

Repenser l'audit social comme levier stratégique du capital humain : un modèle théorique intégré de création de valeur organisationnelle

Rethinking social audit as a strategic lever of human capital: an integrated theoretical model of organizational value creation

CHANAK Nouhayla

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)

Université Mohammed Premier

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches Economiques, Econométriques et Managériales
Maroc

JIDOUR Mohamed

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)

Université Mohammed Premier

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches Economiques, Econométriques et Managériales
Maroc

Date de soumission : 29/07/2026

Date d'acceptation : 04/09/2026

Pour citer cet article :

CHANAK. N. & JIDOUR. M. (2026) « Repenser l'audit social comme levier stratégique du capital humain : un modèle théorique intégré de création de valeur organisationnelle », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 411- 437.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans les économies où la connaissance est primordiale, le capital humain prend une place importante pour créer de la valeur et assurer la performance durable des organisations. Ainsi, l'audit social connaît une mutation profonde. Auparavant, l'audit social servait surtout à vérifier le respect des règles. Aujourd'hui, l'audit social aide aussi à mieux gérer et piloter les ressources humaines et le capital humain. La littérature académique demeure néanmoins fragmentée. En effet, l'audit social, le capital humain et la performance organisationnelle sont le plus souvent traités de manière autonome et ce, avec l'absence d'un cadre intégrateur. Cet article, propose un modèle théorique intégré d'évaluation de l'audit social au service du capital humain. Fondé sur une approche systémique et multidimensionnelle, le modèle se base sur la théorie du capital humain et sur l'approche fondée sur les ressources. Le modèle met en avant cinq aspects interdépendants : l'audit social, les pratiques de gestion des ressources humaines, le capital humain, la performance sociale et la performance organisationnelle. Le capital humain y occupe une position médiatrice centrale. La contribution met en avant l'audit social comme un outil stratégique pour mettre en valeur le capital humain et propose des pistes de recherche pour orienter les validations à venir sur le terrain.

Mots-clés : audit social ; capital humain ; gestion stratégique des ressources humaines ; performance organisationnelle ; performance sociale.

Abstract

In the knowledge-based economy, human capital is considered a strategic resource for value creation and sustainable organizational performance. The social audit, initially a tool for companies' social and regulatory compliance check, is today increasingly used as a strategic tool for human resources potential management. The relevant literature, however, is still very fragmented because the three concepts: social auditing, human capital and organizational performance, are usually analyzed in an isolated way and without the support of an integrated framework. This conceptual article proposes an integrated model for evaluating social audit in the service of human capital. The model developed in this paper is based on a systemic and multidimensional approach and it is made up of five dimensions which are interrelated and interdependent: social audit, human resources management practices, human capital, social performance and organizational performance. Human capital occupies a central mediating position. The model positions the social audit as a strategic tool for human capital valorization and outlines research propositions to be verified by subsequent empirical research.

Keywords: social audit; human capital; strategic human resources management; organizational performance; social performance.

Introduction

Les changements économiques, technologiques et organisationnels qui caractérisent l'environnement actuel des entreprises ont profondément changé ce qui rend une entreprise compétitive aujourd'hui. Dans une économie qui devient davantage fondée sur la connaissance, les sources traditionnelles tels que les biens matériels et financiers, aident moins qu'avant à assurer la performance sur le long terme. Les ressources immatérielles, et singulièrement les savoirs, les compétences et les capacités d'innovation détenus par les individus, sont désormais considérées comme les déterminants les plus stratégiques de la création de valeur (Schultz, 1961 ; Becker, 1964 ; Barney, 1991). Le capital humain joue un rôle primordial dans ce contexte ; il représente une ressource clé ayant la capacité à créer un avantage concurrentiel durable lorsque les ressources sont précieuses, rares, difficiles à copier et irremplaçables (Barney, 1991 ; Wright, McMahan & McWilliams, 1994).

Cette évolution pousse les organisations à dépasser la conception purement administrative de la gestion des ressources humaines (GRH). Les organisations adoptent une approche plus stratégique ; une approche qui développe les compétences, mobilise l'engagement et pilote la performance sociale. De nombreuses études montrent que les pratiques RH cohérentes ont un effet mesurable sur des résultats intermédiaires tels que ceux concernant la rotation du personnel et la productivité et sur les résultats financiers des entreprises (Huselid, 1995 ; Becker & Gerhart, 1996 ; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Dans ce contexte, l'audit social se présente en tant qu'outil pertinent pour soutenir les changements organisationnels et pour évaluer la contribution des politiques sociales à la valorisation du capital humain.

Historiquement, L'audit social repose sur le contrôle et la vérification. Dans la tradition anglo-saxonne, l'audit social désignait d'abord un outil qui mesurait et évaluait la performance sociale de l'entreprise. Les premières étapes de l'audit social remontent au milieu du XX^e siècle (Bowen, 1953 ; Bauer & Fenn, 1973 ; Carroll & Beiler, 1975). Au fil du temps, les exigences de responsabilité et de durabilité ont fait évoluer les objectifs de l'audit social. Au départ, l'audit social se contentait de vérifier la conformité. Aujourd'hui, il évalue également les impacts sociaux et humains des actions de l'organisation (Gray, 2000 ; Elkington, 1997). Cette évolution permet de voir l'audit social non plus comme un simple contrôle a posteriori, mais en tant qu'instrument de pilotage stratégique.

Malgré l'intérêt constant porté à ces sujets, la littérature reste fragmentée. Les recherches sur l'audit social, le capital humain et la performance organisationnelle se sont menées séparément. Les recherches ont mobilisé des cadres théoriques, des objectifs analytiques et des méthodes

différentes. Cette séparation empêche de bien saisir les liens entre les dimensions sociales, organisationnelles et humaines de la performance. Cette séparation laisse également la question ouverte sur la manière d'articulation systématique de l'audit social, la valorisation du capital humain ainsi que la création de valeur. Cet article veut combler la lacune théorique due à l'absence d'un cadre intégrateur.

La question de recherche qui oriente cet article se formule ainsi comme suit : dans quelle mesure l'audit social peut-il constituer un mécanisme stratégique intégré de valorisation du capital humain et d'amélioration de la performance organisationnelle ? L'objectif est la construction d'un cadre conceptuel multidimensionnel expliquant clairement le rôle de l'audit social dans la valorisation du capital humain. Ladite pratique doit aussi contribuer à améliorer durablement la performance. Cette démarche théorique mobilise les corpus établis : la théorie du capital humain, l'approche fondée sur les ressources ainsi que la gestion stratégique des RH et ce dans l'objectif de proposer un modèle ainsi qu'un ensemble de propositions de recherche.

Sur le plan méthodologique, cet article fait de la recherche conceptuelle et ne réalise pas de test empirique. À la place, cet article crée un cadre théorique en mobilisant et en reliant de manière raisonnée des corpus établis. Cette démarche est légitime, voire nécessaire, quand un domaine manque d'intégration. Cette démarche aide à clarifier les concepts, à expliquer les relations supposées et à proposer des idées qui pourront être testées plus tard. Ainsi, le modèle avancé doit être considéré en tant que contribution théorique qui permet d'ouvrir un programme de recherche, et non en tant que résultat empirique définitif.

Cet article est divisé en cinq parties. La première décrit comment l'audit social a évolué, du simple contrôle de conformité jusqu'au pilotage stratégique. La deuxième montre que le capital humain constitue le socle stratégique de l'organisation. La troisième explique comment l'audit social peut soutenir le capital humain. La quatrième présente le modèle théorique intégré, la démarche de sa construction, ses cinq dimensions ainsi que les propositions de recherche qui y sont associées. La cinquième examine les apports, les implications managériales, les limites ainsi que les perspectives de recherche.

1. L'évolution conceptuelle de l'audit social

1.1. Les fondements et l'émergence de l'audit social

L'audit social fait partie du développement des mécanismes de contrôle dans l'organisation et de l'extension progressive de la responsabilité de l'entreprise sans compter la simple performance économique. Au milieu du XX^e siècle, l'idée que l'entreprise est censée rendre compte de l'ensemble de ses impacts sociaux se répand dans la pensée managériale ; Bowen

(1953) propose l'une des premières définitions de la responsabilité sociale de l'homme d'affaires, ouvrant ainsi la voie à une évaluation qui ne se limite pas aux résultats financiers. Dans ce mouvement, la notion d'audit social prend racine. Cet audit social sert de dispositif de suivi, de mesure ainsi que d'évaluation de la performance sociale de l'organisation (Carroll & Beiler, 1975).

En suivant les étapes de son évolution, Carroll et Beiler (1975) indiquent que l'audit social, conçu pour surveiller, évaluer et mesurer la performance sociale de l'entreprise, se développe de manière progressive à partir des modèles successifs aux objectifs et aux méthodologies différents. Au départ, la démarche ressemble à un apprentissage organisationnel. Bauer et Fenn (1973) précisent que l'audit social cherche d'abord à identifier et à consigner les activités de l'entreprise ayant un effet social, dans une approche plus exploratoire que normative. L'audit social naît à la croisée d'une exigence de reddition des comptes et d'un besoin de connaître les impacts sociaux des actions de l'organisation.

Le passage d'une conception patrimoniale à une conception apprenante mérite d'être souligné. Bauer et Fenn (1973) soulignent que les premières étapes d'audit social sont surtout un processus d'apprentissage et non pas une évaluation finale selon une norme. L'entreprise découvre de manière progressive l'étendue ainsi que la nature de l'ensemble de ses effets sociaux. L'aspect exploratoire explique la variété des modèles recensés par Carroll et Beiler (1975). Les modèles diffèrent par leurs objectifs, leurs unités d'analyse et leurs méthodes. L'audit social apparaît dès le départ comme un objet en cours de construction dont les limites et les usages évoluent selon les attentes que nous plaçons sur l'entreprise.

Dans sa forme classique, l'audit social se concentre surtout sur le contrôle de la conformité juridique, l'évaluation des procédures administratives, la vérification des pratiques de gestion du personnel en plus de la maîtrise des risques sociaux (Candau, 1985 ; Vatie, 1980). L'audit social suit une logique de sécurisation en ayant pour objectif le fait de garantir que l'organisation respecte ses obligations réglementaires ainsi qu'elle veut limiter les risques qui pourraient nuire à l'image de l'entreprise ou au climat social (Couret & Igalens, 1988 ; Peretti & Vachette, 1984). Utile et nécessaire, ladite approche restait limitée, car la dimension sociale était vue en tant que contrainte à maîtriser plutôt qu'en tant qu'une source potentielle de valeur (Sethi, 1975 ; Wood, 1991).

1.2. Du contrôle de conformité au pilotage stratégique

Le changement dans les organisations a modifié en profondeur les buts de l'audit social. La mondialisation a fait que la concurrence est plus forte. Les entreprises font plus attention à la

performance durable. L'audit va au-delà du contrôle classique. La littérature relative à l'audit et au reporting social et environnemental documente ce glissement ; d'une attestation de conformité, la démarche s'oriente vers une évaluation plus large des effets de l'organisation sur toutes ses parties prenantes et vers un instrument facilitant la prise des décisions (Gray, 2000 ; Gray, Owen & Adams, 1996). L'élargissement du champ d'appréciation à la triple performance économique, environnementale et sociale, traduit ce déplacement d'une conception restrictive vers une conception intégrative de la responsabilité organisationnelle (Elkington, 1997).

Ce déplacement permet de percevoir l'audit social en tant qu'instrument permettant le pilotage et non plus simplement comme un contrôle a posteriori. Dans cette perspective renouvelée, l'audit ne se contente plus de constater la conformité. Il vise l'amélioration des politiques RH, l'optimisation des compétences, le renforcement du climat social, le développement du capital humain (Wright, Dunford & Snell, 2001 ; Pfeffer, 1994) et, in fine, l'amélioration de la performance organisationnelle. L'analyse permet de repérer les problèmes sociaux, mettre en lumière les décisions et assurer que les politiques sociales et les décisions stratégiques de l'organisation vont dans le même sens.

Ce changement fait que l'organisation doit maintenant prendre en considération un plus grand nombre des parties prenantes concernées. Aujourd'hui, l'audit social et le reporting social touchent les actionnaires, les autorités de tutelle, les salariés, les partenaires et les communautés. En effet, les attentes des salariés, des partenaires et des communautés forment la légitimité de l'entreprise (Freeman, 1984 ; Suchman, 1995). L'ouverture de l'audit social permet de donner une place à l'information et au dialogue. Ladite pratique va plus loin qu'un simple contrôle ; elle aide également à la gouvernance des relations sociales (Gray, Owen & Adams, 1996).

L'audit social centré sur la création de valeur tient une place importante dans cet article. Cet outil peut être utilisé pour piloter la stratégie et le relier alors aux ressources qu'il contribue à évaluer et à valoriser, notamment le capital humain. Avant de progresser, il est nécessaire d'expliquer le capital humain sur le plan stratégique. Il est important de clarifier que la pratique d'audit social à laquelle renvoie cet article s'est également développée, sous une acception plus étroitement centrée sur la fonction RH, dans la littérature managériale francophone ; le présent travail s'appuie néanmoins sur les corpus de la littérature anglo-saxonne afin d'en asseoir les fondements théoriques dans les champs de l'économie et de la gestion.

2. Le capital humain comme fondement stratégique de l'organisation

2.1. Le capital humain dans la pensée économique

La théorie du capital humain met en avant les connaissances, les compétences et les capacités comme des ressources qui créent de la valeur économique. Schultz (1961) et de Becker (1962, 1964) ont expliqué que les dépenses pour l'éducation, la formation et la santé vont au-delà de la simple consommation. Ce sont des investissements dont le rendement peut être mesuré. Selon Schultz (1961) quand une personne apprend de nouvelles compétences et connaissances, la personne développe une sorte de capital qui aide ensuite à augmenter la productivité. Becker (1964) décrit cette analyse. Il fait la distinction entre deux types de capitaux humains, à savoir : le capital humain général et le capital humain spécifique à l'entreprise. Les implications de cette distinction sont essentielles pour gérer les ressources humaines.

Les études indiquent que la formation et l'expérience professionnelle ont un impact sur la productivité et les revenus des personnes (Mincer, 1974). Dans cette logique, quand une organisation aide les membres à se développer, la firme gagne en termes d'actif immatériel pouvant améliorer sa performance. Le capital humain devient alors un objet de gestion à part entière ; sa constitution, son entretien et sa mobilisation relèvent de décisions stratégiques dont dépend, pour partie, l'aptitude de l'organisation à créer de la valeur.

2.2. Du capital humain individuel à la ressource stratégique collective

Le passage de la perspective économique vers la perspective stratégique se fait avec l'approche fondée sur les ressources. En reprenant l'idée de Penrose (1959), la firme regroupe plusieurs ressources productives. Cette perspective montre que l'avantage concurrentiel durable est un résultat de ressources différentes qui ne sont pas parfaitement mobiles (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Barney (1991) précise qu'une ressource est susceptible d'engendrer un tel avantage lorsqu'elle est de valeur, rare, difficilement imitable et sans substitut équivalent. Le capital humain satisfait à ces conditions dans de nombreuses situations : les compétences tacites, l'expérience accumulée et les savoirs collectifs sont difficiles à répliquer et à transférer, ce qui leur confère un potentiel stratégique élevé (Coff, 1997).

La gestion stratégique des RH a pour objet précis l'articulation des personnes aux besoins stratégiques de l'organisation. Wright et McMahan (1992) montrent que plusieurs cadres théoriques, dont l'approche fondée sur les ressources, permettent d'éclairer les déterminants des pratiques RH et leur contribution à la performance. L'approche qui mise sur les ressources a pris une place centrale dans ce domaine. Cette approche montre que les ressources humaines peuvent constituer un avantage concurrentiel durable (Wright, McMahan & McWilliams,

1994 ; Wright, Dunford & Snell, 2001). Dans ce cas, ce ne sont pas vraiment les pratiques RH qui sont dures à reproduire, mais surtout le capital humain et la manière dont les relations sociales se forment grâce à elles.

Les développements récents affinent cette conception en distinguant le capital humain individuel de la ressource collective qui en émerge au niveau de l'unité ou de l'organisation. Ployhart et Moliterno (2011) proposent un modèle à plusieurs niveaux. Ce modèle explique comment les connaissances, les aptitudes et les compétences des personnes forment, via des processus collectifs, une ressource stratégique clé. Ce nouveau regard montre que le capital humain prend de la valeur selon comment l'organisation mobilise et coordonne l'ensemble de ses outils, et non pas seulement la somme des compétences de chacun (Ployhart, Nyberg, Reilly & Maltarich, 2014). La valeur stratégique différente de chaque type de capital humain pousse les entreprises à organiser les ressources humaines selon la valeur et la particularité des compétences (Lepak & Snell, 1999).

La différence entre le capital humain général et le capital humain spécifique montre à quel moment le capital humain prend de l'importance. Le capital humain général, qui peut être transféré d'une organisation à l'autre, est plus aisément valorisé sur le marché du travail et, de ce fait, moins susceptible de fonder un avantage soutenable ; à l'inverse, le capital humain spécifique à la firme, imbriqué dans ses routines et son contexte, est difficilement imitable et transférable (Becker, 1964 ; Coff, 1997). Ladite spécificité engendre une ambiguïté causale et une complexité sociale qui gardent l'avantage concurrentiel, mais qui compliquent simultanément l'évaluation et la gestion de la ressource. Elle explique les raisons pour lesquelles la mise en valeur du capital humain requiert des dispositifs organisationnels dédiés, capables d'en révéler et d'en entretenir la valeur.

2.3. Composantes et valorisation du capital humain

Aujourd'hui, la gestion stratégique des RH met en avant plusieurs aspects du capital humain. Le capital humain regroupe les compétences professionnelles, l'expertise, les connaissances organisationnelles, la capacité à innover, l'apprentissage organisationnel, l'engagement ainsi que le capital relationnel. Les recherches sur le capital intellectuel indiquent que ces éléments ne fonctionnent pas chacun de leur côté ; le capital humain, le capital social et le capital organisationnel interagissent afin d'aider les entreprises à encourager plusieurs formes de capacités d'innovation (Subramaniam & Youndt, 2005 ; Youndt, Subramaniam & Snell, 2004). Le capital social et le capital humain, combinés, ont un impact fort sur les capacités

d'innovation radicales. Ainsi, les relations et la coopération permettent de donner plus de valeur aux savoirs (Subramaniam & Youndt, 2005).

La valorisation du capital humain se base sur l'aptitude de l'organisation à mobiliser, à progresser et à garder les compétences stratégiques importantes pour garantir sa performance. Elle présume la gestion des compétences de manière cohérente, une formation adaptée, de bons outils d'évaluation, une gestion organisée du parcours professionnel et des solutions qui encouragent la motivation ainsi que l'engagement. Les configurations RH qui alignent ces pratiques sur la stratégie et sur les caractéristiques du capital humain sont associées à des niveaux de performance plus élevés (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996 ; Lepak & Snell, 1999). La valeur du capital humain n'est pas fournie ; elle se crée petit à petit, lorsque les qualités de chacun rencontrent des moyens ou des outils au sein de l'entreprise permettant leur utilisation optimale.

Cette construction de la valeur s'affronte toutefois à une difficulté en termes de mesure. Parce qu'il est en partie tacite, incorporé aux individus et aux collectifs, et dépendant du contexte, le capital humain se prête mal aux instruments d'évaluation standardisés (Coff, 1997). Les configurations de capital intellectuel les plus favorables à l'innovation reposent d'ailleurs sur des interactions entre capital humain, organisationnel et social qui ne se laissent pas réduire à des indicateurs isolés (Youndt, Subramaniam & Snell, 2004 ; Subramaniam & Youndt, 2005). La difficulté incite à choisir des méthodes d'évaluation organisées, notamment l'audit social qui donne des informations sur des aspects qui souvent n'apparaissent pas dans les outils de suivi habituels.

Ce constat montre le rôle que l'audit social peut avoir. La démarche de valorisation du capital humain dépend surtout de la qualité ainsi que des pratiques sociales et RH cohérentes. Un outil qui apprécie méthodiquement ces pratiques peut vraiment aider à mettre en valeur le capital humain même si l'aide est souvent indirecte. Ainsi, il est primordial de démontrer la manière dont un audit social rénové peut être au service du capital humain.

3. L'audit social au service du capital humain : une articulation théorique

3.1. De l'audit de conformité à l'audit du capital humain

Aujourd'hui, l'audit social porte sur le capital humain. Cela montre l'évolution importante des finalités de l'audit social. L'enjeu ne se limite pas à la vérification des pratiques sociales. Il faut également vérifier si ces pratiques apportent de la valeur, pour les personnes ainsi que pour l'organisation. Un tel audit intervient comme un mécanisme d'évaluation des pratiques RH, d'identification des dysfonctionnements sociaux, de mesure des risques humains et d'analyse

de la performance sociale, dans une logique d'amélioration continue (Guerrero, 2008 ; Igalens et Peretti, 2016). Avec ce choix, il poursuit le mouvement d'élargissement mentionné plus tôt (Gray, 2000) et se dirige surtout vers le capital humain, vu comme une ressource stratégique.

Ce repositionnement va dans le même sens que ce que la littérature stratégique dit sur le capital humain. Ce dernier reste difficile à observer et à mesurer (Coff, 1997). Parce qu'il est en partie tacite, socialement complexe et dépendant du contexte, le capital humain échappe aux instruments comptables traditionnels. L'audit social aide à mettre en lumière des aspects peu visibles, par exemple la manière dont l'entreprise soutient le développement des compétences, l'harmonisation des règles sur l'engagement ou encore le climat social dans le travail. L'audit social sert de cadre pour remarquer, de manière structurée, ces pratiques et leurs conséquences. Cela aide à mieux partager l'information qui concerne la gestion du capital humain (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011 ; Healy & Palepu, 2001).

L'audit social aide à mieux montrer la constitution et l'état du capital humain. De plus, il permet de rendre certains dilemmes de gestion, liés à cette ressource, moins importants. Coff (1997) souligne que le capital humain expose l'organisation à des risques spécifiques tels que le départ des détenteurs de savoirs, la rétention d'information ainsi la dépendance à l'égard de personnes clés qui limitent l'appropriation de la valeur créée. L'audit social met en lumière les points faibles assez tôt. Il permet aussi la mise en lumière de la politique de fidélisation ainsi que de partage des connaissances. L'audit social protège ainsi une ressource précieuse que l'on a du mal à remplacer.

3.2. Le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines

L'audit social et le capital humain sont liés grâce aux pratiques de GRH qui ont un rôle essentiel et créent un lien direct entre eux. Un ensemble important de recherches établit que les systèmes de pratiques des RH qui englobent la sélection, l'évaluation, la formation, la participation et la rémunération incitative, exercent un effet significatif sur les résultats organisationnels (Huselid, 1995 ; Becker & Gerhart, 1996). La méta-analyse de Combs, Liu, Hall et Ketchen (2006) montre que les systèmes de pratiques à haute performance mènent à une meilleure performance organisationnelle. L'étude indique aussi que l'effet des systèmes cohérents reste plus fort que celui des pratiques prises de manière autonome.

La littérature met par ailleurs en évidence la pluralité des logiques d'explication du lien entre GRH et performance universaliste, contingente et configurationnelle (Delery & Doty, 1996). L'approche configurationnelle met surtout l'accent sur la cohérence à l'intérieur des systèmes de pratiques et l'alignement avec la stratégie. Cette idée rejoint la vision systémique présentée

dans cet article. Les revues conceptuelles des systèmes RH soulignent également que ces derniers agissent moins directement sur la performance qu'à travers leur effet sur les comportements, les attitudes ainsi que les compétences des salariés (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006).

Ce constat rejoint un questionnement récurrent de la recherche sur le lien entre GRH et performance, souvent formulé en termes de « boîte noire ». On cherche à savoir par quels moyens concrets les pratiques RH agissent sur la performance. Les revues conceptuelles suggèrent que cet effet transite par le capital humain et son activation, englobant les compétences, les attitudes et les comportements des salariés (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). Le modèle se base sur cette médiation et postule que les pratiques RH n'impactent pas la performance de l'organisation directement. Selon ledit modèle, les pratiques RH influencent la performance par la création ainsi que la mobilisation du capital humain.

3.3. Le capital humain comme médiateur vers la performance

La proposition centrale de cet article qui est le rôle médiateur du capital humain, trouve un appui solide dans les travaux empiriques cumulés. La méta-analyse de Crook, Todd, Combs, Woehr et Ketchen (2011) établit que le capital humain entretient une relation positive et robuste avec la performance de la firme, relation d'autant plus forte que le capital humain considéré est peu échangeable sur le marché du travail et que la performance est appréciée par des indicateurs opérationnels non soumis à l'appropriation des rentes. Ce résultat permet de confirmer la conjecture de l'approche fondée sur les ressources. Ainsi, c'est le capital humain spécifique, difficile à copier ou à transmettre, qui contribue à l'avantage concurrentiel.

Les recherches sur les ressources stratégiques indiquent que les ressources utiles, rares et difficiles à reproduire sont liées à la performance (Crook, Ketchen, Combs & Todd, 2008). En reliant ces enseignements, on peut expliciter l'architecture causale du modèle en distinguant soigneusement le statut de l'audit social. L'audit social n'est pas, en lui-même, une pratique managériale produisant directement une amélioration des pratiques de GRH ou du capital humain. En effet, il constitue un dispositif d'évaluation, de diagnostic et de contrôle qui produit de l'information sur l'état des pratiques sociales et des RH. Ces informations, une fois appropriées par les décideurs, elles orientent les décisions d'amélioration qui se traduisent par une transformation des pratiques de GRH. La séquence peut ainsi être formulée comme suit : l'audit social produit des informations et un diagnostic qui, appropriés par les décideurs, orientent les décisions d'amélioration transformant les pratiques de GRH ; celles-ci développent le capital humain, pivot par lequel ces effets se convertissent en valeur, soutenant

la performance sociale puis, in fine, la performance organisationnelle. Le modèle intégré, présenté dans la section suivante, reprend cette architecture et la formalise.

4. Proposition d'un modèle théorique intégré

4.1. Démarche de construction du modèle théorique intégré

Cet article relève de la recherche conceptuelle ; il ne procède pas à un test empirique mais construit un cadre théorique par mobilisation et mise en relation raisonnées de corpus établis. Le présent travail vise d'articuler des construits provenant des courants distincts en un système de relations logiquement structurées (Jaakkola, 2020).

La sélection des travaux mobilisés obéit à trois critères. Le premier critère, de centralité théorique, a conduit à retenir les corpus fondateurs et les synthèses faisant autorité en économie et en gestion, à savoir : la théorie du capital humain (Schultz, 1961 ; Becker, 1964), l'approche fondée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et la gestion stratégique des RH (Wright & McMahan, 1992 ; Delery & Doty, 1996). Le deuxième critère, de robustesse et empirique, a conduit à privilégier les méta-analyses et les revues cumulatives moins sensibles aux résultats isolés, pour étayer les relations postulées (Combs Liu, Hall & Ketchen, 2006 ; Crook Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011 ; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Le troisième critère, de pertinence pour l'objet, a orienté le choix vers les travaux éclairant l'articulation entre audit social, pratiques de GRH et ressources humaines.

L'identification des cinq dimensions procède de la synthèse de ces corpus. L'audit et le reporting social fournissent la dimension d'évaluation (Gray, 2000) ; la recherche sur les systèmes de pratiques à haute performance fournit la dimension des pratiques de GRH (Huselid, 1995) ; la théorie du capital humain et l'approche fondée sur les ressources fournissent la dimension médiatrice du capital humain (Ployhart & Moliterno, 2011 ; Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014) ; enfin, la distinction entre résultats sociaux intermédiaires et résultats organisationnels finaux fournit les deux dimensions de performance (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Les relations entre dimensions ont été déduites des régularités empiriques établies par ces travaux, en particulier le constat que l'effet des pratiques de GRH sur la performance transite par des états intermédiaires liés aux salariés (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012 ; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006), puis ordonnées en une chaîne de création de valeur.

Le modèle s'appuie sur quatre cadres théoriques complémentaires empruntés à l'économie et à la gestion. Afin de clarifier l'architecture du modèle, la fonction analytique de chacun est

précisée ; chaque cadre éclaire une dimension particulière de la chaîne. Le tableau suivant récapitule le rôle de chaque cadre théorique.

Tableau N°1 : Fonctions des cadres théoriques mobilisés dans le modèle

Cadre théorique	Fonction dans le modèle
Théorie du capital humain	Expliquer la formation et l'accumulation des compétences comme un investissement productif.
Approche fondée sur les ressources (RBV)	Expliquer la valeur stratégique du capital humain (ressource de valeur, rare, difficilement imitable).
Gestion stratégique des RH (SHRM)	Expliquer le rôle des systèmes de pratiques RH dans le développement et la mobilisation du capital humain.
Théorie des parties prenantes	Fonder la pertinence de l'audit social : rendre compte aux parties prenantes au-delà des actionnaires.

Source : Élaboration des auteurs.

4.2. Fondements et logique systémique du modèle

Le cadre proposé suit une approche globale de l'audit social. Ce dernier devient un instrument stratégique permettant le pilotage du capital humain en plus de la création de valeur organisationnelle. Contrairement aux approches centrées exclusivement sur la conformité, cette conception inscrit l'audit social dans une logique multidimensionnelle associant évaluation des pratiques RH, valorisation du capital humain, renforcement de la performance organisationnelle et amélioration de la performance sociale. Le modèle montre que l'audit social agit en tant qu'un processus structurant qui permet d'aligner les politiques RH avec les objectifs de l'organisation et d'assurer la cohérence entre eux.

La logique du modèle est progressive et cumulative : chaque dimension produit des effets sur la suivante, selon une chaîne de création de valeur qui va de l'audit social à la performance organisationnelle. Ladite structuration permet de dépasser les approches fragmentées en suggérant une vision cohérente entre les aspects sociaux, humains et organisationnels. Le capital humain joue ici un rôle clé ; il sert de lien entre les pratiques sociales et organisationnelles et la performance globale. Les effets de ces pratiques passent donc par le capital humain avant d'influencer la performance globale (Ployhart & Moliterno, 2011 ; Crook et al., 2011).

Il importe de préciser que la logique du modèle, même s'elle est présentée de manière linéaire, elle comporte des effets de rétroactions. La performance organisationnelle dégage des ressources et des orientations qui alimentent de nouveaux cycles d'audit et d'amélioration ; la performance sociale conditionne la préservation du capital humain accumulé. Le modèle repose moins sur une série d'étapes précises que sur un processus itératif de la création de valeur dans

lequel l'audit social sert de régulateur en garantissant, à chaque itération, l'alignement des pratiques sociales avec l'ensemble des objectifs stratégiques de l'organisation.

4.3. Positionnement par rapport aux modèles antérieurs et éléments de nouveauté

Le modèle proposé s'inscrit dans le prolongement de plusieurs courants de modélisation. Le premier courant, issu de la recherche sur le lien entre GRH et performance, a cherché à ouvrir la « boîte noire » reliant les systèmes de pratiques RH aux résultats organisationnels, en établissant que cet effet est en grande partie indirect (Becker & Gerhart, 1996 ; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). La méta-analyse de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) a précisé ces mécanismes en montrant que les pratiques RH influencent les résultats à la fois directement et indirectement, par l'intermédiaire du capital humain, de la motivation et de résultats opérationnels intermédiaires agissant en séquence. Le deuxième courant, multiniveau, a modélisé l'émergence du capital humain collectif à partir des attributs individuels (Ployhart & Moliterno, 2011 ; Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014). Le troisième courant a articulé l'approche fondée sur les ressources et la GRH pour expliquer l'avantage concurrentiel d'origine humaine (Wright, Dunford & Snell, 2001). Le quatrième courant, enfin relève de l'audit et du reporting social et environnemental, longtemps développé indépendamment des courants précédents (Gray, 2000).

Par rapport à ces travaux, la contribution du modèle tient à quatre éléments. Premièrement, il relie explicitement deux courants de recherche largement disjoints, à savoir : celui de l'audit et du reporting social, d'une part, et celui de la gestion stratégique des ressources humaines et du capital humain, d'autre part, alors que le premier est rarement mobilisé comme antécédent des seconds. Deuxièmement, il repositionne l'audit social non comme une simple fonction de conformité, mais comme une source d'information et de diagnostic située en amont de la chaîne de création de valeur, dont l'effet s'exerce via la qualité de son diagnostic. Troisièmement, il confère au capital humain un statut de médiateur explicite reliant l'audit social à la performance organisationnelle, passant par les pratiques de GRH et puis par la performance sociale intervenant comme résultat intermédiaire. Il précise ainsi une architecture séquentielle que les modèles antérieurs n'explicitent que partiellement (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Quatrièmement, il met en lien la chaîne principale de création de valeur avec une boucle de rétroaction faisant de l'audit social un mécanisme récurrent de régulation et d'apprentissage organisationnel, dépassant la logique strictement linéaire des modèles de médiation. Le modèle ne se réduit donc pas à la juxtaposition de relations déjà connues. En effet, il propose un

mécanisme explicatif intégré dans lequel l'audit social devient l'antécédent informationnel d'un processus cumulatif de valorisation du capital humain.

4.4. Les cinq dimensions du modèle

4.4.1. L'audit social

La première dimension et le point de départ du processus est l'audit social. L'audit social ne se limite pas au contrôle administratif ou juridique ; il inclut la vérification de la conformité sociale et réglementaire, la bonne gestion des risques sociaux et il porte également sur les procédures RH ainsi que l'évaluation des pratiques sociales. L'audit social constitue également un mécanisme d'analyse qui aide à repérer les problèmes et à garantir la cohérence des politiques RH (Carroll & Beiler, 1975 ; Gray, 2000). Dans le modèle intégré, l'audit social occupe une fonction d'antécédent informationnel plutôt que de cause directe de la performance ; sa contribution tient à la production d'un diagnostic fiable dont les informations alimentent et orientent les décisions d'amélioration qui se traduisent par une transformation des pratiques de GRH.

4.4.2. Les pratiques de gestion des ressources humaines

La deuxième dimension concerne les pratiques de GRH intégrant le recrutement et l'intégration, la formation et le développement, la gestion des compétences, l'évaluation des performances, la rémunération et la motivation. L'audit social mesure ici l'efficacité ainsi que la pertinence desdites politiques en passant du rôle de contrôle au rôle de pilotage stratégique. Cette dimension est le vecteur par lequel l'évaluation sociale agit sur le capital humain : des systèmes de pratiques cohérents et alignés sur la stratégie sont associés à une meilleure performance (Huselid, 1995 ; Combs et al., 2006 ; Delery & Doty, 1996).

4.4.3. Le capital humain : dimension médiatrice centrale

La troisième dimension concerne le capital humain qui se trouve au centre du modèle. Il rassemble les compétences, l'expertise, l'engagement organisationnel, la capacité à innover, l'apprentissage organisationnel et le capital relationnel. Il représente le principal levier de transformation des pratiques RH en performance, en tant que ressource stratégique de valeur, rare et difficilement imitable (Barney, 1991 ; Coff, 1997). C'est par son intermédiaire que les effets de l'audit social et des pratiques RH se convertissent en valeur organisationnelle (Ployhart & Moliterno, 2011 ; Crook et al., 2011). Le modèle lui reconnaît explicitement un rôle médiateur : il n'est pas une dimension parmi d'autres, mais le point de passage obligé de la chaîne de création de valeur.

Cette centralité n'est pas uniquement conceptuelle ; elle joue également sur la manière dont le modèle se construit. En plaçant le capital humain en position de médiateur, le modèle établit que ni l'audit social ni les pratiques RH ne produisent de valeur par eux-mêmes ; leur efficacité se mesure à leur capacité à développer et à mobiliser une ressource humaine de valeur, rare et difficilement imitable. Réciproquement, un capital humain élevé devient sous-exploité si les pratiques ne sont pas cohérentes ou si l'analyse sociale manque de clarté. Ainsi, la création de valeur vient surtout de l'ajustement entre les différentes dimensions et pas uniquement de leur juxtaposition.

4.4.4. La performance sociale

La quatrième dimension est la performance sociale. Elle met en avant les effets sociaux issus de la gestion du capital humain. Elle s'observe à travers l'amélioration du climat social, la satisfaction des salariés, la qualité de vie au travail, la réduction de la rotation du personnel et la diminution de l'absentéisme. Ces manifestations sont à la fois des résultats en soi et des conditions de la performance ultérieure : un climat social dégradé ou une rotation élevée érodent le capital humain accumulé et compromettent la performance organisationnelle (Huselid, 1995).

4.4.5. La performance organisationnelle

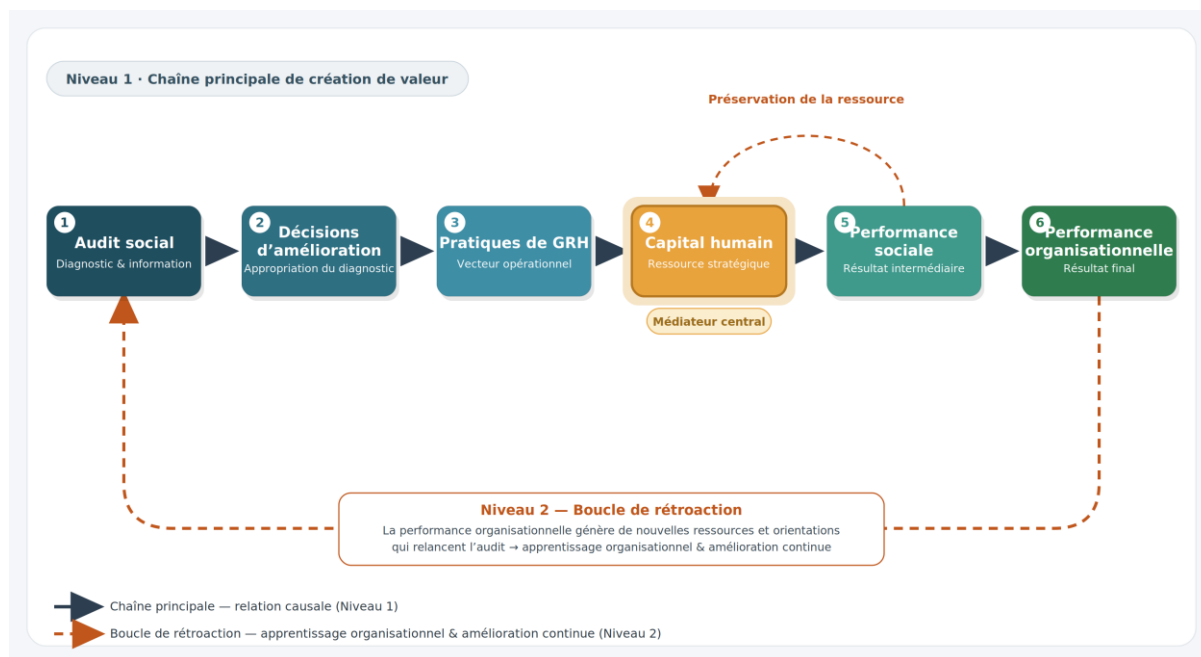
La performance organisationnelle vient en dernier dans la liste des dimensions et marque la fin du processus. Le modèle explique que l'amélioration de la performance sociale ainsi que la valorisation du capital humain aide l'organisation à mieux produire, à être plus compétitive, à améliorer la qualité, à innover et à obtenir de bons résultats sur le long terme. Cette dimension est cohérente avec les résultats établissant le lien entre capital humain, systèmes de pratiques RH et performance de la firme (Becker & Gerhart, 1996 ; Crook et al., 2011). Elle assure la fin du cycle en fournissant les ressources et les orientations qui serviront dans les prochains audits et cycles d'amélioration.

4.5. Représentation graphique du modèle

La figure ci-dessous représente l'articulation des deux niveaux du modèle. Le premier niveau décrit la chaîne principale et linéaire de création de valeur. À ce niveau, l'audit social produit un diagnostic et de l'information qui alimentent les décisions d'amélioration ; celles-ci transforment les pratiques de GRH qui développent et mobilisent le capital humain, médiateur central, dont la valorisation soutient la performance sociale en tant que résultat intermédiaire, puis la performance organisationnelle en tant que résultat final. Concernant le deuxième niveau, celui-ci inscrit cette chaîne dans une logique systémique et cyclique. À ce niveau, la

performance organisationnelle génère de nouvelles ressources et orientations qui relancent l'audit social, et la performance sociale contribue à la préservation du capital humain accumulé. La coexistence des deux niveaux traduit la tension entre une chaîne causale linéaire et un système doté de rétroactions, cette boucle assure l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue.

Figure N°1 : Modèle théorique intégré d'évaluation de l'audit social au service du capital humain : chaîne de création de valeur et boucle de rétroaction



Source : Élaboration des auteurs.

4.6. Propositions de recherche

Le modèle avance un ensemble de propositions théoriques permettant d'orienter les futures validations sur le terrain. Ces propositions explicitent les relations d'influence supposées entre dimensions et, en particulier, le rôle médiateur du capital humain.

Proposition 1 : La qualité et l'étendue de la démarche d'audit social sont positivement associées à la cohérence et à l'efficacité des pratiques de GRH.

Proposition 2 : La cohérence et l'efficacité des pratiques de GRH sont positivement associées au niveau et à la spécificité du capital humain de l'organisation.

Proposition 3. Le niveau et la spécificité du capital humain sont positivement associées à la performance sociale de l'organisation.

Proposition 4 : La performance sociale est positivement associée à la performance organisationnelle globale.

Proposition 5 : Le capital humain exerce un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle ; avec la performance sociale intervenant comme résultat intermédiaire.

En vue d'une validation empirique ultérieure, chaque dimension du modèle est décomposée en sous-dimensions et rattachée à des indicateurs susceptibles d'en permettre la mesure. Cette opérationnalisation reconnaît le caractère multidimensionnel des différents construits. Le tableau suivant propose une première grille d'opérationnalisation, destinée à être affinée et validée empiriquement dans le futur.

Tableau N°2 : Opérationnalisation des propositions de recherche

Proposition	Dimension	Composantes principales	Indicateurs de mesure proposés
P1	Audit social	Conformité sociale et réglementaire	▪ Santé/Sécurité : Taux de conformité des visites médicales ▪ Temps du travail : Taux de respect du contingent d'heures supplémentaires et des repos compensateurs ▪ Correction : Part des non-conformités corrigées dans les délais
		Maîtrise des risques sociaux	• Taux de couverture des risques identifiés par un plan d'action préventif
		Étendue de l'évaluation	• Ratio des domaines RH audités / total des domaines opérationnels
		Qualité et suivi du diagnostic	• Taux de déploiement des recommandations d'audit
P1 et P2	Pratiques de GRH	Développement des compétence	Volume moyen d'heures de formation par salarié et par an Taux de rétention à la fin de la période d'essai
		Motivation	Part de la rémunération variable ou primes dans la rémunération globale Taux de réalisation des entretiens annuels d'évaluation
		Implication	Échelle d'autonomie perçue dans l'organisation du travail Taux d'adoption des suggestions d'amélioration des salariés
		Cohérence d'ensemble	• Indice d'alignement stratégique des pratiques RH avec les objectifs de l'entreprise
P2 et P3	Capital humain	Compétences et expertise	• Proportion des salariés diplômés Bac+3 et/ou Bac+5 • Ancienneté moyenne dans le métier
		Spécificité	• Ancienneté moyenne dans l'entreprise
		Savoirs collectifs	• Taux de codification et de documentation des procédures clés
		Capital relationnel	• Indice de travail en équipe et de partage des connaissances

		Capacité d'innovation	• Nombre de projets ou d'idées d'innovation proposées par salarié
P3 et P4	Performance sociale	Satisfaction et engagement	• Score de satisfaction globale au travail
		Climat social / Qualité de vie au travail	• Indice synthétique de climat social (Baromètre interne)
		Rotation du personnel	• Taux de turnover global
		Absentéisme	• Taux d'absentéisme global
P4	Performance organisationnelle	Productivité	• Taux de productivité du travail
		Rentabilité	• Indice de rentabilité économique et de rentabilité financière
		Compétitivité	• Part de marché détenue sur le secteur
		Innovation	• Part du chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits et/ou services
P5	Médiation	Médiation par le capital humain	• Estimation du coefficient d'effet indirect • Test de significativité • Médiation partielle ou totale

Source : Élaboration des auteurs.

5. Discussion : apports, implications et perspectives

5.1. Apports théoriques

La contribution de cet article est triple. En premier lieu, il propose un cadre conceptuel intégré qui articule, dans un même modèle systémique, l'audit social, les pratiques de GRH, le capital humain et la performance. Il propose une réponse à la fragmentation de la littérature, car la littérature aborde souvent ces sujets séparément. En deuxième lieu, il opère un repositionnement de l'audit social : d'instrument de contrôle, celui-ci devient un mécanisme stratégique de création de valeur, dont la fonction du diagnostic alimente l'amélioration continue des pratiques et la valorisation du capital humain (Carroll & Beiler, 1975 ; Gray, 2000). En troisième lieu, il enrichit la réflexion sur le capital humain en explicitant son rôle médiateur, appuyé sur des résultats empiriques cumulés (Crook et al., 2011 ; Ployhart & Moliterno, 2011).

Le modèle contribue également à clarifier la chaîne causale par laquelle les dispositifs sociaux produisent de la valeur. En distinguant nettement l'audit social (diagnostic), les pratiques RH (vecteur), le capital humain (médiateur), la performance sociale (résultat intermédiaire) et la performance organisationnelle (résultat final), il offre un socle commun susceptible de structurer des recherches futures et de relier des courants jusqu'ici disjointes ; l'audit et le reporting social d'une part, la gestion stratégique des RH d'autre part.

En reliant l'audit social à l'approche axée sur les ressources, la contribution rapproche deux domaines qui ne se sont pas souvent mis en lumière. Il y a d'un côté l'audit et le reporting social, et de l'autre côté la gestion stratégique des RH. Le rapprochement met en avant que

l'audit social permet la reddition de comptes ainsi qu'il permet de repérer et de suivre les ressources stratégiques immatérielles dont le capital humain reste la ressource la plus importante (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Au-delà de l'intégration de relations déjà documentées, la contribution théorique du modèle réside dans un mécanisme explicatif. Il pose que l'audit social ne crée pas de valeur par lui-même, mais qu'en produisant un diagnostic informationnel qui rend possibles les décisions d'amélioration des pratiques de GRH dont les effets transitent, de manière séquentielle, par le capital humain puis par la performance sociale (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Ce mécanisme où l'audit social est un antécédent informationnel d'un processus cumulatif de valorisation du capital humain, distingue le modèle d'une simple mise en relation de construits connus.

5.2. Implications managériales

Sur le plan managérial, le modèle aide les dirigeants et les responsables RH à concevoir l'audit social non en tant que contrainte de conformité, mais en tant qu'outil de pilotage stratégique. Il propose d'évaluer les pratiques sociales selon leur contribution au développement du capital humain et à sa mobilisation, et pas seulement selon leur régularité juridique. Il souligne aussi que la cohérence entre les systèmes de pratiques est très importante. Les recherches montrent que les impacts réels sur la performance viennent surtout de configurations bien alignées et pas seulement des pratiques isolées (Combs et al., 2006 ; Delery & Doty, 1996).

Une telle appropriation suppose toutefois de doter l'audit social d'une temporalité adaptée. Conçu en tant que processus cyclique plutôt qu'en tant qu'exercice occasionnel, il permet le suivi de l'évolution du capital humain ainsi que de la performance sociale. Il permet également l'évaluation des impacts de l'ensemble des politiques qui sont mises en œuvre et l'ajustement des décisions de manière durable. Ladite régularité donne de la valeur au pilotage en transformant le diagnostic en apprentissage organisationnel et en ancrant l'amélioration des pratiques dans le temps.

Le modèle attire enfin l'attention sur la nécessité de mesurer la performance sociale concernant des éléments tels que le climat, la satisfaction, la qualité de vie au travail, la rotation et l'absentéisme, et ce comme résultat intermédiaire à part entière, dont la dégradation signale une érosion du capital humain susceptible d'affecter la performance globale. Quand on relie ces indicateurs à la chaîne de valeur, ce cadre permet aux praticiens de classer leurs priorités et de montrer pourquoi il est nécessaire d'investir dans le capital humain.

En fait, cette perspective place l'audit social dans le cycle de management stratégique de l'organisation et non comme une simple vérification périodique. Les études indiquent qu'il vaut

mieux choisir le capital humain très spécifique et difficile à trouver sur le marché car c'est ce type qui permet d'améliorer, le plus nettement, la performance (Crook et al., 2011). Un audit social orienté vers le capital humain gagnerait ainsi à distinguer les catégories de compétences selon leur valeur et leur spécificité stratégiques, et à moduler en conséquence les efforts de développement, de fidélisation et de protection des savoirs (Lepak & Snell, 1999). Cette différenciation aide à affecter les ressources sociales là où elles peuvent vraiment renforcer l'avantage concurrentiel. Le tableau suivant explicite comment un responsable RH pourrait transformer un audit social traditionnel en instrument de pilotage du capital humain.

Tableau N°3 : De l'audit social au pilotage du capital humain : chaîne opérationnelle

Dimension auditée	Indicateur	Risque identifié	Action RH	Effet attendu sur le capital humain
Développement des compétences	• Taux d'accès à la formation • Obsolescence des compétences	Sous-investissement en compétences spécifiques	Plans de formation ciblés sur les compétences stratégiques	Renforcement du capital humain spécifique, difficilement imitable
Fidélisation et rétention	Taux de rotation des détenteurs de savoirs clés	• Départ de RH clés • Perte de savoirs tacites	• Dispositifs de fidélisation • Dispositifs de partage des connaissances	• Réservation du capital humain • Moindre dépendance
Engagement et climat social	Indices d'implication et de satisfaction	Désengagement et dégradation du climat social	Amélioration des conditions de travail et de la participation	Mobilisation accrue du capital humain
Évaluation et rémunération	Indices de cohérences évaluation-rémunération	• Signaux incohérents • Démotivation	Alignement de systèmes d'évaluation et d'incitation	Meilleure activation des compétences
Différenciation des emplois	Cartographie valeur/spécificité des emplois	Allocation indifférenciée des efforts RH	Architecture RH différenciée selon la valeur et la spécificité	Concentration des investissements sur le capital humain le plus stratégique

Source : Élaboration des auteurs.

5.3. Limites et perspectives de recherche

Le caractère théorique de ce travail en constitue à la fois la contribution et la limite. Le modèle présente une structure claire et cohérente avec plusieurs propositions qui demeurent à éprouver empiriquement. La première perspective vise à valider le modèle avec des études de cas et des analyses quantitatives dans différents secteurs et contextes culturels. L'objectif est de vérifier

si le modèle est robuste et s'il peut s'appliquer de manière générale. La deuxième perspective porte sur la création d'indicateurs opérationnels concrets pour mesurer chacune des cinq dimensions, sachant que la mesure du capital humain est difficile car il reste souvent implicite et dépend des relations complexes sur le plan social (Coff, 1997).

La validation empirique doit aussi tenir compte du fait que les relations proposées peuvent avoir un caractère contingent. La gestion stratégique des RH met en avant l'importance de l'alignement des pratiques avec la stratégie et le contexte de l'organisation. L'effet des systèmes de pratiques varie selon la cohérence entre ces éléments (Delery & Doty, 1996). La force des relations dans le modèle varie selon le secteur d'activité, la taille de l'organisation, l'intensité en connaissances de son activité ainsi que le contexte institutionnel et culturel. L'identification des conditions aux limites soulève encore des questions en recherche. Cela aide à mieux comprendre le cadre proposé et à déterminer dans quels domaines ce cadre reste valide.

Une troisième perspective porte sur l'intégration des outils numériques dans le processus d'audit social, susceptibles d'enrichir la collecte et l'analyse des données sociales et de renouveler les modalités du diagnostic. Une quatrième perspective consiste à explorer les liens entre l'audit social ainsi conçu, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable, dans le prolongement des travaux qui élargissent l'audit à la triple performance (Elkington, 1997 ; Gray, 2000). Ces prolongements intègrent le modèle aux débats sur la performance durable et sur le rôle de l'entreprise dans la société.

Conclusion

L'évolution des organisations oblige à revoir le rôle de l'audit social. Celui-ci ne peut plus être réduit à une simple fonction de contrôle administratif ou réglementaire : il constitue désormais un instrument de pilotage stratégique du capital humain et de création de valeur organisationnelle. En repositionnant l'audit social dans cette perspective, cet article a proposé un modèle théorique intégré articulant cinq dimensions interdépendantes : l'audit social, les pratiques de GRH, le capital humain, la performance sociale et la performance organisationnelle, selon une logique systémique et progressive.

Dans ce modèle, le capital humain ne se limite pas à être une ressource ; il joue le rôle du médiateur central qui permet aux effets de l'audit social et des pratiques RH de se convertir en performance. Cette position pivot, basée sur la théorie du capital humain, l'approche fondée sur les ressources et les études empiriques cumulées, permet de faire une lecture cohérente des interactions entre les aspects sociaux, organisationnels et humains. La contribution enrichit ainsi une littérature fragmentée en proposant un cadre conceptuel global et un ensemble de propositions de recherche.

En plus de ses apports conceptuels, ce travail propose de voir l'audit social autrement. Souvent vu comme une contrainte de conformité, il peut également devenir un outil au service de la ressource la plus stratégique de l'organisation aujourd'hui. Ce renversement de perspective, s'il venait à être confirmé empiriquement, aurait des implications tant pour la recherche que pour la pratique, en plaçant l'évaluation sociale au cœur des dispositifs de pilotage stratégique plutôt qu'à leur périphérie.

En termes de cette analyse, l'audit social apparaît comme un levier stratégique qui accompagne les transformations organisationnelles et renforce la compétitivité des entreprises dans une économie fondée sur la connaissance. Il reste à valider ce cadre empiriquement en mettant en place des indicateurs opérationnels, en éprouvant les propositions dans des contextes variés et en explorant les articulations avec la responsabilité sociale et le développement durable. Ces prolongements permettront de préciser les conditions dans lesquelles l'audit social contribue à la valorisation durable du capital humain.

RÉFÉRENCES

Articles de revue

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bauer, R. A. & Fenn, D. H. (1973). What Is a Corporate Social Audit? *Harvard Business Review*, 51(1), 37-48.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- Becker, B. E. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Carroll, A. B. & Beiler, G. W. (1975). Landmarks in the Evolution of the Social Audit. *Academy of Management Journal*, 18(3), 589-599.
- Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. & Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen, D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Gray, R. (2000). Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment. *International Journal of Auditing*, 4(3), 247-268.

- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 405–440.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jaakkola, E. (2020). Designing Conceptual Articles: Four Approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration. *Journal of Management*, 40(1), 316–346.
- Ployhart, R. E. & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *The Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G. & Maltarich, M. A. (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources. *Journal of Management*, 40(2), 371-398.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Vatier, R. (1980). L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. *Enseignement et Gestion*, (16).
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.

Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Youndt, M. A., Subramaniam, M. & Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

Ouvrages

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York, Columbia University Press.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper & Row.

Candau, P. (1985). *Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace*. Vuibert.

Couret, A., & Igalens, J. (1988). *L'audit social*. Presses Universitaires de France.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice Hall.

Guerrero, S. (2008). *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*. Dunod.

Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2016). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Eyrolles.

Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. New York, NY: National Bureau of Economic Research / Columbia University Press.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

Peretti, J.-M., & Vachette, J.-L. (1984). *Audit social*. Éditions d'Organisation.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, Harvard Business School Press.

Chapitres d'ouvrage et contributions à des ouvrages collectifs

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. (2006). *A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research*. In J. J. Martocchio, *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25, pp. 217-271). Emerald.