Ces trois approches théoriques agencent, contingence et parties prenantes offrent une lecture complémentaire de la contribution de l'audit social et du contrôle de gestion sociale à la performance globale. Ensemble, elles permettent d'appréhender ces outils non seulement comme des instruments de mesure et de contrôle, mais aussi comme des leviers stratégiques de création de valeur durable au sein des entreprises marocaines.

1.2. Cadre Conceptuel

Dans la continuité du cadre théorique, il s'agit ici de définir les notions essentielles qui structurent notre étude, à savoir l'audit social, le contrôle de gestion sociale et la performance globale. Ces définitions, issues de la littérature scientifique et managériale, permettront d'établir une compréhension commune des variables étudiées et de faciliter leur opérationnalisation dans la partie empirique. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principales définitions retenues pour chacun de ces concepts.

Tableau 1 : Définitions des concepts clés

Concept	Nom de l'auteur	Année	Définition
Audit Social	Vatier	1980	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 entreprise ou 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
Contrôle de gestion	Anthony	1965	Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.
Performance Globale	Baret	2006	Elle est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales

Source : Élaborée par nos soins

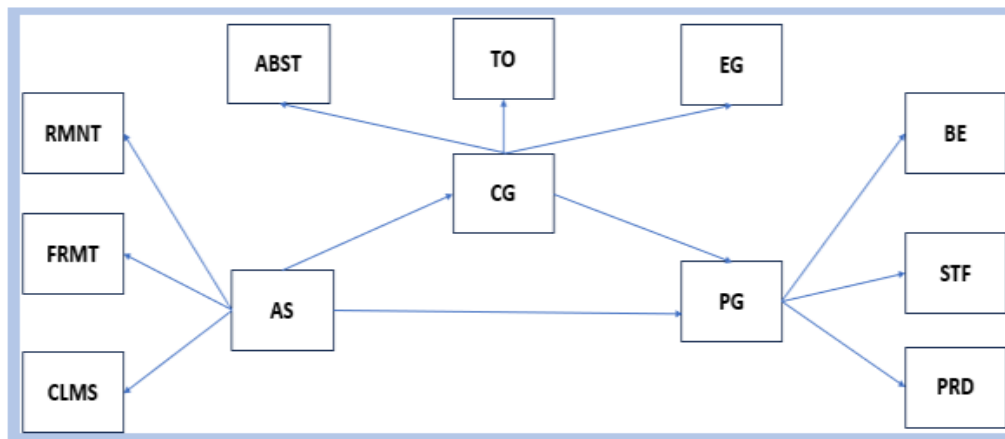
2. Modèle de recherche et développement des hypothèses de recherche

2.1. Modèle conceptuel

Après une revue approfondie de la littérature, notre modèle de recherche s'articule autour de trois dimensions clés visant à comprendre le rôle de l'audit social dans l'amélioration de la performance sociale des entreprises marocaines, à travers le contrôle de gestion sociale. L'audit social, considéré comme variable indépendante, constitue le point de départ du modèle en tant que levier d'évaluation et d'amélioration des pratiques sociales et humaines. Le contrôle de gestion sociale, en tant que variable médiatrice, traduit et opérationnalise les résultats de l'audit social en indicateurs de pilotage permettant une meilleure anticipation et une gestion plus proactive des enjeux sociaux. Enfin, la performance sociale, identifiée comme variable dépendante, représente l'aboutissement de ce processus, reflétant la capacité de l'entreprise à instaurer un climat social favorable, à fidéliser ses salariés et à renforcer sa cohésion interne. L'objectif central de cette recherche est d'analyser de manière rigoureuse la fiabilité et la validité des relations entre ces trois variables, en mettant l'accent sur la validité convergente et

discriminante du modèle. Cette approche permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels l'audit social, via le contrôle de gestion sociale, influence la performance sociale des entreprises marocaines. Le modèle conceptuel ainsi élaboré offre une lecture intégrée du rôle de ces deux outils de pilotage dans la construction d'une performance durable et équilibrée. La structure de notre modèle de recherche se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Élaborée par nos soins

2.2. Hypothèses de recherche

Selon Sekaran (1992), l'hypothèse de recherche se définit comme un énoncé vérifiable qui répond aux questions spécifiques formulées dans la problématique. Elle traduit les relations anticipées par le chercheur entre les variables identifiées dans le cadre théorique. En cohérence avec notre problématique et à la lumière des enseignements tirés de la littérature, nous avons formulé trois hypothèses principales qui seront soumises à validation empirique.

La littérature antérieure a largement souligné l'importance de l'audit social comme levier de pilotage et d'amélioration de la performance organisationnelle (Capron & Quairel, 2007 ; Igalens, 2004). En s'appuyant sur ces travaux, notre modèle de recherche met en évidence des relations de dépendance où l'audit social constitue la variable indépendante, le contrôle de gestion sociale la variable médiatrice, et la performance globale la variable dépendante.

H1 : L'audit social exerce une influence positive sur le contrôle de gestion sociale.

Cette première hypothèse repose sur l'idée que la pratique de l'audit social, en évaluant les pratiques humaines et sociales, génère des informations pertinentes pour le pilotage organisationnel (Capron, 2013). Selon Bouquin (2018), le contrôle de gestion repose sur la disponibilité d'indicateurs fiables permettant d'orienter les décisions managériales. L'audit social contribue ainsi à enrichir le système d'information du contrôle de gestion en apportant une dimension sociale à l'évaluation de la performance. Plusieurs auteurs (Savall & Zardet, 2005 ; Igalens & Joras, 2002) soutiennent que l'audit social, en identifiant les forces et les dysfonctionnements sociaux, alimente les outils de contrôle et renforce la cohérence des

décisions managériales. Dès lors, il est attendu qu'une pratique régulière et structurée de l'audit social favorise l'efficacité du contrôle de gestion sociale au sein des entreprises.

H2 : L'audit social exerce une influence positive sur la performance globale.

De nombreux travaux (Capron & Quairel, 2015 ; Sainsaulieu, 2006 ; Giauque, 2003) ont montré que l'audit social contribue à l'amélioration de la performance globale, en intégrant les dimensions sociales, humaines et organisationnelles dans l'évaluation de la performance. L'audit social permet d'identifier les leviers de motivation, de satisfaction et d'engagement des salariés, facteurs déterminants de la performance collective. En outre, selon Igalens (2004), la prise en compte des enjeux sociaux améliore la cohésion interne et renforce la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Ainsi, nous postulons que la pratique de l'audit social, en renforçant la transparence et la qualité du climat social, a un impact positif sur la performance globale des entreprises marocaines.

H3 : Le contrôle de gestion sociale joue un rôle médiateur dans la relation entre l'audit social et la performance globale.

Cette troisième hypothèse s'appuie sur les travaux de Bouquin (2018) et d'Anthony & Govindarajan (2007), qui définissent le contrôle de gestion comme un dispositif de traduction stratégique des objectifs en actions concrètes. En intégrant les données issues de l'audit social, le contrôle de gestion sociale transforme les constats qualitatifs en indicateurs de pilotage quantifiables. Selon Savall et Zardet (2009), cette médiation permet à l'organisation de relier ses diagnostics sociaux à la performance globale, en facilitant la mise en œuvre d'actions correctives et préventives. Ainsi, l'audit social ne se limite pas à un rôle de diagnostic, mais agit indirectement sur la performance via le contrôle de gestion, qui en constitue le relais opérationnel et stratégique.

Ces hypothèses visent à démontrer que l'audit social, en tant qu'outil de gouvernance sociale, contribue à la performance globale non seulement de manière directe, mais aussi indirectement à travers le contrôle de gestion sociale, qui en assure la traduction managériale et le suivi.

3. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une perspective post-positiviste, privilégiant une approche réaliste orientée vers la formulation et la vérification d'hypothèses. En adoptant un raisonnement hypothético-déductif, l'étude vise à tester empiriquement les relations entre les principales variables à savoir l'audit social, le contrôle de gestion et la performance globale. Afin d'assurer la représentativité de l'échantillon, une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifiée a été utilisée. Cette démarche a consisté à diviser la population cible en sous-groupes homogènes, puis à effectuer une sélection aléatoire au sein de chaque strate. Ce procédé garantit la diversité des profils interrogés et renforce la validité externe de l'étude. La collecte des

données a été réalisée au moyen d'un questionnaire administré à 82 salariés, cadres et chefs de service appartenant à différentes entreprises situées dans la région de Souss-Massa. Cette approche méthodologique offre ainsi un cadre rigoureux pour analyser de manière systématique les liens entre l'audit social, le contrôle de gestion et la performance globale.

4. Analyse des résultats

4.1. Synthèse de l'AFCP

L'Analyse Factorielle en Composantes Principales (AFCP), telle que décrite par Hair et al. (2010) et Evrard, Pras & Roux (2009), constitue une étape clé dans la validation des instruments de mesure. Elle permet de vérifier la structure factorielle des variables et de confirmer la fidélité interne des échelles utilisées. Les résultats obtenus montrent une bonne cohérence interne des dimensions de l'audit social, du contrôle de gestion et de la performance globale, avec des valeurs d'Alpha de Cronbach supérieures à 0,7, traduisant une fiabilité satisfaisante des échelles. Ainsi, les dimensions retenues après l'AFCP sont statistiquement solides et peuvent être utilisées pour les analyses confirmatoires.

Ce tableau ci-dessous présente la synthèse des résultats de l'Analyse Factorielle en Composantes Principales (AFCP) réalisée sur les trois variables principales de l'étude : l'audit social, le contrôle de gestion et la performance globale.

Tableau 2 : Synthèse de l'AFCP

Variable	Dimension	Nombre initial d'items	Nombre d'items retenue après AFCP	Alpha de Cronbach	Statut
Audit Social	Rémunération	5	4	$\alpha = 0,911$	Retenue
	Formation	5	4		
	Climat social	4	4		
Contrôle de gestion	Absentéisme	4	3	$\alpha = 0,906$	Retenue
	Turn-Over	3	3		
	Engagement	3	3		
Performance Globale	Bien-être	3	2	$\alpha = 0,807$	Retenue
	Satisfaction	2	2		
	Productivité	2	2		

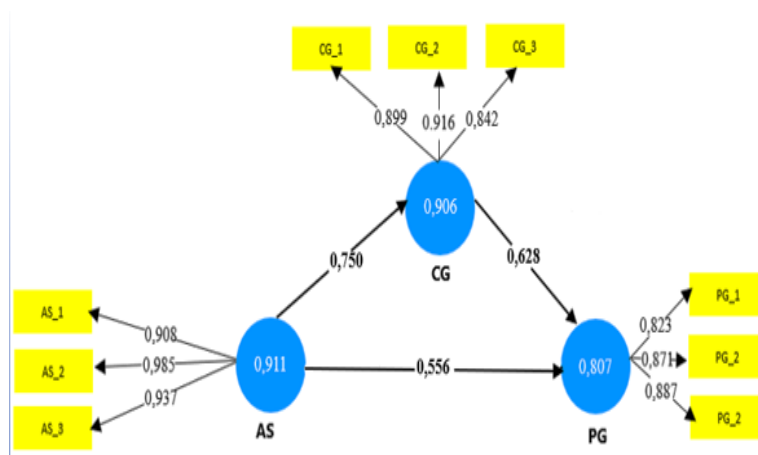
Source : conçus par nous-mêmes d'après les sorties du logiciel SPSS

4.2. Visualisation des liens entre audit social – contrôle de gestion- performance globale

La visualisation des liens entre l’audit social, le contrôle de gestion et la performance globale constitue une étape essentielle pour communiquer clairement les résultats de notre étude. En nous appuyant sur les recommandations de Tufte (2001) et Few (2012), nous veillons à concevoir des représentations visuelles à la fois claires et informatives. Les relations quantitatives issues de nos analyses statistiques sont illustrées à travers des diagrammes de dispersion et courbes de régression, permettant de visualiser la force et la direction des liens entre les variables étudiées, tout en rendant les résultats accessibles à un public non spécialiste (Tufte, 2006).

Nous obtiendrons ainsi le modèle de mesure après ajustement comme présenté ci-dessous :

Figure 2 : Modèle de mesure après ajustement



Source : Sortie de logiciel Smart PLS 4

4.3. Résultats du Test de validité des hypothèses formulées

L’analyse de la significativité des coefficients de chemin dans le modèle structurel a constitué une étape déterminante pour vérifier la cohérence de notre modèle conceptuel. À ce stade, l’attention a été portée sur le test des hypothèses, en examinant les coefficients standardisés (Std Beta) de chaque relation reliant l’audit social, le contrôle de gestion et la performance globale.

Afin de garantir la robustesse statistique des estimations, la technique du bootstrap (N = 5000) a été mobilisée, permettant d’évaluer la stabilité et la significativité des liens entre variables. Les résultats obtenus confirment la validité de l’ensemble des hypothèses formulées : l’audit social exerce une influence positive et significative sur le contrôle de gestion et la performance globale, et un effet indirect via le contrôle de gestion, attestant ainsi de la solidité du modèle proposé.

Tableau 3 : Estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du Bootstrap

Relations	β (coéf de corrélation)	T Statistics (O/STERR)	P Values	Justification
AS->CG	0,750	9,207	0,000	Validée
AS->PG	0,552	6,410	0,000	Validée
CG>PG	0,628	7,935	0,000	Validée

Source : Sortie de logiciel Smart PLS 4

5. Discussion des résultats

5.1. Comparaison avec les modèles théoriques et les résultats d'autres études

Les constats empiriques confirment les propositions des modèles théoriques classiques de Bouquin (2001) et Savall & Zardet (1995), qui conçoivent le contrôle de gestion comme un instrument d'équilibre entre logique économique et sociale. De même, ils rejoignent les conclusions de Baret (2006) et Bournois & Roussel (2001), pour qui la performance globale résulte d'une articulation harmonieuse entre efficacité, bien-être et engagement collectif. Nos résultats renforcent également les approches récentes de la théorie contingente du contrôle de gestion, selon laquelle l'efficacité des dispositifs de pilotage dépend du contexte organisationnel et environnemental. Ainsi, dans le contexte marocain post-crise, l'intégration de l'audit social dans le contrôle de gestion confirme la pertinence d'un modèle de pilotage adaptatif, sensible aux réalités humaines et institutionnelles.

5.2. Synthèse des résultats et implications managériales

L'analyse approfondie des résultats obtenus met en évidence l'importance stratégique de l'audit social dans l'amélioration de la performance globale des entreprises marocaines. En nous appuyant sur les travaux de Savall et Zardet (2004), qui considèrent l'audit social comme un levier de régulation et de cohérence interne, nous constatons que cette pratique favorise une meilleure transparence des processus de gestion et un renforcement du climat social. Ces constats rejoignent également les conclusions de Capron (2000), selon lesquelles l'audit social constitue un instrument d'évaluation et de pilotage permettant d'aligner les pratiques de gestion sur les valeurs de l'entreprise.

Dans cette perspective, notre étude met en lumière la fonction de l'audit social en tant qu'outil de transformation organisationnelle, au-delà de son rôle classique de contrôle. Conformément à la vision de Wolff (2010), l'audit social agit comme un catalyseur de changement en

favorisant la participation, la reconnaissance et l'équité au sein de l'organisation. De plus, en suivant les recommandations de Cohen et Sayag (2010) sur la contribution des dispositifs d'audit à la performance managériale, nos résultats confirment que l'audit social peut générer des impacts positifs tangibles sur la performance sociale et la cohésion interne.

D'un point de vue méthodologique, notre démarche s'inspire des approches de Miao et al. (2016), qui prônent l'utilisation de techniques quantitatives robustes telles que le bootstrapping afin de renforcer la validité des modèles structurels. L'exploitation simultanée des données qualitatives et quantitatives, comme le préconisent Guo et Yuans (2019) dans leurs travaux sur l'intégration des approches mixtes, nous a permis d'obtenir une compréhension fine des dynamiques sociales et organisationnelles à l'œuvre.

Sur le plan managérial, nos résultats rejoignent les conclusions de Cheng et al. (2018), qui insistent sur la nécessité de traduire les résultats de la recherche en actions concrètes. Dans ce sens, les entreprises sont appelées à intégrer l'audit social dans une logique de gouvernance proactive, en le combinant avec les outils modernes de pilotage, tels que l'intelligence artificielle et la gouvernance des technologies de l'information. Cette articulation ouvre la voie à une gestion plus anticipative des risques sociaux et à une valorisation accrue du capital humain, rejoignant la perspective de Bouquin (2009) sur la performance globale fondée sur la synergie entre facteurs humains et technologiques.

A l'instar de Wang et al. (2017), qui soulignent l'importance de la fiabilité et de la rigueur dans la recherche empirique, nous insistons sur la nécessité d'un suivi régulier et d'une mise à jour des dispositifs d'audit social. Cette approche contribue non seulement à renforcer la crédibilité des résultats, mais également à consolider le rôle de l'audit social comme vecteur d'une gouvernance durable, éthique et socialement responsable.

Conclusion

Dans cette section de conclusion, nous récapitulons les principales conclusions issues de notre étude portant sur l'impact de l'audit social sur le contrôle de gestion et la performance globale des entreprises marocaines, en nous appuyant sur les travaux de Bouquin (2001) et Savall & Zardet (1995), qui ont mis en avant la complémentarité entre le pilotage économique et la gestion des dimensions humaines.

Nos résultats ont révélé un effet direct, positif et significatif de l'audit social sur le contrôle de gestion, confirmant que l'audit social contribue à la fiabilité des informations sociales et au renforcement de la prise de décision stratégique. Ce constat s'inscrit dans la lignée des recherches de Baret (2006) et Bournois & Roussel (2001), qui soulignent le rôle du contrôle de gestion comme levier d'intégration des préoccupations sociales dans la performance organisationnelle.

L'étude met en évidence l'influence positive de l'audit social sur la performance globale, illustrant que l'amélioration des pratiques sociales favorise la satisfaction, la motivation et la fidélisation des collaborateurs. Cette relation confirme la vision de Capron (2000) et de Savall (1991), pour qui la performance globale résulte de la cohérence entre les dimensions économique, sociale et humaine de l'entreprise.

Les résultats montrent un effet indirect de l'audit social sur la performance globale via le contrôle de gestion, soulignant le rôle médiateur de ce dernier dans la transformation des informations sociales en actions managériales concrètes. Cette dynamique valide les apports de la littérature contemporaine, notamment Henri (2006) et Lorino (2003), qui considèrent le contrôle de gestion comme un outil d'apprentissage organisationnel et de création de valeur durable.

Cette recherche confirme que l'audit social constitue un levier stratégique pour renforcer la gouvernance et la performance des entreprises. Elle invite à repenser le contrôle de gestion comme un espace de convergence entre performance économique et performance sociale, ouvrant ainsi la voie à une approche intégrée et responsable du management des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Baret, C.** (2006). *Management des ressources humaines et performance globale*. Paris, France: Vuibert.
- Bouquin, H.** (2001). *Le contrôle de gestion : De la mesure à l'action*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Bournois, F., & Roussel, P.** (2001). *Management stratégique des ressources humaines*. Paris, France : Economica.
- Brivot, M., & Gendron, Y.** (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 135–155.
- Capron, M.** (2000). *La performance globale : Pour une gouvernance d'entreprise responsable*. Paris, France : La Découverte.
- Cheng, J., Gao, F., & Zhang, Y.** (2018). Translating research results into managerial practice: A framework for organizational learning. *Management Decision*, 56(10), 2145–2161.
- Chen, Y., Gao, Y., Yang, S., & Zhang, F. (2019). Required unfactored geosynthetic strength of three-dimensional reinforced soil structures comprised of cohesive backfills. *Geotextiles and Geomembranes*, 47(2), 164–165.
- Few, S.** (2012). *Show me the numbers: Designing tables and graphs to enlighten* (2nd ed.). Burlingame, CA, United States : Analytics Press.
- Guo, Y., & Yuans, L.** (2019). Qualitative content analysis in management research: Methodological insights and applications. *Management Research Review*, 42(1), 1–18.
- Han, J., Liu, Y., & Zhang, X.** (2018). The role of internal audit in risk management: Evidence from organizational resilience studies. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 45–58.
- Henri, J.-F.** (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Li, S., Chen, Q., & Wang, R.** (2020). Crisis management and contextual factors: A comparative analysis of organizational adaptation. *International Journal of Management Studies*, 27(4), 89–105.
- Lorino, P.** (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Martory, B., & Crozet, D.** (2008). *L'audit social : Piloter le capital humain*. Paris, France : Dunod.
- Miao, Q., Humphrey, C., & O'Dwyer, B.** (2016). Examining the influence of audit quality in internal auditing research. *Journal of Accounting Literature*, 36, 1–32.

Savall, H., & Zardet, V. (1995). Maîtriser les coûts et les performances cachés : Le contrôle de gestion socio-économique. Paris, France : Economica.

Tufte, E. R. (2001). The visual display of quantitative information (2nd ed.). Cheshire, CT, United States : Graphics Press.

Tufte, E. R. (2006). Beautiful evidence. Cheshire, CT, United States : Graphics Press.

Wang, X., Li, Y., & Zhang, T. (2017). Detecting errors in empirical management research: Methods and practices. *Journal of Business Research*, 80, 23–33