

L'impact de l'audit social sur l'engagement organisationnel des salariés : Cas des entreprises exportatrices de la région Souss Massa (Etude empirique)

The impact of the social audit on the organizational commitment of employees: Case of exporting companies in the Souss Massa region (Empirical study)

El AMILI Omar

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Agadir Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

omar.elamili@gmail.com

El HARRANE Mohamed Charif

Docteur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Agadir Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

Medcharif.elharrane@gmail.com

Date de soumission : 14/03/2021

Date d'acceptation : 07/05/2021

Pour citer cet article :

El AMILI O. & EL HARRANE M.C (2021) « L'impact de l'audit social sur l'engagement organisationnel des salariés : Cas des entreprises exportatrices de la région Souss Massa (Etude empirique) », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 1123-1146.

Résumé

La recherche en sciences de gestion a proposé une série de travaux, centrés sur les thèmes de l'audit social et de l'engagement organisationnel. Cependant, la recherche semble se limiter à l'interaction entre ces deux variables. Cela nous a incité à intégrer la troisième variable, l'intention de quitter l'entreprise.

Notre recherche a pour objectif principal de définir comment faire pour fidéliser les salariés, pour qu'ils restent dans l'organisation ? Comment tirer profit de ces éléments tout en leur assurant l'épanouissement et la réalisation de soi ? Quelles pratiques de GRH faut-il appliquer, et créer s'il le faut, pour responsabiliser ces « porteurs du savoir » et les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes ?

Le concept de l'audit social apparaît pertinent car il interroge le fonctionnement organisationnel et le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH).

Nous avons opté pour le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) à la région de Souss Massa comme terrain d'investigation. Ce dernier est considéré parmi les six secteurs émergents appelés à jouer le rôle de locomotive économique du pays.

La recherche s'est déroulée en une phase à visée confirmatoire réalisée auprès de 350 entreprises agro-alimentaires (certifiées et non-certifiées) à la région de Souss Massa.

Mots clés : Audit social ; la norme BSCI ; engagement organisationnel des salariés ; intention de départ ; secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc.

Abstract

Research in management science has proposed a series of works, centered on the themes of social audit and organizational commitment. However, the research seems to be limited to the interaction between these two variables. This prompted us to integrate the third variable, the intention to leave the company.

The main objective of our research is to define how to retain employees, so that they stay in the organization? How to take advantage of these elements while ensuring their fulfillment and self-realization? What HRM practices should be applied, and created if necessary, to empower these "knowledge carriers" and encourage them to give the best of themselves?

The concept of social audit appears relevant because it questions organizational functioning and the role of human resources management (HRM).

We have opted for the agro-food industry (AFI) sector in the Souss Massa region as a field of investigation. The latter is considered among the six emerging sectors called upon to play the role of the country's economic locomotive.

The research took place in a confirmatory phase carried out with 350 agro-food companies (certified and non-certified) in the Souss Massa region.

Keywords: social audit; BSCI; organizational commitment of employees; departure intention; agro-food industry (AFI) sector in Souss Massa region.

Introduction :

Dans le contexte actuel de mondialisation et d'hyper-compétition, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les entreprises à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs salariés (Scouarnec, 2014). Les salariés, eux aussi, viennent exprimer de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre.

Le souci d'appliquer au domaine du social et des ressources humaines la démarche traditionnelle de l'audit opérationnel surtout financier a été l'un des déterminants de l'émergence et du succès de l'audit social depuis plus de quarante ans.

Aujourd'hui il devient nécessaire de disposer de mesures, d'indicateurs sociaux et d'informations fiables dans le domaine social répondant aux attentes des dirigeants, des salariés, de leurs représentants et des actionnaires et récemment des parties prenantes notamment les clients ou donneurs d'ordre.

En effet beaucoup de donneurs d'ordre européens clients des entreprises exportatrices agricoles marocaines exigent à ce que celles-ci soient certifiées aux normes de conformité sociales telle que la BSCI et la Sa 8000 pour pouvoir accéder au marché européen et nord-américain.

Notre recherche est animée par la question suivante : **Comment l'audit social impact-il les différents types de l'engagement organisationnel des salariés via les exigences sociales ? Quel effet à l'application de l'audit social sur la diminution de l'intention de départ des salariés ?**

Pour répondre à ce questionnement, une analyse se rapportant, d'une part, aux exigences de l'audit social et d'autre part, à la littérature essentielle aux différents dimensions et concept de l'engagement organisationnel des salariés ainsi que l'essais de modélisation de l'intention de départ, a permis de formuler un modèle de recherche sur la relation entre les trois variables.

Le modèle, ainsi proposé, examine selon une approche systémique, la relation entre les exigences de l'audit social, les trois types d'engagement organisationnel, et l'effet sur la diminution de l'intention de départ.

L'organisation de cet article s'énonce par l'enchaînement des majeures étapes, allant du cadre théorique, à la méthodologie de recherche, puis résultat de l'étude empirique jusqu'à la discussion des résultats.

1. Cadre théorique :

1.1 Audit social : Généralités

Tout comme les audits appliqués à d'autres fonctions de l'entreprise, l'audit social ne se limite pas à la seule authentification des chiffres et à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la fonction personnelle, en examinant l'adéquation des contrôles adoptés qui peuvent entraîner des problèmes et des risques, qu'il s'agira d'identifier et d'évaluer

Mais il présente certaines spécificités, du fait des caractéristiques de la fonction personnel, et des réactions et attentes qu'il suscite.

Il en découle que l'audit social ne saurait être confondu ni avec certaines techniques ou sources d'information qu'il utilise, et qu'il contribue à améliorer, ni avec des domaines, fonctions, ou champs d'activité qui lui sont soit complémentaires, soit totalement étrangers, tant par leurs méthodes que par leurs objectifs.

Selon Candau (1985), l'apparition de la pratique d'audit dans le but du contrôle remonte à l'époque de l'ancienne Egypte où des contrôleurs avaient pour tâche la vérification de l'exactitude des comptes, tandis que la véritable naissance de l'audit est marquée par la révolution industrielle en Angleterre. (Candau,1985)

La pratique de l'audit s'implanta aux Etats-Unis durant le 19^e siècle avec l'introduction des investissements britanniques : les investisseurs anglais désiraient contrôler par l'intermédiaire des vérificateurs indépendants, la réalité et la rentabilité de leurs investissements. Les auditeurs anglais implantèrent leurs méthodes et procédures, que les américains adaptèrent rapidement à leurs propres besoins. La croissance économique américaine après la première guerre mondiale s'accompagna d'appels de fonds importants des entreprises auprès des banques.

Celles-ci ne voulant pas se fonder sur les documents comptables, souvent exagérément optimistes, fournis par les entreprises, désirèrent rapidement des vérifications indépendantes. En même temps, dans certains secteurs comme les chemins de fer, les entreprises commençaient à pratiquer l'audit interne ; les dirigeants voulaient s'assurer que les chefs de gare, disséminés dans le pays, comptabilisaient les fonds qu'ils recevaient de façon appropriée

Bien que discipline récente, l'audit social a connu une sensible évolution depuis son origine. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit, informatique, logistique, achats.

Par cette première approche, l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante

Le seul fait d'employer le mot audit est, aujourd'hui encore, plus perçu dans une perspective dramatique de contrôle et des sanctions, qu'en pensant à une voie de meilleure connaissance de la réalité, d'accroissement de la lucidité et d'aide à la décision

Tout de même, en matière de gestion du personnel, comme en d'autres, on pense nécessaire de comparer, de mesurer et de compléter par des données plus objectives les apports de l'expérience, des sentiments et des intuitions.

C'est ainsi que des entreprises, des autorités publiques, des chercheurs et des enseignants travaillent, expérimentent et enseignent, chacun parlant de ses techniques, de son savoir-faire et de sa problématique.

D'après Alain MILON et Michèle JOUVE, l'audit se définit comme un examen critique d'informations sur différents domaines, examen mené par un expert indépendant afin qu'il puisse se faire une idée.

Plus simplement, l'audit c'est, mesurer des écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels (normes, code du travail, textes réglementaires) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité, d'efficacité. (Alain MILON & Michèle JOUVE, 1996)

1.2 La norme BSCI :

La Business Social Compliance Initiative (BSCI) est une initiative menée par et pour les entreprises qui s'engagent à améliorer les conditions de travail dans les usines et les exploitations agricoles du monde entier. L'initiative a été lancée en 2003 par la Foreign Trade Association (FTA) afin de proposer aux entreprises un Code de conduite commun et un système global pour leur permettre de rendre la responsabilité sociale effective dans leur chaîne d'approvisionnement.

Le Code de conduite de la BSCI définit les valeurs et les principes qui constituent le cadre des pratiques commerciales responsables dans la chaîne d'approvisionnement. Quand une

entreprise a signé le Code de la BSCI, sa signature témoigne de son engagement public de pratiquer son activité de façon responsable. De plus, les participants à la BSCI sont évalués à l'aide de la Formule d'engagement de la BSCI.

Les participants à la BSCI et leurs partenaires commerciaux :

- S'efforcent d'améliorer les conditions de travail dans leurs chaînes d'approvisionnement en pratiquant une approche de développement progressive ;
- Intègrent le Code de conduite de la BSCI dans leur culture d'entreprise ;
- Agissent de manière diligente ;
- Cherchent à détecter les risques et les incidences à un stade précoce, avec le soutien des parties prenantes concernées, grâce au dialogue et à un engagement constructif. Les parties prenantes sont des personnes, des communautés ou des organisations qui sont concernées par les produits, l'exploitation, les marchés, les secteurs et les résultats d'une organisation et peuvent avoir une influence sur ceux-ci.

Les participants à la BSCI doivent définir comment et où ils vont utiliser la BSCI.

Ils tiendront compte des aspects suivants :

- Mission de la BSCI : la BSCI vise à améliorer les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, les participants à la BSCI ne doivent pas l'utiliser à d'autres fins ;
- Zone géographique : les participants à la BSCI doivent analyser leurs chaînes d'approvisionnement pour savoir où se trouvent les sites de production ;
- Risques sociaux particuliers : les participants à la BSCI peuvent courir des risques sociaux supplémentaires liés à leur modèle d'affaires, aux secteurs ou aux régions d'approvisionnement ;
- Importance des partenaires commerciaux : les participants à la BSCI doivent affecter leurs efforts et leurs ressources par ordre de priorité.

1.3 Audit social au Maroc :

1.3.1. Norme Marocaine « NM 00.5.601 » :

La normalisation qui se préoccupe de l'amélioration de la qualité des produits et des services aborde de plus en plus des questions intéressant les différentes parties intervenant dans le

processus de production notamment par l'élaboration de référentiels sur des aspects aussi divers que le management environnemental, la sécurité et la santé au travail et la maîtrise des aspects sociaux.

La présente norme NM 00.5.601 incite l'organisme à respecter les exigences sociales légales et réglementaires ou celles auxquelles elle souscrit.

Cette norme s'inscrit dans le cadre du « PAN » plan d'action national de mise en conformité sociale initié par le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle visant à inciter les organismes marocaines à appliquer la réglementation en vigueur afférente à la législation sociale (code du travail, protection sociale, assurance contre les accidents du travail et les maladies professionnelles, assurance maladie obligatoire) dans un cadre participatif, attractif et non répressif entre les partenaires sociaux (syndicats/salariés, employeurs et gouvernement). Aussi, quel que soit le problème rencontré, il pourrait être résolu en adoptant une stratégie de concertation et de consensus, tout en ayant à l'esprit, que les relations professionnelles, la qualité et la productivité d'un organisme et le bien être des salariés sont des éléments concomitants.

Cette norme vise aussi à pratiquer l'auto évaluation d'application de la législation sociale en vigueur et identifier les axes de progrès et se porter candidat à une certification de mise en conformité sociale.

Les organismes désirant réaliser un audit en interne ou de certification par rapport à cette norme trouveront une annexe informative donnant l'identification de l'organisme et orientant le processus d'audit.

La présente norme marocaine est un référentiel de mise en conformité sociale destinée aux organismes afin de les aider à s'engager de façon volontaire dans une démarche d'auto évaluation ou de certification par rapport aux exigences de la présente norme. Elle vise le développement des relations professionnelles et la promotion du dialogue social au sein de l'organisme, vecteur incontournable dans la pérennisation de la paix sociale et par la suite le développement durable de l'organisme.

Cette norme est applicable à tout organisme qui souhaite répondre à des enjeux tels que :

- La promotion de son climat social ;
- Les besoins des parties intéressées ;

- Les contraintes et exigences des marchés nationaux et internationaux ;
- La conformité avec la législation sociale ;
- La concurrence et la compétitivité ;
- La renommée et l'image de marque de l'organisme ;
- Construire l'organisme citoyen, éducateur et protecteur ;
- Promouvoir et valoriser l'éthique en respectant les conditions de travail (Travail dangereux, travail des enfants, hygiène et sécurité au travail...);
- Obtenir la certification par rapport à cette norme ou s'auto déterminer et s'auto évaluer.

L'organisme applique et fait appliquer l'ensemble des dispositions légales qui lui sont applicables et notamment celles contenues dans le code du travail.

1.3.2. Label CGEM :

Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est une reconnaissance solennelle du respect, par les entreprises marocaines, de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques et leurs relations sociales.

Une Commission Label RSE a été instituée par le Conseil d'Administration de la CGEM tenu le 28 septembre 2006. Par cette initiative, la CGEM entend promouvoir les facteurs d'attractivité de l'investissement productif.

La CGEM se réfère, pour l'entreprise, à la définition que donne la Norme ISO 26000 des lignes directrices de la responsabilité sociétale des organisations :

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

- Est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations.

Ce Label a pour vocation de faire connaître les entreprises socialement responsables pour les valoriser auprès de leurs partenaires institutionnels publics et privés, financiers et de service et leur permettre de tirer de ce Label des avantages concrets

Le Label CGEM confère à ses bénéficiaires, outre la reconnaissance solennelle de la matérialité de l'exercice de leur responsabilité sociale, des avantages auprès d'organismes institutionnels publics et privés. La Confédération a dans ce sens signé des conventions de partenariat avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, la Direction Générale des Impôts, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, le Crédit Agricole du Maroc et le Groupe Banques Populaires. (El AMILI O. & EL HARRANE M.C, 2021).

1.4 Engagement organisationnel des salariés :

1.4.1. Définition et délimitation du concept :

Ce concept décrit la qualité de la relation qui lie l'individu à l'organisation. Plus l'engagement est élevé, plus fort est le lien qui lie la personne à son organisation. L'inverse est vrai aussi. Plus l'engagement est faible, moins la relation est solide. Pour Mowday, Porter et Steers (1979), l'engagement aide à la compréhension du comportement organisationnel.

Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement comme « un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de celle-ci »

Pour Meyer et al. (2002), l'engagement est une force qui pousse l'employé à initier des actions bénéfiques à l'organisation. R.T. Mowday et al. (1982) définissent l'engagement organisationnel comme « le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ».

L'engagement induit pour l'individu l'acceptation et l'action dans le sens de la réalisation des buts de l'organisation (Gara et Gaha, 2009).

Pour certains auteurs, il ne suffit pas que l'individu accepte les valeurs et les objectifs de l'organisation, il faut qu'il les adopte (C.A. O'Reilly et J. Chatman, 1986). Pour Gara et Gaha

(2009), la congruence entre les normes et valeurs de l'organisation et celles de l'individu est primordiale pour le développement de l'engagement organisationnel.

J. Chatman (1989) utilise l'expression « fit personne-organisation ». Mowday, Steers et Porter (1979) évoquent deux notions importantes qui caractérisent l'engagement, soit l'identification et l'attachement à une organisation. Une troisième notion complète les deux premières est celle de la dimension active de l'engagement qui consiste dans la contribution de l'individu à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nous retenons la définition suivante qui nous paraît être complète et en phase avec notre sujet de recherche : Selon Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974), l'engagement est défini comme « l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci ». (Porter, et al., 1974)

1.4.2. Composantes de l'engagement organisationnel :

La composante affective correspond au désir d'appartenance, la composante normative repose sur un sentiment d'obligation et la composante calculée est rattachée au coût de départ de l'organisation (Meyer et Allen, 1997).

L'engagement affectif se traduit par un lien émotionnel à l'organisation, dans lequel l'individu s'identifie aux valeurs et objectifs de l'organisation.

Deux éléments-clé distinguent l'engagement affectif des autres formes d'engagement, l'identification et l'attachement à l'organisation ainsi que l'internalisation de ses valeurs. L'identification et l'attachement catalysent la volonté d'appartenance et alimentent chez l'individu un sentiment de fierté d'être un de ses membres. Quant à l'internalisation, elle implique tant l'acceptation que l'adoption des valeurs de l'organisation (O'Reilly and Chatman, 1986, Caldwell, Chatman and O'Reilly, 1990, Hunt and Morgan, 1994).

L'engagement normatif ou moral se traduit par une relation basée sur une obligation morale envers l'organisation, en d'autres termes il provoque chez l'individu un sentiment d'avoir une dette morale à acquitter. Les employés engagés sur cette base restent membres de leur organisation par obligation (Meyer & Herscovitch, 2001). Pour Wiener et Vardi (1980), l'individu ressent une obligation d'adopter une conduite loyale envers son organisation, et se conforme à ses normes.

L'engagement de continuité ou calculé a un aspect comptable car la relation d'emploi est basée sur le coût d'opportunité lié au départ éventuel.

Le processus de l'échange économique représente la base de l'engagement de continuité.

Les individus s'occupent avant tout de leurs intérêts (O'Reilly, 1990, Becker, 1992, Hunt and Morgan, 1994). Meyer et Allen (1989, 1991, 1997) définissent l'engagement de continuité comme « la perception des coûts relatifs au départ de l'organisation aussi bien que la perception du manque d'alternatives au départ de l'organisation ».

Les dimensions de l'engagement représentent la perception développée par l'individu de la relation qui le lie à l'organisation. Selon (Rouillard et Lemire, 2003), cette perception est nécessairement subjective.

1.5 L'intention de départ des salariés :

Depuis quelques années, les entreprises marocaines ont commencé à prendre conscience de la pénurie des talents et renouvellent de plus en plus leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour une meilleure fidélisation de certains de leurs salariés. Le départ volontaire d'un salarié devient problématique quand celui-ci détient une expertise particulière, ou un réseau de relations ou encore des informations confidentielles ; ou lorsque les investissements liés à son apprentissage ne sont pas encore totalement amortis sans omettre les coûts de recherche et de formation d'un nouveau recrutement...

Pour définir « le départ volontaire », une panoplie de proposition nous est fournie par une riche et abondante littérature. Pour Neveu (1994) rejoint la définition du roulement proposée par Price (1977, p.4) : « Le roulement est l'ampleur du mouvement individuel qui franchit la frontière d'appartenance à un système social ».

Colle (2006) envisage l'intention de départ volontaire comme « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié ». Colle (2006) a eu le mérite de distinguer, dans cette définition, le départ à l'initiative du salarié des autres raisons qui expliquent le roulement du personnel. La première section nous apportera l'éclairage nécessaire sur les contours du concept « d'intention de départ ».

Bien que vieux de plusieurs décennies, le débat entre la relation entre « intention » et « action » n'est certainement pas encore clos.

Les travaux pionniers de Neveu (1993) s'inscrivent dans la même perspective que les modèles de recherche qui se sont reposés sur un cadre conceptuel de la forme « attitude-intention-comportement » (Fishbein et Ajzen, 1975). La visée de ces modèles est donc de prédire la rotation du personnel – i.e. un comportement – via l'intention de départ exprimée par les individus.

L'intention de quitter désigne le désir du salarié de rompre la relation avec l'entreprise qui l'emploie ; il s'agit donc d'une volonté de rupture du contrat d'emploi de la part de l'individu. (Meyssonnier et Roger (2006, p.3)).

Les modèles portant sur les causes explicatives du turnover sont relativement nombreux.

Cependant, trois groupes de facteurs émergent (Neveu, 1996) :

- Des variables individuelles : des attitudes négatives de travail et des caractéristiques socio-démographiques ;
- Des variables organisationnelles : des déficiences des modes de fonctionnement et notamment des pratiques de GRH ;

Les modèles de turnover ou d'intention de départ ont intégré depuis longtemps la satisfaction des salariés et leur perception de la qualité de leur relation avec leur entreprise (ex. (Price, 1977 ; Mobley, 1982 ; McFarlane-Shore et al., 1990 ; Michel, 2002)).

Mobley (1982) dégage quatre « familles » de variables déterminantes :

- L'état de santé de l'économie : marché du travail, taux d'inflation, etc. ;
- La situation personnelle extra professionnelle de l'individu : famille, activités civiques, culturelles, etc. ;
- La situation personnelle de l'individu par rapport à son travail proprement dit : attentes, satisfaction, capacité, etc. ;
- La situation personnelle de l'individu par rapport à l'organisation qui l'emploie : plan de carrière, fidélité, implication, etc.

2. Méthodologie de recherche et résultat de l'étude empirique :

Pour tenter de répondre à notre problématique ainsi que les hypothèses de recherche qui en découlent, nous avons adopté un positionnement épistémologique est de nature positiviste, ainsi que nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive. Dans cette lignée, une posture épistémologique positiviste conduit notre appréciation du phénomène étudié. Ces orientations sont en harmonie avec notre optique de recherche qui se propose d'évaluer le succès de l'effet de l'audit social au sein des entreprises. La question du choix du terrain d'investigation qui est le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) à Souss Massa. Nous avons utilisé un questionnaire adapté des exigences de la norme BSCI avec la mesure de l'engagement affectif selon Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999) et Mesure de l'intention de quitter selon (Colle et al., 2005), que nous avons attribué a 350 salariés, cadres et chefs de services opérant au sein de différentes entreprises d'agro-alimentaire dans la région de Souss massa.

2.1 Définitions des concepts et des variables du modèle :

2.1.1 Le construit : Implication et protection des travailleurs :

Tableau 1: Le construit : Implication et protection des travailleurs.

Construit	Références en littérature
Implication et protection des travailleurs	Selon le manuel du système de la BSCI (11 novembre 2014)

« Source : Auteurs »

Le construit : Implication et protection des travailleurs a été formulé à partir des domaines de performance du manuel de la normes BSCI.

2.1.2 Le construit : Liberté d'association et droit de négociation collective :

Tableau 2: Le construit : Liberté d'association et droit de négociation collective.

Construit	Références en littérature
Liberté d'association et droit de négociation collective	Selon le manuel du système de la BSCI (11 novembre 2014)

« Source : Auteurs »

Le construit : Liberté d'association et droit de négociation collective a été formulé à partir des domaines de performance du manuel de la normes BSCI.

2.1.3 Le construit : Non-discrimination :

Tableau 3: Le construit : Non-discrimination.

Construit	Références en littérature
Non-discrimination	Selon le manuel du système de la BSCI (11 novembre 2014)

« Source : Auteurs »

Le construit : : Non-discrimination a été formulé à partir des domaines de performance du manuel de la normes BSCI.

2.1.4 Le construit : Rémunération juste :

Tableau 4: Le construit : Rémunération juste.

Construit	Références en littérature
Rémunération juste	Selon le manuel du système de la BSCI (11 novembre 2014)

« Source : Auteurs »

Le construit : Rémunération juste a été formulé à partir des domaines de performance du manuel de la normes BSCI.

2.1.5 Le construit : Horaires de travail décents :

Tableau 5: Le construit : Horaires de travail décents.

Construit	Références en littérature
Horaires de travail décents	Selon le manuel du système de la BSCI (11 novembre 2014)

« Source : Auteurs »

Le construit : Horaires de travail décents a été formulé à partir des domaines de performance du manuel de la normes BSCI.

2.1.6 Le construit : Santé et sécurité au travail :

Tableau 6: Le construit : Santé et sécurité au travail.

Construit	Références en littérature
Santé et sécurité au travail	Selon le manuel du système de la BSCI (11 novembre 2014)

« Source : Auteurs »

Le construit : Santé et sécurité au travail a été formulé à partir des domaines de performance du manuel de la normes BSCI.

2.1.7 Le construit : Pas d’emploi précaire :

Tableau 7: Le construit : Pas d’emploi précaire.

Construit	Références en littérature
Pas d’emploi précaire	Selon le manuel du système de la BSCI (11 novembre 2014)

« Source : Auteurs »

Le construit : Pas d’emploi précaire a été formulé à partir des domaines de performance du manuel de la normes BSCI.

2.1.8 Le construit : Engagement affectif :

Tableau 8: Le construit : Engagement affectif.

Construit	Références en littérature
Engagement affectif	Mesure de l’engagement affectif selon Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999).

« Source : Auteurs »

Le construit : Engagement affectif a été formulé à partir de l'échelle mesure de l'engagement affectif selon Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999).

2.1.9 Le construit : Engagement calculé :

Tableau 9: Le construit : Engagement calculé.

Construit	Références en littérature
Engagement calculé	Mesure de l'engagement affectif selon Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999).

« Source : Auteurs »

Le construit : Engagement calculé a été formulé à partir de l'échelle mesure de l'engagement affectif selon Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999).

2.1.10 Le construit : Engagement normatif :

Tableau 10: Le construit : Engagement normatif.

Construit	Références en littérature
Engagement normatif	Mesure de l'engagement affectif selon Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999).

« Source : Auteurs »

Le construit : Engagement normatif a été formulé à partir de l'échelle mesure de l'engagement affectif selon Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999).

2.1.11 Le construit : Intention de départ :

Tableau 11: Le construit : Intention de départ.

Construit	Références en littérature
Intention de départ	Mesure de l'intention de quitter selon (Colle et al., 2005).

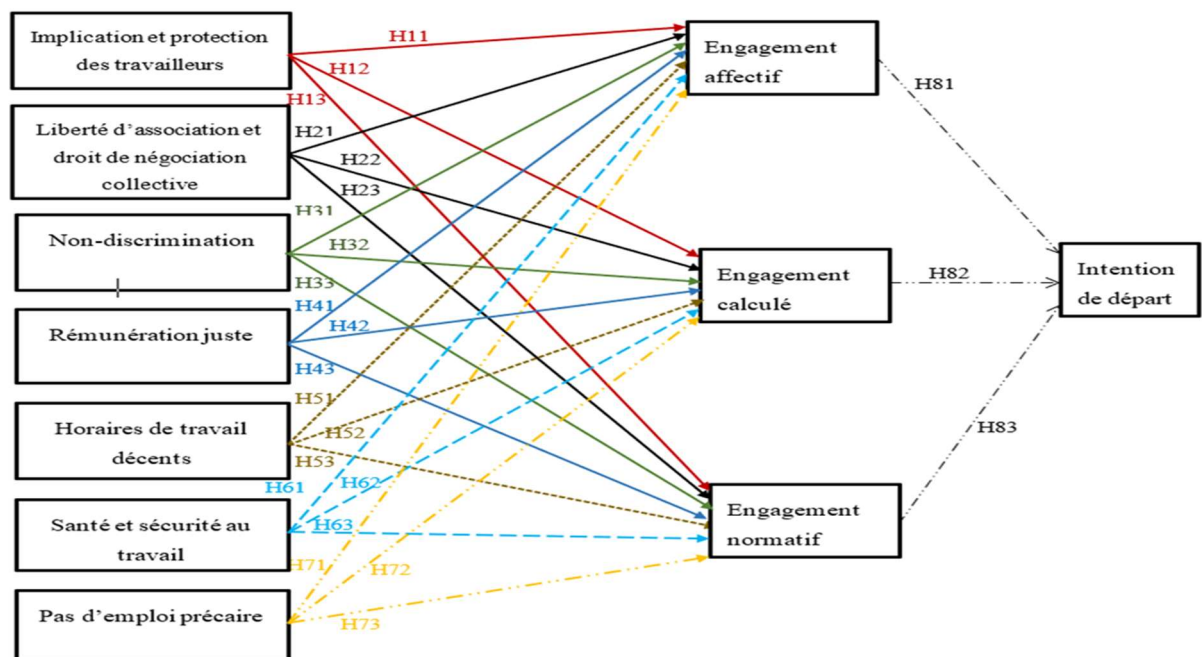
« Source : Auteurs »

Le construit : Intention de départ a été formulé à partir de l'échelle de mesure de l'intention de quitter selon (Colle et al., 2005).

2.2 Modèle conceptuel et Hypothèses de recherche :

L'analyse du modèle conceptuel conduit à identifier et expliquer les variables déterminant la nature de la relation entre les différentes composantes du modèle. Elle conduit également à postuler l'existence de relations de dépendances directes et indirectes entre les variables des différents niveaux conceptuels. Ces relations traduisent les hypothèses de la recherche qui permettent de valider la structure causale du modèle.

Figure 1: Modèle conceptuel.



« Source : Auteurs »

Huit (8) hypothèses sont traités dans le cadre de cette étude. La validation du modèle de recherche nécessite néanmoins la définition d'hypothèses adjacentes décrivant les relations entre les sous-modèles du modèle conceptuel global.

Les hypothèses adjacentes visent à tester la chaîne de causalités entre les différents niveaux conceptuels. Chacune des hypothèses adjacentes donne lieu à des sous hypothèses qui

déclinent les effets exercés sur la variable dépendante concernée. L'énoncé de ces hypothèses est présenté dans ce qui suit :

H1 : L'implication et la protection des travailleurs influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H11 : L'implication et la protection des travailleurs influenceraient positivement l'engagement affectif.

H12 : L'implication et la protection des travailleurs influenceraient positivement l'engagement calculé.

H13 : L'implication et la protection des travailleurs influenceraient positivement l'engagement normatif.

H2 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H21 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influenceraient positivement l'engagement affectif.

H22 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influenceraient positivement l'engagement calculé.

H23 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influenceraient positivement l'engagement normatif.

H3 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H31 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement affectif.

H32 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement calculé.

H33 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement normatif.

H4 : La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H41 : La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement affectif.

H42 La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement calculé.

H43 : La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement normatif.

H5 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H51 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement affectif.

H52 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement calculé.

H53 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement normatif.

H6 : La santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H61 : La Santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement affectif.

H62 : La Santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement calculé.

H63 : La Santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement normatif.

H7 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H71 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement affectif.

H72 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement calculé.

H73 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement normatif.

H8 : L'engagement organisationnel des salariés influencerait positivement l'intention de départ des salariés.

Les sous hypothèses sont décrites comme suit :

H81 : l'engagement affectif influencerait positivement l'intention de départ des salariés.

H82 : l'engagement calculé influencerait positivement l'intention de départ des salariés.

H83 : l'engagement normatif influencerait positivement l'intention de départ des salariés.

3. Résultat et discussion de l'étude empirique :

Tableau 12: Test et vérification des hypothèses.

Intitulé de l'hypothèse	Résultat
H11 : L'implication et la protection des travailleurs influencerait positivement l'engagement affectif.	Non Validée
H12 : L'implication et la protection des travailleurs influencerait positivement l'engagement calculé.	Non Validée
H13 : L'implication et la protection des travailleurs influencerait positivement l'engagement normatif.	Non Validée
H21 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influencerait positivement l'engagement affectif.	Validée partiellement
H22 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influencerait positivement l'engagement calculé.	Validée
H23 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influencerait positivement l'engagement normatif.	Non Validée
H31 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement affectif.	Non Validée
H32 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement calculé.	Non Validée
H33 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement normatif.	Non Validée
H41 : La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement affectif.	Validée
H42 : La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement calculé.	Validée

H43 : La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement normatif.	Validée
H51 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement affectif.	Non Validée
H52 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement calculé.	Non Validée
H53 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement normatif.	Non Validée
H61 : La Santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement affectif.	Validée
H62 : La Santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement calculé.	Validée
H63 : La Santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement normatif.	Validée
H71 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement affectif.	Validée
H72 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement calculé.	Validée
H73 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement normatif.	Validée
H81 : l'engagement affectif influencerait positivement l'intention de départ des salariés.	Validée
H82 : l'engagement calculé influencerait positivement l'intention de départ des salariés.	Validée partiellement
H83 : l'engagement normatif influencerait positivement l'intention de départ des salariés.	Non Validée

« Source : Auteurs »

Les résultats des analyses quantitatives destinées au test des hypothèses conduisent à la vérification de l'hypothèse générale concernant la structure générale du modèle. Les hypothèses suivantes :

- H4 : La Rémunération juste influencerait positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.
- H6 : La santé et sécurité au travail influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

- H7 : L'absence d'emploi précaire influencerait positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

Ont été confirmées dû à l'effet de ces variables qui a un fort impact sur les variables du modèle. Ainsi que les hypothèses suivantes :

- H2 : La liberté d'association et le droit de négociation collective influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.
- H8 : L'engagement organisationnel des salariés influencerait positivement l'intention de départ des salariés.

Ont été confirmées partiellement dû à l'effet de ces variables qui a un impact moyen sur les variables du modèle. Et finalement les hypothèses suivantes :

- H1 : L'implication et la protection des travailleurs influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.
- H3 : La Non-discrimination influencerait positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.
- H5 : Les horaires de travail décents influenceraient positivement l'engagement affectif, calculé et normatif.

N'ont pas été confirmées dû à l'effet de ces variables qui n'a pas d'impact sur les variables du modèle.

Conclusion et perspectives de recherche :

Cette recherche avait pour objectif d'apporter une contribution à la compréhension de l'impact de l'audit social sur l'engagement organisationnel des salariés et la diminution de leur intention de quitter l'entreprise dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc. Notre postulat de départ était formulé comme suit : « Comment l'audit social impact-il les différents types de l'engagement organisationnel des salariés via les exigences sociales ? Quel effet à l'application de l'audit social sur la diminution de l'intention de départ des salariés ? ».

La validation empirique s'est déroulée en une phase à visée confirmatoire réalisée auprès de 350 entreprises (certifiées et non-certifiées) à la région de Souss Massa.

Les résultats des analyses quantitatives destinées au test des hypothèses conduisent à la vérification de l'hypothèse générale concernant la structure générale du modèle. Il est à relever que celle-ci est globalement acceptée et, par conséquent, que les bénéfices de

l'augmentation de l'engagement organisationnel est influencé directement par l'intégration des exigences des normes de l'audit social à part trois hypothèses qui n'ont pas été confirmées dû à l'effet de ces variables qui n'a pas un fort impact sur les variables du modèle.

BIBLIOGRAPHIE

ACQUIER, A. ; GOND, J-P. et IGALENS, J. (2012). La RSE : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise - Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, Dominique Reynié, Innovation politique 2012, Presses Universitaires de France, 2012, 615-643.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational and organizational psychology, 1990, vol. 63, n°1, pp. 1-18.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1991, Vol. 11 (1), pp. 61-89.

ALUTTO, J.A.; HREBINIAK, L.G. & ALONSO R.C. On operationalizing the concept of commitment. Social Forces, 1973. Vol. 51, pp. 448-454.

ANGLE, H.L. et PERRY, J.L. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative science quarterly, 1981, vol. 26, n°1, pp. 1-14.

El AMILI O. & EL HARRANE M.C (2021) « L'impact de l'audit social sur l'engagement organisationnel des salariés : Cas des entreprises exportatrices de la région Souss Massa (Etude descriptive) », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 » pp : 290- 308

Encyclopedia de gestion, Tome 1 : L'Audit Social, Ed. Economica, Paris 1989

Giraud, L. (2012). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié, thèse de gestion.

Jacques Igalens & Jean-Marie Peretti (2016) (Collection Ressources humaines), Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils-Eyrolles.

M.A HAMMACH. (2016). L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc

MANUEL DE LA BSCI 2.0_FR (2014)

MEYER, J.-P.; ALLEN, N.J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89. DOI : 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

Norme Marocaine (NM 00.5.601,2009). par arrêté conjoint du Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et du Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle N° 1071-09 du 21 Avril 2009, publié au B.O.N° 5740 du 4 Juin 2009.

OUTMANE S. (2021) « Implication organisationnelle et performance au travail chez les professionnels de santé : l'étude d'un cas hospitalier », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 », pp.450-480

WIENER, Y. (1982). « Commitment in Organizations: A Normative View ». *The Academy of Management Review*, 7, 3, p. 418-428,