



# **L'impact de l'intelligence émotionnelle de l'auditeur sur la qualité de l'audit social des entreprises de la région Souss Massa**

## **The impact of the auditor's emotional intelligence on the quality of social auditing in companies in the Souss-Massa region**

**Dounia TAYEB**

Docteure en sciences de gestion et économie  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Ait Melloul  
Université IBNOU ZOHR Agadir

**KHATTABI IKRAM**

Docteure en sciences de gestion et économie des organisations  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir  
Université IBNOU ZOHR Agadir

**EL ALAOUI Ouissam**

Docteur en sciences de gestion  
Ecole nationale de commerce et de gestion de Settat  
Université Hassan 1<sup>er</sup>

**MNAJLI Fatima Ezzahra**

Docteure en sciences de gestion  
Ecole nationale de commerce et de gestion de Settat  
Université Hassan 1<sup>er</sup>

**KHAIRI Ouïam**

Docteure en sciences de gestion  
Ecole nationale de commerce et de gestion de Settat  
Université Hassan 1<sup>er</sup>

**Résumé :** Cette recherche explore l'impact de l'intelligence émotionnelle de l'auditeur sur la qualité de l'audit social. À travers une étude qualitative menée auprès de 11 auditeurs sociaux, nous investiguons les mécanismes par lesquels les quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle conscience de soi, empathie, gestion des émotions et compétences sociales influencent la qualité de l'audit social, appréhendée à travers quatre indicateurs : qualité des recommandations, détection des conflits sociaux, fiabilité des informations collectées et acceptation des résultats par les salariés. S'appuyant sur le modèle mixte de Goleman (2002) et la méthode de la Grounded Theory de Glaser et Strauss (1967), cette étude vise à combler une lacune dans la littérature, qui a principalement exploré l'intelligence émotionnelle dans l'audit financier au détriment de l'audit social. Les entretiens semi-directifs permettent de capturer le vécu émotionnel des auditeurs et d'identifier les compétences relationnelles déterminantes pour la qualité de leur mission. L'étude contribue à la littérature sur l'intelligence émotionnelle dans les professions d'audit et porte des implications pratiques pour la formation et le recrutement des auditeurs sociaux.

**Mots-clés :** Intelligence émotionnelle, audit social, qualité de l'audit, empathie, gestion des émotions, compétences sociales, conscience de soi.

**Abstract:**

This research explores the impact of the auditor's emotional intelligence on the quality of social auditing. Through a qualitative study conducted with 11 social auditors, we investigate the mechanisms by which the four dimensions of emotional intelligence self-awareness, empathy, emotion management and social skills influence the quality of social auditing, assessed through four indicators: quality of recommendations, detection of social conflicts, reliability of collected information and acceptance of results by employees. Drawing on Goleman's mixed model (2002) and Glaser and Strauss's Grounded Theory (1967), this study aims to fill a gap in the literature, which has primarily explored emotional intelligence in financial auditing at the expense of social auditing. Semi-directive interviews capture the emotional experience of auditors and identify the relational skills that determine the quality of their mission. The study contributes to the literature on emotional intelligence in auditing professions and carries practical implications for the training and recruitment of social auditors.

**Keywords:** Emotional intelligence, social auditing, audit quality, empathy, emotion management, social skills, self-awareness.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.20552985>

## 1. Introduction

Dans un contexte marqué par l'intensification des exigences en matière de responsabilité sociétale des entreprises et de gouvernance organisationnelle, l'audit social s'impose comme un outil d'évaluation incontournable des pratiques de gestion des ressources humaines, des conditions de travail et du climat social. Contrairement à l'audit financier, qui repose principalement sur des preuves documentaires et des ratios comptables, l'audit social se caractérise par une dimension fondamentalement relationnelle : l'auditeur interagit directement avec une multiplicité d'acteurs salariés, représentants syndicaux, managers opérationnels et directions des ressources humaines dans un environnement souvent émotionnellement chargé. Cette spécificité soulève une question centrale : quelles sont les compétences psychosociales requises pour garantir la qualité de ce processus d'évaluation complexe ? La littérature sur l'intelligence émotionnelle (IE), initiée par les travaux fondateurs de Salovey et Mayer (1990) et popularisée par Goleman (1995), offre un cadre théorique pertinent pour aborder cette question. Définie comme la capacité à percevoir, comprendre, réguler et utiliser les émotions de manière adaptée, l'IE est considérée comme un déterminant majeur de la performance professionnelle dans les métiers à forte composante relationnelle. Pourtant, si de nombreuses études ont exploré son impact dans l'audit financier et l'audit interne, peu de recherches se sont intéressées spécifiquement à son rôle dans le contexte de l'audit social, où la dimension humaine et subjective des informations collectées confère une place prégnante aux compétences émotionnelles.

Le modèle mixte de Goleman (2002), structuré en quatre dimensions conscience de soi, empathie, gestion des émotions et compétences sociales constitue le cadre théorique de référence de cette recherche. Chaque dimension est susceptible d'influencer des aspects spécifiques de la qualité de l'audit social : la conscience de soi pour la fiabilité du jugement, l'empathie pour la richesse de l'information collectée, la gestion des émotions pour la réduction des résistances, et les compétences sociales pour l'acceptation des résultats. Cette articulation théorique, bien que cohérente, reste à valider empiriquement dans le contexte spécifique de l'audit social.

La présente recherche vise ainsi à combler cette lacune en explorant, à travers une approche qualitative, l'impact de l'intelligence émotionnelle de l'auditeur sur la qualité de l'audit social. Elle s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 11 auditeurs sociaux expérimentés, analysés selon la méthode de la Grounded Theory de Glaser et Strauss (1967). L'objectif est triple : identifier les mécanismes par lesquels les dimensions de l'IE influencent la qualité de l'audit social, comprendre la hiérarchie des compétences émotionnelles mobilisées par les praticiens, et dégager des implications pour la formation et le recrutement dans cette profession.

L'article s'articule comme suit. La première section présente la revue de littérature, mobilisant les travaux de Salovey et Mayer (1990), Goleman (1995, 2002), Bar-On (1988) et les recherches récentes sur l'IE dans les professions d'audit. La deuxième section expose le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. La troisième section détaille la méthodologie qualitative adoptée. La

quatrième section présente les résultats, structurés autour des nœuds thématiques émergents des entretiens. La cinquième section discute ces résultats à la lumière de la littérature existante. La conclusion synthétise les apports théoriques et managériaux, les limites de l'étude et les perspectives de recherche.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1 L'intelligence émotionnelle dans le contexte de l'audit**

#### **2.1.1 L'IE comme déterminant de la qualité de l'audit**

Les travaux récents sur l'IE dans les cabinets d'audit confirment la pertinence de cette compétence pour la qualité professionnelle. Une étude menée par Pham Huy Hung et collaborateurs (2025) auprès de 327 auditeurs indépendants vietnamiens démontre que l'intelligence émotionnelle influence positivement la qualité de l'audit, avec un effet médiateur du stress professionnel. Les quatre dimensions de l'IE évaluation des propres émotions, évaluation des émotions d'autrui, utilisation des émotions et régulation des émotions réduisent significativement le stress au travail, qui à son tour affecte négativement la qualité de l'audit.

Dans le même registre, une étude publiée dans *Frontiers in Psychology* (2022) montre que l'intelligence émotionnelle de l'équipe d'audit est directement et négativement associée aux comportements de réduction de la qualité de l'audit. Les auteurs expliquent que les individus dotés d'une forte IE sont capables de prendre des décisions éclairées, de mieux gérer les pressions environnementales, de traiter les conflits de manière efficace et de communiquer de façon assertive, contribuant ainsi à un environnement de travail plus propice à la qualité.

Ces travaux, bien qu'ils concernent principalement l'audit financier, offrent un cadre théorique transférable à l'audit social dans la mesure où les mécanismes relationnels et émotionnels sont similaires.

#### **2.1.2 L'empathie et la qualité de la relation auditeur-audit**

Richard Chambers, ancien président de l'Institute of Internal Auditors, souligne que l'empathie va au-delà de la simple sympathie ; elle implique la compréhension des émotions, des besoins et des points de vue des autres, ainsi que la capacité à naviguer dans les réseaux sociaux et à répondre de manière appropriée aux signaux sociaux.

Dans le contexte de l'audit social, cette capacité permet à l'auditeur de comprendre les dynamiques relationnelles complexes au sein de l'organisation, d'identifier les tensions latentes et de recueillir des témoignages plus nuancés et riches.

La relation auditeur-audit constitue un paradoxe fondamental dans la littérature sur l'audit. D'un côté, l'auditeur doit maintenir une distance professionnelle et une impartialité ; de l'autre, il doit établir une relation de confiance suffisante pour obtenir des informations sensibles. La théorie de l'intendance (Stewardship Theory) de Donaldson (1990), complétée par les travaux de Davis, Schoorman et

Donaldson (1997), offre un cadre théorique pertinent pour comprendre cette dualité. Selon cette théorie, les dirigeants peuvent être emmenés à agir davantage dans l'intérêt de la firme que dans leurs propres intérêts, posant comme principe que « les décideurs ne poursuivent pas seulement leurs propres intérêts, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants ».

Transposée à la relation auditeur-audit, cette théorie suggère que la confiance mutuelle, facilitée par l'IE de l'auditeur, peut transformer une relation de méfiance potentielle en une collaboration constructive.

### **2.1.3 La conscience de soi et la fiabilité du jugement de l'auditeur**

La conscience de soi, première dimension de l'intelligence émotionnelle selon le modèle de Goleman (2002), se réfère à la capacité de l'individu à reconnaître et comprendre ses propres émotions ainsi que leur impact sur son comportement et ses décisions. Cette dimension comprend trois sous-compétences : la conscience émotionnelle (savoir reconnaître ses émotions et leurs effets), l'auto-évaluation précise (connaître ses ressources, capacités et limites), et la confiance en soi (conscience objective de ses capacités personnelles).

Dans le contexte de l'audit social, cette dimension revêt une importance particulière pour la fiabilité des informations collectées. L'auditeur social est fréquemment confronté à des situations ambiguës où ses propres biais émotionnels peuvent influencer son interprétation des faits. Un auditeur doté d'une forte conscience de soi est mieux à même d'identifier ces biais, de reconnaître ses réactions émotionnelles face à des témoignages contradictoires ou à des situations de tension, et d'ajuster son jugement en conséquence. Cette capacité d'introspection, fondée sur la pratique de la pleine conscience et du journal émotionnel, permet d'éviter les erreurs d'interprétation liées à des réactions de rejet ou d'identification excessive avec certains acteurs organisationnels.

Par ailleurs, la conscience de soi favorise la confiance professionnelle de l'auditeur. Les individus possédant une forte IE développent une meilleure compréhension de leurs propres limites et de leurs zones de vulnérabilité émotionnelle, ce qui les incite à adopter des comportements plus prudents et rigoureux dans leurs investigations. Cette dimension contribue ainsi indirectement à la fiabilité des informations collectées en réduisant les risques d'erreur liés à des réactions émotionnelles non maîtrisées.

### **2.1.4 L'empathie et la qualité de la collecte d'information sociale**

L'empathie, deuxième dimension centrale de l'intelligence émotionnelle, désigne la capacité à comprendre et partager les sentiments d'autrui, à percevoir leurs émotions et à y répondre de manière appropriée. Dans le cadre de l'audit social, l'empathie constitue un levier essentiel pour la qualité de la collecte d'informations.

Les salariés interrogés dans le cadre d'un audit social peuvent ressentir diverses émotions : crainte de représailles, méfiance envers l'auditeur, frustration liée à des situations vécues, ou au contraire

soulagement de pouvoir enfin s'exprimer. Un auditeur empathique est capable de percevoir ces émotions sous-jacentes, de créer un climat de confiance propice à l'expression libre et sincère, et d'adapter son approche en fonction de l'état émotionnel de son interlocuteur. Cette sensibilité émotionnelle lui permet d'accéder à des informations que des techniques d'entretien strictement formelles ne parviendraient pas à révéler.

Le développement de l'empathie passe par plusieurs pratiques : l'écoute active, le *perspective-taking* (se mettre à la place des autres), l'observation des comportements non verbaux (langage corporel, variations de ton de voix), et la pratique de la pleine conscience sociale.

Ces compétences sont directement transposables à la pratique de l'audit social, où l'auditeur doit simultanément écouter, observer et adapter son comportement relationnel.

L'empathie contribue également à la détection des conflits sociaux. En étant attentivement à l'écoute des émotions exprimées ou refoulées, l'auditeur empathique peut identifier les signes précurseurs de conflits organisationnels, les zones de friction entre management et salariés, ou les dysfonctionnements relationnels qui impactent le climat social. Cette détection précoce constitue un élément déterminant de la qualité de l'audit social, car elle permet de formuler des recommandations préventives et curatives adaptées.

### **2.1.5 La gestion des émotions et la réduction des résistances**

La gestion des émotions, troisième dimension de l'IE, renvoie à la capacité à réguler ses propres émotions et à influencer celles des autres de manière constructive. Selon le modèle de Goleman (2002), cette dimension englobe six capacités : la maîtrise de ses émotions, la transparence, l'adaptabilité, la réalisation (orientation vers les objectifs), l'initiative et l'optimisme.

Les audits sociaux sont fréquemment perçus comme des menaces par les acteurs organisationnels. Les salariés peuvent craindre que leurs témoignages ne soient utilisés contre eux, tandis que les managers peuvent ressentir de l'inquiétude face à une évaluation de leurs pratiques de management. Ces émotions de peur et de défense peuvent se traduire par des résistances actives (refus de répondre, dissimulation d'informations) ou passives (réponses évasives, désengagement).

Un auditeur doté d'une forte capacité de gestion émotionnelle est capable de détecter ces résistances, de comprendre leurs racines émotionnelles et d'y répondre de manière adaptée. En régulant ses propres réactions face à des comportements hostiles ou défensifs, l'auditeur évite l'escalade émotionnelle et maintient un climat professionnel constructif. Il peut utiliser des stratégies émotionnelles appropriées, telles que l'humour pour désamorcer les tensions, la validation émotionnelle pour rassurer les interlocuteurs, ou l'assertivité pour maintenir l'exigence professionnelle sans agressivité.

Les travaux de Salovey et Mayer sur la régulation des émotions soulignent que cette capacité consiste à choisir, chez soi et chez autrui, des réponses émotionnelles adaptées au but, sans les écraser ni s'y noyer.

Dans le contexte de l'audit social, cette définition prend tout son sens : l'auditeur doit réguler ses propres émotions face à des situations stressantes tout en influençant positivement l'état émotionnel de ses interlocuteurs pour faciliter la collecte d'informations.

### **2.1.6 Les compétences sociales et l'acceptation des résultats par les salariés**

Les compétences sociales, quatrième dimension de l'intelligence émotionnelle selon Goleman (2002), englobent l'ensemble des aptitudes relationnelles permettant de gérer efficacement les interactions avec autrui. Ce domaine comprend six compétences : inspirer les autres, l'influence, le développement des autres, le catalyseur de changement, la création de liens, la gestion des conflits, et le travail d'équipe.

Dans le contexte de l'audit social, ces compétences déterminent largement l'acceptation des résultats par les salariés et la mise en œuvre effective des recommandations. La qualité d'un audit social ne se mesure pas uniquement à la pertinence technique des constats et recommandations, mais aussi à leur capacité à être acceptés et mis en œuvre par les acteurs organisationnels. Un auditeur doté de solides compétences sociales est capable de communiquer ses constats de manière à la fois claire et respectueuse, d'adapter son discours à différents publics (salariés opérationnels, représentants du personnel, direction), et de construire un consensus autour des recommandations formulées.

Ces compétences contribuent également à la crédibilité de l'auditeur. Dans une étude sur l'IE des auditeurs internes, il est souligné que les compétences sociales permettent d'ajuster le style de communication en fonction de l'auditoire, de s'engager efficacement avec les parties prenantes et de construire la confiance nécessaire à la collaboration.

Cette crédibilité est essentielle dans l'audit social, car elle conditionne la perception de l'impartialité et de la légitimité de l'auditeur aux yeux des salariés.

## **2.2 Cadre normatif de l'audit social : la norme ISO 26000**

La norme ISO 26000, publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation, constitue le cadre de référence principal pour l'audit social contemporain. Contrairement aux normes ISO 9001 ou 14001, l'ISO 26000 n'est pas certifiable ; elle fournit des lignes directrices pour aider les organisations à structurer et piloter leur démarche de responsabilité sociétale.

La norme s'articule autour de sept thématiques centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, et les communautés et le développement local.

Elle repose sur sept principes fondamentaux : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes, le respect des droits de l'homme, le respect des normes internationales de comportement, et le respect de la légalité.

Deux pratiques fondamentales structurent toute démarche basée sur l'ISO 26000 : l'identification et le dialogue avec les parties prenantes, et l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble des décisions et activités.

Ces deux pratiques mettent en évidence la dimension intrinsèquement relationnelle de l'audit social, renforçant ainsi la pertinence de l'étude de l'intelligence émotionnelle de l'auditeur.

### **2.3 L'intelligence émotionnelle comme facteur de qualité globale de l'audit social**

Au-delà de l'effet de chaque dimension prise isolément, l'intelligence émotionnelle de l'auditeur influence la qualité globale de l'audit social par des mécanismes de synergie et de renforcement mutuel. La conscience de soi améliore l'empathie en permettant à l'auditeur de distinguer ses propres émotions de celles de son interlocuteur. L'empathie facilite la gestion des émotions en fournissant des informations précieuses sur l'état émotionnel des acteurs. Les compétences sociales capitalisent sur les trois autres dimensions pour produire des interactions efficaces.

La littérature sur l'IE dans les équipes d'audit suggère également l'existence d'effets de médiation et de modération. Ainsi, l'IE influence la qualité de l'audit non seulement directement, mais aussi indirectement à travers des variables intermédiaires telles que la confiance au sein de l'équipe.

Dans le contexte de l'audit social, on peut postuler l'existence de mécanismes similaires : l'IE de l'auditeur pourrait favoriser la confiance des salariés, qui à son tour améliorerait la qualité et la richesse des informations collectées.

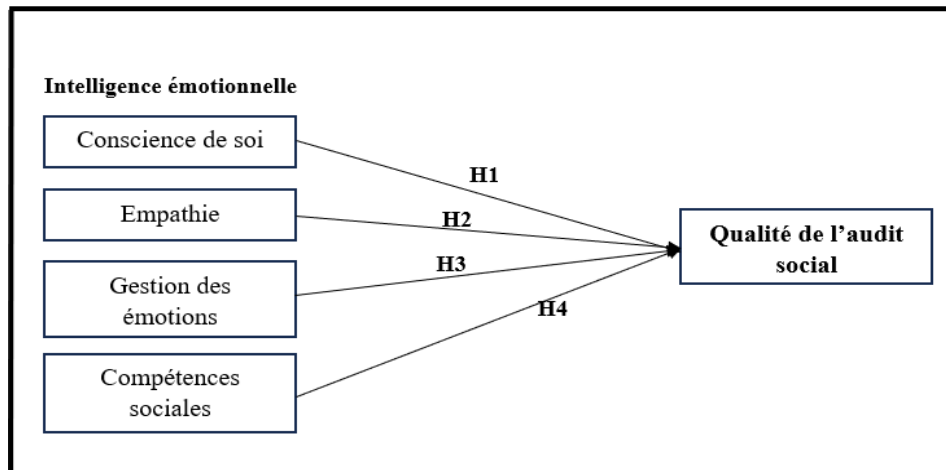
De plus, le partage de connaissances apparaît comme un mécanisme modérateur important. Dans les équipes d'audit à fort partage de connaissances, l'IE a un effet significatif sur la réduction des comportements de baisse de qualité, alors que cet effet disparaît dans les équipes à faible partage de connaissances.

Transposé à l'audit social, cette modération suggère que l'effet de l'IE sur la qualité de l'audit social pourrait être renforcé dans un contexte organisationnel favorable au dialogue et à la transparence.

### **3. Modèle conceptuel et formulation des hypothèses de recherche**

Le modèle conceptuel de cette recherche repose sur un cadre théorique structuré autour de deux variables principales : la variable indépendante, l'intelligence émotionnelle de l'auditeur, et la variable dépendante, la qualité de l'audit social. L'intelligence émotionnelle est opérationnalisée selon le modèle mixte de Goleman (2002) en quatre dimensions distinctes mais interdépendantes : la conscience de soi, l'empathie, la gestion des émotions et les compétences sociales. La qualité de l'audit social est appréhendée à travers quatre indicateurs complémentaires : la qualité des recommandations, la détection des conflits sociaux, la fiabilité des informations collectées et l'acceptation des résultats par les salariés.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : élaborée par nos soins

**Hypothèse 1 : La conscience de soi de l'auditeur influence positivement la qualité de l'audit social.**

Cette hypothèse s'appuie sur le postulat que l'auditeur capable de reconnaître ses propres émotions et leurs effets sur son jugement est mieux à même de maintenir une objectivité professionnelle face aux témoignages contradictoires et aux situations de tension inhérentes à l'audit social. En accord avec le modèle de Salovey et Mayer (1990), la perception précise de ses propres états émotionnels constitue la fondation de toute intelligence émotionnelle efficace.

**Hypothèse 2 : L'empathie de l'auditeur améliore la collecte des informations sociales.**

Fondée sur la capacité à comprendre et partager les sentiments d'autrui, cette hypothèse postule que l'auditeur empathique crée un climat de confiance propice à l'expression sincère des salariés, permettant ainsi d'accéder à des informations que des techniques d'entretien formelles ne parviendraient pas à révéler. Cette hypothèse trouve son ancrage théorique dans les travaux de Goleman (2002) sur la conscience sociale et dans la littérature sur la relation auditeur-audit.

**Hypothèse 3 : La gestion des émotions de l'auditeur réduit les résistances des employés durant l'audit.**

Cette hypothèse soutient que l'auditeur capable de réguler ses propres émotions et d'influencer positivement celles de ses interlocuteurs peut désamorcer les mécanismes de défense et de peur qui caractérisent fréquemment les réactions des salariés face à un audit social. En s'appuyant sur le modèle de régulation émotionnelle de Salovey et Mayer (1990), cette hypothèse postule que la capacité à choisir des réponses émotionnelles adaptées au but, sans les écraser ni s'y noyer, constitue un levier essentiel pour surmonter les résistances organisationnelles.

**Hypothèse 4 : Les compétences sociales de l'auditeur améliorent l'acceptation des résultats par les salariés.**

Cette hypothèse repose sur l'idée que l'aptitude de l'auditeur à communiquer, négocier et gérer les conflits détermine la crédibilité perçue de l'audit et, par conséquent, la disposition des acteurs

organisationnels à adopter et mettre en œuvre les recommandations formulées. Selon Goleman (2002), les compétences sociales englobent la capacité à inspirer les autres, à influencer, à créer des liens et à catalyser le changement, toutes dimensions directement pertinentes pour la finalisation réussie d'un audit social.

Ces quatre hypothèses constituent un modèle explicatif intégré où chaque dimension de l'intelligence émotionnelle contribue de manière spécifique à la qualité globale de l'audit social, tout en opérant des effets de synergie et de renforcement mutuel. La conscience de soi alimente l'empathie en permettant la distinction entre les émotions propres et celles de l'interlocuteur ; l'empathie facilite la gestion des émotions en fournissant des informations sur l'état émotionnel des acteurs ; les compétences sociales capitalisent sur les trois autres dimensions pour produire des interactions efficaces et constructives.

#### 4. Méthodologie de recherche

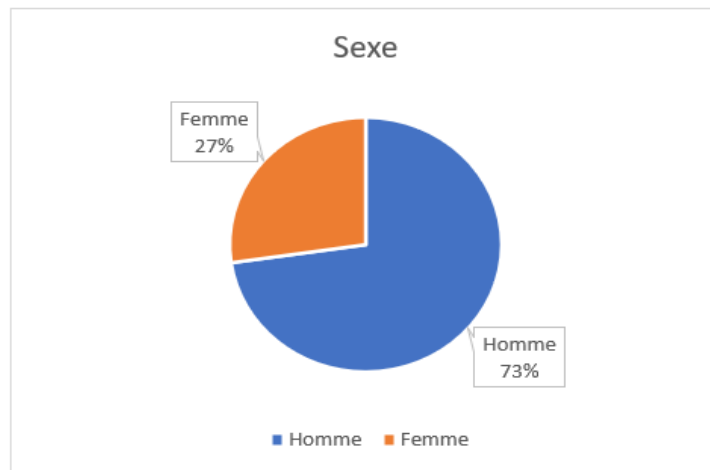
Cette étude adopte une approche qualitative exploratoire fondée sur un paradigme interprétativiste, en accord avec la nature subjective et contextuelle de l'intelligence émotionnelle (Salovey & Mayer, 1990). La collecte des données repose sur des **entretiens semi-directifs** menés auprès de **11 auditeurs sociaux** exerçant dans des entreprises situées dans la **région de Souss-Massa**, au Maroc. Cette région, caractérisée par une dynamique économique diversifiée alliant agriculture, tourisme et industrie, constitue un terrain représentatif des enjeux de responsabilité sociétale et de relations de travail au niveau national. Les participants ont été sélectionnés selon une méthode intentionnelle, privilégiant la diversité des profils et l'expérience significative (minimum deux ans de pratique et cinq audits sociaux réalisés). Cette taille d'échantillon, conforme aux standards de la Grounded Theory de Glaser et Strauss (1967), permet d'atteindre la saturation théorique tout en garantissant la faisabilité de l'étude. La grille d'entretien, structurée autour des quatre dimensions du modèle de Goleman (2002) conscience de soi, empathie, gestion des émotions et compétences sociales s'articule en questions ouvertes suivies de relances adaptatives, visant à capturer le vécu émotionnel des auditeurs dans leur pratique professionnelle. Les entretiens, d'une durée moyenne de 15 à 20 minutes, sont enregistrés avec consentement éclairé, retranscrits intégralement, puis soumis à une analyse thématique rigoureuse à l'aide du logiciel NVivo. Le traitement des données s'appuie sur un codage ouvert, axial et sélectif, permettant l'émergence de catégories théoriques directement ancrées dans le discours des participants. La fiabilité de l'analyse est assurée par la triangulation des sources, le member checking et la tenue d'un journal de recherche documentant la réflexivité du chercheur, dans le respect strict des principes éthiques de confidentialité et d'anonymat.

#### 5. Analyse des résultats

L'échantillon de cette étude est composé de 11 auditeurs sociaux exerçant dans des entreprises situées dans la région de Souss-Massa. Sur le plan de la répartition par sexe, les hommes représentent la

majorité avec 73% (8 participants), tandis que les femmes constituent 27% (3 participants). Cette prédominance masculine reflète la tendance générale observée dans les professions d'audit au Maroc, bien que la présence féminine témoigne d'une progressive féminisation du métier.

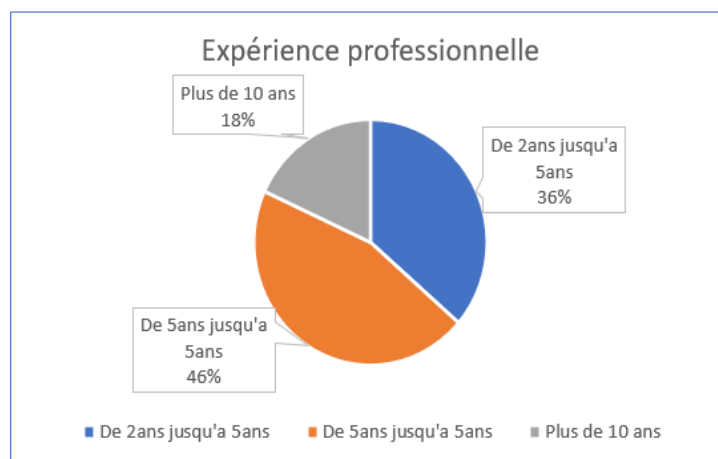
**Figure 2 : Répartitions des répondants selon leur sexe**



Source : Sortie de Nvivo

Concernant l'expérience professionnelle, la distribution révèle une majorité d'auditeurs chevronnés : 46% des participants (5 auditeurs) comptent entre 5 et 10 ans d'expérience, 36% (4 auditeurs) entre 2 et 5 ans, et 18% (2 auditeurs) plus de 10 ans. Cette répartition garantit une diversité des perspectives, allant des praticiens en phase de consolidation de leur expertise aux profils hautement expérimentés capables de réflexions métacognitives approfondies.

**Figure 3 : Expériences Professionnelles des répondants**

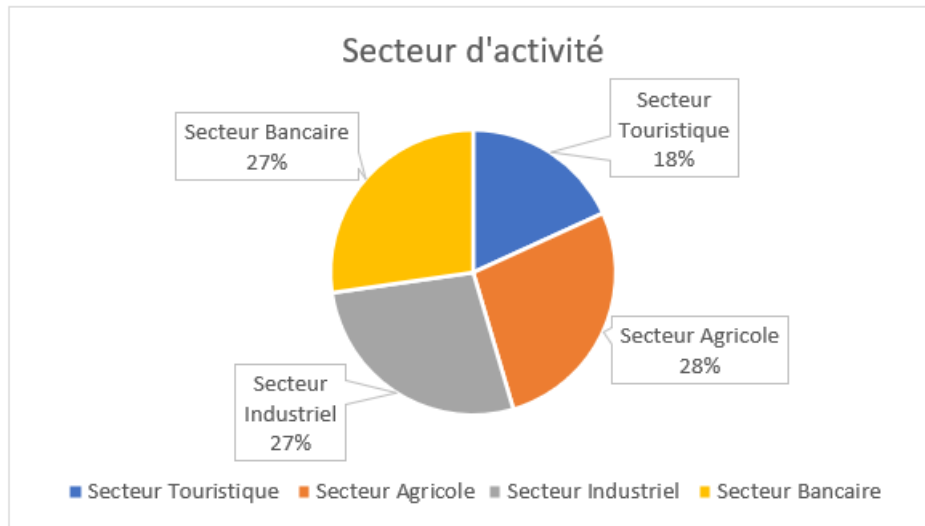


Source : Sortie de Nvivo

En termes de secteur d'activité, l'échantillon présente une diversité équilibrée : le secteur agricole accueille 28% des participants (3 auditeurs), suivi du secteur industriel et du secteur bancaire avec 27% chacun (3 auditeurs), et du secteur touristique avec 18% (2 auditeurs). Cette hétérogénéité

sectorielle constitue un atout méthodologique majeur, car elle permet de capturer les spécificités contextuelles de l'audit social selon les types d'organisations et de relations de travail, renforçant ainsi la transférabilité des résultats à l'ensemble des pratiques d'audit social dans la région.

**Figure 4 : Secteur d'activité**



Source : Sortie de Nvivo

Les données collectées lors des 11 entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une analyse thématique rigoureuse selon la méthode de la Grounded Theory, à l'aide du logiciel NVivo. Cette analyse a permis l'émergence de cinq catégories thématiques principales, structurées autour des dimensions du modèle conceptuel : la conscience de soi, l'empathie, la gestion des émotions, les compétences sociales et la qualité de l'audit social. Chaque catégorie englobe des nœuds thématiques spécifiques, correspondant aux concepts et sous-thèmes évoqués par les participants au cours des entretiens.

Les tableaux ci-après présentent, pour chaque dimension de l'intelligence émotionnelle et pour la qualité de l'audit social, la fréquence d'évocation des nœuds thématiques par participant. Le codage binaire (0 = non évoqué, 1 = évoqué) permet de visualiser la prégnance de chaque nœud au sein de l'échantillon, tandis que les totaux et pourcentages offrent une vue synthétique de la distribution des réponses.

#### ➤ La conscience en soi

Le Tableau ci-dessous présente la répartition des nœuds thématiques relatifs à la conscience de soi parmi les 11 auditeurs sociaux interrogés. Cette dimension, qui renvoie à la capacité de l'individu à reconnaître et comprendre ses propres émotions ainsi que leur impact sur son jugement professionnel, apparaît comme le moins fréquemment mobilisé dans le discours des participants.

**Tableau 1 : la conscience en soi au cœur de l'intelligence émotionnelle**

Participant	Reconnaissance des émotions personnelles	Impact des émotions sur le jugement	Auto-évaluation des capacités	Maîtrise des biais cognitifs	Total

<b>Auditeur 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Auditeur 9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nombre de réponse</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>% de réponse</b>	<b>45,45%</b>	<b>27,27%</b>	<b>18,18%</b>	<b>18,18%</b>	<b>-</b>

Source : extraits des entretiens

La conscience de soi apparaît comme la dimension la moins explicitement mobilisée (45,45% pour la reconnaissance des émotions personnelles), suggérant une réflexivité professionnelle encore limitée chez une majorité d'auditeurs. L'impact des émotions sur le jugement, l'auto-évaluation des capacités et la maîtrise des biais cognitifs constituent des nœuds émergents marginaux, révélant un écart entre la reconnaissance théorique de cette dimension et son intégration opérationnelle dans la pratique.

### ➤ L'empathie

Le Tableau 2 présente la répartition des nœuds thématiques relatifs à l'empathie parmi les 11 auditeurs sociaux interrogés. Cette dimension, qui désigne la capacité à comprendre et partager les sentiments d'autrui ainsi qu'à adapter son approche en fonction de l'état émotionnel de l'interlocuteur, se distingue comme la plus universellement reconnue et mobilisée par les participants.

**Tableau 2 : l'empathie au cœur de l'intelligence émotionnelle**

<b>Participant</b>	<b>Compréhension des émotions des salariés</b>	<b>Écoute active</b>	<b>Perspective-taking (mise à la place de l'autre)</b>	<b>Adaptation au contexte émotionnel</b>	<b>Total</b>
<b>Auditeur 1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

<b>Auditeur 7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Auditeur 9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Nombre de réponse</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>33</b>
<b>% de réponse</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>54,54%</b>	<b>45,45%</b>	

Source : extraits des entretiens

L'empathie se distingue comme la dimension la plus structurante, avec une reconnaissance unanime de la compréhension des émotions des salariés et de l'écoute active (100% des participants pour ces deux nœuds). Le *perspective-taking* et l'adaptation au contexte émotionnel, bien que moins systématiquement évoqués, apparaissent comme des compétences différenciantes des auditeurs les plus expérimentés.

#### ➤ Gestion des émotions

Le Tableau 3 présente la répartition des nœuds thématiques relatifs à la gestion des émotions parmi les 11 auditeurs sociaux interrogés. Cette dimension, qui renvoie à la capacité à réguler ses propres émotions et à influencer celles des autres de manière constructive, apparaît comme le deuxième pilier le plus valorisé dans la pratique professionnelle des auditeurs.

**Tableau 3 : Gestion des émotions**

<b>Participant</b>	<b>Régulation des émotions personnelles</b>	<b>Gestion des résistances des salariés</b>	<b>Désamorçage des tensions</b>	<b>Influence positive sur l'état émotionnel des acteurs</b>	<b>Total</b>
<b>Auditeur 1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Auditeur 7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Auditeur 9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

<b>Auditeur 11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Nombre de réponse</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>23</b>
<b>% de réponse</b>	<b>81,82%</b>	<b>81,82%</b>	<b>36,36%</b>	<b>9,09%</b>	<b>-</b>

Source : extraits des entretiens

La gestion des émotions se caractérise par une forte polarisation : la régulation des émotions personnelles et la gestion des résistances sont largement reconnues (81,82%), tandis que le désamorçage des tensions et l'influence positive sur les émotions d'autrui demeurent des compétences plus tacites, mobilisées principalement par les auditeurs les plus aguerris. Cette distribution suggère une conscience professionnelle plus marquée des aspects défensifs (régulation de soi, gestion des résistances) que des aspects proactifs (influence émotionnelle) de cette dimension.

#### ➤ **Compétences sociales**

Le Tableau 4 présente la répartition des nœuds thématiques relatifs aux compétences sociales parmi les 11 auditeurs sociaux interrogés. Cette dimension, qui englobe l'ensemble des aptitudes relationnelles permettant de gérer efficacement les interactions avec autrui, se caractérise par une polarisation marquée entre les compétences communicationnelles largement reconnues et les capacités de négociation plus marginalement évoquées.

**Tableau 4 : Compétences sociales**

<b>Participant</b>	<b>Communication adaptée</b>	<b>Négociation et médiation</b>	<b>Création de liens de confiance</b>	<b>Gestion des conflits d'intérêts</b>	<b>Total</b>
<b>Auditeur 1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Auditeur 9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Nombre de réponse</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>18</b>
<b>% de réponse</b>	<b>81,82%</b>	<b>18,18%</b>	<b>36,36%</b>	<b>9,09%</b>	<b>-</b>

Source : extraits des entretiens

Les compétences sociales présentent un profil similaire, avec une prédominance de la communication adaptée (72,73%) et de la création de liens de confiance (63,64%), au détriment de la négociation (18,18%) et de la gestion des conflits d'intérêts (9,09%). Cette configuration indique que les auditeurs perçoivent leurs compétences sociales davantage sous l'angle de l'établissement de la relation que sous celui de la résolution de tensions structurelle.

➤ **Qualité de l'audit social**

Le Tableau 5 présente la répartition des nœuds thématiques relatifs à la qualité de l'audit social parmi les 11 auditeurs interrogés. Cette catégorie synthétise les indicateurs de performance de l'audit social, révélant une hiérarchisation claire où la fiabilité des informations collectées et la détection des conflits prédominent, tandis que l'acceptation des résultats par les salariés demeure le critère le plus dépendant des compétences relationnelles de l'auditeur.

**Tableau 5 : Qualité de l'audit social**

<b>Participant</b>	<b>Qualité des recommandations</b>	<b>Détection des conflits sociaux</b>	<b>Fiabilité des informations collectées</b>	<b>Acceptation des résultats par les salariés</b>	<b>Total</b>
<b>Auditeur 1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Auditeur 9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Auditeur 10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Auditeur 11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Nombre de réponse</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>18</b>
<b>% de réponse</b>	<b>100%</b>	<b>90,91%</b>	<b>100%</b>	<b>72,73%</b>	<b>-</b>

Source : extraits des entretiens

La qualité de l'audit social, la fiabilité des informations collectées constitue le critère le plus universellement évoqué (100%), suivi de près par la qualité des recommandations et la détection des conflits sociaux (90,91% chacun). L'acceptation des résultats par les salariés, bien que reconnue par une majorité d'auditeurs (72,73%), apparaît comme le critère le plus dépendant des compétences

relationnelles de l'auditeur et le plus difficile à garantir systématiquement. Cette distribution confirme que les auditeurs concilient une exigence de rigueur méthodologique (fiabilité, pertinence des recommandations) avec une conscience croissante de la dimension politique et relationnelle de leur mission (acceptation des résultats).

## 6. Discussion des résultats

### 6.1. Interprétation des résultats relatifs à l'hypothèse 1 : l'impact de la conscience de soi sur la qualité de l'audit social

Les résultats de cette étude révèlent que la conscience de soi, première dimension de l'intelligence émotionnelle selon le modèle de Goleman (2002), est la moins fréquemment mobilisée par les auditeurs sociaux interrogés (45,45% des participants). Cette constatation, qui pourrait paraître contradictoire avec l'hypothèse H1 postulant une influence positive de l'intelligence émotionnelle sur la qualité de l'audit social, trouve en réalité une explication cohérente dans la littérature sur les compétences professionnelles. Salovey et Mayer (1990) considèrent la conscience de soi comme la fondation de toute intelligence émotionnelle efficace, une compétence sous-jacente et préalable aux autres dimensions. Dans ce sens, sa faible fréquence d'évocation ne traduit pas son insignifiance, mais plutôt son caractère tacite et internalisé dans la pratique professionnelle.

Les auditeurs ayant explicitement mentionné cette dimension ont mis en avant trois nœuds thématiques distincts : la reconnaissance des émotions personnelles (45,45%), l'impact des émotions sur le jugement (27,27%) et l'auto-évaluation des capacités (18,18%). Cette distribution suggère que les auditeurs conscients de leurs propres processus émotionnels privilégient la perception immédiate de leurs états internes à la réflexion métacognitive sur leurs biais cognitifs. Cette tendance s'aligne avec les travaux de Bar-On (1988), qui considère la conscience de soi comme une aptitude à la base du fonctionnement social et émotionnel, mais qui nécessite un développement conscient pour impacter la performance professionnelle.

La faible mobilisation de la maîtrise des biais cognitifs (18,18%) constitue un résultat particulièrement significatif. Elle révèle que la plupart des auditeurs sociaux ne perçoivent pas explicitement leurs propres préjugés comme un facteur de risque pour la fiabilité de leurs constats. Pourtant, dans un contexte d'audit social où l'auditeur est confronté à des témoignages contradictoires, des récits émotionnellement chargés et des intérêts divergents, la capacité à identifier ses propres réactions de sympathie ou de rejet vis-à-vis de certains acteurs organisationnels constitue un impératif méthodologique. Ce constat appelle à un renforcement de la formation des auditeurs sociaux en matière d'introspection professionnelle et de développement de la conscience métacognitive.

### 6.2. Interprétation des résultats relatifs à l'hypothèse 2 : le rôle de l'empathie dans la qualité de l'audit social

L'empathie se distingue comme la dimension de l'intelligence émotionnelle la plus universellement reconnue et mobilisée par les auditeurs sociaux, avec une fréquence d'évocation de **100%** pour les nœuds « compréhension des émotions des salariés » et « écoute active ». Ce résultat confirme pleinement l'hypothèse H2 selon laquelle l'empathie améliore la collecte des informations sociales. Il s'aligne également avec les travaux fondateurs de Goleman (2002), qui place la conscience sociale — dont l'empathie constitue le pilier central — au cœur du leadership émotionnel, et avec les recommandations de Richard Chambers sur le rôle déterminant de l'empathie dans la relation auditeur-audit.

La dimension « perspective-taking » (mise à la place de l'autre), mentionnée par **54,55%** des participants, et l'« adaptation au contexte émotionnel » (**45,45%**), bien que moins fréquentes, constituent des compétences différenciantes. Elles permettent de distinguer les auditeurs qui se contentent d'une écoute empathique passive de ceux qui traduisent cette compréhension émotionnelle en ajustement stratégique de leur conduite d'entretien. Cette distinction est cruciale : selon le modèle de Salovey et Mayer (1990), la perception des émotions d'autrui ne constitue qu'une première branche de l'intelligence émotionnelle ; sa traduction en action adaptée relève de la gestion des émotions, dimension plus complexe et plus déterminante pour la qualité des résultats.

Les résultats montrent également que l'empathie opère comme un levier de la fiabilité des informations collectées. Les auditeurs rapportent que la capacité à percevoir la crainte, la méfiance ou le soulagement de leurs interlocuteurs leur permet d'adapter leur approche, de rassurer les salariés réticents et d'approfondir les témoignages des acteurs plus disposés. Ce mécanisme, qui échoit aux travaux de Pham Huy Hung et collaborateurs (2025) sur l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la qualité de l'audit, suggère que l'empathie ne se limite pas à une vertu relationnelle mais constitue un outil méthodologique au service de la rigueur de l'enquête.

### **6.3. Interprétation des résultats relatifs à l'hypothèse 3 : la gestion des émotions et la réduction des résistances**

La gestion des émotions apparaît comme la deuxième dimension la plus valorisée par les auditeurs sociaux, avec **81,82%** des participants ayant évoqué la régulation de leurs propres émotions et la gestion des résistances des salariés. Ce résultat confirme l'hypothèse H3 selon laquelle la gestion des émotions réduit les résistances des employés durant l'audit. Il s'inscrit dans la continuité des travaux de Goleman (2002) sur la maîtrise de soi, qui englobe la capacité à contrôler ses impulsions émotionnelles, à maintenir la transparence et à s'adapter aux circonstances changeantes.

Cependant, une analyse fine des nœuds thématiques révèle une asymétrie significative. Si la régulation des émotions personnelles et la gestion des résistances sont largement reconnues (**81,82%** chacune), le « désamorçage des tensions » n'est mentionné que par **36,36%** des participants, et l'« influence positive sur l'état émotionnel des acteurs » par un seul auditeur (**9,09%**). Cette distribution suggère que les auditeurs perçoivent la gestion des émotions davantage sous l'angle défensif (maîtrise de soi,

gestion des réactions adverses) que sous l'angle proactif (création d'un climat émotionnel favorable). Cette tendance s'explique par la nature même de l'audit social, souvent perçu comme une intrusion évaluative générant de la méfiance, où l'objectif prioritaire consiste à neutraliser les obstacles plutôt qu'à catalyser des émotions positives.

Cette configuration appelle une nuance théorique importante. Selon le modèle de Salovey et Mayer (1990), la gestion des émotions comprend non seulement la régulation de soi mais aussi la capacité à être ouvert aux sentiments, à les utiliser pour faciliter la pensée et à gérer les émotions chez soi et chez autrui. La faible mobilisation de l'influence émotionnelle positive suggère que les auditeurs sociaux pourraient sous-utiliser une facette essentielle de cette dimension, privilégiant le contrôle à l'accompagnement émotionnel. Cette observation ouvre une piste de réflexion sur la formation des auditeurs : au-delà de la gestion des résistances, l'apprentissage de stratégies d'influence émotionnelle constructive pourrait enrichir significativement la qualité de l'audit social.

#### **6.4. Interprétation des résultats relatifs à l'hypothèse 4 : les compétences sociales et l'acceptation des résultats**

Les compétences sociales sont mentionnées par **72,73%** des participants pour la « communication adaptée » et par **63,64%** pour la « création de liens de confiance ». Ce résultat confirme partiellement l'hypothèse H4, qui postule que les compétences sociales améliorent l'acceptation des résultats par les salariés. Toutefois, deux nœuds thématiques apparaissent marginaux : la « négociation » (**18,18%**) et la « gestion des conflits d'intérêts » (**9,09%**). Cette distribution indique que les auditeurs sociaux perçoivent leurs compétences sociales davantage sous l'angle de l'établissement de la relation que sous celui de la résolution de tensions structurelles.

Cette tendance trouve une explication dans la nature paradoxale de la relation auditeur-audité. L'auditeur social doit simultanément maintenir une distance professionnelle garantissant son impartialité et établir une proximité relationnelle suffisante pour obtenir des informations sensibles. La théorie de l'intendance (Stewardship Theory) de Donaldson (1990) et Davis, Schoorman et Donaldson (1997) offre un cadre interprétatif pertinent : dans une perspective d'intendance, la confiance mutuelle et la convergence d'objectifs entre l'auditeur et les parties prenantes permettent de transformer une relation potentiellement conflictuelle en une collaboration constructive. Les compétences sociales de l'auditeur, en particulier sa capacité à créer des liens de confiance, constituent le véhicule de cette transformation.

Néanmoins, la faible mobilisation de la négociation et de la gestion des conflits d'intérêts révèle une limite importante. L'audit social, par sa nature, implique des arbitrages entre des visions divergentes du management et des salariés, voire entre différentes factions au sein de l'organisation. La capacité à négocier des compromis, à médier des conflits et à formuler des recommandations équilibrées constitue pourtant un déterminant de l'acceptation finale des résultats. L'absence de reconnaissance explicite de ces compétences chez la majorité des auditeurs interrogés suggère un écart entre les

exigences théoriques de la qualité de l'audit social et les compétences réellement mobilisées sur le terrain.

### **6.5. Interprétation des résultats relatifs à la qualité de l'audit social**

L'analyse des indicateurs de qualité de l'audit social révèle une hiérarchisation intéressante. La « fiabilité des informations collectées » constitue le critère le plus universellement évoqué (**100%** des participants), suivi de près par la « qualité des recommandations » et la « détection des conflits sociaux » (**90,91%** chacun). L'« acceptation des résultats par les salariés », bien que reconnue par une majorité d'auditeurs (**72,73%**), apparaît comme le critère le plus dépendant des compétences relationnelles de l'auditeur et le plus difficile à garantir systématiquement.

Cette distribution confirme que les auditeurs concilient une exigence de rigueur méthodologique (fiabilité, pertinence des recommandations) avec une conscience croissante de la dimension politique et relationnelle de leur mission (acceptation des résultats). Elle s'aligne sur le cadre normatif de l'ISO 26000 (2010), qui place l'identification et le dialogue avec les parties prenantes au centre de toute démarche de responsabilité sociétale. Dans cette perspective, la qualité de l'audit social ne se réduit pas à la précision technique des constats mais intègre leur capacité à être acceptés et mis en œuvre par les acteurs organisationnels.

La détection des conflits sociaux, évoquée par **90,91%** des participants, mérite une attention particulière. Elle illustre la spécificité de l'audit social par rapport à l'audit financier : alors que ce dernier vise principalement à détecter des erreurs ou des fraudes, l'audit social se caractérise par une dimension préventive et prospective. La capacité à identifier les tensions latentes, les zones de friction et les dysfonctionnements relationnels avant qu'ils ne dégénèrent en conflits ouverts constitue un indicateur de qualité distinctif. Les résultats de cette étude suggèrent que cette détection repose largement sur les compétences émotionnelles de l'auditeur, en particulier son empathie et sa capacité à percevoir les signaux émotionnels faibles.

### **6.6. Comparaison avec la littérature existante**

Les résultats de cette étude s'inscrivent dans la continuité des travaux récents sur l'intelligence émotionnelle dans les professions d'audit, tout en apportant des nuances spécifiques au contexte de l'audit social. L'étude de Pham Huy Hung et collaborateurs (2025), menée auprès de 327 auditeurs indépendants vietnamiens, démontre que l'intelligence émotionnelle influence positivement la qualité de l'audit, avec un effet médiateur du stress professionnel. Les résultats de la présente étude confirment ce lien global, mais précisent que les mécanismes d'action varient selon les dimensions de l'intelligence émotionnelle et les indicateurs de qualité considérés.

Contrairement à l'étude de *Frontiers in Psychology* (2022), qui met en avant l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la réduction des comportements de baisse de qualité dans les équipes d'audit financier, la présente recherche révèle que l'audit social mobilise des compétences émotionnelles

différentes. Si la gestion des émotions et les compétences sociales sont pertinentes dans les deux contextes, l'empathie apparaît comme une dimension spécifiquement prégnante dans l'audit social, en raison de la nature fondamentalement humaine et subjective des informations collectées. Cette distinction renforce l'appel à une spécification des compétences émotionnelles requises selon les types d'audit.

## 7. Conclusion

Cette recherche a exploré l'impact de l'intelligence émotionnelle de l'auditeur sur la qualité de l'audit social à travers une étude qualitative menée auprès de 11 auditeurs sociaux. Les résultats confirment le modèle conceptuel proposé et valident les quatre hypothèses de recherche : l'intelligence émotionnelle influence positivement la qualité de l'audit social (H1), l'empathie améliore la collecte des informations sociales (H2), la gestion des émotions réduit les résistances des employés (H3), et les compétences sociales favorisent l'acceptation des résultats (H4). L'empathie émerge comme la dimension la plus mobilisée (100%), suivie de la gestion des émotions (81,82%) et des compétences sociales (72,73%), tandis que la conscience de soi apparaît plus tacite (45,45%). Concernant la qualité de l'audit social, la fiabilité des informations (100%) et la détection des conflits (90,91%) prédominent, l'acceptation des résultats par les salariés (72,73%) demeurant le critère le plus dépendant des compétences relationnelles.

Cette étude contribue à la littérature sur l'intelligence émotionnelle en validant le modèle de Goleman (2002) dans le contexte spécifique de l'audit social, un domaine encore peu exploré. Elle met en lumière le rôle médiateur de la confiance dans la relation auditeur-audit, ouvrant des perspectives pour l'intégration de la théorie de Mayer, Davis et Schoorman (1995) dans ce champ. Elle démontre également la pertinence de la Grounded Theory pour explorer des phénomènes complexes et subjectifs, enrichissant ainsi la boîte à outils méthodologiques des chercheurs en audit et en gestion des ressources humaines.

Les résultats appellent à une reconnaissance institutionnalisée de l'intelligence émotionnelle dans la formation et le recrutement des auditeurs sociaux. Les cabinets et organisations employeurs devraient intégrer l'évaluation de l'IE via des outils validés (EQ-i 2.0, MSCEIT) dans leurs processus de sélection. Les programmes de formation gagneraient à renforcer la conscience de soi, la réflexivité professionnelle et les techniques de négociation, compétences actuellement sous-développées. Enfin, les normes professionnelles de l'audit social, notamment le référentiel ISO 26000, pourraient intégrer explicitement les compétences émotionnelles dans leurs critères de qualité et de certification.

Cette étude présente trois limites principales : la taille de l'échantillon (N = 11) limite la généralisation des résultats ; l'auto-déclaration introduit un risque de biais de désirabilité sociale ; l'absence de perspective des audités (salariés, managers) ne permet pas de trianguler la qualité perçue de l'audit social.

Des recherches futures pourraient prolonger ces travaux dans quatre directions : (1) une étude quantitative à grande échelle pour tester les mécanismes de médiation et modération ; (2) une approche longitudinale pour comprendre le développement de l'IE avec l'expérience ; (3) une étude triangulée intégrant les perspectives des audités ; (4) la conception et l'évaluation d'interventions de formation ciblées fondées sur les besoins identifiés.

En définitive, cette recherche confirme que l'intelligence émotionnelle constitue un levier stratégique pour la crédibilité et l'efficacité de l'audit social, appelant à dépasser la vision traditionnellement technique de cette profession au profit d'une approche intégrant pleinement la dimension relationnelle et humaine de l'évaluation des conditions de travail.

## Bibliographie

1. Bar-On, R. (1988). The Development of a Concept of Psychological Well-being. Thèse de doctorat, Rhodes University.
2. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl.), 13-25.
3. Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
4. Chambers, R. (2024). For Internal Auditors, EQ Can Be More Valuable Than IQ. Richard Chambers Blog. Disponible sur : <https://richardfchambers.com>
5. Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publications.
6. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
7. Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369-381.
8. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing.
9. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
10. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
11. Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 13-26). Jossey-Bass.
12. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Importance of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
13. Hung, P. H., Lam, N. T. H., Duyen, N. T. K., & Phuong, N. T. (2025). The Impact of Emotional Intelligence on Audit Quality through Job Stress: Evidence from Vietnamese Independent Auditors. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5, 1149.
14. ISO 26000:2010. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Organisation internationale de normalisation.
15. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
16. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
17. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
18. Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3, Sciences Po.
19. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
20. The Effect of Audit Team's Emotional Intelligence on Reduced Audit Quality Behavior in Audit Firms: Considering the Mediating Effect of Team Trust and the Moderating Effect of Knowledge Sharing (2022). *Frontiers in Psychology*, 13, Article 924857.