

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**INFLUENCE DU CONTRÔLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE DES PARTIES
PRENANTES INTERNES**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR
BARKE DICKO**

MARS 2026

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les projets contemporains évoluent au sein de contextes de plus en plus complexes, soumis à des exigences croissantes en matière de gouvernance, de transparence et de performance. Dans ce cadre, le contrôle interne apparaît comme un levier primordial pour structurer les processus, encadrer les responsabilités et faciliter la prise de décision. Son efficacité reste cependant conditionnée par sa compréhension, son appropriation et son intégration par les parties prenantes internes ainsi que par le contexte de communication et la complexité organisationnelle.

Ce mémoire propose ainsi d'analyser l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes autour des projets, tout en examinant le rôle modérateur de la communication et de la complexité dans cette dynamique. L'article puise d'abord dans une recherche bibliographique exhaustive et un cadre conceptuel élaboré pour examiner la manière dont les mécanismes de contrôle interne peuvent ou non contribuer et parfois même faire obstacle à l'efficacité, à l'efficience, à l'effectivité, à la pertinence et aux effets des processus impliquant des parties prenantes internes. Pour ce faire, la recherche s'appuie sur une méthode quantitative centrale, consistant à faire passer un questionnaire auprès d'une population d'acteurs de terrain mobilisés dans des projets, afin de récolter des données empiriques sur la nature des dispositifs de contrôle, la qualité des échanges d'informations, le niveau de complexité perçue et sur chacun des aspects de la performance.

Les données récoltées sont analysées à l'aide de techniques statistiques descriptives, notamment les fréquences, pourcentages et moyennes pondérées. Finalement, le contrôle interne influence effectivement la performance des parties prenantes internes. Cette relation est renforcée par des pratiques communicatives claires, pertinentes et fluides. Par ailleurs, la complexité organisationnelle est aussi mise de l'avant comme modératrice de cette relation, dont elle amplifie ou réduit l'effet selon le contexte du projet.

Pour conclure, ce mémoire permettra d'améliorer la compréhension du rôle du contrôle interne dans la performance en contexte de projet en proposant des pistes d'amélioration

opérationnelles aux gestionnaires. Il peut également constituer une base pour de futures recherches qui viendront éventuellement élargir le champ d'analyse à d'autres variables organisationnelles et à d'autres modalités méthodologiques.

Dédicace spéciale à mon bébé
DICKO MARATOU DIYA FAITH,
ma cause, en laquelle je crois et pour
laquelle je me bats.

Le combat le plus noble de ma vie.
Que cet effort soit le reflet de mon
amour, de ma persévérance et de mon
engagement pour ton avenir.

REMERCIEMENTS

À mon directeur de recherche, M. Alencar Soares Bravo,

À Mme Marie-Noëlle Hervé Albert, professeure au grand cœur que je n'oublierai jamais,

Au corps professoral de l'Université du Québec à Rimouski,

Au corps professoral de l'Université du Québec à Trois-Rivières,

Au corps professoral de l'Institut Universitaire d'Abidjan,

Aux familles Dicko, Tapsoba, Kéké et Konaté,

À mon épouse, Kadidiatou Dicko, née Diallo,

Et aux membres du jury,

J'exprime mon RESPECT, ma CONSIDÉRATION, ma LOYAUTÉ et ma RECONNAISSANCE.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
REMERCIEMENTS.....	vi
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xii
CHAPITRE 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1.1 CONTEXTE	1
1.2 PROBLEMATIQUE GENERALE.....	3
1.3 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE.....	6
1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE	8
1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	10
1.6 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE	13
CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	16
2.1 ANALYSE BIBLIOMETRIQUE	16
2.1.1 Analyse descriptive	16
2.1.2 Analyse VOSviewer	31
2.2 ANALYSE CONCEPTUELLE	39
2.2.1 Contrôle interne	39
2.2.2 Gestion des parties prenantes	53
2.2.3 Mécanismes de communication et dynamiques de complexité.....	70
2.3 HYPOTHESES ET CADRE CONCEPTUEL	77
2.3.1 Hypothèse 1 : Objectif 5 : Analyser l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes.....	77
2.3.2 Hypothèse 2 : Objectif 6 : Analyser le rôle modérateur de la communication.	78

2.3.3 Hypothèse 3 : Objectif 7 : Analyser le rôle modérateur de la complexité.....	79
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE	82
3.1 TYPE DE RECHERCHE	83
3.2 COLLECTE DES DONNEES	83
3.3 ÉCHANTILLONNAGE	84
CHAPITRE 4 ANALYSE DES DONNÉES ET DISCUSSION	86
4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE.....	86
4.2 ANALYSE DES RESULTATS	89
4.2.1 Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes.....	89
4.2.2 Discussion et vérification de l'hypothèse 1 : le contrôle interne exerce une influence sur la performance des parties prenantes internes.....	97
4.2.3 Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la communication	99
4.2.4 Discussion et vérification de l'hypothèse 2 : le rôle modérateur de la communication.....	101
4.2.5 Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la complexité	101
4.2.6 Discussion et vérification de l'hypothèse 3 : le rôle modérateur de la complexité.....	103
4.3 SYNTHÈSE DES RESULTATS.....	104
CONCLUSION GÉNÉRALE	106
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	109
ANNEXES	114

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Objectifs de recherche	12
Tableau 2 : Les principes du contrôle interne.....	46
Tableau 3 : Les parties prenantes internes et externes.....	62
Tableau 4 : Le plan de gestion des parties prenantes.....	63
Tableau 5 : L'inclusion des parties prenantes aux projets	65
Tableau 6 : Les facteurs du contrôle interne et de la performance de parties prenantes internes	78
Tableau 7 : Les facteurs de la communication	79
Tableau 8 : Les facteurs de la complexité.....	80
Tableau 9 : Influence du contrôle interne sur l'efficacité des parties prenantes internes	89
Tableau 10 : Influence du contrôle interne sur l'efficience des parties prenantes internes	90
Tableau 11 : Influence du contrôle interne sur l'effectivité des parties prenantes internes	92
Tableau 12 : Influence du contrôle interne sur la pertinence des parties prenantes internes	93
Tableau 13 : Influence du contrôle interne sur l'impact des parties prenantes internes	94
Tableau 14 : Distribution globale des réponses relatives à la performance des parties prenantes internes	96
Tableau 15 : Le rôle modérateur de la communication	99
Tableau 16 : Le rôle modérateur de la complexité	101

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Localisation de la recherche	10
Figure 2 : Le cadre conceptuel	11
Figure 3 : Ordinogramme PRISMA	17
Figure 4 : Variables principales étudiées dans les articles retenus	19
Figure 5 : Répartition des articles selon le type d'étude	20
Figure 6 : Répartition des outils méthodologiques utilisés dans les articles sélectionnés.....	21
Figure 7 : Répartition des articles selon les domaines d'application	22
Figure 8 : Répartition des articles par année de publication	24
Figure 9 : Répartition des dispositifs et cadres conceptuels utilisés dans les articles retenus.....	25
Figure 10 : Principaux facteurs du contrôle interne recensés dans la littérature	26
Figure 11 : Fréquence des facteurs liés aux parties prenantes internes identifiés dans la littérature.....	28
Figure 12 : Principaux facteurs de communication identifiés dans la littérature	29
Figure 13 : Les facteurs de la complexité identifiés dans la littérature	30
Figure 14 : Network visualization.....	32
Figure 15 : Overlay visualization.....	33
Figure 16 : Density visualization	35
Figure 17 : Network visualization Cluster 1	36
Figure 18 : Network visualization Cluster 2	37
Figure 19 : Network visualization Cluster 3	38
Figure 20 : Network visualization Cluster 4	38

Figure 21 : processus de contrôle interne basé sur le COSO, cité dans (Kazaz et al., 2019, p. 499).....	50
Figure 22 : COSO Enterprise Risk Management, cité dans (Sahin et Menekse, 2025, p. 9).....	51
Figure 23 : COSO, cité dans (Kazaz et al., 2019, p. 499).....	53
Figure 24 : Cheminement du concept de parties prenantes	56
Figure 25 : Les types de parties prenantes	61
Figure 26 : La gestion des parties prenantes.....	69
Figure 27 : Le cadre conceptuel.....	77
Figure 28 : Adapté d'oignon de la recherche selon (Saunders et al., 2023, p. 131)	83
Figure 29 : Répartition des 25 répondants en fonction de leur secteur d'activité	86
Figure 30 : Répartition des 25 répondants en fonction de la durée moyenne du projet	87
Figure 31 : Répartition des 25 répondants en fonction de la taille approximative de l'organisation.....	88
Figure 32 : Répartition des 25 répondants en fonction du budget approximatif des projets	88
Figure 33 : Influence du contrôle interne sur l'efficacité des parties prenantes internes	90
Figure 34 : Influence du contrôle interne sur l'efficience des parties prenantes internes	91
Figure 35 : Influence du contrôle interne sur l'effectivité des parties prenantes internes	92
Figure 36 : Influence du contrôle interne sur la pertinence des parties prenantes internes	93
Figure 37 : Influence du contrôle interne sur l'impact des parties prenantes internes	95
Figure 38 : Distribution globale des réponses relatives à la performance des parties prenantes internes	96
Figure 39 : Le rôle perçu de la communication	100
Figure 40 : Le rôle perçu de la complexité	102

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CSR / RSE : Corporate Social Responsibility / Responsabilité Sociétale des Entreprises

ERM : Enterprise Risk Management

IIA : Institute of Internal Auditors

ISO : International Organization for Standardization

IT / TI : Information Technology / Technologies de l'Information

NGO / ONG : Non-Governmental Organization / Organisation Non Gouvernementale

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

PMI : Project Management Institute

PMO : Project Management Office (Bureau de gestion de projets)

PRISMA : Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

RACI : Responsible, Accountable, Consulted, Informed

ROA : Return on Assets (Rentabilité des actifs)

ROE : Return on Equity (Rentabilité des capitaux propres)

SCI : Système de Contrôle Interne

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

CHAPITRE 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 CONTEXTE

Historiquement, la réussite des projets dépend de la faculté des parties prenantes à orchestrer des actions complexes. De l'époque antique à nos infrastructures modernes, la planification, l'attribution des responsabilités et le contrôle des performances ont toujours joué un rôle crucial. Au XX^e siècle, ces pratiques se sont institutionnalisées avec la naissance de la gestion de projet comme discipline structurée. Comme le rappellent Elia et al. (2021, p. 812), le Project Management Institute (PMI) a élaboré le PMBOK Guide, « une norme internationale qui fournit des lignes directrices, des règles et des caractéristiques pour la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles, codifiant ainsi la gestion de projet en un ensemble de standards reconnus ». Des référentiels tels que le PMBOK ou l'ISO ont intensifié la demande de la qualité et de la traçabilité, métamorphosant ainsi l'exécution technique en une véritable gestion des projets. Le contexte contemporain, marqué par la diversité des acteurs, la pression normative et l'accélération technologique, accentue la complexité des environnements de projet. Il révèle ainsi les limites des méthodes traditionnelles de gestion. Il requiert également l'établissement de systèmes aptes à sécuriser les procédures tout en soutenant efficacement les acteurs. Dans cette perspective, des auteurs comme Maylor et Williams nous rappellent qu'il ne s'agit plus seulement de définir la complexité des projets, mais de développer des réponses organisationnelles et managériales à cette complexité, afin d'aider effectivement les praticiens et leurs organisations à la gérer, comme expliqué dans Mikkelsen et Aaltonen (2023).

Le contrôle interne représenterait donc un levier stratégique quand il apparaît comme un ensemble de procédures et de responsabilités visant à sécuriser les processus, à structurer

l'information et à contrôler des risques d'erreur. Néanmoins, sa fonction ne se limite pas seulement à une dimension technique. En effet, elle interroge aussi les modalités d'échanges, le contrôle de l'information, l'aptitude qui doit prévaloir à fonder un cadre organisationnel, le garant d'un travail qui, par l'efficience, l'engagement et la performance des acteurs, permet de dépasser ensemble des analyses de l'activité et de contrôle attendues du système d'information. Ainsi, les écrits scientifiques soutiennent que des systèmes de contrôle robustes favorisent la transparence, tandis que des composants de gouvernance comme la surveillance par le conseil, la culture d'entreprise ou l'implication des parties prenantes influencent les procédures de contrôle interne (Ahmad et Muslim, 2024).

Toutefois, l'actualité récente a démontré les limites inhérentes aux mécanismes de contrôle interne. Comme cité dans Weli et al. (2020), l'affaire Enron constitue un cas emblématique ayant conduit à la dissolution du célèbre cabinet d'audit Arthur Andersen. En octobre 2001, Enron annonçait avoir connu une perte trimestrielle de 618 millions de dollars, expliquée par des frais exceptionnels d'un milliard de dollars. Une enquête est alors déclenchée par la Commission des valeurs mobilières des États-Unis concernant les sociétés de participation et de placements supervisées par Andrew Fastow, directeur financier d'Enron. En janvier 2002, une enquête est ouverte également par le département de la justice alors que la société d'audit comptable Arthur Andersen reconnaît avoir détruit certains documents concernant Enron.

L'événement a mis en exergue les effets immédiats qu'un contrôle interne défaillant entraîne, notamment le désengagement, la perte de motivation, la désorganisation des activités et la contestation de la valeur ajoutée des intervenants. Les pouvoirs publics ont ainsi promulgué de nouvelles réglementations et reconstruit le cadre normatif existant pour inciter les entreprises à opter pour une approche par les risques et à améliorer leurs dispositifs internes.

Dans cette optique, se doter d'un véritable système de contrôle interne doit constituer une exigence fondamentale pour pérenniser la fiabilité des informations, la conformité réglementaire et la qualité des livrables. Cependant, les évolutions du modèle de gestion et

l'environnement socio-économique mettent en lumière les nouvelles limites possibles des lignes directrices de contrôle interne : un contrôle interne efficace dans un contexte donné ne l'est pas forcément dans un autre (Galarza et al., 2024).

Ce constat met ainsi en exergue l'importance des facteurs modérateurs du contrôle interne dans le cadre de l'appréciation de son effet sur la performance des parties prenantes. La communication et la complexité du contexte s'avèrent déterminantes : la communication facilite la compréhension des procédures et des conduites à suivre, tandis que la complexité du contexte révèle les contraintes et les incertitudes pesant sur l'efficacité du système.

Pour ces mêmes raisons, il semble pertinent d'explorer la façon dont le contrôle interne agit sur la performance des parties prenantes, tout en considérant le rôle modérateur joué par la communication et par la complexité du contexte. Cette analyse permettra non seulement d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle, mais aussi de repérer des moyens pratiques pour renforcer l'engagement, la valeur des participations et, finalement, le succès des projets.

1.2 PROBLEMATIQUE GENERALE

De nos jours, l'efficacité des organisations modernes repose de plus en plus sur leur aptitude à harmoniser leurs processus internes avec les exigences des parties prenantes. Dans ce contexte, le contrôle interne se présente comme un instrument de gouvernance crucial, ayant pour objectif de sécuriser les opérations, d'assurer la fiabilité de l'information et de réduire les risques organisationnels. Or, malgré la diffusion des référentiels COSO et IIA, des lacunes persistent. En effet, de nombreuses organisations peinent à traduire ces standards en gains concrets pour la performance des acteurs internes, notamment en matière de satisfaction, d'efficacité et d'engagement.

Par exemple, selon Bekir et al. (2023), les travaux consacrés aux banques turques (« Examination of the Internal Control System with the COSO Internal Control Model and Its Effect on Financial Performance », 2023) montrent que les composantes du modèle COSO,

à savoir l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information, la communication et la surveillance, exercent toutes une influence positive sur la performance financière des banques. Plus précisément, une enquête réalisée auprès de 503 employés de six banques participatives combinée aux ratios comptables 2022 (rentabilité des actifs ROA et rentabilité des capitaux propres ROE) et analysée avec SPSS 26 révèle que :

- le niveau d'application global du système de contrôle interne dans ces banques est moyen ; chaque composante est mise en œuvre à un degré intermédiaire ;
- la relation entre le système de contrôle interne et la ROA est positive : la composante « surveillance » présente une corrélation modérée et positive avec la ROA, tandis que les autres composantes montrent des corrélations positives, mais plus faibles ;
- pour la ROE, toutes les composantes du contrôle interne présentent une relation modérée et positive avec la rentabilité des capitaux propres ;
- les analyses de régression indiquent que, malgré des niveaux d'implantation moyens, le système de contrôle interne et chacune de ses composantes ont un effet positivement significatif sur la ROA et la ROE des banques participatives étudiées.

Ces résultats indiquent qu'au sein du secteur bancaire participatif en Turquie, un contrôle interne plus intégré, notamment des mécanismes de contrôle efficaces et une communication d'information fiable, représenteraient des leviers de l'amélioration de la performance comptable. Les auteurs préconisent d'augmenter la sensibilisation au contrôle interne, de mieux adapter les modèles internes à l'évolution technologique (ex. : *the e-internal control*) et de mieux développer l'évaluation des risques et l'appropriation des rapports d'audit interne/externe afin d'améliorer l'efficacité et l'effet sur la performance.

De plus, le rôle des attributs tels que le leadership, la communication et l'incertitude tend à modérer fortement l'effet du dispositif de contrôle interne sur la performance des entreprises. Selon Hoai Tu et Nguyen (2022), une étude menée auprès de 206 entreprises vietnamiennes (Internal Control Systems and Performance of Emerging Market Firms, Tu et

Nguyen, 2022) montre que l'efficacité du contrôle interne nourrit la relation entre la structure du contrôle interne et la performance : une structure bien organisée améliore la performance à condition qu'elle se traduise par une efficacité réelle du contrôle. Les auteurs (Pilcher, 2014 ; Baker Akram Falah et al., 2023) démontrent que la cohérence des attributs mentionnés atténue cette relation : lorsque les dirigeants font preuve de constance dans leurs discours et leurs actes, la structure du contrôle se transforme plus aisément en contrôle effectif, alors qu'en l'absence de cohérence, la structure du contrôle perd de son effet positif sur son efficacité et donc sa performance. De toute façon, la qualité des attributs comme le leadership, la communication ou encore l'incertitude vient encore renforcer cette portée modératrice de la cohérence.

Autrement dit, la combinaison, par exemple, d'un leadership à la fois cohérent et de haute qualité accroît significativement la capacité d'une structure de contrôle interne à générer des contrôles efficaces et à améliorer les résultats de l'entreprise. Cette observation confirme le modèle de médiation-modération proposé par les auteurs et s'appuie sur les théories de la consistance cognitive et de *l'expectancy*.

De ces observations, nous retenons que, même si le contrôle interne est largement considéré comme un outil de gouvernance stratégique, son influence sur la performance des parties prenantes internes n'est ni systématique ni uniforme. Les travaux de Hoai Tu et Nguyen (2022) montrent, par exemple, que la structure du système de contrôle interne ne produit des effets positifs sur la performance qu'à travers l'efficacité du contrôle interne, elle-même conditionnée par des facteurs comportementaux tels que la cohérence et la qualité du leadership, ce qui fait du contrôle interne un mécanisme fortement dépendant des conditions organisationnelles. Comprenons que l'effet du contrôle interne semble fortement lié à des conditions organisationnelles et comportementales. Ainsi, l'efficacité du système à générer les résultats escomptés est fortement influencée par la qualité de la communication interne et le niveau de complexité de la situation. D'ailleurs, le contrôle interne est parfois décrit comme un dispositif de contrôle qui diminue le déséquilibre d'information avec les intervenants, en améliorant l'efficacité et le niveau de la communication. De plus, il est décrit

aussi comme la précision de la répartition des responsabilités et la diminution des tensions entre l'entreprise et ses interlocuteurs (Li, 2020). Par conséquent, il est impossible d'envisager l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne qui cadre avec des normes structurantes. Autant l'« expression » des attentes de communication n'y est pas intégrée, autant le cadre général est affecté par des incertitudes ou une complexité accrue. Ce qui signifie que le contrôle interne n'est pas appréhendé isolément, mais en relation avec les situations, les pratiques humaines, les informations et les contextes des projets.

1.3 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE

Maintenir une performance optimale des parties prenantes internes représente toujours un enjeu, surtout dans des contextes complexes où les processus, les responsabilités et les mécanismes de contrôle changent rapidement. Des mécanismes de contrôle interne tels que les processus de validation, les matrices RACI, les registres des risques, les points de contrôle qualité et les rapports de suivi visent à garantir la réalisation sécurisée, à assurer la fiabilité des données et à harmoniser les interventions des participants. Toutefois, leur influence sur la performance des parties prenantes reste mitigée. Selon Oumari (2022, p. 1005), la théorie des parties prenantes préconise d'être responsable envers toutes les parties prenantes, d'où la difficulté à mesurer la responsabilité des gestionnaires. Le défi stratégique pour optimiser la performance organisationnelle réside dans l'équilibre entre la sûreté des opérations et l'agilité dans l'implémentation des contrôles.

La mise en œuvre opérationnelle est fréquemment restreinte ou inadaptée aux contextes des projets malgré la présence d'un cadre structuré pour sa sécurité. Comme l'ont montré Galarza et al. (2024), les directives de contrôle interne comportent leurs restrictions lorsqu'elles sont mises en œuvre dans des contextes organisationnels adaptatifs. De plus, des recherches récentes (Scoleze Ferrer et al., 2020) mettent en évidence que, même avec l'existence de structures formelles de gouvernance et d'éthique, des changements et des incohérences subsistent dans les projets, nécessitant un ajustement constant des mécanismes de contrôle. Cela s'explique notamment par deux facteurs déterminants :

- la qualité de la communication (la clarté des consignes, la fréquence des échanges, la bidirectionnalité et la traçabilité de l'information), qui conditionne l'appropriation des règles et des procédures par les équipes ;
- le niveau de complexité et d'incertitude du projet (la multiplicité des acteurs, l'interdépendance technique, la dispersion géographique, la volatilité des exigences), qui influence la pertinence, la portée et le coût des contrôles.

Par ailleurs, selon les travaux de Masli et al. (2010), l'avènement de technologies numériques de contrôle comme l'automatisation des audits, les plateformes de suivi ou les tableaux de bord interactifs constitue des occasions en or pour améliorer la célérité, la précision et l'efficacité des processus de vérification. Néanmoins, malgré ces potentiels, leur utilisation est mise à l'épreuve en raison de la non-maîtrise des outils, de la réticence par moment et du manque d'intégration ; cela compromet une adoption standardisée.

Comprenons que la performance des parties prenantes n'est pas uniquement basée sur le dispositif du contrôle interne, mais en plus sur la capacité d'adaptation selon les tendances communicationnelles et le contexte du projet en question. C'est dans ce sens que Danso (2023) soutient qu'une communication claire et comprise diminue les comportements dysfonctionnels et stimule la performance, tandis qu'un système inflexible amplifie le danger d'erreurs et de tensions. En revanche, une stratégie de contrôle souple et unifiée favorise la confiance, l'implication et l'efficacité collective.

À la suite de ce qui précède, nous nous posons donc la question suivante : **dans quelle mesure le dispositif de contrôle interne influence-t-il la performance des parties prenantes internes, en tenant compte de la qualité de la communication et du degré de complexité du contexte ?**

1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE

Cette étude examine l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes en se concentrant sur trois dimensions clés : la gouvernance, les mécanismes de communication et de complexité et la gestion des parties prenantes internes. Ces éléments sont intrinsèquement liés et visent à renforcer la fiabilité des processus, la clarté des responsabilités et l'efficacité collective.

Une gouvernance stricte et des mécanismes de contrôle internes clairement établis aident à sécuriser les opérations et à rehausser la qualité des résultats, alors qu'une communication efficace et une flexibilité par rapport aux situations complexes assurent l'unité et l'engagement des intervenants. À ce titre, l'étude *Modelling Project Control Systems* de Alotaibi et al. (2025, p. 1) souligne que « des structures de gouvernance solides, soutenues par des PMO compétents, permettent d'assurer un contrôle de projet efficace [...], tandis que la mise en place précoce d'équipes de communication peut améliorer l'alignement et réduire les erreurs » [traduction libre].

Cette recherche s'ancre dans une approche pragmatique, intégrant et analysant les piliers fondamentaux que sont la gouvernance, la communication, la complexité et la performance. Ces éléments sont essentiels pour gérer efficacement les processus internes et renforcer la performance organisationnelle. L'étude vise à examiner l'application concrète des systèmes de contrôle interne dans différents contextes, à partir d'une analyse empirique appuyée sur des pratiques observées.

Selon le PMI 2016, développé dans Sastoque-Pinilla et al. (2022), les domaines pertinents pour encadrer cette recherche peuvent être synthétisés comme suit :

- **Gouvernance organisationnelle** : Ce champ d'études désigne l'établissement de systèmes décisionnels et de mécanismes de contrôle visant à garantir la transparence, le respect des normes et la gestion des risques. Une gouvernance organisationnelle performante encourage la responsabilité, l'harmonisation des

actions et la durabilité des résultats, tout en préservant l'agilité requise pour composer avec les évolutions internes et externes.

- **Mécanisme de communication et de complexité** : Cette section de notre travail renvoie aux différents mécanismes de communication et à l'effet perçu de la complexité et de leur importance en contexte de projet. Évidemment, une communication claire et nette influence positivement les processus mis en place par le contrôle interne. La complexité organisationnelle, quant à elle, favorise une adaptation des mécanismes, selon des détails tels que l'ampleur du projet et le nombre d'acteurs.
- **Gestion des parties prenantes internes** : Cette branche de notre étude aborde précisément la manière dont les acteurs internes tels que les gestionnaires, les collaborateur-trices et les chefs de projet appréhendent, acceptent et interprètent les dispositifs de contrôle interne (leur motivation, leur capacité ou leur besoin de se conformer au dispositif de contrôle, par exemple). Il s'agit de déterminer la mesure dans laquelle sont affectées leur satisfaction, leur implication, et leurs performances individuelles et collectives. L'association active et mutuelle des acteurs internes à ce dispositif de contrôle contribue à renforcer la confiance, la motivation dans la nécessité du partage d'informations, tout autant que l'adhésion des acteurs internes à leur propre environnement de travail.

La relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes se trouve au cœur de l'intersection de ces trois domaines. C'est ce noyau qui représente le cadre conceptuel et qui constitue l'objet de la recherche. Par conséquent, le modèle illustre que la performance ne découle pas uniquement du contrôle interne, mais est le fruit d'un système interconnecté où la gouvernance, la gestion des parties prenantes, la communication et la complexité collaborent pour instaurer un contexte favorable à l'accomplissement organisationnel.

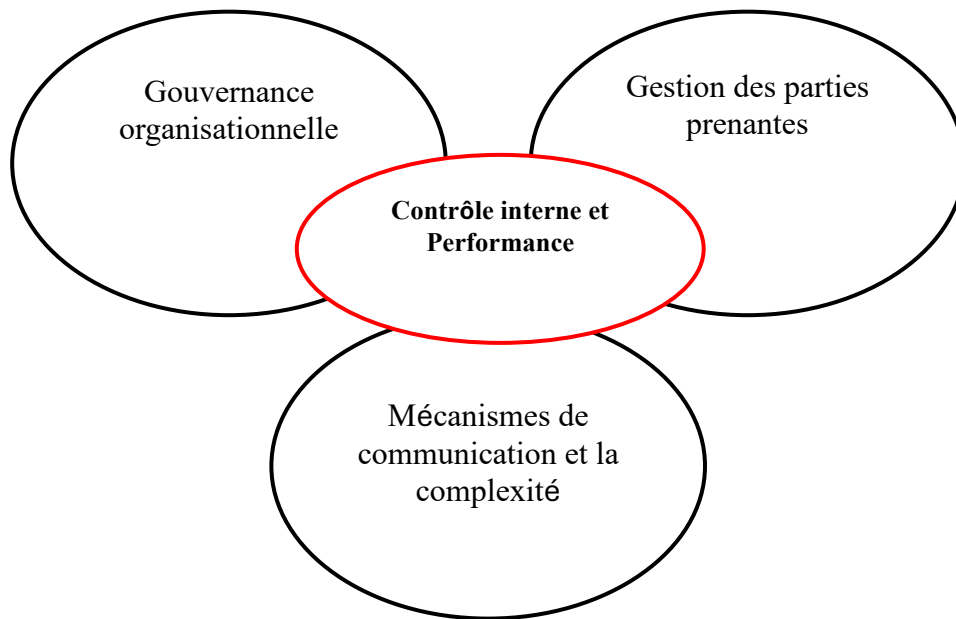


Figure 1 : Localisation de la recherche

Ainsi, la présente étude s'inscrit dans le champ de la gestion de projet et du contrôle interne, en cherchant à comprendre comment les dispositifs de contrôle, la communication et la complexité interagissent pour influencer la performance des parties prenantes internes.

1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

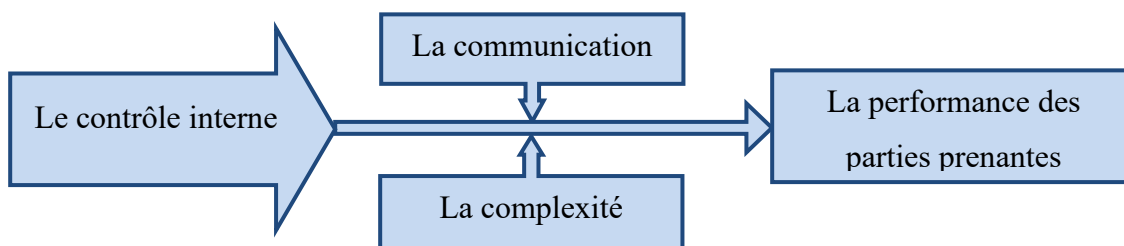


Figure 2 : Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel présenté illustre l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes, en tenant compte de deux variables modératrices : la communication et la complexité. Le contrôle interne regroupe l'ensemble des mécanismes, procédures et politiques visant à sécuriser et à améliorer les processus organisationnels. Il constitue la force principale agissant sur la performance des parties prenantes. Une mise en œuvre efficace du contrôle interne permet de réduire les erreurs, d'améliorer la qualité des livrables et de renforcer la responsabilisation des acteurs. La performance des parties prenantes représente l'efficacité, la satisfaction et l'engagement des différents acteurs impliqués dans l'organisation ou le projet. Elle reflète directement l'effet des actions de contrôle interne sur le terrain et sert de mesure clé pour évaluer la réussite organisationnelle du projet, d'où les objectifs et les questions de recherche suivants.

Tableau 1 : Objectifs de recherche

Objectifs de l'étude	Questions de recherche
Objectif 1 : Identifier les composantes du contrôle interne	QR1 : En quoi pouvons-nous comprendre la notion de contrôle interne ? QR2 : Quels sont les principes et les limites influents du dispositif de contrôle interne ?
Objectif 2 : Identifier les aspects de performance des parties prenantes internes	QR3 : Comment les parties prenantes internes sont-elles définies et distinguées en contexte de projet ? QR4 : Quels sont les mécanismes de gestion qui influencent la performance des parties prenantes internes ?
Objectif 3 : Identifier les caractéristiques de la communication en contexte de projet	QR5 : Quels sont les canaux de communication utiles au sein de l'organisation ? QR6 : Quels sont les facteurs d'efficacité et d'efficience de la communication ?
Objectif 4 : Identifier les dimensions de la complexité en contexte de projet	QR7 : Quels sont les types de complexité rencontrés ? QR8 : Quels sont les facteurs influents de la complexité ?
Objectif 5 : Analyser l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes	QR9 : Quels sont les mécanismes de contrôle interne mis en place au sein des projets ? QR10 : Comment le contrôle interne influence-t-il la performance des parties prenantes internes ?
Objectif 6 : Analyser le rôle modérateur de la communication	QR11 : Comment la qualité de la communication influence-t-elle l'efficacité du contrôle interne ? QR12 : Dans quelle mesure la communication influence-t-elle la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes ?
Objectif 7 : Analyser le rôle modérateur de la complexité	QR13 : Comment la complexité organisationnelle influence-t-elle l'efficacité du contrôle interne ?

	QR14 : Dans quelle mesure la complexité influence-t-elle la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes ?
--	---

En atteignant ces objectifs, nous comprendrons et analyserons en quoi les dispositifs de contrôle exercent une influence sur la performance des parties prenantes internes et mesurerons également les rôles que peuvent jouer la communication et la complexité dans cette influence.

1.6 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE

Cette étude examine les interactions entre quatre dimensions fondamentales : le contrôle interne, la communication organisationnelle, la complexité contextuelle et la performance des parties prenantes internes. Ces dimensions, intimement liées, structurent la compréhension du fonctionnement organisationnel et de la performance en contexte de projet.

L'objectif principal est d'analyser dans quelle mesure les dispositifs de contrôle interne influencent la performance des acteurs internes, en tenant compte de la qualité de la communication et du niveau de complexité du contexte. L'étude cherche à relever les pratiques, les outils et les stratégies permettant d'améliorer la cohérence des processus, la coordination des équipes et la fiabilité des livrables dans des environnements organisationnels complexes.

Sur le plan empirique, l'étude portera sur des organisations œuvrant en mode projet, caractérisées par une diversité d'intervenants, des exigences de performance élevées et une forte dynamique technologique. On accordera une importance capitale aux parties prenantes internes, dont la performance est influencée non seulement par les mécanismes de contrôle, mais aussi par des éléments comportementaux et culturels comme l'éthique, les valeurs

communes, le leadership (en particulier transformationnel) et la responsabilité personnelle. L'évaluation de la performance des acteurs internes se basera sur des critères tels que le niveau de satisfaction, l'implication, la productivité, la qualité du travail fourni, leur alignement sur les valeurs organisationnelles, leur aptitude à prendre en charge leurs responsabilités et leur apport au climat éthique collectif lors des contrôles. Cette évaluation repose sur une méthode quantitative pour nous permettre, comme le soutient Damso, de cerner l'influence des facteurs humains et structurels sur la performance en projet (Danso, 2023).

Retenons de notre premier chapitre l'analyse de l'influence que peut exercer le contrôle interne sur la performance des parties prenantes et le rôle modérateur de la communication et de la complexité dans cette influence ; en plus du problème et des questions qui guident la suite de ce travail. Le prochain chapitre explore ces concepts en se basant sur des travaux scientifiques. Il présente les bases théoriques et empiriques concernant le contrôle interne, le rendement des parties prenantes internes, de même que les variables modératrices que sont la communication et la complexité. Cette revue de littérature contribue à l'élaboration du cadre conceptuel et à la définition des bases théoriques du modèle suggéré.

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 ANALYSE BIBLIOMETRIQUE

Ce segment propose une étude bibliométrique en deux parties : une description de la littérature répertoriée, suivie d'une représentation cartographique scientifique effectuée grâce au logiciel VOSviewer. Le but de cette section est de déterminer les tendances de publication, d'effectuer des analyses descriptives, ainsi que de montrer les réseaux de cooccurrence et les regroupements conceptuels, afin d'améliorer notre compréhension de l'organisation du domaine de recherche et de positionner la contribution de cette étude au sein du panorama scientifique actuel.

2.1.1 Analyse descriptive

Pour effectuer cette revue de la littérature, quatre bases de données scientifiques reconnues ont été consultées, à savoir Scopus, EBSCO, ProQuest ABI/Inform et Google Scholar. Nous avons choisi ces plateformes en raison de leur appropriabilité pour les recherches universitaires en gestion, management organisationnel et gestion de projet. L'analyse documentaire a été réalisée grâce à une formule booléenne qui fusionne des termes liés aux systèmes de contrôle, à la performance et aux parties prenantes internes. La requête employée était comme suit :

("control system" OR (project N2 (evaluation OR control OR management)) OR "management control*" OR "internal control*" OR DE "Internal auditing")

AND (innovation OR performance OR efficacy OR success)

AND (stakeholder* OR employee* OR manager* OR "project team")

AND TI control***

Le processus de sélection des articles est illustré dans la figure suivante. Nous avons recensé un total de 473 publications et les avons importées dans le logiciel EndNote. Après suppression des doublons, nous avons obtenu 386 articles. Ensuite, nous avons effectué un second tri en fonction des options d'inclusion et d'exclusion (pertinence thématique, type de publication : article, accès au texte intégral, langue anglaise). Cela nous a permis de retenir 196 articles pour réaliser une analyse approfondie. Enfin, 102 articles pertinents ont été validés après lecture pour notre corpus.

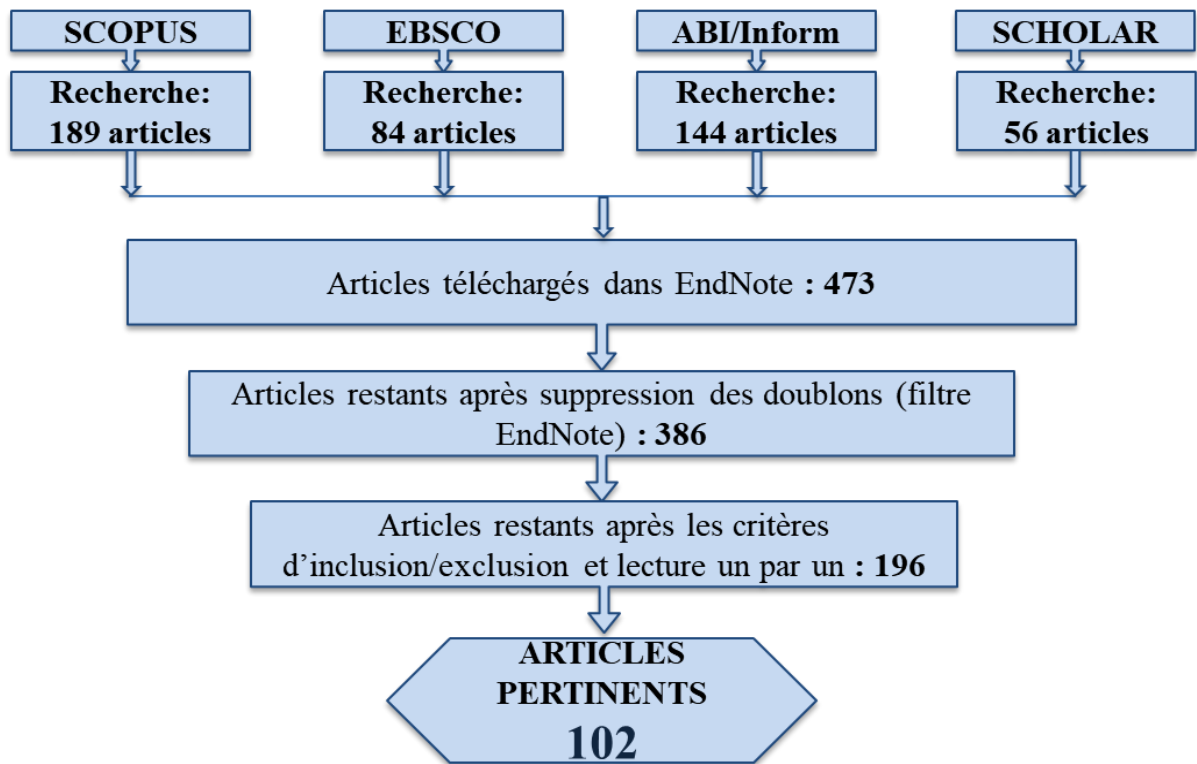


Figure 3 : Ordigramme PRISMA

2.1.1.1 Analyse des variables dominantes dans la littérature

L'étude des variables utilisées dans les articles retenus révèle une prépondérance manifeste du contrôle interne, mentionné dans 65 recherches. Une telle fréquence souligne l'importance du contrôle interne en tant que fondement de la gouvernance organisationnelle, de la direction stratégique et de l'efficacité des intervenants internes. Les parties prenantes, quant à elles, sont mentionnées 42 fois, d'où leurs performances et leurs implications considérables en contexte de projets et d'environnements organisationnels complexes.

L'importance du contrôle interne témoigne de la transition des modèles de gestion vers des méthodes participatives, axées sur l'humain et sur la génération de valeurs communes. La communication interne se présente comme la troisième variable la plus examinée (14 articles), attestant son importance transversale dans l'organisation des activités, le partage de l'information, la création de la confiance et l'acceptation des mécanismes de contrôle. La prise en compte de l'incertitude, des interdépendances, ainsi que des dynamiques structurelles agissant sur les mécanismes et la performance du contrôle interne, est mise en exergue dans la complexité des organisations étudiées (10 études). Pour conclure, bien que les variables d'audit interne (5 articles) et de gouvernance (3 articles) soient moins présentes, elles démontrent des aspects importants, fréquemment intégrés en tant que dimensions supplémentaires dans l'étude du contrôle interne et des systèmes de gestion organisationnelle. Cette distribution souligne la cohérence entre le corpus examiné et le cadre théorique de cette étude, centrée sur le contrôle interne, les parties prenantes, la communication et la complexité organisationnelle.

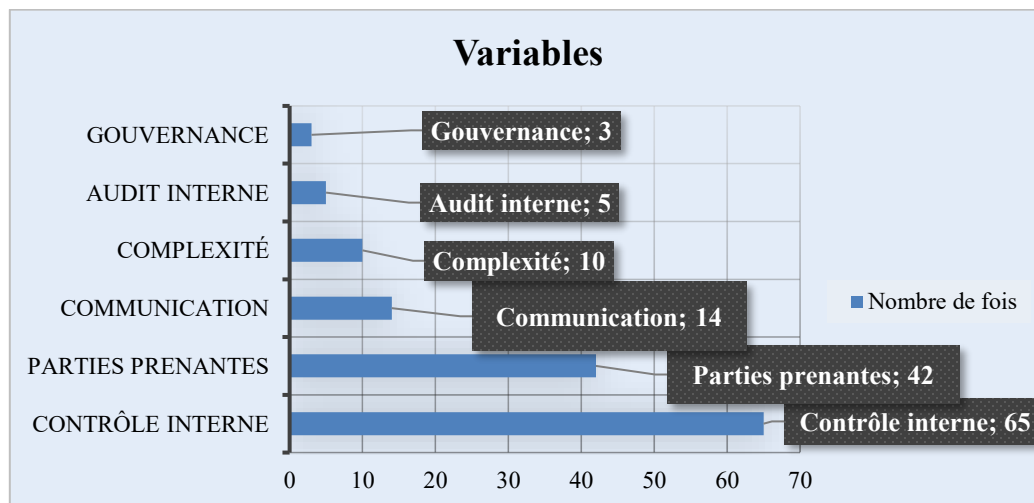


Figure 4 : Variables principales étudiées dans les articles retenus

Ce graphique met en évidence les variables les plus fréquemment utilisées dans le corpus scientifique, mettant l'accent sur la prédominance du contrôle interne, puis des parties prenantes, de la communication interne et de la complexité organisationnelle.

2.1.1.2 Analyse des types d'études mobilisés

La figure suivante présente un examen des méthodes employées dans les articles sélectionnés qui révèle une prédominance notable des études quantitatives, avec 58 recherches répertoriées, représentant ainsi la majorité du corpus. Cette orientation met en lumière l'importance de la mesure empirique, des modèles statistiques et des analyses basées sur des données factuelles dans l'examen des systèmes de contrôle interne, de l'efficacité organisationnelle et de la gestion des parties prenantes dans un cadre de projet. Les recherches qualitatives comptent 21 publications, ce qui témoigne d'une volonté supplémentaire d'examiner les perceptions, les comportements et les dynamiques organisationnelles par le biais de méthodes comme les entretiens, les analyses de contenu ou les études contextuelles. Les études de cas (4 articles), les études théoriques (2 articles) et les études exploratoires (1 article) apparaissent en proportion plus limitée.

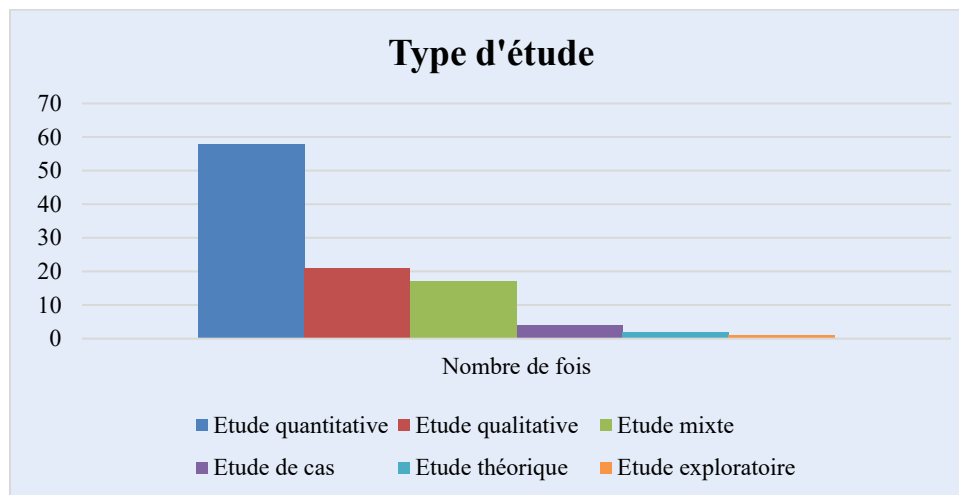


Figure 5 : Répartition des articles selon le type d'étude

Ces résultats indiquent que, même si les études se basent principalement sur des approches quantitatives, il existe un intérêt pour des points de vue approfondis par l'examen minutieux des contextes organisationnels et des cadres théoriques. La variété méthodologique observée contribue donc à solidifier la validité scientifique du corpus sélectionné, tout en mettant en évidence la complexité intrinsèque liée à l'examen du contrôle interne, de la communication au sein de l'organisation et de la performance des acteurs internes dans le cadre de projets.

2.1.1.3 Analyse des outils méthodologiques mobilisés

L'analyse des instruments de collecte et d'analyse de données employés dans les études recensées montre une grande disparité méthodologique. L'instrument le plus fréquemment utilisé, l'analyse documentaire, figure dans 45 articles. Ce résultat est révélateur de la place des références théoriques et documentaires institutionnelles dans l'étude des dispositifs de contrôle interne et des performances des acteurs internes. Le questionnaire représente, avec l'entretien, le deuxième instrument le plus utilisé, avec 35 mentions, et atteste la propension à collecter de la donnée primaire auprès des intervenants internes comme cela est le cas dans le cadre d'une enquête (14 articles) ou d'un entretien (10 articles). De plus, l'analyse de données figure dans 13 recherches, ce qui témoigne de la mise en place graduelle de l'usage

de méthodes quantitatives. Finalement, le recours à des données secondaires (5 articles) reste marginal. Ces résultats soutiennent l'idée que les études sur le contrôle interne, la communication d'entreprise et la performance favorisent des méthodes alliant l'étude théorique, l'analyse de documents et la collecte empirique organisée.

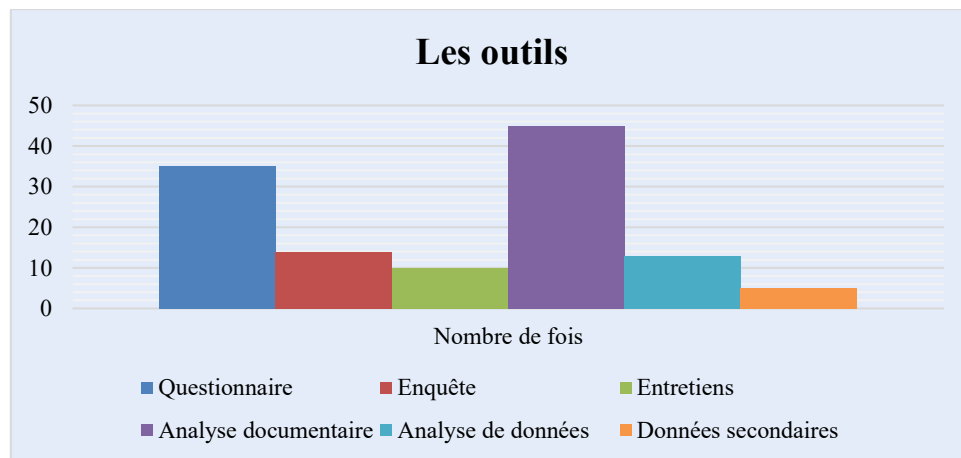


Figure 6 : Répartition des outils méthodologiques utilisés dans les articles sélectionnés

Cette illustration met en évidence les outils majeurs de collecte et d'analyse de données utilisés dans l'échantillon examiné, démontrant la prééminence de l'analyse documentaire et des questionnaires, suivis par les enquêtes, les interviews, les analyses de données et données secondaires.

2.1.1.4 Analyse des domaines d'application des études

L'analyse des domaines d'application des articles sélectionnés révèle une variété significative de contextes organisationnels examinés, témoignant de l'universalité des problématiques associées au contrôle interne, à la communication organisationnelle et à la performance des parties prenantes internes. Le domaine de la gouvernance est le plus illustré, avec 18 recherches. Cela s'explique par son développement détaillé dans plusieurs travaux académiques. Le domaine financier est un secteur d'études important également avec 16 publications, d'où sa réceptivité aux problématiques de conformité, d'audit, de contrôle interne et de gestion des risques. On dénombre 14 travaux pour le domaine industriel et 14

dans le domaine multisectoriel. En ce qui concerne la construction, on compte 9 articles tandis que la comptabilité en comporte 8. Pour ces deux secteurs, la qualité du contrôle s'avère indispensable. Cependant, certains domaines restent moins explorés, notamment l'administration municipale (6 recherches), les institutions bancaires (5), les ONG (4), le secteur de la santé (3), l'énergie (3) et l'éducation (2). Par ailleurs, des secteurs comme l'industrie hôtelière (1 recherche) et la religion (1 recherche) sont peu représentés. Pour conclure, la sphère des technologies de l'information est présente dans 7 articles. Cette distribution souligne la diversité des contextes organisationnels étudiés, tout en signalant les perspectives de recherche à venir dans les domaines encore rarement explorés.

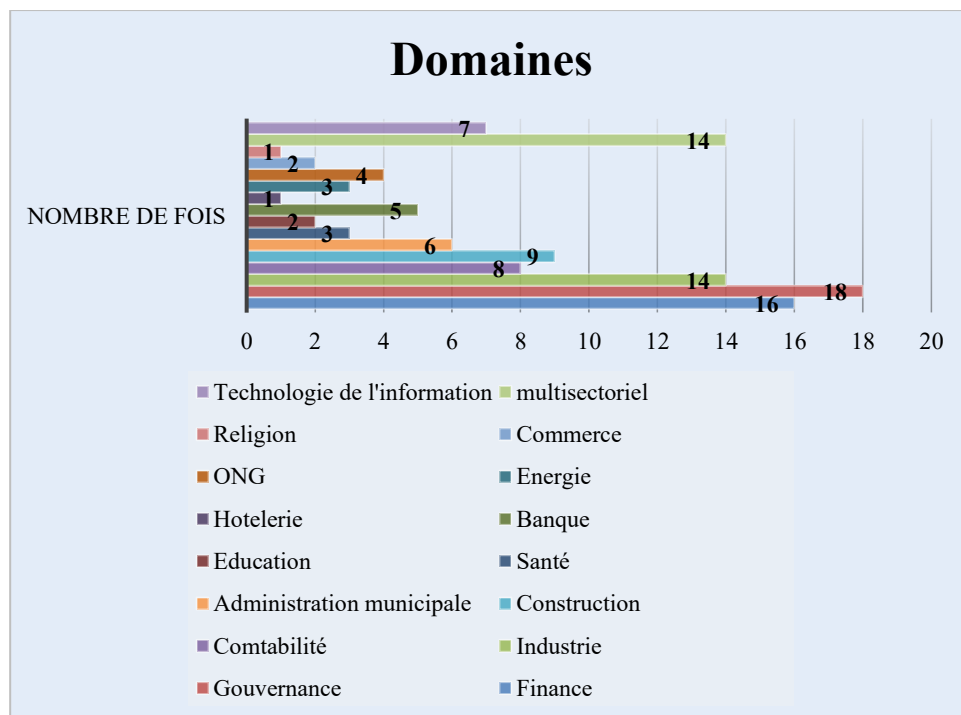


Figure 7 : Répartition des articles selon les domaines d'application

Ce graphique présente les domaines organisationnels examinés dans les articles sélectionnés, soulignant la prépondérance des études axées sur la gouvernance, la finance, l'industrie et les contextes multisectoriels.

2.1.1.5 Analyse de la distribution temporelle des publications

L'examen chronologique des articles sélectionnés révèle un changement significatif de l'attention scientifique portée aux sujets relatifs au contrôle interne, à la performance des parties prenantes internes et à la gestion des projets. Les premières publications remontent à 1999, ensuite nous observons une baisse d'activité jusqu'en 2017 avec environ 4 publications par an. À partir de 2018, nous observons une augmentation des publications, mais c'est en 2020 que cette croissance se confirme avec 14 publications. Il s'agit d'une période assez stratégique avec la crise du COVID-19, où les organisations ont dû relever des défis renforcés liés à la gouvernance, à la communication, à la complexité et au contrôle interne. Nous dénombrons 18 publications, correspondant à un recentrage des activités de recherche en plus grande intensité ces dernières années (2022-2025). Ce corpus de travaux scientifiques pourrait faire écho à des thèmes liés à la direction organisationnelle, à la résilience en temps de crise, à l'adaptabilité managériale ou plus largement à la numérisation des systèmes de contrôle. Cette progression reflète non seulement l'importance grandissante du sujet dans le domaine du management et de la gestion de projet, mais aussi sa pertinence dans un cadre organisationnel en constante évolution.

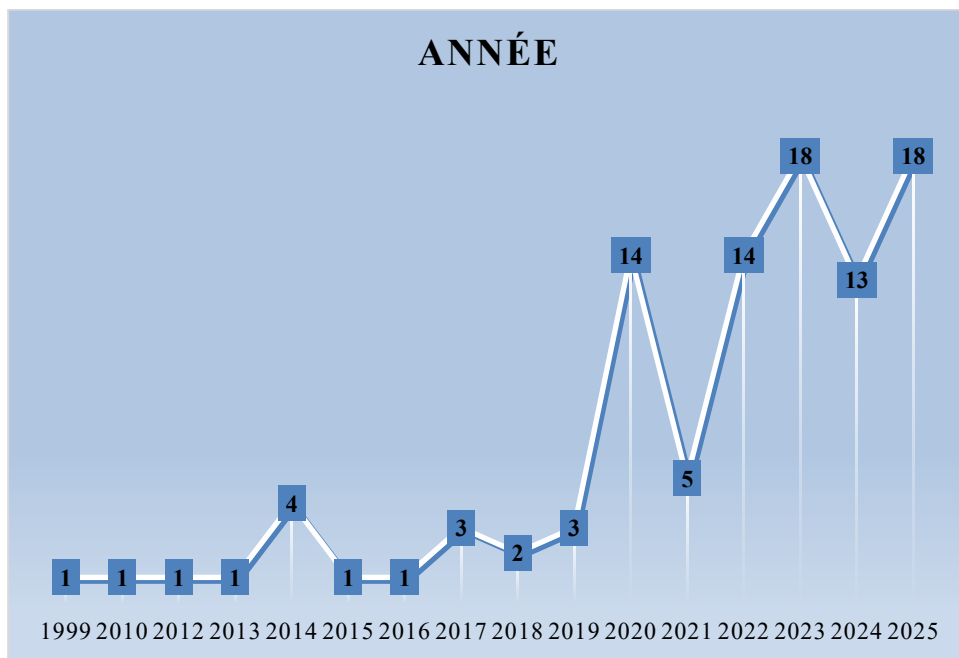


Figure 8 : Répartition des articles par année de publication

Ce graphique montre l'évolution du nombre d'articles publiés entre 1999 et 2025, mettant en évidence une forte augmentation des contributions scientifiques au cours des dernières années.

2.1.1.6 Analyse des dispositifs et cadres de référence mobilisés

L'examen des mécanismes conceptuels et réglementaires employés dans les articles sélectionnés met en évidence la prédominance du cadre référentiel COSO, mentionné dans 37 travaux de recherche. Une position normale du COSO est celle de modèle international de référence pour l'évaluation du contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance organisationnelle. Les études qui se réfèrent aux méthodes de reporting (21 mentions) et aux systèmes de contrôle interne (SCI) (20 mentions) occupent également une position notable. Cela met en relief l'importance de disposer de systèmes d'information fiables et d'instruments opérationnels pour assurer le contrôle des processus internes. L'ISO figure dans 8 documents, d'où l'importance des normes de qualités. Le PMBOK (5 articles) représente une autre référence significative, particulièrement dans le domaine de la gestion

de projet. On observe d'autres mécanismes, tels que le branding interne (4 mentions), le Lean Six Sigma, les normes NIA 315, Sarbanes-Oxley ou les standards du PMI. Cette observation démontre la variété des référentiels utilisés selon le contexte.

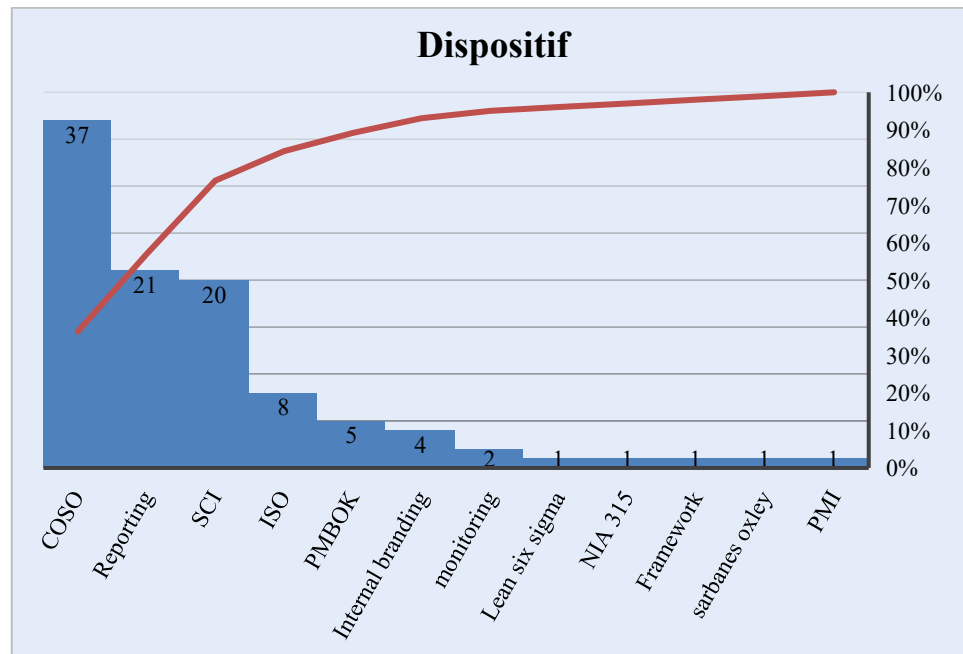


Figure 9 : Répartition des dispositifs et cadres conceptuels utilisés dans les articles retenus

Ce diagramme représente la fréquence d'emploi des référentiels majeurs (COSO, PMBOK, ISO, SCI, etc.) dans le corpus étudié, soulignant la prédominance du modèle COSO dans les recherches relatives au contrôle interne et à la gouvernance organisationnelle.

2.1.1.7 Analyse des facteurs du contrôle interne

L'examen des éléments de contrôle interne relevés dans les articles étudiés révèle une prédominance significative des aspects liés à la gouvernance, aux comités et aux conseils d'administration (61 mentions), la surveillance stratégique étant importante pour un dispositif de contrôle performant. En deuxième place figurent la qualité et la sécurité des systèmes d'information (avec 52 occurrences). On note également la prépondérance des variables telles que le contrôle environnemental (45 mentions), la gestion des risques (44

mentions) et la qualité de l'information/reporting (40 mentions), ce qui souligne l'importance d'une structure organisationnelle solide, d'une culture proactive en matière de gestion des risques et de flux d'informations fiables pour soutenir les systèmes de contrôle.

L'audit interne et externe (33 mentions) ainsi que le suivi/la supervision (29 mentions) confirment l'utilité d'un suivi constant et d'une évaluation indépendante des processus.

Finalement, des éléments plus précis tels que la lutte contre la fraude, le suivi de projet, la répartition des fonctions ou l'auto-évaluation ne sont pas aussi souvent cités, mais demeurent des ingrédients cruciaux dans certaines situations organisationnelles. Cette distribution démontre que la littérature favorise une perspective holistique du contrôle interne, liant gouvernance, technologie, risque, information et conformité.

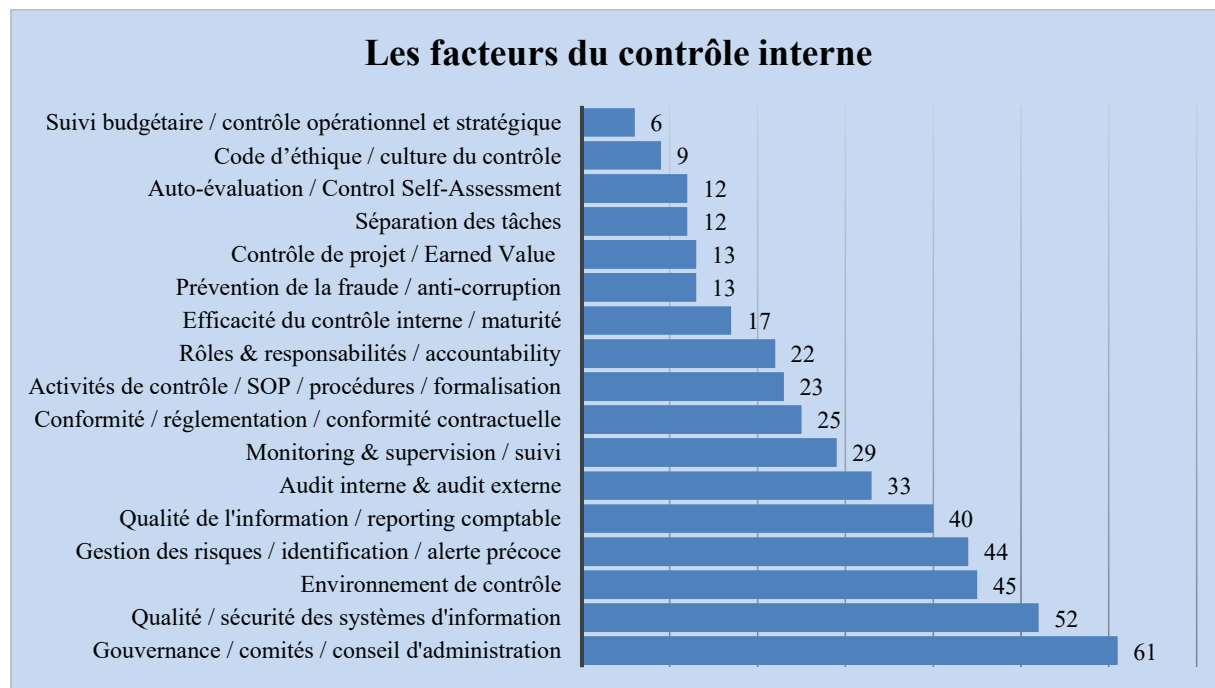


Figure 10 : Principaux facteurs du contrôle interne recensés dans la littérature

Ce graphique résume les facteurs les plus fréquemment mentionnés en relation avec le contrôle interne, soulignant la prépondérance des aspects de gouvernance, systèmes d'information, gestion des risques et environnement de contrôle.

2.1.1.8 Analyse des facteurs liés aux parties prenantes

L'analyse bibliométrique dévoile les éléments clés liés aux parties prenantes internes dans les recherches recensées. Parmi les aspects souvent mentionnés, l'éthique et les valeurs communes dominent nettement (63 mentions), suivies de près par le leadership, en particulier transformationnel (57 mentions), ainsi que la responsabilité individuelle/accountability et la culture organisationnelle et socialisation (54 mentions chacune). On note également une importance notable pour l'engagement des employés et des intervenants internes (51 mentions), la réputation et la légitimité (49 mentions) ainsi que la confiance organisationnelle (46 mentions). Parmi les autres aspects significatifs, on peut remarquer les compétences et la formation (45 mentions), le contentement au travail et le rendement individuel (42 mentions) ainsi que la motivation/l'autonomie/autonomisation (40 mentions). Les éléments concernant la coopération et le travail en équipe (31 mentions) ainsi que la gestion des conflits, résolution et cohésion (23 mentions) sont moins souvent relevés, bien qu'ils restent cruciaux pour l'interaction des parties prenantes internes.

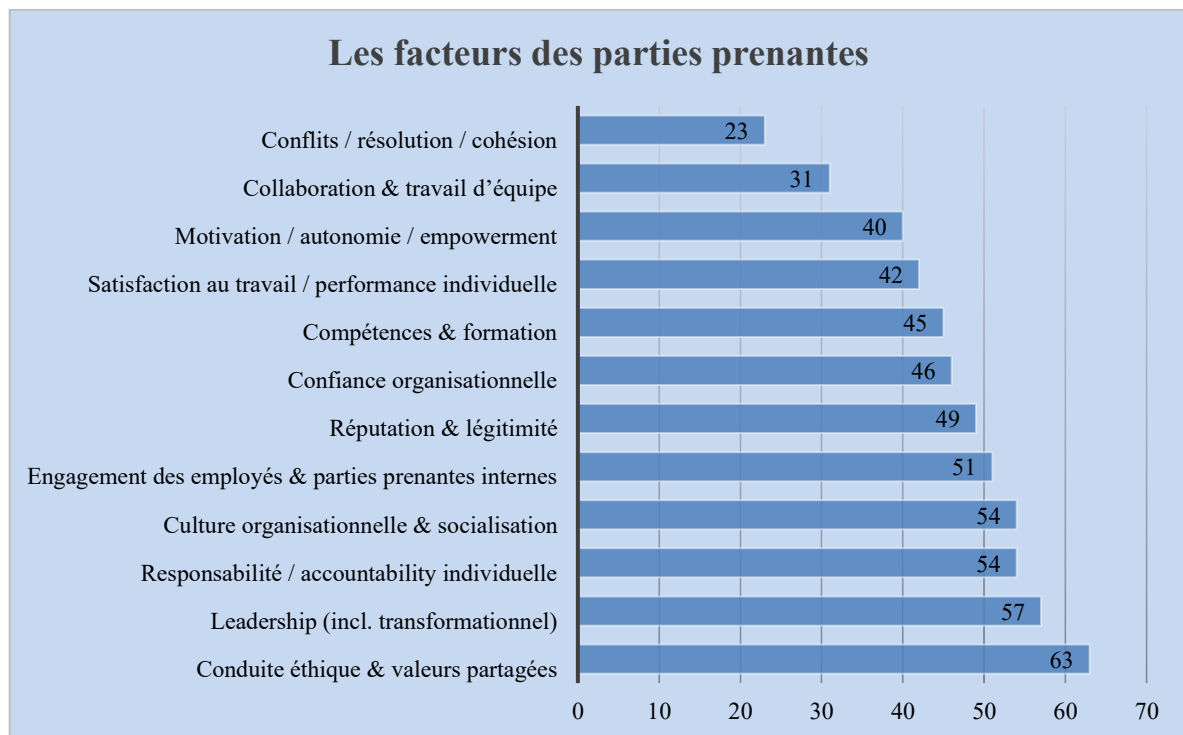


Figure 11 : Fréquence des facteurs liés aux parties prenantes internes relevés dans la littérature.

Ces conclusions soulignent que les facteurs humains, éthiques et culturels revêtent une importance primordiale dans la performance des acteurs impliqués au sein des organisations dans un cadre de projet.

2.1.1.9 Analyse des facteurs liés à la communication

L'étude bibliométrique des 102 articles révèle que la communication joue un rôle crucial dans l'efficacité des projets et du contrôle interne. La transparence et la communication de l'information se révèlent être le facteur principal (65 occurrences). Une position qui traduit la propagation claire et facile à comprendre des données afin de garantir la confiance et la collaboration entre les intervenants. Le dialogue et le retour d'information apparaissent 61 fois. Une place stratégique est également accordée à la communication avec les parties prenantes internes / dans l'entreprise (59 occurrences). Les 50 occurrences de la qualité de l'information et des comptes rendus soulignent le poids de la fiabilité et

l'exactitude de l'information communiquée. De plus, l'utilisation d'instruments et de plateformes numériques (44 mentions) traduit le passage vers un mode de communication numérisé.

Pour finir, les éléments de rétroaction et d'apprentissage (41 fois mentionnés), la clarification des exigences et le suivi (36 fois mentionné) ainsi que la gestion de crise (mentionnée 14 fois) viennent compléter la liste des facteurs observés, mettant en lumière des enjeux liés à l'apprentissage au sein de l'organisation, à la gestion des attentes et à la communication en situation perturbée.

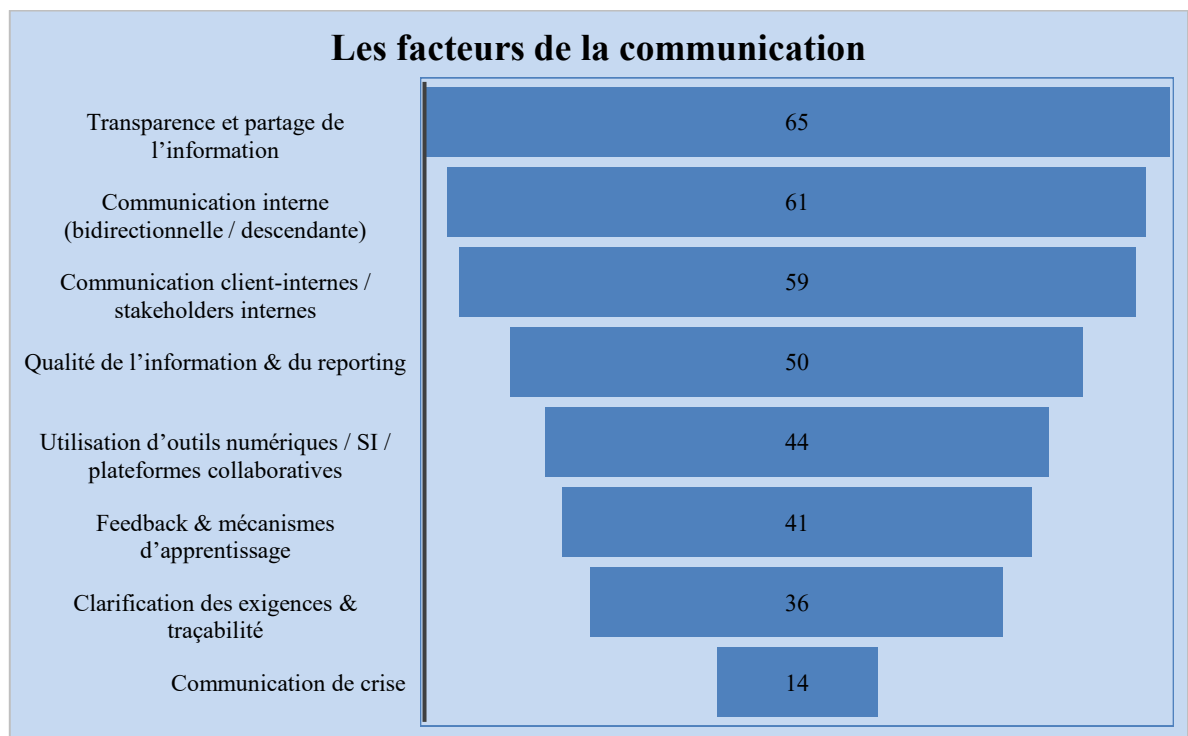


Figure 12 : Principaux facteurs de communication relevés dans la littérature

Ces conclusions attestent que la communication, considérée sous ses aspects de transparence, d'interaction, de valeur informative et d'utilisation d'outils numériques, représente un facteur crucial dans l'organisation des équipes, la gestion des parties prenantes et l'efficacité du contrôle interne dans le cadre d'un projet.

2.1.1.10 Analyse des facteurs de la complexité

Le facteur le plus abordé (80 occurrences) est la complexité technique, opérationnelle et humaine. Il met en lumière l'importance des interdépendances technologiques, de la variété des compétences et de la gestion des ressources humaines dans les projets. L'incertitude organisationnelle et environnementale, mentionnée 72 fois, illustre l'effet des environnements instables, volatils et en constante évolution. Les marchés turbulents et la pression institutionnelle (63 mentions) ainsi que l'adoption des technologies digitales (50 mentions) sont aussi révélateurs d'un environnement instable et volatil. Enfin, nous avons des facteurs plus circonstanciels comme les crises extérieures (31 cas), la résistance au changement (19 cas) et les changements de périmètre (8 cas) qui démontrent que la complexité peut se manifester progressivement ou de façon abrupte en fonction des révisions stratégiques et des dynamiques organisationnelles.

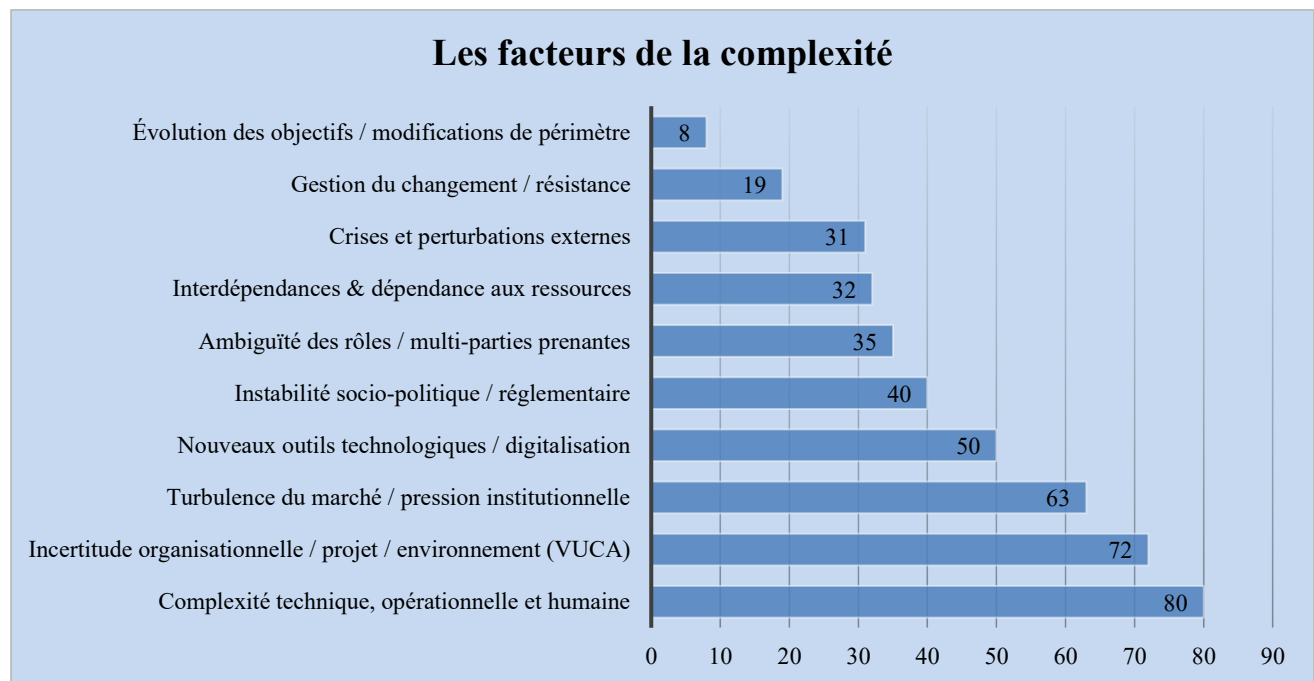


Figure 13 : Les facteurs de la complexité relevés dans la littérature

Globalement, ces résultats montrent que la complexité des projets découle d'une confluence de facteurs structurels, technologiques, humains et contextuels.

2.1.2 Analyse VOSviewer

2.1.2.1 Network visualization

La carte VOSviewer recense quatre thématiques principales dans la littérature. La première présente les concepts associés au contrôle interne et à la gouvernance. La deuxième se concentre sur les parties prenantes concernées et la responsabilité institutionnelle. La troisième est axée sur la gestion de projet et la complexité. Pour finir, la communication se présente comme un sujet central qui unit ces aspects.

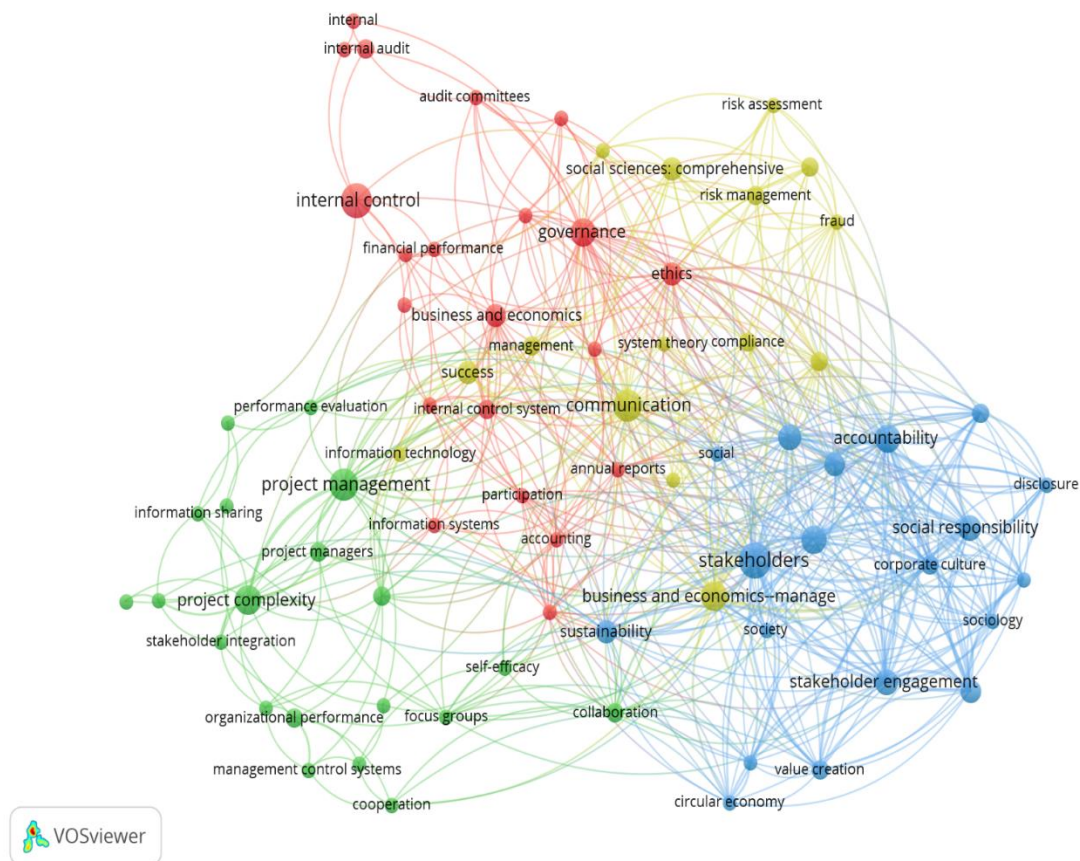


Figure 14 : Network visualization

Cette visualisation montre donc que les recherches articulent principalement contrôle interne, parties prenantes, communication et complexité, ce qui confirme la pertinence du cadre conceptuel de ce mémoire.

2.1.2.2 Overlay visualization

La carte suivante est une présentation de cooccurrence temporelle. Elle illustre l'évolution des sujets de recherche actuels. Les thèmes d'actualités traitent de la complexité des projets, de la performance, de la gestion du changement, de la transparence et de l'intégration numérique.

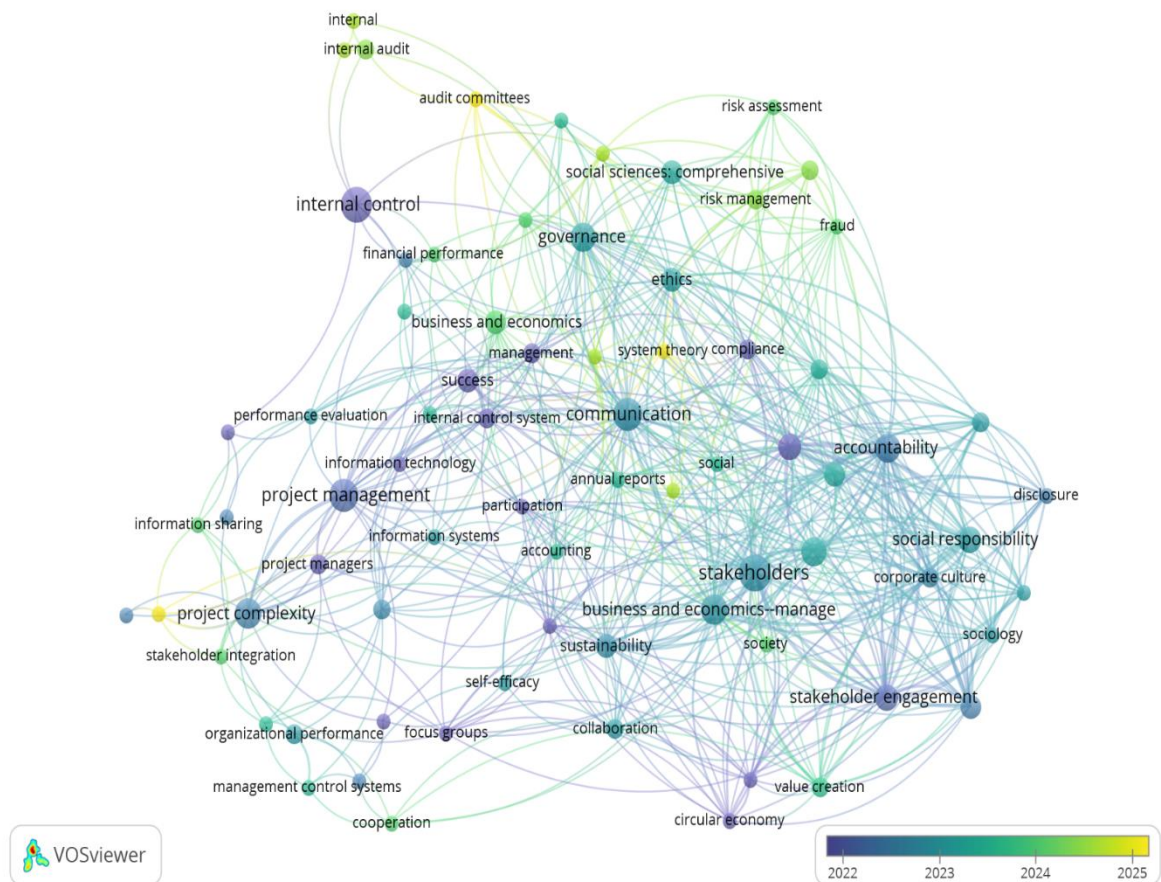


Figure 15 : Overlay visualization

Cette visualisation confirme la convergence progressive des champs suivants : contrôle interne, parties prenantes, communication, complexité autour des enjeux contemporains de performance organisationnelle.

2.1.2.3 Density visualization

La figure suivante représente la densité thématique du réseau de mots-clés, c'est-à-dire les zones où la littérature est la plus riche (rouge) et celles encore moins développées (verts/bleus plus diffus).

Cette carte de densité met en évidence les régions où la littérature scientifique est particulièrement concentrée. Les regroupements en rouge mettent en évidence des sujets intensément explorés, axés sur le contrôle interne, la gouvernance et l'éthique. En revanche, les zones colorées en vert et bleu illustrent des thématiques en cours de développement, telles que la complexité des projets, l'implication des parties prenantes et la communication interne. Cette représentation valide l'interconnexion graduelle entre la gestion interne, la direction de projet et la dynamique des parties prenantes.

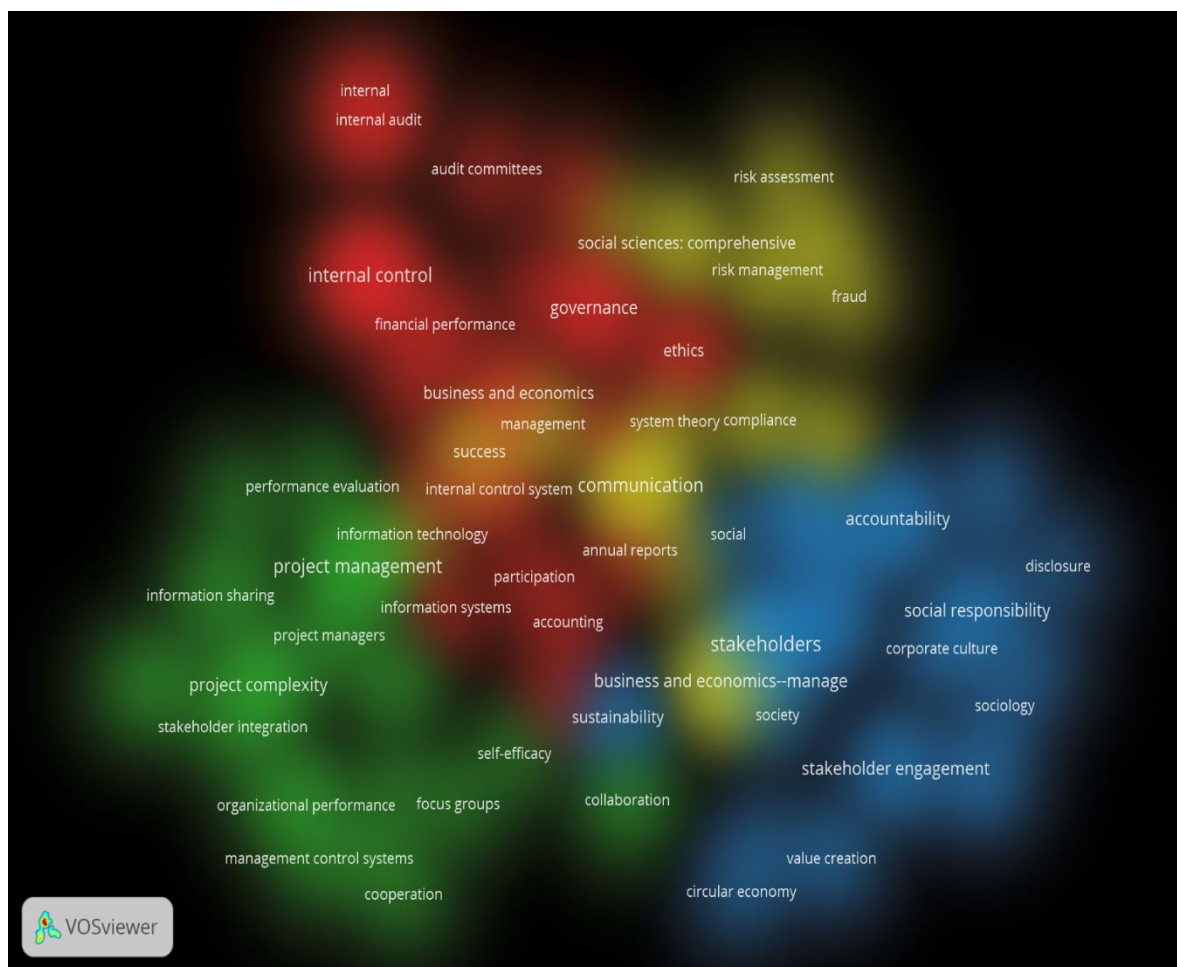


Figure 16 : Density visualization

2.1.2.4 Network visualization Cluster 1

La figure exprime les relations entre les mots-clés liés au contrôle interne. Les notions de « contrôle interne », « gouvernance », « audit interne » et « affaires et économie » représentent les axes majeurs du réseau. Il existe un lien étroit entre le contrôle interne, la gouvernance, la performance financière et les systèmes d'information. Les connexions avec « leadership », « ethics » et « fraud prevention » traduisent la valeur des aspects humains et éthiques dans sa mise en œuvre.

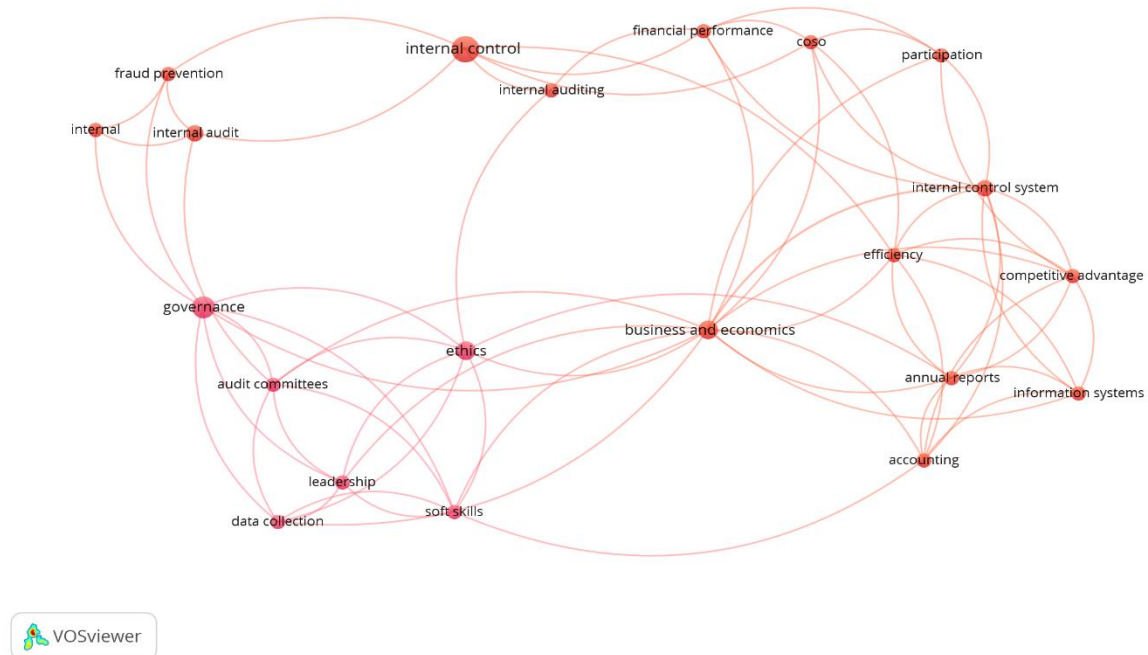


Figure 17 : Network visualization Cluster 1

2.1.2.5 Network visualization Cluster 2

Le graphique montre le regroupement thématique axé sur la complexité des projets et la gestion de projet. La « gestion de projet » et la « complexité du projet » sont au cœur de la question. Ce regroupement indique que la littérature établit un lien fort entre la complexité des projets et des éléments comme la performance organisationnelle, la communication, la collaboration entre intervenants et le contrôle de gestion. Cela confirme l'idée selon laquelle une plus grande complexité requiert des mécanismes de coordination et de direction renforcés pour garantir la réussite des projets.

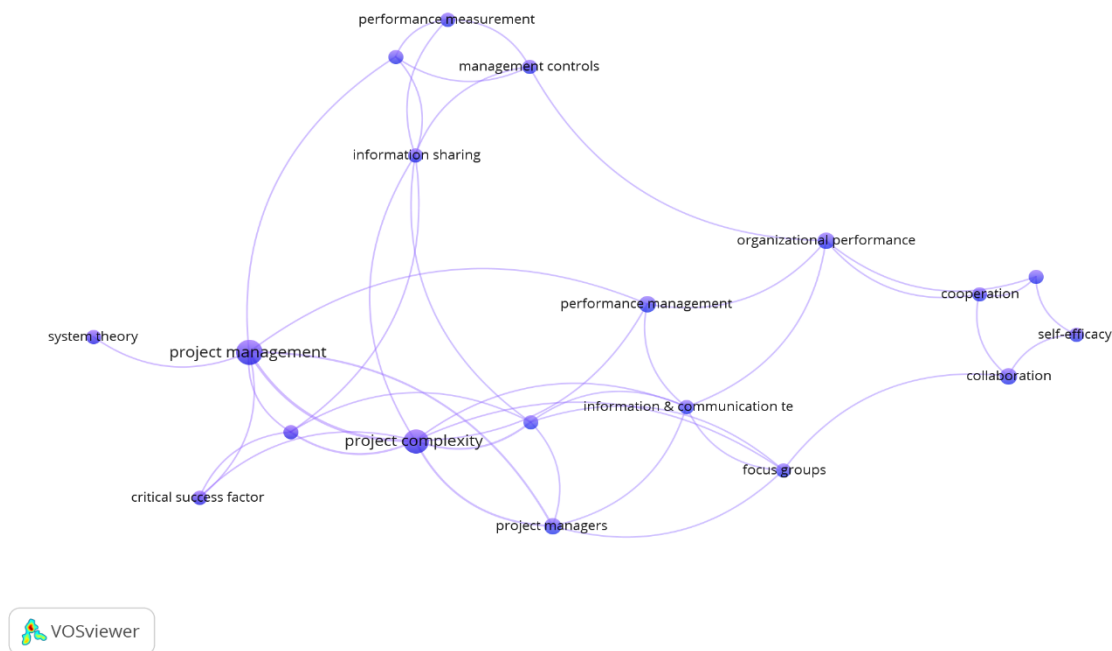
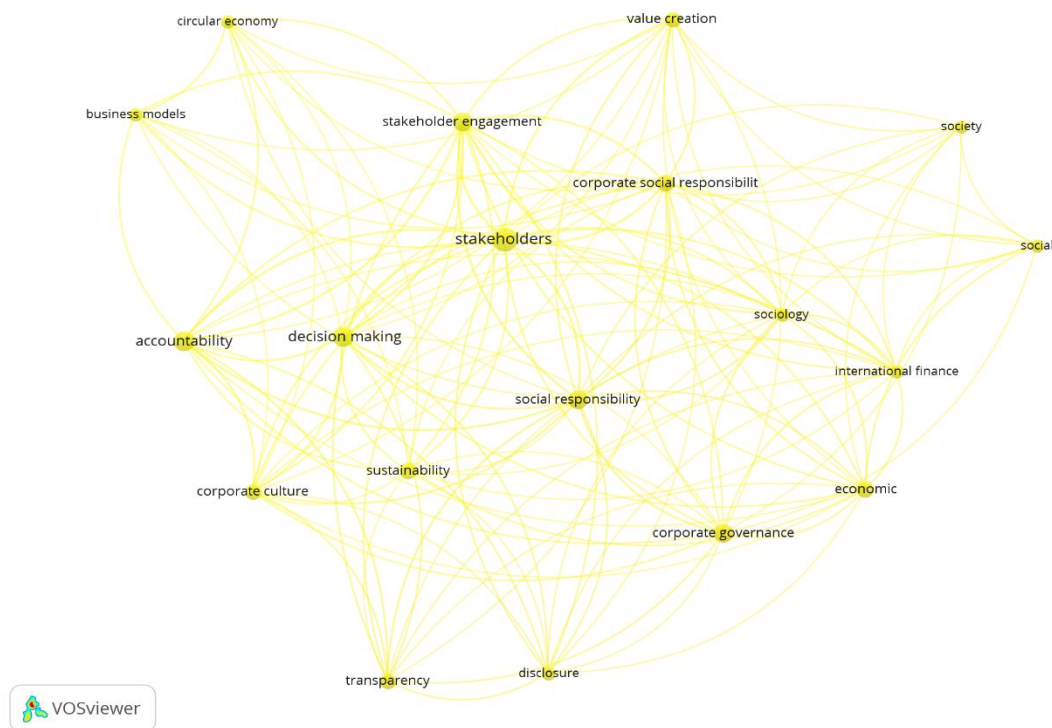


Figure 18 : Network visualization Cluster 2

2.1.2.6 Network visualization Cluster 3

Ce regroupement met en évidence les sujets concernant les parties prenantes et la responsabilité sociétale des entreprises. Le concept principal de parties prenantes est étroitement lié à l'engagement des parties prenantes, à la responsabilité sociétale des entreprises, à la reddition de comptes, à la prise de décision, à la durabilité, à la divulgation et à la transparence. Ce réseau démontre que la littérature relie la gestion des parties prenantes à des problématiques de gouvernance responsable, de création de valeur et de légitimité sociale, mettant de l'avant l'importance grandissante de la responsabilité sociétale, de la transparence et du dialogue avec les parties prenantes dans les pratiques organisationnelles.



2.1.2.7 Network visualization Cluster 4

Ce cluster montre l'importance de la communication dans les dynamiques organisationnelles, qui se trouve étroitement associée à la gestion des risques, à la conformité, au contrôle interne et au reporting financier. Les interactions avec les auditeurs internes, la gestion des risques, la conformité et la comptabilité financière font de la communication un outil crucial pour garantir la transparence, déceler les risques et prévenir la fraude.



38

moyen d'assurer la conformité, la transparence et la gestion des risques dans les structures organisationnelles.

2.2 ANALYSE CONCEPTUELLE

2.2.1 Contrôle interne

2.2.1.1 Généralité sur le contrôle interne

Depuis le début des années 1990, de nombreux articles scientifiques et professionnels ont souligné l'importance des systèmes de contrôle interne de même que leur influence grandissante dans la gouvernance et la gestion des organisations. Cette expansion est étroitement associée à la propagation du modèle conceptuel élaboré par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), qui propose une structure globale pour « comprendre, évaluer et améliorer » les contrôles internes d'une organisation et considère ces contrôles comme « un pilier fondamental pour assurer l'intégrité, l'efficacité opérationnelle et la fiabilité de l'information financière dans un environnement marqué par la complexité et l'incertitude » (Espinosa-Jaramillo, 2024, p. 2).

Néanmoins, le contrôle interne reste un concept clé, fortement ancré dans la tradition de la comptabilité. Il est traditionnellement lié à la sauvegarde du patrimoine, à l'évitement des erreurs et à la lutte contre la fraude. Les premiers travaux sur le modèle COSO, réalisés au début des années 1990, s'inscrivent manifestement dans cette lignée. Selon Kazaz et al., ces travaux avaient pour objectif de « déterminer les origines des fraudes financières et de diminuer la probabilité de leur apparition » (2019). Ces auteurs présentent le contrôle interne comme une démarche entreprise par le conseil d'administration, la direction et les collaborateurs dont le but est de fournir une assurance raisonnable concernant l'efficience

des opérations, la crédibilité des données financières et la conformité aux lois et aux règlements (Kazaz et al., 2019). En d'autres termes, la tendance individuelle à évaluer son patrimoine a progressivement évolué vers un processus structuré par les experts-comptables. Ce processus vise à sécuriser les transactions, à garantir la fiabilité de l'information et à réguler les comportements.

De nos jours, cette progression nous incite à considérer le contrôle interne non plus simplement comme un mécanisme de contrôle comptable, mais également comme un processus organisationnel englobant, incorporé dans la gouvernance et la gestion. Celui-ci combine des aspects opérationnels, financiers, éthiques et réglementaires pour favoriser la performance ainsi que la transparence organisationnelle.

2.2.1.2 Définition du contrôle interne

Le référentiel COSO (2013) définit le contrôle interne comme :

Un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les autres membres du personnel d'une entité, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs relevant de trois catégories : (a) l'efficacité et l'efficience des opérations, (b) la fiabilité de l'information financière, et (c) la conformité aux lois et réglementations applicables (Kazaz et al., 2019, p. 2)

Cette définition, couramment reprise dans la littérature scientifique et professionnelle, considère le contrôle interne comme un processus structuré, constant et collaboratif, plutôt que comme une simple procédure technique occasionnelle (Zitha et al., 2024).

Le concept « contrôle interne » est équivalent à l'expression anglaise *internal control* (ou *business control* dans certaines situations aux États-Unis). Cette traduction n'est pas neutre : en anglais, le verbe *to control* évoque principalement l'idée de maîtrise d'un système et la capacité à orienter son fonctionnement vers des objectifs précis. En revanche, en français, le mot « contrôle » est généralement perçu comme une action de vérification ou de supervision. Cette ambiguïté de sens explique en partie pourquoi le contrôle interne a été longtemps considéré, dans la pratique, comme un ensemble de contrôles postérieurs, alors

que les normes contemporaines l'intègrent plutôt dans une démarche de gestion et de gouvernance.

Dans cette étude, nous adoptons une définition traditionnelle du contrôle interne tirée du livre *Le contrôle interne* de Rousseau (2007), qui allie tradition comptable et défis managériaux : « Le contrôle interne se compose d'un ensemble de mécanismes destinés, d'une part, à préserver et à sécuriser le patrimoine ainsi qu'à garantir la qualité des informations générées et, d'autre part, à assurer le respect des directives de la direction et à favoriser l'amélioration des performances » (cité dans Galarza et al., 2024, p. 1). Cette définition concorde non seulement avec les objectifs du cadre COSO (2013), mais aussi avec les recherches de Kazaz et al. (2019), qui perçoivent le contrôle interne comme une combinaison de techniques coordonnées et de mécanismes organisationnels visant à garantir le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs et la crédibilité des informations.

Le contrôle interne se traduit dans les faits par deux aspects complémentaires :

- un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant quelque autorité dans l'organisation : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la bonne marche ;
- un ensemble de moyens, de mesures et de méthodes pour y parvenir.

Retenons en plus que deux grandes catégories de contrôles sont reprises à travers cette approche classique :

- les contrôles administratifs ou opérationnels assumés par la direction pour s'assurer de l'atteinte des objectifs définis par des pratiques susceptibles de contribuer à l'efficacité dans toutes les fonctions de l'entreprise et mises en œuvre par un personnel qualifié et dont les actes doivent être contrôlés et supervisés ;
- les contrôles comptables ou financiers et ses deux volets : organisation et procédures dont la finalité est de préserver les actifs et d'assurer la fiabilité des états financiers.

Sous cet angle, de nombreuses études provenant du domaine comptable et managérial caractérisent le contrôle interne comme une série organisée de processus, de politiques et de procédures instaurées par la direction en vue de protéger les actifs, de détecter et de gérer les risques, de prévenir la fraude, de maintenir des registres financiers précis et d'assurer l'exactitude des comptes (Gyamerah et al., 2024). Certains auteurs soulignent que l'établissement d'un système de contrôle interne solide représente un outil essentiel pour prévenir et détecter les fraudes dans les organisations, en minimisant les dangers liés aux malversations et aux irrégularités dans la gestion des ressources (Liu, 2018). Cette conception, historiquement centrée sur la dimension comptable et patrimoniale, a progressivement été élargie par les référentiels modernes : le cadre COSO (2013), par exemple, selon Hanoon et al. (2025), définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les autres membres du personnel d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés à l'efficacité et l'efficience des opérations, à la fiabilité de l'information financière, à la conformité aux lois et réglementations applicables et à la sauvegarde des actifs (p. 10).

Plusieurs définitions du contrôle interne ont été proposées aussi bien par des auteurs indépendants tels que Danso (2023) et Oyedokun et Felejaye (2022) que par des organisations professionnelles comptables nationales.

Dans l'ouvrage intitulé *Le commissaire aux comptes dans les sociétés françaises*, produit par l'Ordre des experts comptables et des comptables agréés en France en 1977, le contrôle interne de la comptabilité découle de la sélection et de l'application de méthodes, ainsi que de ressources humaines et matérielles spécifiques à l'entreprise, visant à prévenir ou du moins à détecter rapidement les erreurs et les fraudes. Dans ce contexte, le contrôle interne se présente comme un moyen de protection pour l'entreprise face à d'éventuels risques.

Dans l'édition de 1977 du livre *Le contrôle interne* publié par l'Ordre des experts comptables et des comptables agréés, il est précisé que le contrôle interne représente l'ensemble des protections qui participent à la gestion efficace de l'entreprise. D'une part, il

visé à garantir la protection et la conservation du patrimoine ainsi que la qualité de l'information. D'autre part, il assure l'application des instructions de la Direction tout en favorisant l'amélioration des performances. Cela se traduit par la structuration des méthodes et des processus de chaque activité de l'entreprise afin de garantir sa durabilité. Selon cette définition, le contrôle interne comprend des mesures de sécurité liées à l'information et à la gestion.

Conformément au modèle COSO 2013, la responsabilité du contrôle interne est collective, car elle implique le conseil d'administration, la direction ainsi que tous les employés, aucune entité ou fonction n'étant exclue du processus de contrôle. Cette stratégie de responsabilisation étendue est en accord avec le modèle des « trois lignes » défendu par *l'Institute of Internal Auditors* (IIA), qui a largement été cité dans les articles relatifs à la gouvernance des risques (Mozar et al., 2025). Dans ce modèle, la première ligne comprend les acteurs opérationnels (comme les responsables de production ou de vente), qui sont chargés de la conception et de l'exécution quotidienne des contrôles ; la seconde ligne rassemble les fonctions liées à la gestion des risques (conformité, sécurité, gestion des risques), qui offrent leur expertise et soutien ; et finalement, la troisième ligne est dédiée à l'audit interne, qui apporte une assurance indépendante quant à l'efficacité du système de contrôle interne.

Selon nous, la vision « actuelle » du contrôle interne se rapproche des définitions qui le caractérisent comme un système organisé de processus, de politiques et de procédures mis en place par la direction pour respecter les directives de gestion, protéger les actifs, déceler et gérer les risques, prévenir et détecter les fraudes, tenir des registres financiers précis et garantir l'exactitude des comptes. Cette vision actuelle est plus large que la vision classique dans le sens où le contrôle est d'abord abordé en termes de processus et non plus seulement en matière de techniques et de dispositif ; ensuite, elle replace l'ensemble des parties prenantes internes de l'entreprise au cœur du contrôle.

2.2.1.3 Objectif du contrôle interne

Les définitions précédentes mettent en évidence les objectifs clés du contrôle interne, qui concordent largement avec les intérêts de l'ensemble des parties prenantes : l'efficacité et l'efficience des opérations, la sauvegarde des actifs, la fiabilité de l'information financière et le respect des lois et règlements. Ces objectifs s'appuient sur l'approche du cadre COSO, qui voit le contrôle interne comme un processus garantissant raisonnablement l'accomplissement des objectifs concernant les opérations, la comptabilité et la conformité (Al Astal, 2025).

- Efficacité et efficience des opérations

Les actions entreprises par l'entité doivent être structurées, rentables, éthiques, efficaces et en accord avec sa mission. L'efficacité désigne la faculté de l'organisation à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés, alors que l'efficience se rapporte à l'accomplissement de ces objectifs en maximisant l'usage des ressources. Des études démontrent qu'un système de contrôle interne performant ne se contente pas de garantir la fiabilité de l'information : il participe également à l'efficacité opérationnelle et, par conséquent, à la performance financière et stratégique de l'entité (Boulhaga et al., 2023). Ces objectifs fondamentaux englobent ceux associés à la performance, à la rentabilité et à l'utilisation efficace des ressources. Dans le cadre de projets, cela se manifeste par le contrôle des coûts, des délais et de la qualité des résultats livrés.

- Protection des actifs de l'organisation

Un autre but traditionnel du contrôle interne est la préservation des actifs, dans un sens étendu : protection physique des propriétés, prévention contre le vol et les erreurs, mais également minimisation des risques associés à l'environnement et aux actions humaines (négligence, fraude, abus). Selon Hanoon et al., les études basées sur le modèle COSO soulignent que l'objectif du système de contrôle interne est précisément « l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité de l'information financière, le respect des lois et

règlements, ainsi que la sauvegarde des actifs » (2025, p. 10). Cette visée de sauvegarde s'avère primordiale pour les parties prenantes internes, dont les obligations s'articulent précisément autour de la gestion et de la sécurisation des ressources engagées dans les projets.

- Qualité et fiabilité de l'information

L'objectif principal du contrôle interne est de garantir la qualité des informations produites, notamment en ce qui concerne l'information financière. Un système d'information comptable et de contrôle efficace doit faciliter la production d'informations précises, exhaustives et pertinentes pour la prise de décision, dans des délais appropriés. De nombreuses études démontrent qu'un contrôle interne performant accroît la fiabilité des états financiers et diminue le risque d'irrégularités majeures, renforçant ainsi l'aptitude de l'entité à effectuer des choix informés et à répondre de ses actions auprès de ses investisseurs et autres parties concernées (Espinosa-Jaramillo, 2024). Ce point se révèle particulièrement crucial dans le contexte de cette étude, car la qualité de l'information a une incidence directe sur la performance des intervenants internes en matière de gestion de projets, de suivi budgétaire et de compte-rendu.

- Amélioration des performances et soutien à la gouvernance

La mission du contrôle interne ne se borne pas à éviter les erreurs et la fraude, il cherche aussi à optimiser les performances en rendant les processus plus uniformes, plus transparents et mieux conformes à la stratégie. Selon Danso (2023), des systèmes de contrôle interne résistants conduisent à une performance globale, car ils permettent de consolider les processus de gestion et de travailler de manière efficiente avec les ressources. Quant aux parties prenantes, cela traduit des objectifs précis, une clarté des responsabilités et un environnement propice.

- Application des instructions de la direction et conformité aux lois et règlements

Finalement, le contrôle interne vise à garantir la mise en œuvre effective des directives de la direction et le respect des lois et règlements auxquels l'organisation est assujettie. Le

modèle COSO met l'accent sur la nécessité que le contrôle interne assure à la fois la conformité des actions avec les directives de la direction et l'adhésion aux lois et règlements pertinents (Al Astal, 2025). Les écrits soulignent que cet aspect de conformité et d'éthique favorise la confiance des investisseurs, des régulateurs et d'autres acteurs dans la gestion des affaires (Miller et al., 2022).

2.2.1.4 Principes du contrôle interne

Ces principes sont considérés comme essentiels pour l'entreprise, étant donné qu'ils déterminent l'efficacité des processus instaurés et représentent, dans le cadre de cette étude, le fondement d'analyse du système de contrôle interne en relation avec la performance des parties prenantes internes.

Tableau 2 : Les principes du contrôle interne

Principe du contrôle interne	Contenu synthétique
Organisation et séparation des fonctions	L'organisation est formalisée (manuels, procédures) et les rôles sont clairement définis : décision, exécution, détention des actifs, enregistrement comptable et contrôle sont séparés pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les risques d'erreurs ou de fraudes.
Universalité	Le dispositif de contrôle interne s'applique à tous les services, processus, projets et catégories de personnel. Aucune fonction ni aucun acteur n'est en dehors du système : tout le monde est soumis aux mêmes règles et procédures.
Indépendance	Les objectifs du contrôle interne (protection des actifs, fiabilité de l'information, performance) doivent être atteints indépendamment des outils ou systèmes utilisés. Les contrôles ne doivent pas être neutralisés ou supprimés par le paramétrage des systèmes d'information ou par des pratiques informelles.
Information et qualité du personnel	L'information utilisée dans le contrôle interne doit être pertinente, objective, communicable et vérifiable. La compétence, l'intégrité et la formation du personnel sont essentielles pour produire, traiter et utiliser cette information de manière fiable.
Harmonie (proportionnalité)	Le dispositif de contrôle interne doit être adapté à la taille, à la complexité et aux ressources de l'organisation. Le niveau de formalisation et le coût des procédures doivent rester proportionnés aux risques à couvrir (ni surcontrôle ni sous-contrôle).

Autocontrôle	Les procédures sont conçues de façon à intégrer des contrôles croisés : la séparation des tâches et les validations réciproques permettent aux acteurs de se contrôler mutuellement au fil des processus, ce qui renforce la maîtrise des risques au quotidien.
--------------	---

En somme, ces principes structurent le système de contrôle interne et offrent un cadre de référence pour évaluer, dans cette étude, à quel point l'organisation réussit à gérer efficacement ses opérations, à sauvegarder ses actifs et à favoriser la performance de ses acteurs internes dans un contexte de projet.

2.2.1.5 Limites du contrôle

Aussi bien conçu et parfaitement mis en œuvre soit-il, le système de contrôle interne ne peut pas garantir de manière infaillible l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La réalisation de ces buts ne dépend pas uniquement de la détermination de l'entreprise. Il est vrai qu'il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne comme le soutiennent Hoai et Nguyen (2022). Ces restrictions découlent de divers éléments, y compris les aléas du monde extérieur, l'usage de la capacité de discernement ou des dysfonctionnements susceptibles de se produire à la suite d'un échec humain ou d'une simple méprise.

Il est également important de souligner que, lors de l'établissement des contrôles, il faut prendre en considération le rapport coût / bénéfice et éviter de mettre en place des systèmes de contrôle interne démesurément onéreux, même si cela implique l'acceptation d'un certain degré de risque.

- Les jugements et la subjectivité des décisions

Le premier facteur de limite est la faculté de jugement des acteurs. Les décisions concernant la conception, l'implémentation et le contrôle des systèmes internes dépendent nécessairement d'évaluations humaines : appréciation des risques, sélection des priorités, compréhension des normes, compromis entre délais, coûts et qualité. Ces évaluations peuvent

être déformées ou incomplètes, menant à des mécanismes sous-dimensionnés, mal orientés ou mal mis en œuvre.

- Le rapport coût–bénéfice des dispositifs de contrôle

Une autre limite est liée au rapport coût/bénéfice du contrôle interne. Les mécanismes de contrôle entraînent des dépenses directes (main-d'œuvre, temps de préparation, outils, systèmes d'information) ainsi que des dépenses indirectes (augmentation de la bureaucratie, ralentissement des procédures, complications administratives). Sur la base de notre petite expérience de gestionnaire, nous pensons humblement qu'une augmentation des procédures et des vérifications pourrait accroître la charge de travail, retarder les processus et diminuer la productivité, au point où le coût additionnel du contrôle excède l'avantage escompté en matière de diminution du risque.

- Les dysfonctionnements et défaillances humaines

Finalement, tout système de contrôle interne demeure vulnérable aux défaillances provoquées par les comportements et les fautes humaines : mauvaise compréhension des procédures, non-adhésion délibérée ou accidentelle aux règles, négligence, contournement des vérifications, ou même complicité entre intervenants pour cacher des irrégularités. Bien qu'ils soient formellement robustes, les systèmes de contrôle ne parviennent pas toujours à éliminer les erreurs ou les comportements opportunistes. De plus, un déclin abrupt de la performance organisationnelle est fréquemment lié à une faille ou une esquivé du contrôle interne.

2.2.1.6 Le cadre référentiel COSO

Initialement, ce comité a été formé aux États-Unis en réponse à des préoccupations concernant les fraudes et les anomalies dans l'information. D'abord en 1992, le COSO donnait un modèle intégré apprécié par les professionnels. Ensuite, le référentiel est développé par la publication de *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* en 2004.

Présentement, le COSO est considéré comme étant le modèle de référence et une norme pour l'évaluation et la mise en place des systèmes de contrôle interne. Opérationnellement parlant, le COSO s'appuie sur cinq éléments interdépendants, soit l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'action de contrôle, la communication et information, le suivi/monitoring. Sa version 2013 conserve ces cinq éléments, tout en comportant des détails dans leurs descriptions.

Cette étude utilise le modèle COSO comme guide structurant pour évaluer la qualité du contrôle interne dans les organisations en question et examiner de façon systématique comment ses éléments participent ou non à l'efficacité des parties prenantes internes dans un cadre de projet.

COSO 1 : le modèle intégré de 1992 du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* découle des efforts d'un comité composé d'experts en audit interne, de cabinets d'audit externe et de grandes entités américaines, soulignant ainsi cinq éléments considérés comme essentiels pour assurer une gestion efficace des activités :

- L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage / suivi (monitoring).

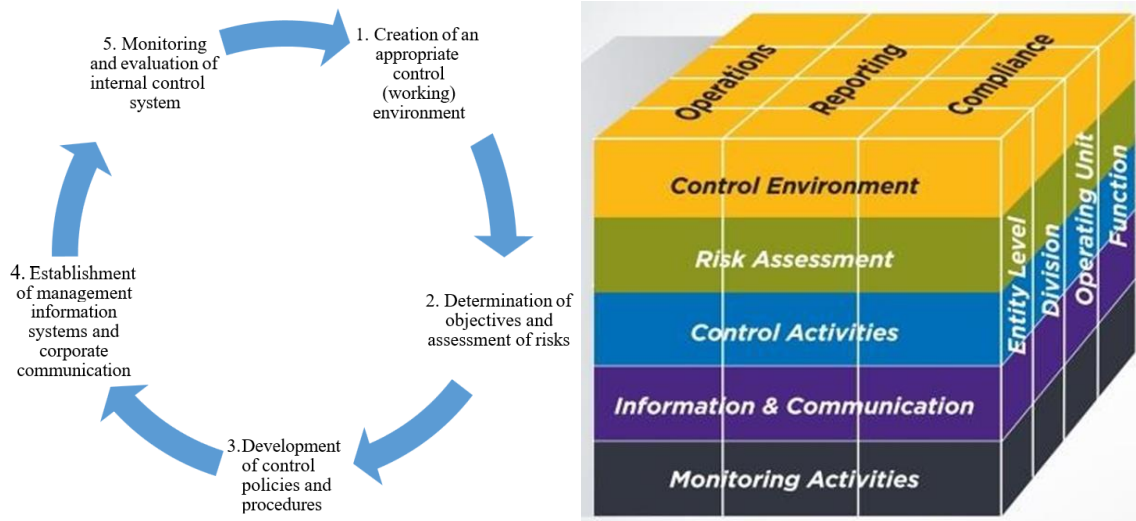


Figure 21 : Processus de contrôle interne basé sur le COSO, cité dans Kazaz et al. (2019, p. 499)

De nombreuses études issues de votre base de données indiquent que ce modèle demeure aujourd'hui le standard le plus couramment adopté pour juger de l'efficacité d'un système de contrôle interne et organiser ses éléments (Sahloul, 2019).

COSO 2 : proposé en 2004, il comporte un cadre élargi appelé *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, mettant particulièrement l'accent sur la gestion des risques. Le processus de gestion des risques y est décrit comme étant mis en pratique par le conseil d'administration, la direction et les employés de l'entité, incorporé à la stratégie et à toutes les opérations, avec les objectifs suivants :

- Cibler les événements potentiels susceptibles d'affecter l'entité ;
- Gérer les risques (niveau de risque que l'organisation accepte d'assumer) ;
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.



Figure 22 : COSO Enterprise Risk Management, cité dans (Sahin et Menekse, 2025, p. 9)

COSO ERM structure huit éléments interdépendants : le contexte interne, l'établissement des objectifs, la reconnaissance des événements, l'appréciation des risques, les réactions face aux risques, les opérations de contrôle, la communication et l'information, ainsi que la supervision/monitoring (Sahin et Menekse, 2025). Ces éléments fournissent une perspective plus holistique de la gestion des risques et établissent le contrôle interne comme un outil clé dans la gouvernance et la génération de valeur.

COSO 3 : représente une mise à jour du cadre intégré de contrôle interne et actualise le cadre de 1992 tout en conservant l'ossature : la définition du contrôle interne, les cinq composantes et l'évaluation fondée sur leur présence et leur bon fonctionnement. Les principales évolutions portent sur :

- L'élargissement du champ d'application au-delà du seul reporting financier, en intégrant plus explicitement les dimensions opérationnelles, sociales et environnementales ;

- Le renforcement des attentes en matière de gouvernance, en précisant davantage les rôles du conseil, des comités et de la direction dans la supervision du dispositif ;
- La mise de l'avant des lignes de maîtrise (opérationnelles, fonctions support, audit interne) et de la responsabilisation managériale ;
- L'insistance sur l'adaptabilité du dispositif, qui doit rester aligné sur les évolutions de l'organisation (processus, structures, systèmes, sous-traitants, etc.).

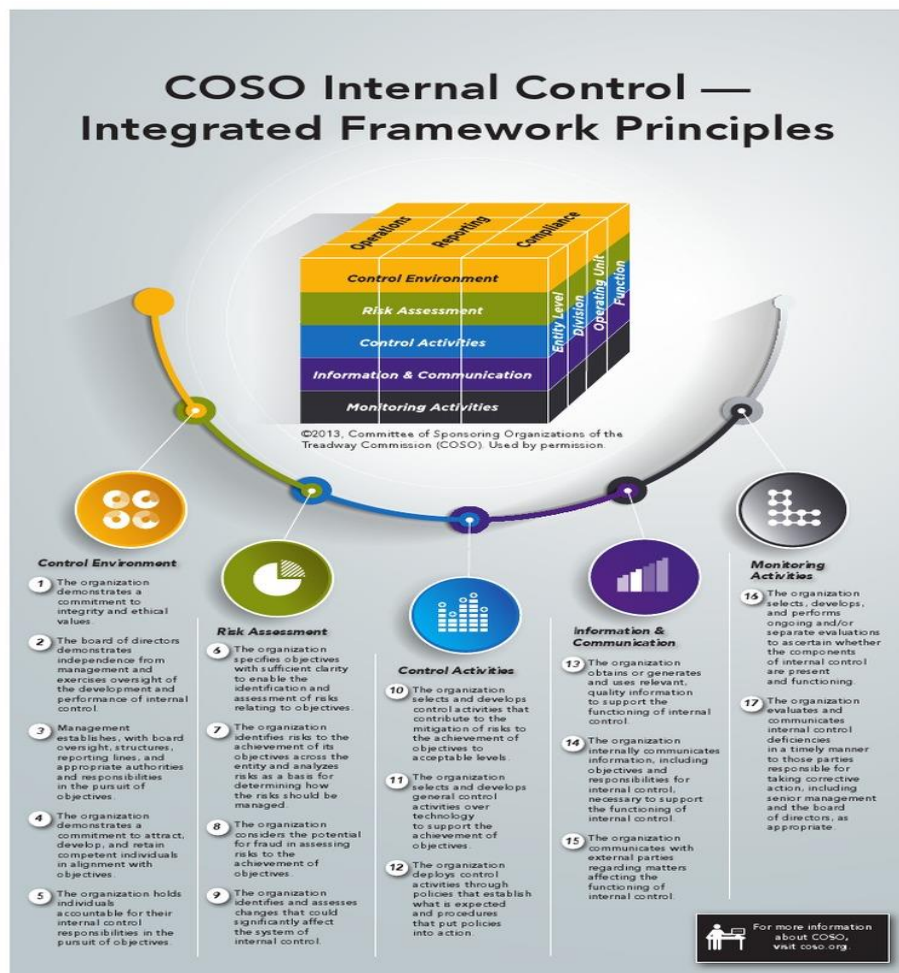


Figure 23 : COSO, cité dans Kazaz et al. (2019, p. 499)

Le COSO 2013 décompose les cinq éléments en 17 principes clés qui précisent les attentes concernant l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, la communication et l'information, ainsi que le suivi (Ghasemi et al., 2022).

En résumé, cette section nous permet d'éclaircir le concept de contrôle interne et d'exposer les définitions principales, les objectifs, les principes directeurs et limites, ainsi que les éléments choisis dans le contexte du référentiel COSO. Ces aspects répondent à notre premier objectif de recherche, qui a pour but de cerner les éléments du contrôle interne, ainsi qu'aux interrogations liées concernant la compréhension du concept, en plus des principes et restrictions qui influencent l'efficacité du système dans les organisations fonctionnant en mode projet.

2.2.2 Gestion des parties prenantes

2.2.2.1 Les parties prenantes

2.2.2.1.1 Historique du concept

De nombreux auteurs démontrent que le concept de partie prenante puise ses origines dans les discussions des années 1930 concernant la responsabilité des dirigeants vis-à-vis de tous les groupes touchés par l'activité de l'entreprise. D'après les recherches historiques synthétisées par Mercier et Guinn-Milliot, Oumari souligne que Berle et Means ont déjà pris en considération la pression sociale croissante exercée sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs responsabilités envers tous ceux qui peuvent être touchés par les décisions organisationnelles, dépassant ainsi la simple considération des actionnaires (Oumari, 2022).

L'identification anticipée par des sociétés telles que la General Electric de groupes critiques actionnaires, employés, clients, communautés locales semble rétrospectivement constituer l'un des premiers repères d'une vision élargie de l'entreprise, progressivement

structurée par la théorie des parties prenantes et actuellement au centre des recherches sur la gouvernance et la responsabilité organisationnelle.

L'origine du terme « partie prenante » remonte à plusieurs décennies, en particulier dans la littérature universitaire. Cependant, il est mentionné pour la première fois dans le mémorandum du *Stanford Research Institute* présent dans l'ouvrage de Freeman (1984). Selon Freeman (1984), les parties prenantes sont « des groupes sans le soutien desquels l'organisation ne pourrait subsister » (cité dans Oumari, 2022, p. 999). Pour Freeman (1984), une partie prenante est définie comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (cité dans, Oumari, 2022, p. 999). Cette définition a été fréquemment mentionnée dans divers travaux et est également évoquée par Oumari (2022). Ainsi, avec la publication de son livre *Strategic Management : a stakeholder approach* en 1984, Freeman est reconnu comme le créateur de la théorie des parties prenantes.

Cette définition des parties prenantes de Freeman (1984) a établi la norme fondamentale pour la gestion des parties prenantes. Elle est fréquemment mentionnée dans les écrits et reste, sans l'ombre d'un doute, la formulation la plus utilisée. Les préoccupations des parties prenantes sont donc au centre des enjeux de responsabilité sociale des entreprises et des discussions éthiques élaborées dans de nombreuses publications et articles.

Selon Oumari (2022), la théorie des parties prenantes a émergé comme une réponse à la « domination des actionnaires », en proposant une vision de l'entreprise qui englobe tous les intervenants susceptibles d'influencer ou d'être influencés par les activités de l'entreprise, et dont les intérêts doivent être considérés dans le cadre de la gouvernance et de la création de valeur.

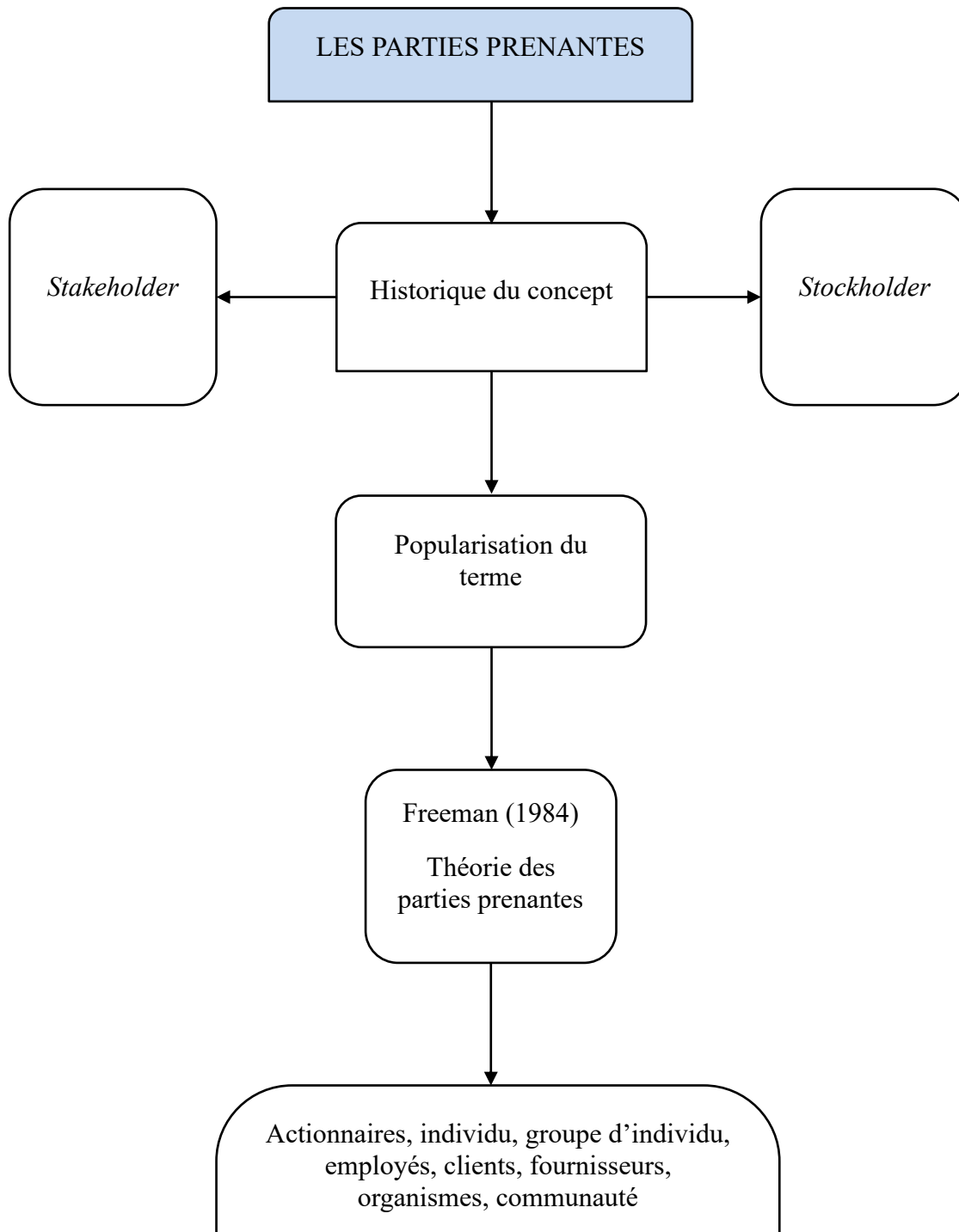
La théorie des parties prenantes s'est imposée comme une référence majeure pour étudier les interactions entre l'entreprise et son contexte, tant dans les études actuelles sur la gouvernance et la responsabilité sociale que dans les recherches récentes (Freeman, 1984 ; Freeman, 1999 ; Jones, 1995). Ceci est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit de

déchiffrer comment les dirigeants naviguent entre les intérêts d'une multitude d'acteurs qui peuvent parfois être en conflit.

Cette idée initiale d'une entreprise au bénéfice de divers groupes figure également dans des études plus contemporaines s'appuyant sur la théorie des parties prenantes : Harrison et Freeman (1999), pour illustrer, démontrent que l'équilibre des intérêts conflictuels des parties prenantes actionnaires, employés, clients, fournisseurs, communautés, instances publiques est devenu une question centrale de la littérature traitant de la responsabilité sociale et du rendement des entreprises (Harrison et Freeman, 1999).

Par ailleurs, les études actuelles sur la gouvernance et la responsabilité sociale caractérisent l'entreprise comme un « agrégat de contrats » signé avec ses parties prenantes. Elles mettent en exergue que ses obligations vont au-delà de la simple maximisation de la richesse des actionnaires, englobant également les créanciers, les fournisseurs, les gouvernements, les employés, les clients, les communautés et l'environnement (Li et al., 2018).

Figure 24 : Cheminement du concept de parties prenantes



Source : Inspirée de Freeman (1984)

En définitive, la théorie des parties prenantes soutient l'idée fondamentale que la stratégie d'une entreprise devrait prendre en compte les attentes et les intérêts des acteurs avec lesquels elle a des relations. L'analyse de son parcours historique offre donc un socle réflexif robuste pour saisir l'idée de « parties prenantes » et la nature des liens qu'elles entretiennent avec l'organisation. Toutefois, bien que l'importance de ce concept soit généralement reconnue, sa portée reste vaste : le terme de parties prenantes englobe un éventail de situations, de besoins et d'aspirations, ce qui a conduit à l'émergence de plusieurs méthodes de classification. La partie suivante s'efforcera spécifiquement d'élucider ces typologies et de distinguer particulièrement les acteurs internes qui sont au centre de cette recherche.

2.2.2.1.2 Les différentes typologies des parties prenantes

Les études actuelles confirment en grande partie le fait que les entreprises exercent leurs activités dans un réseau d'intervenants avec lesquels elles maintiennent des relations de dépendance mutuelle. Au lieu de travailler en autarcie, l'entité doit considérer les aspirations et les exigences de différents groupes, internes et externes, dont l'incidence sur les choix de gestion est désormais bien établie. Selon Oumari (2022), à la suite de la publication des travaux de Freeman (1984), la notion des parties prenantes s'est affirmée comme un principe crucial de la gestion et de la gouvernance. Toutefois, des discussions demeurent quant à l'étendue et au caractère de l'influence de ces participants sur les décisions organisationnelles.

Confrontés à cette complexité, plusieurs auteurs ont proposé des typologies visant à mieux identifier et hiérarchiser les parties prenantes. La question posée par Mitchell et al. (1997) cités dans Oumari (2022) « qu'est-ce qui compte vraiment ? » illustre cette préoccupation. Leur modèle est basé sur la trilogie d'attributs pouvoir, légitimité et urgence, que l'on considère comme socialement construits, évolutifs et dépendants des perceptions des dirigeants. Dans ce contexte, seuls les acteurs qui possèdent un ou plusieurs de ces attributs et dont la combinaison influence leur pouvoir décisionnel sont véritablement

considérés comme des parties prenantes importantes (Lin et al., 2017). Lin et al. étendent cette perspective en mettant l'accent sur le fait que l'influence des parties prenantes est dynamique, variée et associée à des contextes ou des défis particuliers, plutôt qu'à une interaction bilatérale fixe et isolée entre l'organisation et chaque groupe.

Le classement des parties prenantes par typologies ne répond pas uniquement à un besoin de précision conceptuelle ; il sert également d'instrument d'analyse pour les organisations, qui cherchent à cibler les acteurs les plus importants dans un contexte spécifique et à ajuster leurs choix stratégiques en fonction de ces relations de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

2.2.2.1.2.1 La typologie selon le pouvoir

Du point de vue de la dépendance en ressources, le pouvoir des parties prenantes désigne une relation d'interdépendance entre l'organisation et les intervenants qui détiennent des ressources essentielles. Austen et Frączkiewicz-Wronka démontrent que la réussite dans l'obtention de ressources rares « détermine le pouvoir d'une organisation » et que ce pouvoir peut être attribué au contrôle des ressources essentielles pour l'activité (2018).

Dans le prolongement de cette approche, Lin et al. (2017) soulignent que le pouvoir constitue un élément essentiel des parties prenantes, car il représente leur faculté concrète d'influencer des questions précises, notamment dans le cadre de projets complexes : certains intervenants ont des intérêts, mais ne disposent pas forcément des ressources ou de la capacité d'intervenir pour avoir une influence réelle sur les décisions. À l'inverse, ceux qui sont plus puissants peuvent imposer leurs préférences ou choisir de ne pas collaborer (Lin et al., 2017).

Selon le modèle d'identification de Mitchell et al. (1997), Belay et al. soulignent que l'influence d'une partie prenante se révèle à travers sa capacité « à obtenir les résultats qu'elle souhaite » en exploitant diverses formes de pouvoir : coercitif (force ou sanctions), utilitaire (avantages ou ressources physiques) ou normatif (ressources symboliques et légitimité sociale) (2023). En ce sens, une partie prenante est considérée comme « puissante » si elle

détient le contrôle sur des ressources ou des leviers d'action qui lui offrent la possibilité de faire entendre ses attentes par rapport à l'organisation, de changer ses décisions ou de conditionner l'accomplissement de ses objectifs.

2.2.2.1.2.2 La typologie selon la légitimité

En référence aux recherches sur la théorie organisationnelle et la légitimité, les écrits concernant les parties prenantes mettent l'accent sur l'importance cruciale de la perception sociale dans l'évaluation de la recevabilité de certaines revendications. Selon Oumari (2022), qui se base notamment sur Suchman (1995) et Mitchell et al. (1997), la légitimité désigne une perception largement répandue selon laquelle les actions d'une entité, ou les attentes d'un groupe, sont considérées comme souhaitables, appropriées ou adéquates en fonction d'un corpus socialement élaboré de normes, de valeurs et de croyances.

Un groupe ou une personne est considéré comme légitime lorsque ses intérêts et ses demandes sont jugés raisonnables, défendables et socialement acceptables dans le cadre organisationnel (Masli et al., 2010). Quant à Belay et al., ils se réfèrent directement au modèle d'identification de Mitchell et al. (1997) et mettent en évidence que la légitimité, tout comme le pouvoir et l'urgence, fait partie des trois caractéristiques qui définissent la saillance des parties prenantes, soit la chance qu'elles soient réellement considérées par les décideurs dans leurs prises de décisions (Belay et al., 2023).

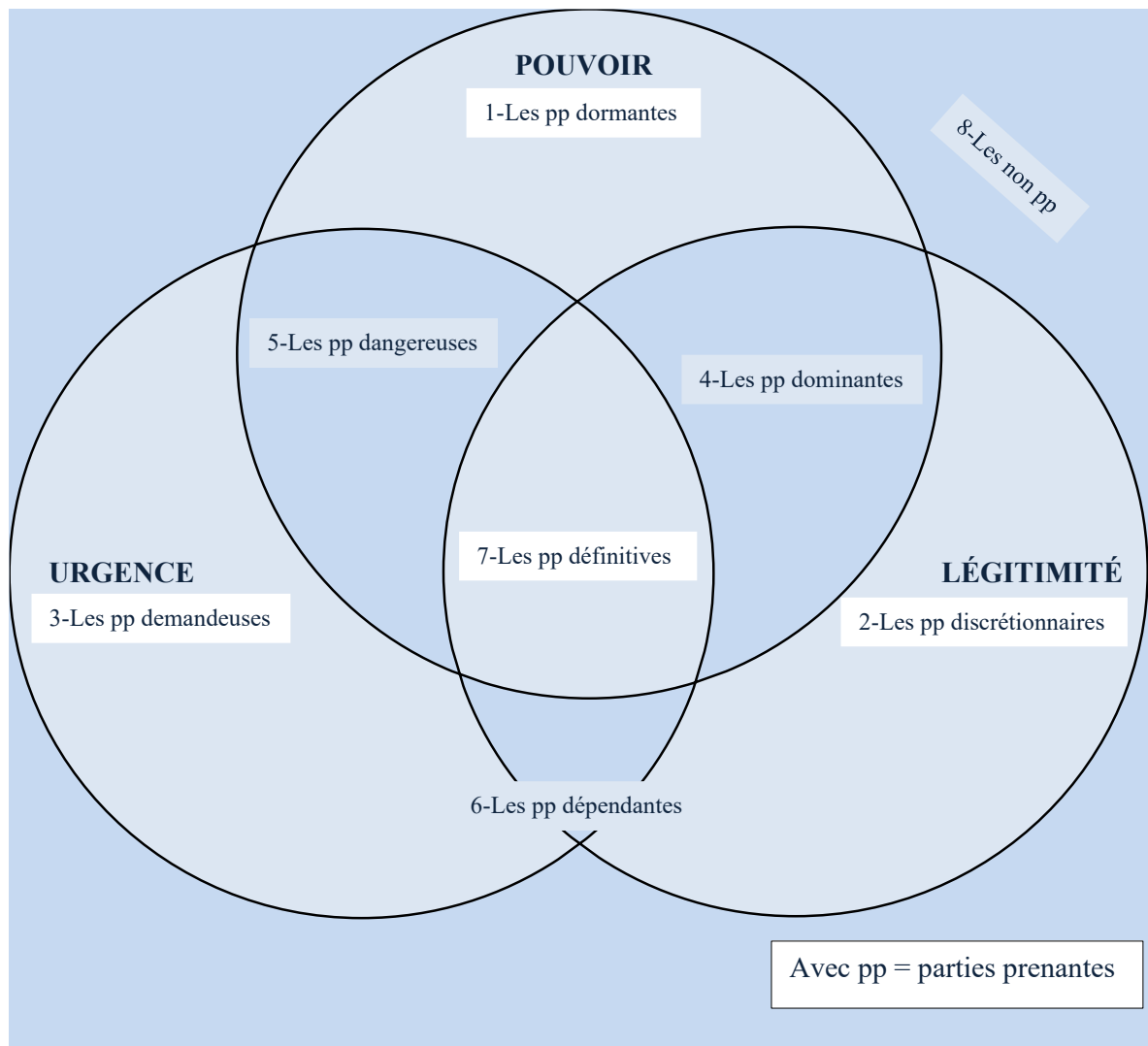
De manière empirique, Block et al. (2024) expliquent que les dirigeants appréhendent la légitimité de certains groupes, particulièrement les parties prenantes internes. Ils notent que les intervenants ayant certains avantages (par exemple, les attentes relatives à l'emploi, aux conditions de travail ou à l'incidence locale sur l'environnement) sont perçus comme plus légitimes et influencent davantage la direction l'entreprise. Dans l'approche typologique de Mitchell et al. (1997), la légitimité n'est pas qu'une notion abstraite, elle a un effet sur la hiérarchisation des parties prenantes.

2.2.2.1.2.3 La typologie selon l'urgence

Selon l'auteur (de Araújo et al., 2025), l'urgence représente le niveau auquel une demande « nécessite une attention immédiate » de la part des dirigeants. Elle enrichit le pouvoir et la légitimité : il ne s'agit pas uniquement de l'existence d'un intérêt, mais également de son caractère d'urgence temporelle. La pertinence d'un intervenant est donc tributaire de l'association de ces trois caractéristiques, qui détermine quels participants sont réellement prioritaires dans la prise de décision organisationnelle (Mitchell et al., 1997, cités dans Belay et al., 2023). L'urgence est un aspect dynamique, de récentes études démontrant que la proximité sociale et géographique des acteurs intensifie le sentiment d'urgence et amplifie leur influence sur les décisions stratégiques (Block et al., 2024).

Dans ce contexte, la gestion des parties prenantes désigne l'approche adoptée par l'entreprise pour répondre à ces intérêts classés par ordre d'importance par les dirigeants. Selon Berman et al. (1999, cités dans Belay et al. (2023), le management des parties prenantes est présenté comme la stratégie adoptée par l'entreprise pour répondre aux intérêts de ses parties prenantes (Pham et Vu, 2025), ce qui signifie adapter les réactions managériales en fonction du niveau perçu de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Figure 25 : Les types de parties prenantes



Source : Inspiré de Mitchell et al. (1997)

2.2.2.2 Les parties prenantes internes en gestion de projet

Dans le domaine de la gestion de projet, les études s'accordent à dire que l'engagement et l'intégration des parties prenantes représentent un axe majeur de la conduite des projets, en plus de la simple maîtrise des aspects techniques (Barlatier, 2016 ; Bredillet et al., 2010 ; Kerzner, 2018). De plus, des études récentes sur « l'implication des parties prenantes »

démontrent que la réussite d'un projet est fortement liée à la façon dont les divers intervenants sont impliqués dans les étapes de définition, de planification et de mise en œuvre, ainsi qu'à l'efficacité des liens tissés avec eux tout au long du cycle de vie du projet (Ominde et al., 2025). Ces études soulignent donc que l'implication des parties prenantes, associée à une considération précise de la complexité du projet, a un effet notable sur la performance globale des projets (atteinte des objectifs, avantages obtenus, pérennité des résultats).

Les études démontrent que la notion de « succès » d'un projet n'est pas uniforme, mais dépend des intervenants et du moment où l'on juge ce succès : Les perceptions sont variées, subjectives et parfois différentes, comme le soulignent Sastoque-Pinilla et al. (2022) ainsi que les études récentes liant les critères de réussite à la satisfaction des parties prenantes et à leur évaluation de la performance du projet dans le temps.

La matrice de gestion des parties prenantes et d'évaluation de l'intégration des parties prenantes illustre la façon de classer les intervenants selon leurs rôles, leur influence et leur participation au projet (Ominde et al., 2023). En outre, ces travaux insistent sur l'importance d'associer cette approche organisée des parties prenantes aux critères de réussite des projets, en s'assurant que les attentes des principaux intervenants sont considérées tant dans l'établissement des objectifs que dans leur évaluation ultérieure.

Tableau 3 : Les parties prenantes internes et externes

Internes	Externes
• La direction • Membres de l'équipe de projet • Employés, départements, syndicats • Les commanditaires • Les experts internes • Les services supports	• Clients, distributeurs et utilisateurs finaux • Fournisseurs, sources de fonds ou d'information • Concurrents • Politiques, groupes sociaux, gouvernements • Commanditaires

Source : Inspiré de Lin et al. (2017)

L'identification des parties prenantes doit être effectuée de manière collaborative : les membres de l'équipe du projet sont encouragés à suggérer les intervenants (individus ou groupes) qui pourraient avoir une incidence sur le projet ou être affectés par celui-ci, dans le but d'obtenir une liste aussi complète que possible. Les travaux (Ominde et al., 2025) montrent qu'une négligence ou une sous-évaluation de quelques acteurs que ce soit peut mettre en péril la performance du projet. Par conséquent, repérer et examiner les parties prenantes représente une base méthodologique essentielle pour diriger les projets en prenant en compte les défis relationnels, politiques et éthiques qui les traversent (Myeza et al., 2024).

2.2.2.2.1 Plan de gestion des parties prenantes

L'élaboration d'un plan de gestion des parties prenantes est d'abord justifiée par l'importance cruciale de ces acteurs dans la fourniture des ressources financières, humaines et informationnelles requises pour le projet. Des travaux (Melchior Gromis di et al., 2022) montrent que les parties prenantes aident à définir les attentes du projet, à établir des critères de performance et à manifester des résistances susceptibles d'entraver ou de redéfinir sa réalisation.

Selon Ominde (2023), l'analyse des parties prenantes comporte deux objectifs complémentaires. Le premier est d'ordre pratique, car il aide l'équipe de projet à garantir les ressources indispensables. Le second est lié aux relations et à la politique. Il consiste à prévoir les actions qui pourraient être nuisibles, à saisir les préoccupations des parties prenantes et à concevoir des réactions appropriées. Le tableau suivant présente de façon condensée les stratégies clés à adopter pour la gestion des parties prenantes dans le cadre des projets.

Tableau 4 : Le plan de gestion des parties prenantes

Les stratégies de gestion des parties prenantes
--

Pouvoir élevé et intérêt élevé	Pouvoir élevé et intérêt faible	Pouvoir faible et intérêt élevé	Pouvoir faible et intérêt faible
Collaborer	Satisfaire	Communiquer	Surveiller
Influentes et engagées, Pouvoir et intérêt, Acteurs-clés incontournables.	Pouvoir en réserve, Influence potentielle, Acteurs sous surveillance.	Vigilance, Importance, Acteurs influents.	À surveiller prudemment, Influence faible actuelle, Observer sans engagement.
Stratégie de collaboration	Stratégie de satisfaction	Stratégie de communication	Stratégie de surveillance
Planifier des rencontres régulières afin de clarifier les besoins.	Tableau de bord pour communiquer avec la direction. Partager les bonnes pratiques et les leçons apprises.	Envoyer une infolettre pour tenir ces parties prenantes informées de l'avancement du projet.	Refaire l'analyse des parties prenantes de manière régulière pour ces derniers.

Source : Inspirée de la littérature, cité dans de Araújo et al. (2025)

Les stratégies de gestion à adopter sont orientées par le placement des parties prenantes dans la matrice pouvoir/intérêt. Les intervenants ayant un faible pouvoir et un faible intérêt sont simplement observés ; toutefois, ceux qui possèdent une faible influence, mais un fort intérêt doivent être régulièrement tenus au courant et écoutés. Les parties détenant un pouvoir important, mais ayant peu d'intérêt doivent être satisfaites sans qu'elles soient inondées d'informations. Enfin, les parties prenantes avec un fort pouvoir et un grand intérêt doivent être étroitement impliquées dans les décisions majeures et la gouvernance du projet.

2.2.2.2.2 Inclusion des parties prenantes

L'idée d'intégration des parties prenantes est essentielle dans un leadership axé sur les valeurs : il est désormais considéré comme primordial de prendre en compte, d'apprécier et

d'inclure les préoccupations des intervenants, qu'ils soient au premier plan ou plus éloignés, pour assurer la réussite et la légitimité des projets. Ces auteurs démontrent que l'engagement direct des parties prenantes stimule l'innovation, améliore la qualité des prises de décisions et facilite l'acceptation des résultats, surtout dans des situations d'incertitude ou de changement, notamment en ce qui concerne le développement durable ou les situations de crise sanitaire (Beatrice Amonoo et al., 2023).

Tableau 5 : L'inclusion des parties prenantes aux projets

Inclusion des parties prenantes			
Choix et classification des parties prenantes	Intégration des parties prenantes	Avantages de l'inclusion des parties prenantes	Phases de projet concernées par l'inclusion des parties prenantes
1- Les parties prenantes primaires: - Les parties prenantes maîtresses - Les parties prenantes supérieures - Les parties prenantes savantes 2- Les parties prenantes secondaires: - Les parties prenantes neutres	1- L'instauration d'un climat de confiance 2- La communication permanente et le dialogue 3- L'information continue 4- L'éducation par la formation 5- L'adoption du gagnant-gagnant 6- La promesse	1- Des avantages sur le processus de prise de décision 2- Des avantages sociaux. 3- Des avantages économiques 4- Des avantages techniques 5- Des avantages contextuels et environnementaux	1- Initiation de projet 2- Modifications 3- Des structures organisationnelles ou de projet planifié 4- Clôture de projet

- Les parties prenantes inférieures			
-------------------------------------	--	--	--

Source : Inspirée de la littérature

2.2.2.2.3 Implication des parties prenantes

Dans cette étude et sur la base des travaux (Melchior Gromis di et al., 2022), l'implication des parties prenantes se veut directe et tangible dans les activités du projet : apport de compétence, présence lors des réunions, participation aux ateliers, comités, évaluations de livrables, etc. Il ne s'agit donc pas uniquement de l'intérêt qu'elles manifestent pour le projet, mais aussi de ce qu'elles entreprennent réellement en matière de définition, d'implémentation et de suivi. Conformément à l'esprit des normes de gestion de la qualité (comme l'ISO 9000), le concept fondamental est qu'un personnel compétent, autorisé et engagé à tous les échelons renforce la capacité de l'entreprise à produire et fournir de la valeur.

Dans un sens pratique, l'engagement des parties prenantes peut être organisé autour de certaines phases clés récurrentes, indépendamment de la nature du projet :

- Analyser la portée de l'implication souhaitée, en clarifiant les objectifs du projet et les décisions pour lesquelles la contribution des parties prenantes est nécessaire ;
- Cibler et cartographier les parties prenantes à impliquer, en tenant compte de leur intérêt pour le projet et de leur capacité d'influence ;
- Planifier les modalités d'implication (formes de participation, ressources humaines, financières et matérielles, calendrier, responsabilités) ;
- Gérer dans la durée le processus de participation, à travers des mécanismes de communication, de concertation et de collaboration permettant de répondre aux

attentes, de traiter les problèmes qui émergent et d'ajuster l'implication au fil de l'avancement du projet.

Une telle compréhension de l'implication des parties prenantes est un outil opérationnel qui a pour objectif de garantir les ressources, d'optimiser la qualité des décisions et de minimiser les risques d'interruption, en offrant aux intervenants concernés un rôle effectif dans la réalisation du projet.

2.2.2.2.4 Engagement des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes englobe un concept plus vaste que l'implication. Il désigne la qualité du lien entre le projet et ses parties prenantes : degré d'intérêt, de confiance, d'appui, d'échange mutuel et de responsabilité conjointe. Selon Melchior Gromis di et al. (2022, p. 12), l'engagement se manifeste par « une série de méthodes de communication, d'intégration et d'évolution de la relation avec les parties prenantes ».

Les articles de notre base de données se rejoignent sur plusieurs points clés de l'engagement, notamment la pérennité du lien, la considération des attentes et des préoccupations des parties prenantes dans les décisions. Dans notre recherche, l'engagement des parties prenantes est compris comme les situations dans lesquelles les acteurs participent de manière formelle aux activités du projet, mais sont, en plus, véritablement impliqués, liés par une sorte de « contrat » éthique ou organisationnel, et prêts à allouer du temps, des efforts et des ressources pour assurer la réussite du projet.

2.2.2.2.5 Satisfaction des parties prenantes

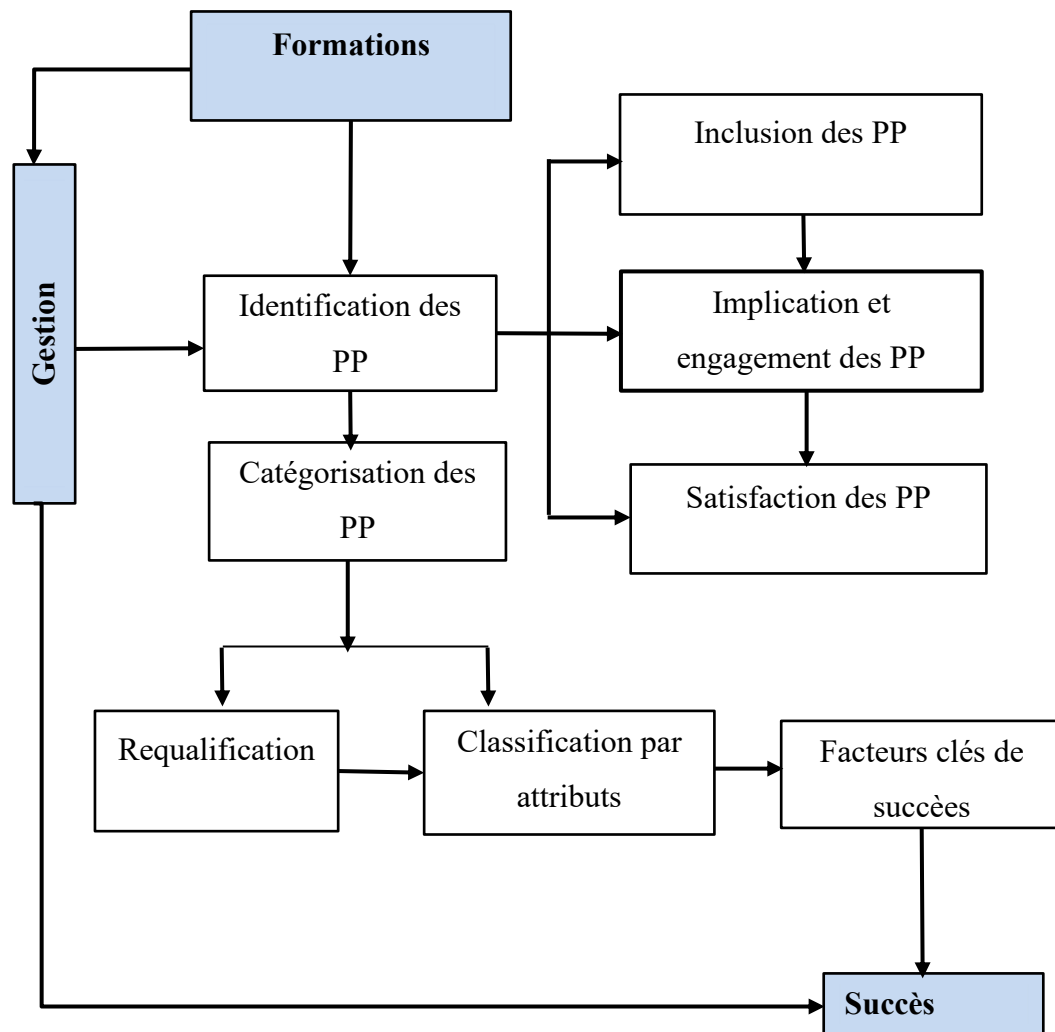
Une étude récente démontre que la réussite d'un projet ne se limite pas à l'adhésion au triplet coût-délai-qualité, mais repose également sur le contentement des parties concernées. En effet, selon Sastoque-Pinilla et al. (2022), les indicateurs de réussite d'un projet sont étroitement associés à la façon dont les diverses parties concernées appréhendent la valeur générée et la réponse fournie à leurs exigences. Quant à Harrison et Freeman (1999), ils mettent l'accent sur l'importance de répondre aux attentes des parties prenantes de manière

équilibrée pour améliorer la performance générale et assurer la durabilité des organisations, en consolidant leur légitimité et leur faculté à préserver leurs objectifs à long terme. Dans une approche plus stratégique, il nous est souligné que la véritable organisation compétitive est celle qui réussit à répartir la valeur de manière perçue comme acceptable par ses principales parties prenantes, minimisant ainsi les tensions et les risques de désaccord (de Araújo et al., 2025).

On entend par la satisfaction des parties prenantes le résultat d'un processus qui reconnaît et prend en compte leurs attentes, en retour de leur participation et appui au projet. Cela va au-delà du simple fait de répondre à certaines requêtes occasionnelles, c'est une question d'établir un lien où les parties concernées se sentent écoutées, appréciées et impliquées dans les décisions qui les touchent. Les recherches sur l'implication et l'intégration des parties concernées (Melchior Gromis di et al., 2022), par exemple l'engagement des parties prenantes, la proactivité flexible et la performance de l'entreprise ou encore l'engagement des parties prenantes pendant la crise du COVID-19 révèlent que cette satisfaction est fondée sur un principe de réciprocité.

L'organisation cherche à ajuster ses décisions, ses procédures et sa communication en fonction des exigences des parties prenantes, pendant que celles-ci fournissent en échange leur collaboration, leur légitimité et des ressources cruciales pour la réussite du projet. Dans cette perspective, rechercher la satisfaction des parties prenantes signifie établir un équilibre pérenne entre les attentes et les apports, qui est au centre même de l'efficacité des projets.

Figure 26 : La gestion des parties prenantes



Avec PP = Parties prenantes

La gestion des parties prenantes implique l'identification, l'analyse et la direction de tous les intervenants touchés par le projet ou en mesure d'en déterminer le succès. En organisant ce processus de la première cartographie à l'élaboration de stratégies de participation, d'engagement et de satisfaction, l'objectif de l'organisation est d'harmoniser les intérêts, de minimiser les résistances et d'améliorer simultanément la légitimité, la gestion des risques et la performance globale du projet.

2.2.3 Mécanismes de communication et dynamiques de complexité

2.2.3.1 Communication interne en contexte de projet

Pour Nonato et al., « la communication peut être comprise comme la relation qui s'établit entre deux personnes ou plus, à l'intérieur comme à l'extérieur d'une organisation, lorsque des informations, des émotions et des idées sont transmises afin de produire un certain changement » (Nonato et al., 2023, p. 7).

Dans cette étude, on considère la communication comme un élément primordial de coordination et de régulation dans le cadre d'un projet. Elle facilite la compréhension des objectifs, l'attribution des responsabilités, le signalement des irrégularités et la gestion des interactions entre les parties prenantes internes. Selon Dellaquila et al. (2023), la qualité des interactions a une incidence directe sur le succès des projets et l'efficacité des équipes. Il poursuit en expliquant que la communication interne dans le cadre de la gestion de projet désigne les échanges d'informations entre la direction, les chefs de projet, les équipes opérationnelles et les services de support (finances, audit interne, gestion des risques, etc.). Les études sur la communication en projet et les retours organisationnels montrent que des dialogues structurés et fréquents diminuent les quiproquos et consolident la capacité des acteurs à réaliser les objectifs escomptés (Dellaquila et Nassif, 2023).

2.2.3.1.1 Les canaux de communications utiles au sein de l'organisation

La communication dans un cadre de projet ne pourra être performante que si elle est véritablement interactive : elle doit servir non seulement à la propagation de l'information, mais également à la collecte des retours, interrogations et alertes des intervenants internes. Une communication unidirectionnelle a tendance à créer de la résistance, des malentendus et une sous-estimation des problèmes. Les études concernant le retour d'information et la collaboration mettent l'accent sur l'importance de la réciprocité des interactions comme élément crucial de l'apprentissage collectif, de l'ajustement des stratégies d'action et de l'engagement des participants (Bhandari et al., 2025).

2.2.3.1.1.1 Canaux, rétroaction et circulation de l'information

La communication bidirectionnelle repose sur une gamme de canaux complémentaires.

On peut principalement distinguer :

- des canaux formels (réunions de projet, comités de pilotage, revues d'avancement, courriels officiels, plateformes de gestion de projet) qui garantissent la traçabilité des décisions et l'intégration des exigences du contrôle interne ;
- des canaux informels (discussions spontanées, appels téléphoniques, messageries instantanées) qui favorisent une diffusion rapide des informations et la résolution de problèmes (Bhandari et al., 2025) ;
- des canaux synchrones (réunions en face-à-face ou virtuelles, points quotidiens, ateliers) ;
- des canaux asynchrones (documents partagés, rapports, tableaux de bord électroniques, courriels).

L'alliance fréquente de rituels synchrones (réunions debout, revues) et de ressources structurées asynchrones favorise une meilleure compréhension commune et une réactivité accrue (Bhandari et al., 2025).

2.2.3.1.1.2 Confiance, cohésion et climat

Le climat relationnel où elle s'intègre influence l'efficacité de la communication. Un cadre basé sur la confiance, l'appréciation réciproque et la possibilité de manifester des divergences sans peur encourage des interactions plus complètes et authentiques. Des recherches publiées dans le *Journal de la Psychologie du Travail et de la Santé Mentale*, ainsi que dans d'autres études portant sur la gestion des équipes projet (Mozar et al., 2025), démontrent que l'amélioration de la qualité de l'environnement de travail et du sentiment de sécurité psychologique favorise la solidarité, le travail d'équipe et la capacité des acteurs

internes à échanger des informations délicates (par exemple, concernant les erreurs, les risques ou les tensions). Ainsi, les aptitudes communicationnelles des gestionnaires de projet (écoute active, reformulation, gestion des conflits) s'avèrent être un facteur crucial pour assurer la performance des équipes et la fiabilité des processus associés au contrôle interne.

En fin de compte, la communication dans un cadre de projet se présente comme un dispositif transversal qui organise la transparence, l'échange d'information, le retour d'expérience et la confiance entre les intervenants internes ; par la suite, nous étudions comment ces dynamiques s'entrelacent avec la complexité du contexte afin d'influencer la performance des parties prenantes internes.

2.2.3.1.2 Les facteurs d'efficacité et d'efficience de la communication

L'efficacité de la communication repose sur la transparence et la diffusion d'informations. Cela signifie que les buts, les priorités, les risques et les contraintes du projet doivent être clairement définis et communiqués à tous les acteurs impliqués. Des informations claires permettent aux acteurs internes de saisir la portée des décisions, d'apprécier leurs conséquences sur leur travail et de participer de manière plus responsable au projet. Les écrits soulignent que cette transparence représente également une condition préalable à la confiance et à l'adoption des processus de contrôle interne (Nonato et al., 2023).

2.2.3.1.2.1 Mécanismes de transparence et *reporting*

Les systèmes de transparence s'appuient sur des outils formalisés de *reporting* : rapports d'évolution, tableaux de suivi, résumés de réunions, synthèses des risques, indicateurs de performance. Les travaux de Shakeri et Khalilzadeh (2020) montrent que des formats de *reporting* clairs, réguliers et adaptés aux besoins des acteurs réduisent les malentendus et facilitent la prise de décision. Selon Dellaquila et al. (2023), il est aussi essentiel d'associer ces instruments de *reporting* à des temps de rétroaction où les intervenants internes ont l'occasion de réagir aux données exposées, de repérer les déviations

et de suggérer des modifications. Ainsi, le *reporting* ne se contente pas de fournir des informations de haut en bas, il devient également un instrument de dialogue et de gestion collaboratif.

2.2.3.1.2.2 Alignement stratégique

L'alignement stratégique fait référence à la capacité de la communication à connecter les orientations générales de l'organisation aux actions spécifiques des projets. Il est nécessaire que les communications destinées aux parties prenantes internes exposent comment le projet soutient les buts de l'organisation, répond aux normes de conformité et respecte les priorités du contrôle interne. Des études récentes consacrées à la communication dans les initiatives agiles et complexes indiquent que, lorsque les équipes saisissent clairement le « pourquoi » du projet, elles réussissent mieux à s'appropriier les décisions, à s'impliquer davantage dans la résolution des problèmes et à accepter plus aisément les contraintes associées (Serrador et Zadeh, 2025). Ainsi, la communication sert de moyen de coordination entre la stratégie, la gouvernance et l'exécution.

2.2.3.2 Complexité et incertitude en gestion de projet

La complexité et l'incertitude sont maintenant reconnues comme des traits structurels inhérents aux projets actuels. Elia et al. soulignaient que « le concept de complexité de projet ne fait toujours pas l'objet d'un consensus clair, même si la complexité est généralement conceptualisée comme l'état d'un projet au sein duquel de nombreuses composantes interdépendantes interagissent, conduisant à un comportement émergent non linéaire, incertain et dynamique » (Elia et al., 2021, p. 812). Les recherches provenant de notre base de données concernant la complexité des projets (Pirozzi, 2020) (Mikkelsen et Aaltonen, 2023) (Odusanya et al., 2021) etc.) démontrent que les projets se déroulent dans des milieux caractérisés par une multitude d'éléments, une densité importante d'interrelations et une variabilité des conditions organisationnelles et externes. Sous cet angle, la complexité ne se

limite pas à la dimension d'un projet, mais englobe aussi les défis liés à sa planification, à sa coordination et à son contrôle.

2.2.3.2.1 Complexité technique, opérationnelle et humaine

La pluralité des recherches empiriques, relatives à la complexité des projets, mentionnées dans la section précédente, mettent généralement de l'avant trois dimensions majeures : technique, organisationnelle/opérationnelle et humaine. La complexité technique désigne la composition du produit ou du système élaboré, la complexité organisationnelle concerne les structures, processus et interfaces de gouvernance, alors que la complexité humaine se rapporte à la variété des intervenants, des compétences, des cultures et des intérêts. Il est courant que ces dimensions se superposent, ce qui fait que même des projets de petite envergure peuvent se révéler très complexes lorsqu'ils impliquent une multitude d'acteurs, de technologies et de restrictions réglementaires (Pirozzi, 2020).

2.2.3.2.1.1 Complexité des tâches, technologies et acteurs

Sur le plan opérationnel et du point de vue d'Ajmal et al. (2020), trois sources principales de complexité surviennent :

- la diversité et la dépendance des tâches (succession rigoureuse, multiples interfaces, risque d'effets domino en cas de retard ou d'erreur) ;
- l'éventail et le degré de sophistication des technologies utilisées (systèmes d'information, solutions digitales, innovations en matière de construction ou de production) ;
- l'implication de nombreux acteurs (équipes internes, sous-traitants, partenaires, clients, régulateurs), chacun avec ses objectifs particuliers, ses restrictions et ses méthodes de travail.

Ces facteurs sont considérés comme des types de complexité, car ils rendent plus ardu la prédiction des résultats des actions, l'harmonisation des tâches et l'assurance d'un contrôle solide des activités. Ils éclairent également une portion des écarts de portée, des délais et de l'excès d'information constatés dans les projets complexes.

2.2.3.2.1.2 Système complexe adaptatif

Les études d'Alotaibi et al. (2025) envisagent le projet comme un système adaptatif complexe, constitué d'éléments interagissant en permanence et s'ajustant selon les contraintes et les événements. On fait souvent appel à la pensée systémique comme modèle d'analyse : cette dernière est qualifiée de « discipline visant à comprendre les ensembles plutôt que les éléments séparés », en mettant l'accent sur les caractéristiques émergentes et la dépendance mutuelle entre les constituants du système, ce qui facilite la compréhension de « pourquoi des perturbations minimales peuvent entraîner des conséquences démesurées » (Senge, 1990 cité dans Elia et al., 2021). Dans cette approche, la complexité provient moins du nombre d'éléments que de la nature non linéaire des relations : un petit changement d'une nature déterminée (retard, choix local, modification de spécification) a des effets démesurés sur le coût, le délai, la qualité.

Cette perspective « systèmes » souligne un élément essentiel de la complexité : le besoin pour les mécanismes de gestion (contrôle interne, communication, coordination) d'être adaptatifs, aptes à apprendre et à se réajuster promptement. Un contrôle excessivement strict, élaboré pour un milieu stable, peut se révéler inefficace, voire nuisible, dans un système de projet hautement interactif et en constante évolution.

2.2.3.2.2 Les facteurs influents de la complexité

En plus de la complexité structurelle, les projets sont confrontés à une incertitude significative liée à l'organisation et à l'environnement. Les projets ont lieu dans des environnements caractérisés par l'instabilité sociopolitique, les variations économiques, les modifications législatives et les exigences fluctuantes des parties intéressées (Nduwayo et

al., 2025). Cette incertitude constitue un élément déterminant de la complexité dans le sens où plus l'environnement est instable et flou, plus il s'avère ardu d'établir des suppositions constantes, de prévoir à long terme et de mettre en place des systèmes de contrôle prédictifs. L'articulation de la gestion des projets doit donc inclure la gestion des risques, l'adaptabilité constante et l'apprentissage sur le plan de l'organisation.

2.2.3.2.2.1 Risque, volatilité et imprévisibilité

Les études (Cheng et Sutunarak, 2023) portant sur les dynamiques écologiques et la gestion des risques de projet mettent en évidence le fait que la complexité soit fréquemment renforcée par des aspects tels que :

- l'incertitude liée aux facteurs externes (tarifs, taux de change, politiques gouvernementales, conditions du marché) ;
- l'ambiguïté des informations à disposition (informations incomplètes, contradictoires ou retardées) ;
- l'imprévisibilité d'événements peu fréquents, mais ayant une grande incidence (crises, avancées technologiques, modifications réglementaires significatives).

Sous cet angle, la complexité est fortement associée à la densité et à la variabilité des risques auxquels le projet est confronté. Elle requiert un renforcement des mécanismes de surveillance, de mise à jour des plans et de réévaluation des suppositions, ce qui demande beaucoup aux acteurs internes en charge du contrôle, de la planification et de la communication.

2.2.3.2.2.2 Agilité, résilience et adaptation du contrôle

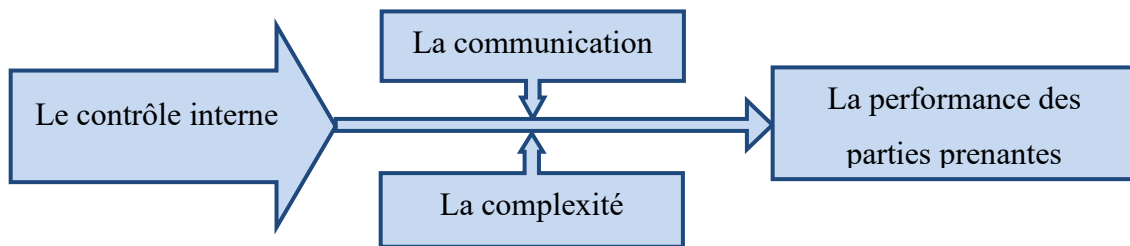
Dans des contextes à la fois complexes et incertains, les projets efficaces reposent sur des compétences d'agilité (adaptation rapide des plans), de résilience (capacité à encaisser les coups et à se relever) et d'ajustement des systèmes de contrôle (Serrador et Zadeh, 2025).

En effet, la complexité du projet dépasse la seule question de taille, de volume et d'agrégation des risques. Elle résulte d'un phénomène interactionnel reposant d'une part sur la diversité des tâches, des technologies, des personnes et d'autre part sur la turbulence organisationnelle et environnementale qui l'entoure. Cette complexité est une variable modératrice qui influe sur la façon dont le contrôle interne et la communication renforcent ou affaiblissent la performance des parties prenantes internes impliquées dans les projets.

2.3 HYPOTHESES ET CADRE CONCEPTUEL

L'élaboration des hypothèses repose sur les quatre éléments du cadre conceptuel préliminaires, soit : le contrôle interne, les parties prenantes internes, la communication et la complexité.

Figure 27 : Le cadre conceptuel



2.3.1 Hypothèse 1 : Objectif 5 : Analyser l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes.

QR9 : Quels sont les mécanismes de contrôle interne mis en place au sein des projets ?

Au sein des projets, le dispositif de contrôle interne représente l'implémentation pratique du cadre de contrôle. Les parties prenantes doivent travailler conformément aux exigences de la direction pour influencer suffisamment leurs performances (COSO, 2013). Cette performance peut être soit stimulée ou entravée, selon la clarté de l'information, les décisions prises et la gestion des risques.

QR10 : Comment le contrôle interne influence-t-il la performance des parties prenantes internes ?

Le respect des principes du contrôle interne par les parties prenantes est primordial. Quand ce respect est effectif, la sûreté des opérations est garantie, et l'incertitude réduite de plus en plus. En revanche, en cas de non-respect des principes, ou de mauvaise communication, les conséquences peuvent s'avérer lourdes (ralentissement, démotivation, surcharges, etc.), allant jusqu'à affecter négativement la performance des parties prenantes.

Hypothèse 1 : le contrôle interne exerce une influence sur la performance des parties prenantes internes.

Tableau 6 : Les facteurs du contrôle interne et de la performance de parties prenantes internes

Facteurs du contrôle interne	Facteurs de la performance des parties prenantes internes
Environnement de contrôle	Efficacité
Évaluation des risques	Efficience
Activités de contrôle	Effectivité
Information & communication	Pertinence
Pilotage et supervision	Impact

2.3.2 Hypothèse 2 : Objectif 6 : Analyser le rôle modérateur de la communication.

QR11 : Comment la qualité de la communication influence-t-elle l'efficacité du contrôle interne ?

La manière dont les intervenants saisissent, adoptent et mettent en œuvre les mécanismes de contrôle interne est directement influencée par la communication. Une bonne communication permet de mieux travailler dans des conditions adéquates, ce qui améliore

l'efficacité véritable du système, tandis que, lorsque la communication est mauvaise avec des mécanismes freinés, le contrôle interne est naturellement inefficace.

QR12 : Dans quelle mesure la communication influence-t-elle la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes ?

La communication, lorsqu'elle est exempte de reproche, fait du contrôle interne un outil d'appui qui améliore la satisfaction, l'implication et l'efficacité des acteurs. Dans le cas inverse, nous observons une baisse d'influence sur la performance. Il est certain qu'il y a une influence de la communication dans cette relation.

Hypothèse 2 : Le rôle modérateur de la communication dans la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes.

Tableau 7 : Les facteurs de la communication

Facteurs de la communication
Clarté de l'information
Pertinence de l'information
Fluidité des échanges
Traçabilité / formalisation
Rétroaction et remontée de l'information

2.3.3 Hypothèse 3 : Objectif 7 : Analyser le rôle modérateur de la complexité.

QR13 : Comment la complexité organisationnelle influence-t-elle l'efficacité du contrôle interne ?

La complexité influence positivement ou négativement le contrôle selon des aspects organisationnels tels que la diversité d'acteurs, de structures, de processus et de systèmes. Alors, une adaptation uniforme et cohérente est compliquée. La complexité peut

compromettre l'efficacité du contrôle interne si les mécanismes ne sont pas ajustés, simplifiés et nettement alignés sur les réalités pratiques.

QR14 : Dans quelle mesure la complexité influence-t-elle la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes ?

La complexité fonctionne comme un élément contextuel qui peut soit intensifier, soit réduire l'effet du contrôle interne sur la performance des acteurs internes. Dans des contextes hautement complexes, un système de contrôle interne strict et peu adaptable peut rendre les processus plus lourds, ralentir la prise de décision et entraver la réactivité des intervenants. Au contraire, quand les systèmes de contrôle interne sont élaborés en prenant en considération cette complexité (souplesse, définition claire des rôles, outils appropriés), ils peuvent soutenir les intervenants internes dans la gestion de l'incertitude et le maintien d'une performance élevée en dépit des contraintes.

Hypothèse 3 : Le rôle modérateur de la complexité dans la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes.

Tableau 8 : Les facteurs de la complexité

Facteurs de la complexité
Multiplicité des acteurs
Interdépendance des tâches
Niveau d'incertitude
Contraintes réglementaires
Dynamique de changement

En résumé, ce cadre conceptuel formule trois hypothèses qui se complètent mutuellement. Toutes ces hypothèses seront vérifiées de manière empirique en se basant sur

les indicateurs opérationnels liés au contrôle interne, à la communication, à la complexité et à la performance des acteurs internes, comme le montrent les tableaux précédents et qui seront utilisés dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce mémoire, qui se concentre sur l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes, adopte une approche de recherche pragmatique. Cette approche vise à générer des connaissances pertinentes, fonctionnelles et mises en œuvre dans les pratiques de gestion de projet. Cette approche cherche à traiter des enjeux spécifiques en utilisant des instruments méthodologiques axés sur l'action et la prise de décision.

Nous avons opté pour une démarche déductible pour vérifier nos hypothèses du cadre conceptuel préétabli. Le choix de la méthode s'est porté sur l'approche quantitative mono méthode, basée sur un questionnaire mené auprès de plusieurs parties prenantes internes impliquées dans différents projets. Avec une portée temporelle transversale, les données ont été collectées à un moment précis pour obtenir justement un résultat instantané du lien entre nos variables.

Nous avons enfin procédé à l'analyse des données par une méthode statistique et des calculs sur Excel, notamment les fréquences, les pourcentages et les moyennes pondérées pour le degré d'impact du contrôle sur la performance et les rôles respectifs de la communication et de la complexité dans cet impact. Le prochain graphe constitue le résumé de nos décisions méthodologiques.

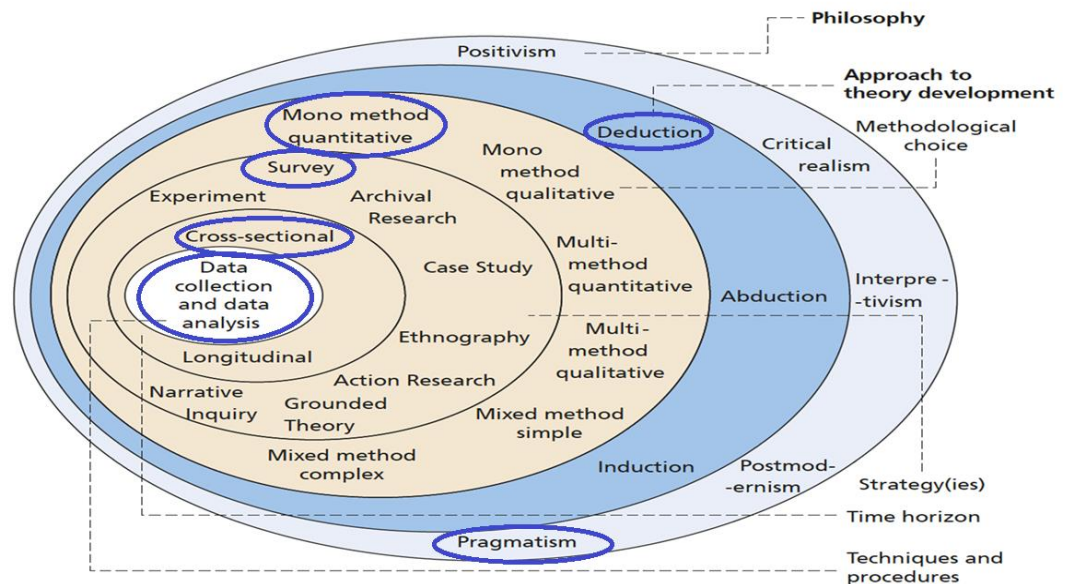


Figure 28 : Adapté d'oignon de la recherche selon Saunders et al. (2023, p. 131)

3.1 TYPE DE RECHERCHE

Cette recherche vise principalement à étudier les mécanismes de contrôle interne, la qualité des échanges et le degré de complexité perçue, puis à mesurer leur effet sur l'efficacité des parties prenantes internes dans le cadre d'un projet. Pour collecter des informations pertinentes et comparables, un questionnaire normalisé a été conçu. Cette option est privilégiée en raison de la capacité à recueillir des données structurées et quantifiables auprès d'un échantillon assez vaste, ce qui facilite la conduite d'analyses précises et comparatives.

3.2 COLLECTE DES DONNEES

Cette recherche vise à examiner l'effet du contrôle interne sur la performance des acteurs internes dans le cadre de projets, en considérant l'importance de la communication et la complexité organisationnelle dans cette dynamique. Le but de notre analyse est d'obtenir, au terme de cette étude, une bonne compréhension des mécanismes de contrôle et leurs effets

sur la performance des acteurs. Notre cible, pour ce faire, est l'ensemble des participants internes aux projets de divers domaines.

Méthodologiquement, l'enquête repose sur un questionnaire, une décision motivée par son potentiel à atteindre efficacement un grand nombre de participants à moindre coût, tout en facilitant une collecte uniformisée des perceptions et des actions dans le cadre concret d'un projet.

Le questionnaire est structuré en quatre sections :

- Section 1 – Profil du répondant : informations générales sur votre fonction, votre expérience et votre contexte organisationnel.
- Section 2 – Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes.
- Section 3 – Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la communication.
- Section 4 – Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la complexité.

3.3 ÉCHANTILLONNAGE

Pour rassembler des données concernant les processus de contrôle interne en situation de projet et leur effet sur l'efficacité des parties prenantes internes, nous avons conçu un questionnaire destiné à des acteurs participant à des projets (direction, chefs de projet, membres d'équipe, services d'assistance, etc.). Pour ce faire, nous avons pu contacter un panel d'entreprises de gestion de projet de la sous-région ouest-africaine par l'intermédiaire du cabinet Business Auditing and Consulting (BAC), dont les entreprises répondantes sont clientes.

Au total, il y avait 25 participants pour un questionnaire de 11 (onze) questions distribuées. Quant au choix de l'échantillon, nous avons sélectionné, de manière, non aléatoire, des participants issus d'organisations pilotant des projets, et qui offrent une diversité adéquate de contextes (structure, processus, contraintes, modes de communication).

Bien que la taille de cet échantillon soit restreinte, la variété des projets et des contextes organisationnels qu'il englobe atteste de sa signification. On distingue parmi ces domaines : la santé, la finance, l'assurance, l'industrie, la construction, le transport, le commerce, l'énergie, les télécommunications et les technologies.

CHAPITRE 4

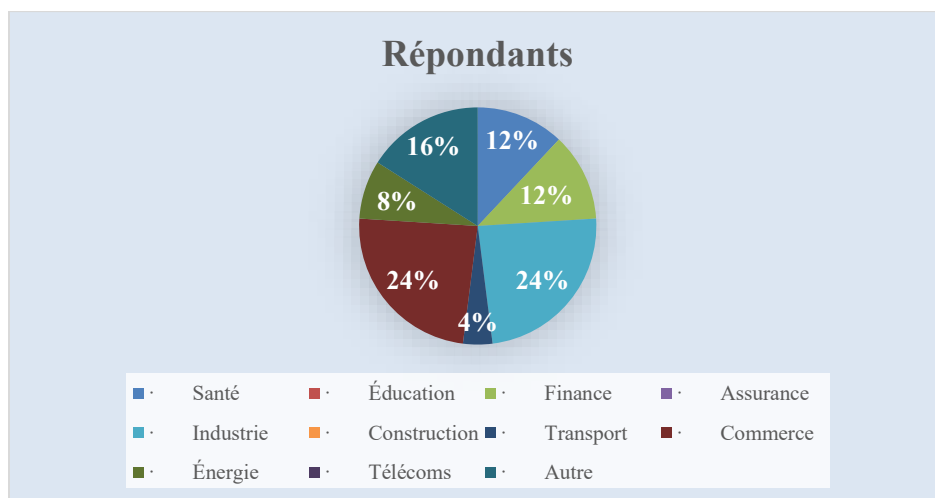
ANALYSE DES DONNÉES ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous examinons les informations collectées à travers le questionnaire, puis nous jugeons la pertinence des hypothèses de recherche pour déterminer si elles méritent d'être confirmées ou démenties.

4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE

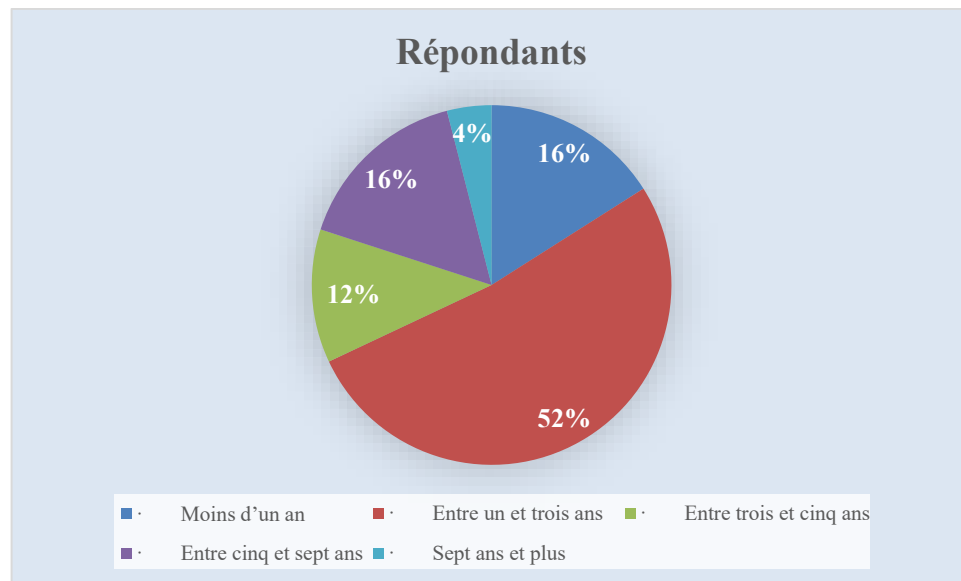
L'échantillon se compose de 25 participants issus de différents secteurs d'activité. La majorité des participants vient du secteur commercial (6) et industriel (6), suivis de près par la santé (3) et la finance (3), puis l'énergie (2). Le groupe « Autre » comprend quatre participants, alors que le secteur du transport inclut un participant. Nous n'avons dénombré aucun participant dans les domaines de l'éducation, des assurances, de la construction et des télécoms.

Figure 29 : Répartition des 25 répondants en fonction de leur secteur d'activité



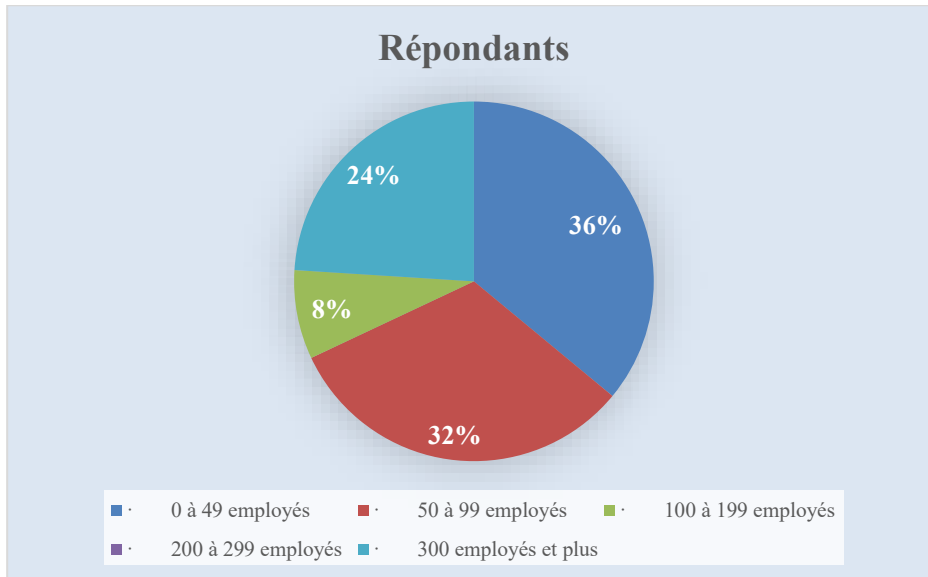
En ce qui concerne le contexte du projet et de l'organisation : la durée moyenne des projets se situe principalement entre 1 et 3 ans (13 sur 25), suivie de moins d'un an (4 sur 25) et de 5 à 7 ans (4 sur 25). Les projets d'une durée entre 3 et 5 ans représentent 3 répondants sur 25, tandis que 1 répondant sur 25 déclare des projets de sept ans et plus.

Figure 30 : Répartition des 25 répondants en fonction de la durée moyenne du projet



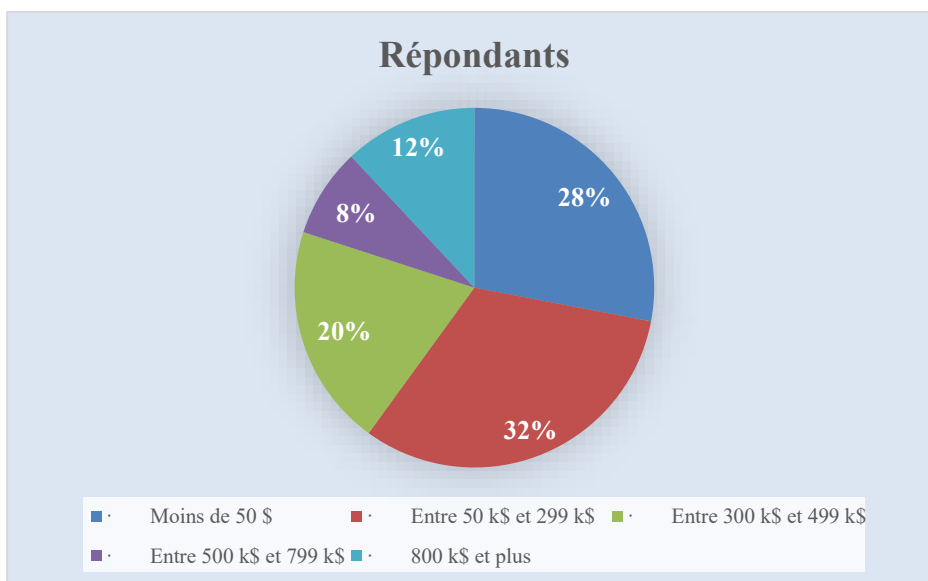
La majorité des organisations sont de taille petite à moyenne, avec 9 répondants sur 25 travaillant dans des organisations de 0 à 49 employés et 8 sur 25 dans des organisations de 50 à 99 employés. On compte également 2 répondants sur 25 dans des organisations de 100 à 199 employés, aucun dans la catégorie 200 à 299 employés, et 6 sur 25 dans des organisations de 300 employés et plus.

Figure 31 : Répartition des 25 répondants en fonction de la taille approximative de l'organisation



Enfin, les budgets de projets se situent principalement entre 50 k\$ et 299 k\$ (8 sur 25) ou en dessous de 50 k\$ (7 sur 25). Les budgets entre 300 k\$ et 499 k\$ concernent 5 répondants sur 25, ceux entre 500 k\$ et 799 k\$ 2 sur 25, et 3 sur 25 déclarent des budgets de 800 k\$ et plus.

Figure 32 : Répartition des 25 répondants en fonction du budget approximatif des projets



Ces résultats de la section un de notre questionnaire permettent d'examiner la relation entre le contrôle interne et la performance dans des contextes variés de ressources et de complexité.

4.2 ANALYSE DES RESULTATS

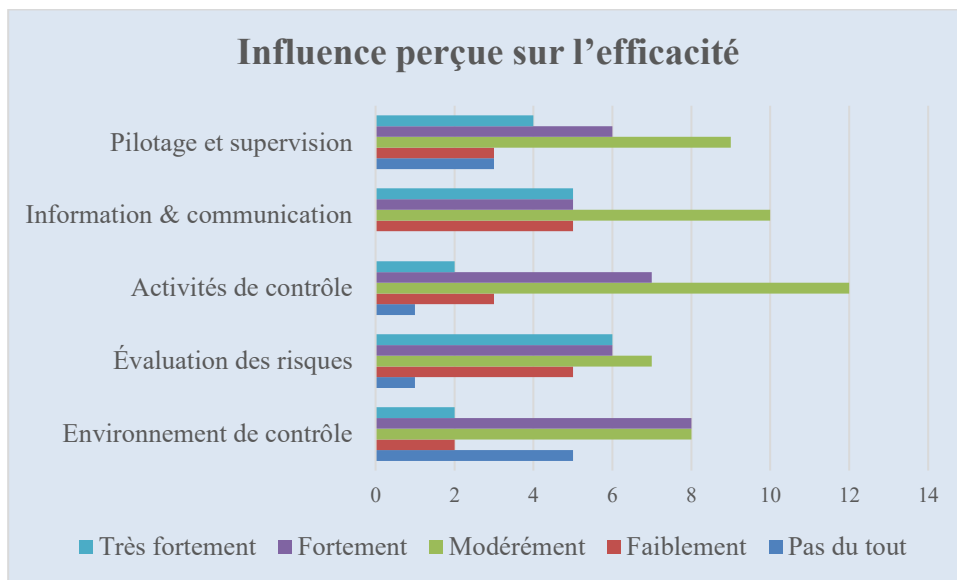
L'examen général des résultats offre une évaluation concise des principales tendances détectées, en soulignant les disparités, les performances et les aspects à améliorer relevés durant l'étude.

4.2.1 Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes.

Tableau 9 : Influence du contrôle interne sur l'efficacité des parties prenantes internes

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle	5	2	8	8	2
Évaluation des risques	1	5	7	6	6
Activités de contrôle	1	3	12	7	2
Information & communication		5	10	5	5
Pilotage et supervision	3	3	9	6	4

Figure 33 : Influence du contrôle interne sur l'efficacité des parties prenantes internes



Les résultats montrent que le contrôle interne exerce une influence générale sur l'efficacité des parties prenantes internes, la plupart des réponses se positionnant aux niveaux « modérément », « fortement » et « très fortement ». Quant aux composantes, les activités de contrôle, d'information et de communication sont les pièces qui ont le plus de prise. Cela a du sens puisque le bon fonctionnement des processus opérationnels et le bon remboursement de l'information constituent des prérequis pour que la finalité affichée soit atteinte.

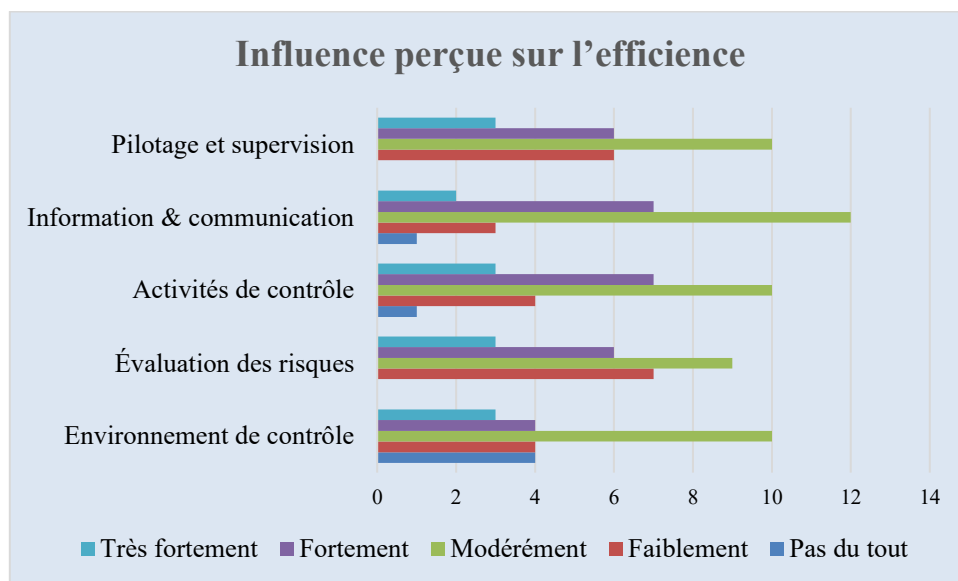
L'évaluation des risques a un effet positif, bien qu'il soit plus modéré. En revanche, l'Environnement de contrôle semble plus nuancé, car les aspects culturels et structurels influencent moins directement l'efficacité opérationnelle.

Tableau 10 : Influence du contrôle interne sur l'efficacité des parties prenantes internes

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle	4	4	10	4	3
Évaluation des risques		7	9	6	3
Activités de contrôle	1	4	10	7	3

Information & communication	1	3	12	7	2
Pilotage et supervision		6	10	6	3

Figure 34 : Influence du contrôle interne sur l'efficacité des parties prenantes internes

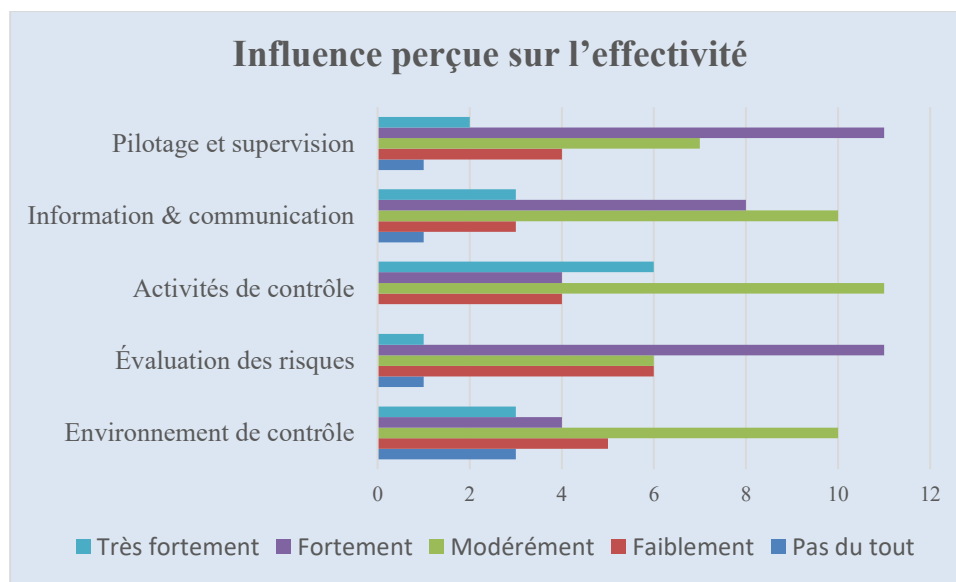


L'analyse de ce graphique indique que le contrôle interne est généralement considéré comme ayant un effet positif sur l'efficacité des parties prenantes internes. Majoritairement, les réponses se plaçant aux niveaux « modérément » et « fortement ». L'information et la communication ainsi que les activités de contrôle se distinguent comme étant les plus efficaces. L'évaluation des risques, le pilotage et la supervision ont aussi un effet significatif, alors que l'environnement de contrôle semble plus complexe, laissant supposer une influence moins directe sur l'efficacité du contrôle interne.

Tableau 11 : Influence du contrôle interne sur l'effectivité des parties prenantes internes

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle	3	5	10	4	3
Évaluation des risques	1	6	6	11	1
Activités de contrôle		4	11	4	6
Information & communication	1	3	10	8	3
Pilotage et supervision	1	4	7	11	2

Figure 35 : Influence du contrôle interne sur l'effectivité des parties prenantes internes



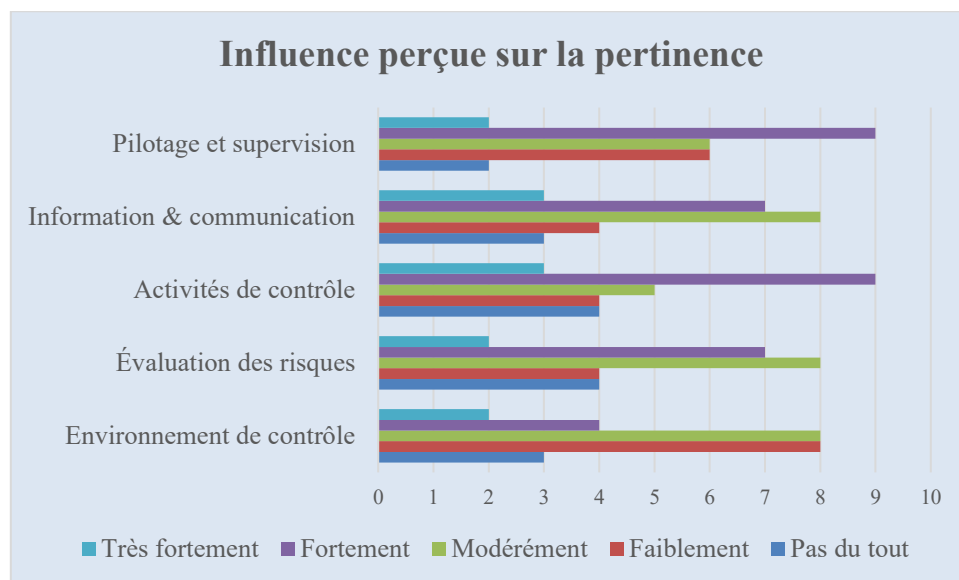
Les conclusions montrent que le contrôle interne a un effet global sur l'effectivité des intervenants internes, avec une prédominance des réponses aux niveaux « modérément » et « fortement ». L'évaluation des risques, de pilotage et de supervision se distingue comme les plus déterminants, d'où le besoin de prévoir les risques et de surveiller les actions.

Les activités de contrôle, l'information et la communication ont aussi un effet positif, alors que l'environnement de contrôle semble plus subtil, concluant une influence moins directe sur l'effectivité du contrôle interne.

Tableau 12 : Influence du contrôle interne sur la pertinence des parties prenantes internes

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle	3	8	8	4	2
Évaluation des risques	4	4	8	7	2
Activités de contrôle	4	4	5	9	3
Information & communication	3	4	8	7	3
Pilotage et supervision	2	6	6	9	2

Figure 36 : Influence du contrôle interne sur la pertinence des parties prenantes internes



Les résultats montrent que le contrôle interne exerce une influence globalement modérée sur la pertinence des actions des parties prenantes internes, les réponses étant

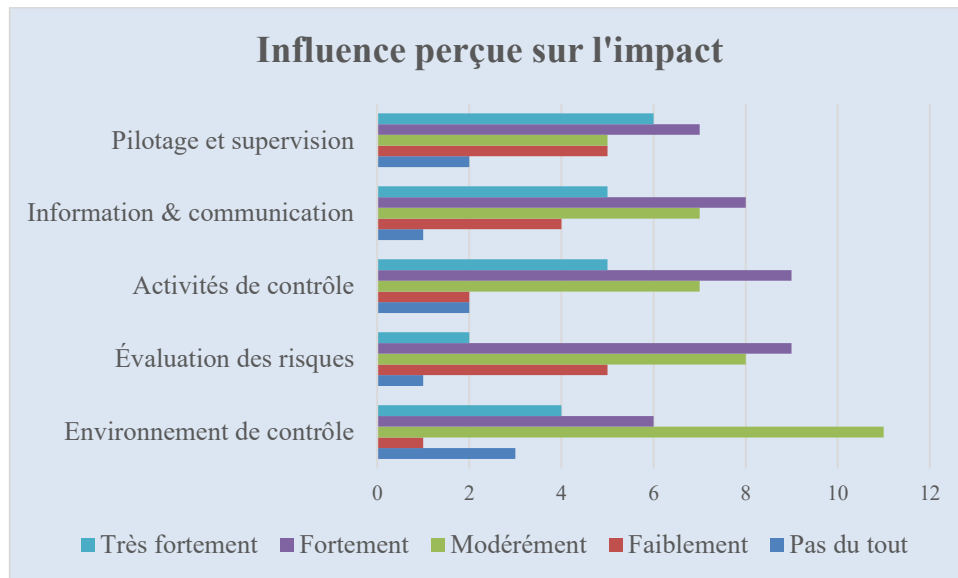
davantage réparties entre les modalités « faiblement », « modérément » et « fortement ». Les activités de contrôle ainsi que le pilotage et la supervision ressortent comme les composantes les plus contributives, suggérant qu'un encadrement opérationnel et un suivi régulier favorisent l'adéquation des actions aux objectifs du projet.

L'information et la communication et l'évaluation des risques présentent une influence positive, mais moins marquée, tandis que l'environnement de contrôle apparaît comme la composante la plus contrastée, indiquant un effet perçu plus limité sur la pertinence.

Tableau 13 : Influence du contrôle interne sur l'effet des parties prenantes internes

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle	3	1	11	6	4
Évaluation des risques	1	5	8	9	2
Activités de contrôle	2	2	7	9	5
Information & communication	1	4	7	8	5
Pilotage et supervision	2	5	5	7	6

Figure 37 : Influence du contrôle interne sur l'impact des parties prenantes internes

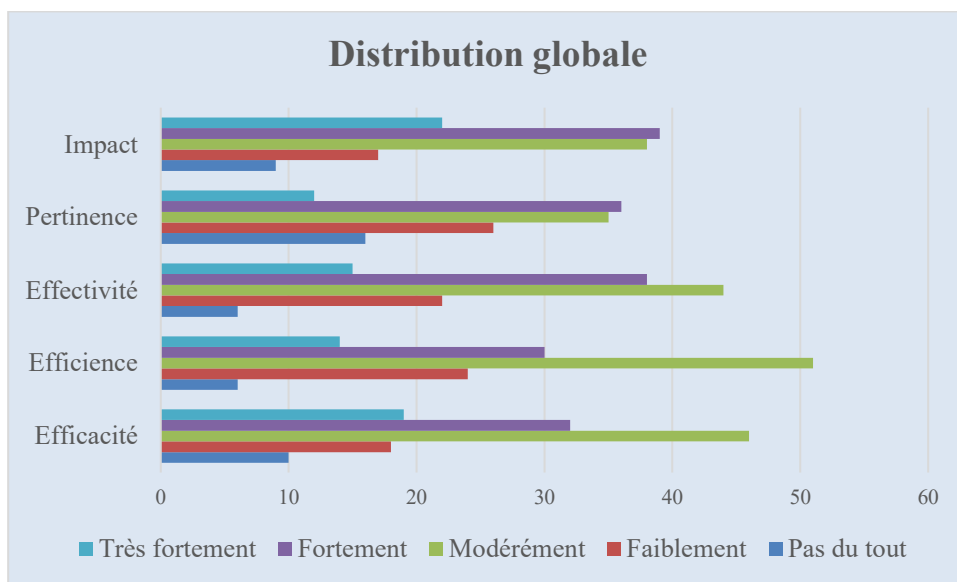


Les résultats indiquent que le contrôle interne influence de manière globalement positive l'impact des parties prenantes internes, avec une prédominance des réponses « modérément », « fortement » et « très fortement ». Les activités de contrôle, l'information et la communication sont les plus influentes. C'est ainsi qu'ont pu être démontrés les effets de la performance des mécanismes et de la circulation de l'information sur les actions des acteurs en projet. La gestion des risques, le pilotage et la supervision apportent également des influences notables dans le cadre de leur contribution à l'effet des parties prenantes en lien avec le projet, alors que l'environnement de contrôle globalement positif apparaîtrait un peu moins bien maîtrisé dans son effet.

Tableau 14 : Distribution globale des réponses relatives à la performance des parties prenantes internes

Dimensions \ Modalités	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement	N
Efficacité	10	18	46	32	19	125
Efficienc	6	24	51	30	14	125
Effectivité	6	22	44	38	15	125
Pertinence	16	26	35	36	12	125
Impact	9	17	38	39	22	125
Total	47	107	214	175	82	625
Pourcentage	7,52 %	17,12 %	34,24 %	28,00 %	13,12 %	100,00 %
Moyenne globale pondérée	3,2208					

Figure 38 : Distribution globale des réponses relatives à la performance des parties prenantes internes



L'analyse de la distribution globale des réponses montre que le contrôle interne est perçu comme exerçant une influence globalement modérée à forte sur la performance des parties prenantes internes. En effet, 75,4 % des réponses se situent aux niveaux « modérément

», « fortement » et « très fortement », traduisant une perception majoritairement positive de l'apport du contrôle interne dans les projets.

La modalité « modérément » est la plus représentée (34,24 %), le contrôle interne est donc un levier important dont l'effet varie selon les contextes. Les réponses « fortement » et « très fortement » totalisent 41,12 %. À l'inverse, les modalités « faiblement » (17,12 %) et « pas du tout » (7,52 %) restent minoritaires, ce qui signifie que peu de répondants remettent en cause l'utilité du contrôle interne.

L'examen par dimension montre que l'efficacité, l'efficience, l'effectivité et l'impact ont des niveaux élevés de réponses « fortement » et « très fortement », alors que la pertinence apparaît plus nuancée, avec une proportion plus élevée de réponses « faiblement », ce qui signifie que le contrôle interne contribue clairement à l'optimisation des ressources, mais à des limites.

Nous avons une moyenne pondérée de 3.22/5, qui confirme que le contrôle interne exerce une influence sur la performance des parties prenantes, qui est globalement modérée à forte.

4.2.2 Discussion et vérification de l'hypothèse 1 : le contrôle interne exerce une influence sur la performance des parties prenantes internes.

Les résultats empiriques de cette recherche montrent que le contrôle interne exerce une influence globale modérée à forte sur la performance des parties prenantes internes, comme l'indique la moyenne globale pondérée de 3,22/5, ainsi que la concentration majoritaire des réponses aux niveaux modérément, fortement et très fortement. Cette perception positive rejoint les conclusions de plusieurs études empiriques récentes portant sur la relation entre la qualité des systèmes de contrôle interne et la performance organisationnelle.

Plusieurs travaux inclus dans la base documentaire de cette recherche soulignent que des systèmes de contrôle interne bien structurés contribuent à améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des résultats produits par les acteurs internes. À cet égard, Li (2020)

montre que l'efficacité du contrôle interne est positivement associée à la performance organisationnelle, notamment par l'amélioration de la fiabilité de l'information et de la coordination des activités. De même, Murwaningsari et al. mettent en évidence que « la qualité du contrôle interne constitue un facteur explicatif significatif de la performance » (2023, p. 113), en particulier dans les organisations confrontées à des exigences accrues de conformité et de gouvernance.

Cette recherche met en lumière que les dimensions de performance en rapport avec l'efficience, l'efficacité, l'effectivité et l'impact sont influencées, toutes choses égales par ailleurs, par les mécanismes de contrôle interne. Selon les travaux d'Espinosa-Jaramillo et al. (2024), le recours aux mécanismes de contrôle est un moyen qui contribue à la performance parce qu'il permet de structurer les processus, de clarifier les rôles et de diminuer les risques opérationnels.

Finalement, les écrits consultés mettent en évidence que des systèmes de contrôle interne excessivement stricts ou inadaptés peuvent provoquer des conséquences contre-productives. Selon Giordino et al. (2023), les systèmes de contrôle peuvent améliorer la performance en appuyant l'action managériale, mais ils peuvent également la ralentir s'ils rendent les processus trop lourds. Cette subtilité est en accord avec les résultats constatés, particulièrement en ce qui concerne l'aspect de la pertinence dont l'effet semble plus mesuré.

Généralement, l'analyse empirique démontre que le contrôle interne représente un outil organisationnel pour la performance des parties prenantes internes. Elle stipule aussi que son effet fluctue en fonction des aspects de la performance et de la façon dont les dispositifs de contrôle sont mis en œuvre dans les projets. En considérant ces résultats empiriques et leur confrontation avec la littérature scientifique utilisée dans cette étude, l'Hypothèse 1 est validée. Les études démontrent que les mécanismes de contrôle interne exercent une influence sur les diverses facettes de la performance des parties prenantes internes, avec une prédominance d'effets allant de modérés à forts. Cette déduction est en adéquation avec les recherches empiriques récentes qui ont été incorporées à la base documentaire de l'étude, y

compris celles de Li (2020), de Murwaningsari et al. (2023) et d'Espinosa-Jaramillo et al. (2024).

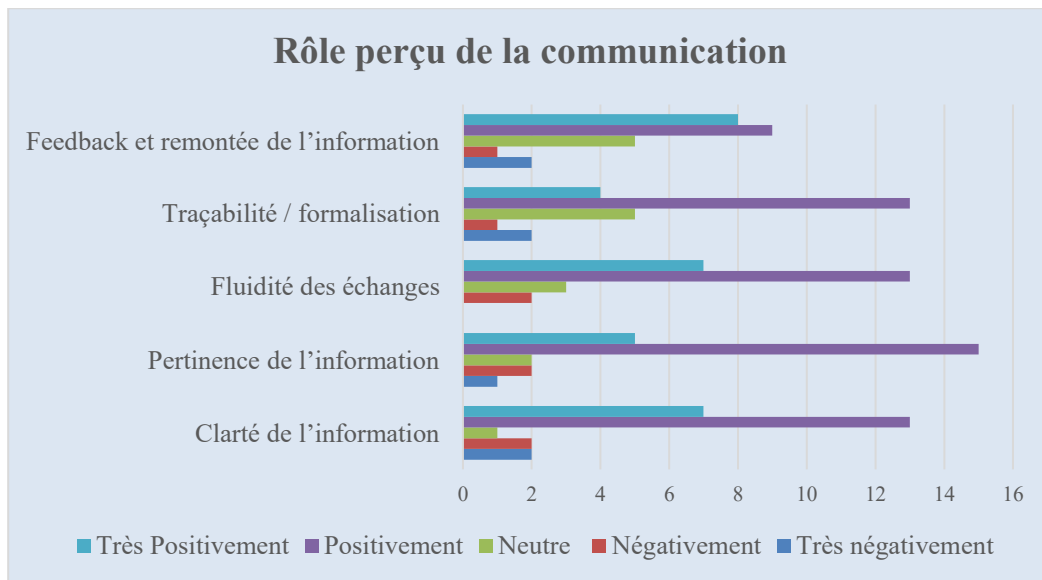
Ainsi, l'hypothèse 1 est confirmée.

4.2.3 Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la communication

Tableau 15 : Le rôle modérateur de la communication

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	N
Clarté de l'information	2	2	1	13	7	25
Pertinence de l'information	1	2	2	15	5	25
Fluidité des échanges		2	3	13	7	25
Traçabilité / formalisation	2	1	5	13	4	25
Rétroaction et remontée de l'information	2	1	5	9	8	25
Total	7	8	16	63	31	125
Pourcentage	5,60 %	6,40 %	12,80 %	50,40 %	24,80 %	100,00 %
Moyenne	3,82					

Figure 39 : Le rôle perçu de la communication



Les résultats montrent que la communication joue un rôle modérateur fortement positif dans la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes. 75,2 % des réponses se situent aux niveaux « positivement » (50,4 %) et « très positivement » (24,8 %), donc sur la base, d'une large majorité des répondants, nous pouvons voir que la communication renforce l'effet du contrôle interne sur la performance.

La forte concentration des réponses dans les modalités positives pour ces deux dimensions (la clarté de l'information et de la pertinence de l'information) traduit des informations claires, compréhensibles et adaptées aux besoins des acteurs internes. La fluidité des échanges et la traçabilité/formalisation jouent également un rôle important. Elles contribuent à réduire les ambiguïtés, à assurer la continuité de l'information et à soutenir la coordination entre les parties prenantes, ce qui permet au contrôle interne de produire ses effets de manière plus efficace et cohérente.

Enfin, la rétroaction et la remontée de l'information présentent une influence globalement positive, avec une proportion élevée de réponses « très positivement ». La

moyenne globale de 3,82/5 confirme que la communication constitue un levier majeur amplifiant l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes.

4.2.4 Discussion et vérification de l'hypothèse 2 : le rôle modérateur de la communication.

À partir des preuves empiriques obtenues et confrontées aux résultats de la littérature choisie pour ce travail, l'Hypothèse 2 peut être considérée comme validée. La moyenne élevée observée, avec une grande majorité de réponses en faveur, témoigne que la communication démultiplie l'effet du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes.

Les résultats corroborent les recherches empiriques de Dellaquila et al. (2023) ainsi que celles de Bhandari et al. (2025), qui affirment que l'efficacité des systèmes de contrôle dépend de la qualité de la communication, de la précision des messages et de l'existence de mécanismes rétroactifs. Pour conclure, le contrôle interne ne produit ses effets que s'il est accompagné de pratiques de communication organisées, harmonieuses et ajustées aux intervenants impliqués.

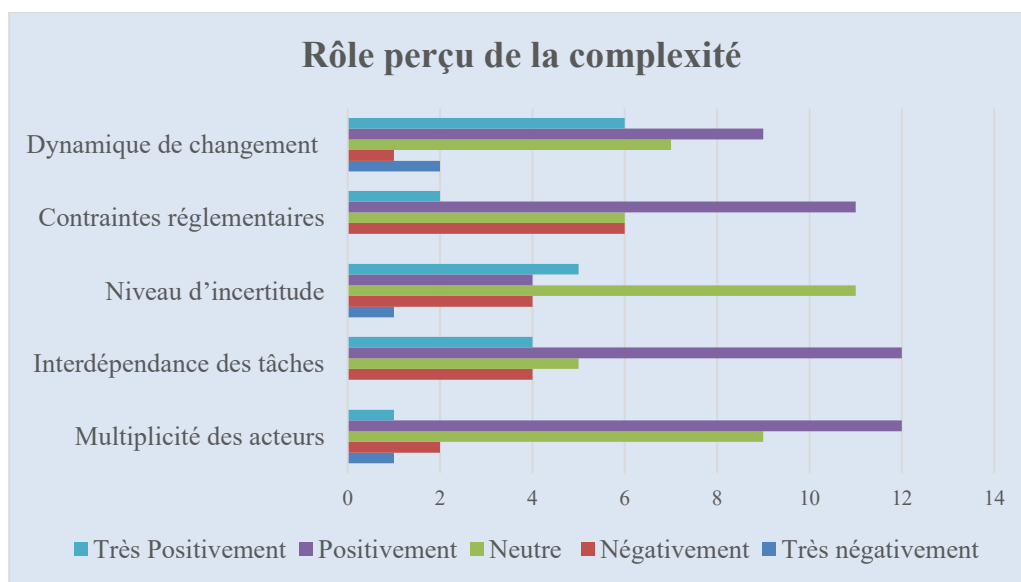
Les conclusions de cette recherche soulignent que la communication représente un élément essentiel pour réussir la mise en place des systèmes de contrôle interne et pour améliorer l'efficacité des intervenants internes. L'hypothèse 2 est donc validée.

4.2.5 Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la complexité

Tableau 16 : Le rôle modérateur de la complexité

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement	N
Multiplicité des acteurs	1	2	9	12	1	25
Interdépendance des tâches		4	5	12	4	25
Niveau d'incertitude	1	4	11	4	5	25
Contraintes réglementaires		6	6	11	2	25
Dynamique de changement	2	1	7	9	6	25
Total	4	17	38	48	18	125
Pourcentage	3,20 %	13,60 %	30,40 %	38,40 %	14,40 %	100,00 %
Moyenne	3,47					

Figure 40 : Le rôle perçu de la complexité



Les résultats indiquent que la complexité exerce un rôle modérateur globalement positif, mais plus nuancé, dans la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes. En effet, 52,8 % des réponses se situent aux niveaux « positivement » (38,4 %) et « très positivement » (14,4 %), tandis qu'une proportion

importante des réponses demeure neutre (30,4 %), traduisant une influence variable selon les formes de complexité rencontrées dans les projets.

Parmi les dimensions analysées, la multiplicité des acteurs et l'interdépendance des tâches ressortent comme des facteurs pour lesquels le contrôle interne tend à renforcer la performance. Comprenons par cette analyse que, dans les contextes avec plusieurs acteurs ou tâches connexes, le contrôle contribue positivement en structurant les interactions, en clarifiant les responsabilités et en limitant les dysfonctionnements.

Le niveau d'incertitude comporte une majorité de réponses neutres. Ce qui indique que, devant l'incertitude, le contrôle interne ne produit pas un effet amplificateur sur la performance. Son efficacité dépend de sa capacité d'adaptation et de flexibilité. Les contraintes réglementaires montrent une influence modérée, avec des réponses positives, mais une présence non négligeable de réponses négatives. Cette analyse donne au contrôle interne un double sens, car il peut aider à gérer les exigences de conformité, mais il peut aussi être perçu comme une contrainte supplémentaire lorsqu'il alourdit les processus. Enfin, la dynamique de changement présente une influence globalement positive avec un nombre de réponses « très positif » largement majoritaire ; ainsi, dans des contextes de transformation fréquente, le contrôle interne devient le stabilisateur des processus.

La complexité agit comme un modérateur positif, mais non systématique, affirmation confirmée par la moyenne globale de 3,47/5. Contrairement à la communication, qui renforce clairement l'effet du contrôle interne, la complexité peut tantôt amplifier, tantôt neutraliser, voire parfois freiner son influence sur la performance des parties prenantes internes.

4.2.6 Discussion et vérification de l'hypothèse 3 : le rôle modérateur de la complexité.

D'après les résultats, la complexité joue un rôle modérateur globalement positif, mais plus nuancé, dans la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes. La moyenne globale de 3,47/5 montre que la complexité tend à amplifier l'effet du contrôle interne, tout en révélant une variabilité importante selon les situations.

Ce constat soutient les recherches de Cheng et Sutunyarak (2023), qui démontrent que, dans des contextes marqués par l'incertitude et des interactions complexes, les systèmes de contrôle stabilisent les processus et soutiennent la performance d'une organisation. Cependant, la présence significative de réponses neutres, en particulier en rapport avec le degré d'incertitude et les restrictions réglementaires, montre que la complexité peut entraver l'efficacité du contrôle interne lorsqu'il est perçu comme excessivement strict. Selon les travaux de Odusanya et al. (2021), la complexité fonctionne comme un facteur contingent dont les effets sont liés à l'aptitude des systèmes de contrôle à se conformer au contexte du projet.

La complexité modère bien la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes, en l'amplifiant dans certains contextes et en l'atténuant dans d'autres ; ainsi, l'hypothèse 3 est confirmée de manière nuancée.

4.3 SYNTHÈSE DES RESULTATS

Cette étude avait pour objectif d'examiner l'effet du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes, ainsi que le rôle intermédiaire de la communication et de la complexité dans ce rapport. Les preuves empiriques attestent que le contrôle interne a un effet global modéré à fort sur la performance, comme le suggère l'indice global pondéré de 3,22/5. Les mesures de performance associées à l'efficacité, à l'efficience, à l'effectivité et à l'impact semblent particulièrement réceptives aux mécanismes de contrôle interne, alors que la pertinence montre une influence plus modérée.

Le rôle modérateur de la communication souligne son très haut niveau d'importance. Si l'on retient une haute note moyenne de 3,82/5, l'amplification de l'effet du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes s'avère très significative. Le relevé des résultats met en évidence l'importance essentielle d'une information claire, d'une information pertinente et de processus de retour dans l'adoption et l'efficience des systèmes de contrôle.

La complexité joue également un modérateur globalement positif, mais plus instable 3,47/5. L'effet du contrôle interne s'avère amplifié par la diversité des acteurs, l'interdépendance des tâches et le dynamisme de l'évolution, alors que l'incertitude et les contraintes de la réglementation jouent sur la contribution de neutralisation des perceptions. La complexité se présente comme un élément aléatoire pouvant à la fois renforcer et entraver cette efficience des systèmes de contrôle interne.

Ces conclusions attestent que l'efficacité des acteurs internes ne dépend plus seulement de la présence de dispositifs de contrôle interne efficaces, mais de la performance de la communication et de l'adresse, ainsi que de la façon de contrôler selon les situations complexes des projets. Cette recherche communique donc la nécessité d'une stratégie globale de contrôle interne qui interroge les logiques humaines, informationnelles et les contextes types d'environnements de projet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes dans le cadre des projets, tout en examinant le rôle modérateur de la communication et de la complexité organisationnelle dans cette relation. En mobilisant une approche quantitative fondée sur un questionnaire transmis à des acteurs impliqués dans des projets, cette recherche a permis de mettre en lumière plusieurs enseignements majeurs, tant sur le plan théorique que du point de vue managérial.

Premièrement, les résultats empiriques montrent que le contrôle interne influence, de manière globale modérée à forte, la performance des parties prenantes internes. Les différentes dimensions de la performance, directement concernées par la gestion des ressources, avec l'efficacité, l'efficience, l'effectivité et l'impact, sont fortement influencées par le contrôle interne. Ce dernier se révèle aussi, de fait, structurant dans l'organisation du travail, dans les dispositifs de coordination entre les acteurs et dans la mise en œuvre efficace des objectifs des projets. En revanche, l'effet du contrôle interne sur la pertinence semble moins direct, car l'adéquation des mesures à la stratégie dépend des choix du décideur et des contraintes du contexte.

L'examen du rôle de modération joué par la communication souligne son importance primordiale. Les résultats indiquent que la communication amplifie de manière significative l'effet du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes. La clarté et la pertinence de l'information, la fluidité des échanges ainsi que les mécanismes de rétroaction apparaissent comme des leviers essentiels pour favoriser l'appropriation et l'efficacité des dispositifs de contrôle. Par conséquent, le contrôle interne déploie toute son efficacité lorsqu'il est appuyé par des pratiques de communication organisées, harmonieuses et ajustées aux exigences des intervenants.

Concernant la complexité, les résultats indiquent un rôle de modération globalement positif, mais nuancé. Au-delà de l'objectif de performer, la présence de différents acteurs, l'interdépendance des tâches et la dynamique de changement peuvent amplifier l'effet du contrôle interne. À l'inverse, la prise en compte du risque (incertitude, contraintes réglementaires non maîtrisées) peut limiter l'effet du contrôle interne. La complexité émerge alors comme une variable contingente, mettant en évidence l'importance d'un contrôle interne adaptable et conforme aux spécificités propres aux projets.

De manière théorique, elle envisage un contrôle interne à la fois conceptuellement intégré à la performance des acteurs internes et l'extension de son rôle d'intervenant à celui de la communication et complexité. Cela nous amène à dépasser la vision normative du contrôle interne, que l'on peut considérer tantôt plus comme une dynamique de gestion, tantôt comme un instrument de gestion souple.

D'un point de vue empirique, la recherche émet de nouvelles informations collectées sur le terrain. Il appert que la communication devient un facteur plus puissant d'amélioration de la performance que le contrôle interne, alors que la complexité modère l'effet de cette performance selon les objectifs. Ces résultats viennent nourrir des préoccupations ouvertes par la recherche en vue d'une meilleure compréhension des conditions d'effectivité du contrôle interne en matière de performance des parties prenantes internes.

D'un point de vue managérial, les résultats invitent les organisations à sortir d'une vision uniquement procédurale de leur contrôle interne. Il s'agit de développer des dispositifs de contrôle de qualité suffisamment fins, intelligibles, mais également proportionnels, tout en s'appuyant sur des dispositifs de communication performants et la capacité de s'adapter aux contextes complexes des projets. Une telle démarche favorise non seulement la bonne exécution des tâches assurées par les parties prenantes internes, mais également leurs chances d'implication et de responsabilisation.

Enfin, comme cela est le cas avec toute étude, une certaine part de limites compose cette thèse, surtout celles relatives à la taille de l'échantillon et à la subjectivité de la nature

des données recueillies. Toutefois, cela offre aussi plusieurs pistes de recherche pour l'avenir. Des travaux ethnométriques, menés à partir de questionnaires et d'interviews, feraient ainsi appel à des approches mixtes pour approfondir les processus. Une étude longitudinale permettrait aussi d'accéder à la compréhension de l'évolution de l'effet du contrôle interne sur l'intégralité du cycle de vie du projet. S'orienter vers d'autres variables modératrices, notamment le leadership ou la culture, pourrait constituer une piste intéressante pour examiner les résultats de cette recherche.

En somme, ce travail retient que la performance des parties prenantes internes dépend d'une interaction entre le contrôle interne, la communication et la complexité. Il est évident qu'une approche unifiée de ces éléments s'avère indispensable pour garantir durablement le succès des projets.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahmad, H. et Muslim, M. (2024). Exploring the Nexus between Internal Control Structures and Good Corporate Governance. *Advances in Applied Accounting Research*, 2(2), 123-136. <https://doi.org/10.60079/aaar.v2i2.311>
- Ajmal, M., Khan, M. et Al-Yafei, H. (2020). Exploring factors behind project scope creep – stakeholders' perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 483-504. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0228>
- Al Astal, A. Y. M. (2025). The Impact of Internal Control Framework on Overall Organizational Effectiveness in Bahrain. Dans R. K. Hamdan (dir.), *Tech Fusion in Business and Society : Harnessing Big Data, IoT, and Sustainability in Business: Volume 2* (p. 801-809). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84636-6_72
- Alotaibi, R., Sohail, M. et Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*, 15(18), 3426. <https://doi.org/10.3390/buildings15183426>
- Austen, A. et Fracziewicz-Wronka, A. (2018). Stakeholders and resources in public hospitals. Towards an integrated view. *Argumenta Oeconomica*, 40(1), 253-274. <https://doi.org/10.15611/aoe.2018.1.11>
- Baker Akram Falah, J., Zaqeeba, N., Mefleh Faisal Mefleh, A.-J., Abdalla Mohammad Al, B. et Almatarneh, Z. (2023). The Mediating Effect of the Internal Control System on the Relationship between the Accounting Information System and Employee Performance in Jordan Islamic Banks. *Economies*, 11(3), Article 77. <https://doi.org/10.3390/economies11030077>
- Beatrice Amonoo, N., Qian, W., Kaur, A. et Tilt, C. (2023). Stakeholder accountability in the era of big data: an exploratory study of online platform companies. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 20(4), 447-484. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2022-0042>
- Bekir, E., Çelik, M. et Korkmaz, E. (2023). İç Kontrol Sisteminin COSO İç Kontrol Modeli ile İncelenmesi ve Finansal Performans Üzerine Etkisi: Katılım Bankalarında Bir Araştırma [Examination of the Internal Control System with The COSO Internal Control Model and Its Effect on Financial Performance: A Research on Participation Banks]. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7(1), 189-206. <https://doi.org/10.33399/biibfad.1266768>
- Belay, H. A., Hailu, F. K. et Sinshaw, G. T. (2023). Linking internal stakeholders' pressure and Corporate Social Responsibility (CSR) practices: The moderating role of

- organizational culture. *Cogent Business & Management*, 10(2), Article 2229099. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2229099>
- Bhandari, S. B., Jaggi, J. et Yan, H. (2025). Informal Communication: A Path to Success for Internal Auditors. *Current Issues in Auditing*, 19(1), F12-F24. <https://doi.org/10.2308/CIIA-2023-024>
- Block, J. H., Sharma, P. et Benz, L. (2024). Stakeholder Pressures and Decarbonization Strategies in Mittelstand Firms. *Journal of Business Ethics*, 193(3), 511-533. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05576-w>
- Boulhaga, M., Bouri, A., Elamer, A. A. et Ibrahim, B. A. (2023). Environmental, social and governance ratings and firm performance: The moderating role of internal control quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 134-145. <https://doi.org/10.1002/csr.2343>
- Cheng, M. et Sutunyarak, C. (2023). Impact of economic policy uncertainty on audit fees: Evidence from chinese listed companies. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 682-697. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.53](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.53)
- Danso, J. K. (2023). *Effect of internal control systems on Ghanaian manufacturing firms' performance a moderating role of internal audit effectiveness* [mémoire de maitrise, University of Education, Winneba]. <https://ir.uew.edu.gh/bitstream/handle/123456789/3639/Effect%20of%20internal%20control%20systems%20on%20Ghanaian%20manufacturing%20firms%E2%80%99%20performance%20a%20moderating%20role%20of%20internal%20audit%20effectiveness.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- de Araújo, M. M., Santos, R. d. O. J., Uchôa, M., Mello, A. A. d. R. et Boaventura, J. M. G. (2025). Distributing Value to Stakeholders across Industries: Influences of Power and Strategic Importance. *Brazilian Administration Review*, 22(3), 1-17. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025240216>
- Dellaquila, A. C. d. M. et Nassif, V. M. J. (2023). Communication and feedback in the context of entrepreneurial business. *Administracao-Ensino e Pesquisa*, 24(1), 98-139. <https://doi.org/10.13058/raep.2023.v24n1.2346>
- Elia, G., Margherita, A. et Secundo, G. (2021). Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 809-835. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0128>
- Espinosa-Jaramillo, M. T. (2024). Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *Management (Montevideo)*, 2, Article 28. <https://doi.org/10.62486/agma202428>
- Galarza, M. C. C., Herrera, M. B. T., Orejuela, M. C. L. et Mayo, V. P. P. (2024). Sistema de control interno: Metodología para la evaluación de las organizaciones [Internal control system: Methodology for the evaluation of organizations]. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 291. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42998>
- Ghasemi, M., Marie, A. M. N. et Rokni, L. (2022). The Necessity of Governance Thorough Internal Control and Accountability in NGOs: A Case of Buea Sub-Division Cameroon. *Sustainability*, 14(18), Article 11264. <https://doi.org/10.3390/su141811264>

- Giordino, D., Culasso, F. et Manzi, L. M. (2023). Management Control and Performance Measurement Systems: How Servitization Teaches an Old Dog New Tricks. *Economia Aziendale Online*, 14(4), 1305-1327. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/14.4.1305-1327>
- Gyamerah, S. A., Laar, G. et Asare, C. (2024). Evaluating the impact of internal control systems on corporate performance of Ghanaian banks: The moderating role of information technology. *Scientific African*, 26, Article e02476. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02476>
- Hanoon, W. F., Piri, P. et Ashtab, A. (2025). Investigating the Impact of Earnings Management and Internal Control on the Financial Performance of Banks Using a Spatial Artificial Intelligence Approach. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 12(1), 1-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14885003>
- Harrison, J. S. et Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485. <https://doi.org/10.2307/256971>
- Hoai Tu, T. et Nguyen, N. P. (2022). Internal Control Systems and Performance of Emerging Market Firms: The Moderating Roles of Leadership Consistency and Quality. *Sage Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221123509>
- Kazaz, A., Erkovan, E. et Ulubeyli, S. (2019). An Example of Internal Control Application for Contractor Companies in the Construction Sector. Proceedings of the 5th International Conference on Engineering and Natural Science,
- Li, X. (2020). The effectiveness of internal control and innovation performance: An intermediary effect based on corporate social responsibility. *Plos One*, 15(6), Article e0234506. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234506>
- Li, X., Zheng, C., Liu, G. et Sial, M. S. (2018). The Effectiveness of Internal Control and Corporate Social Responsibility: Evidence from Chinese Capital Market. *Sustainability*, 10(11), Article 4006. <https://doi.org/10.3390/su10114006>
- Lin, X., Ho, C. M. F. et Shen, G. Q. P. (2017). Who should take the responsibility? Stakeholders' power over social responsibility issues in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 154, 318-329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.007>
- Liu, J.-Y. (2018). An Internal Control System that Includes Corporate Social Responsibility for Social Sustainability in the New Era. *Sustainability*, 10(10), Article 3382. <https://doi.org/10.3390/su10103382>
- Masli, A., Peters, G. F., Richardson, V. J. et Sanchez, J. M. (2010). Examining the potential benefits of internal control monitoring technology. *The Accounting Review*, 85(3), 1001-1034. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.3.1001>
- Melchior Gromis di, T., Fiandrino, S. et Yahiaoui, D. (2022). Stakeholder engagement, flexible proactiveness and democratic durability as CSR strategic postures to overcome periods of crisis. *Management Decision*, 60(10), 2719-2742. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1012>
- Mikkelsen, M. F. et Aaltonen, K. (2023). IT-enabled management of project complexity – An Action Design Research project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(1), 141-164. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2021-0229>

- Miller, B. P., Sheneman, A. G. et Williams, B. M. (2022). The Impact of Control Systems on Corporate Innovation†. *Contemporary Accounting Research*, 39(2), 1425-1454. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12761>
- Mozar, C. A., Antonio Errol, B. Y. et Paulino, E. P. (2025). Risk Governance Ecosystem in Information Communications Technology Industry using the Three Lines of Defense (3LOD) Framework Approach in the Philippines. *Journal of Business and Management Studies*, 7(5), 117-131. <https://doi.org/10.32996/jbms.2025.7.5.10>
- Murwaningsari, E. et Pakpahan, R. (2023). Does the Quality Of Internal Control Systems and Audit Quality Affect the Quality Of Financial Reports on Local Governments in Indonesia with Good Government Governance as Moderation? *Quality - Access to Success*, 24(196), 113-118. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.15>
- Myeza, L., Kok, M., Lange, Y. et Warren, M. (2024). Stakeholder engagement during the COVID-19 crisis: perspectives from South Africa. *Social Responsibility Journal*, 20(5), 919-938. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2022-0193>
- Nduwayo, A. F., Mulwa, A. S., Kikwatha, R. W. et Kamenju, J. W. (2025). The role of environmental dynamics in the project initiation successs: Case study of donor funded health project in tabora, tanzania. *International Journal of Professional Business Review*, 10(4), 1-24. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i4.5422>
- Nonato, P., Teles, A. et da Silva, R. F. (2023). Experience and traditionalism in effective communication management. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(3), 1-16. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n3-022>
- Oduanya, S., Ochoa, J. J., Chileshe, N. et Ahn, S. (2021). Linking complexity factors and project management approaches to performance: an embedded single case study of IT-enabled change projects in Australia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1504-1528. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2020-0354>
- Ominde, D., Ochieng, E. G. et Omwenga, V. O. (2023). An assessment tool for stakeholder integration excellence and project delivery optimisation. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 72(7), 2155-2182. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0115>
- Ominde, D., Ochieng, E. G. et Zuofa, T. (2025). Multilateral analysis of stakeholder integration, project complexity and project performance on information technology (IT) projects. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 74(3), 709-740. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2024-0135>
- Oumari, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/954>
- Oyedokun, G. E. et Felejaye, O. A. (2022). Internal control system and financial performance of nongovernmental organisations in Nigeria. *Account and Financial Management Journal*, 7(8), 2861-2874. <https://doi.org/10.47191/afmj/v7i8.01>
- Pham, Q. H. et Vu, K. P. (2025). Management accounting control system and risk governance in public sector organizational resilience enhancement. *Cogent Social Sciences*, 11(1), Article 2444473. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2444473>
- Pilcher, R. (2014). Role of internal audit in Australian local government governance: a step in the right direction. *Financial Accountability & Management*, 30(2), 206-237. <https://doi.org/10.1111/faam.12034>

- Pirozzi, M. (2020). Managing high levels of project complexity via stakeholder perspective. *PM World Journal*, 9(11), 1-9. <https://doi.org/10.1201/9780429196546-11>
- Sahin, F. et Menekse, A. (2025). Internal control risk assessment using interval valued spherical fuzzy CRITIC EDAS. *Scientific Reports*, 15(1), 21505. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-07852-3>
- Sahloul, M. M. (2019). *Exploring the perceptions of accountants on academic preparations related to occupational fraud and internal control weaknesses* [Liberty University].
- Sastoque-Pinilla, L., Artelt, S., Burimova, A., Lopez de Lacalle, N. et Toledo-Gandarias, N. (2022). Project Success Criteria Evaluation for a Project-Based Organization and Its Stakeholders-A Q-Methodology Approach. *Applied Sciences-basel*, 12(21), Article 11090. <https://doi.org/10.3390/app122111090>
- Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Scoleze Ferrer, P. S., Galvão, G. D. A. et de Carvalho, M. M. (2020). Tensions between compliance, internal controls and ethics in the domain of project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 845-865. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2019-0171>
- Serrador, P. et Zadeh, A. A. (2025). When Agile Works: Unveiling the Secrets to Agile Success. *Engineering Management Journal*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10429247.2025.2516480>
- Shakeri, H. et Khalilzadeh, M. (2020). Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL-ISM approach (A case study in Iran). *Heliyon*, 6(8), Article e04430. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04430>
- Weli, W., Sjarief, J. et Madyakusumawati, S. (2020). Supervision mechanism and quality of the internal control system disclosure. *Accounting*, 6(7), 1419-1428. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.007>
- Zitha, A., Munzhelele, F. et Siremba, N. (2024). Effectiveness of internal control systems: A case study of a TVET College in Vhembe District, Limpopo Province, South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(9), 157-166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i9.3808>

ANNEXES

LE QUESTIONNAIRE

Sujet : L'INFLUENCE DU CONTRÔLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE DES PARTIES PRENANTES INTERNES EN CONTEXTE DE PROJET

Ce questionnaire fait partie d'une étude qui examine l'influence du contrôle interne sur la performance des parties prenantes internes dans le cadre de projets, ainsi que les rôles respectifs de la communication et de la complexité organisationnelle dans cette relation. Plus précisément, l'étude cherche à approfondir la compréhension des points suivants :

- Les dispositifs de contrôle interne réellement déployés dans les projets ;
- L'impact de ces dispositifs sur le travail et le rendement des intervenants internes ;
- La mesure dans laquelle la communication et la complexité organisationnelle amplifient ou diminuent cet impact.

Votre participation, en tant qu'acteur engagé dans des projets, nécessite environ 20 minutes de votre temps, est importante pour comprendre la réalité du terrain et formuler des recommandations pertinentes à l'égard des pratiques contemporaines.

Toutes les informations recueillies seront traitées de manière strictement anonyme et dans le respect de la plus haute confidentialité. Les données collectées seront utilisées exclusivement à des fins de recherche universitaire. Aucune information personnelle ne sera recueillie, et l'identification des participants sera impossible en tout temps.

Votre implication est totalement facultative et vous avez le droit de vous retirer à tout instant, sans devoir fournir d'explication et sans que cela n'entraîne de répercussions.

Il n'existe pas de réponse juste ou fausse : ce qui compte, c'est votre point de vue et votre interprétation, fondés sur vos expériences.

Le questionnaire est structuré en quatre sections :

- Section 1 – Profil du répondant : informations générales sur votre fonction, votre expérience et votre contexte organisationnel.
- Section 2 – Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes.
- Section 3 – Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la communication.
- Section 4 – Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la complexité.

Nous vous sommes profondément reconnaissants pour le temps consacré à ce questionnaire. Votre apport aidera à clarifier la manière de structurer le contrôle interne, la communication et la gestion de la complexité afin d'appuyer l'efficacité des intervenants internes dans les projets.

Section 1 : profil du répondant

Votre secteur d'activité :

- Santé
- Éducation
- Finance
- Assurance
- Industrie
- Construction
- Transport
- Commerce
- Énergie
- Télécoms
- Autre :

Durée moyenne du projet :

- Moins d'un an
- Entre un et trois ans
- Entre trois et cinq ans
- Entre cinq et sept ans
- Sept ans et plus

Taille approximative de l'organisation :

- 0 à 49 employés
- 50 à 99 employés
- 100 à 199 employés
- 200 à 299 employés
- 300 employés et plus

Budget approximatif des projets :

- Moins de 50 \$
- Entre 50 k\$ et 299 k\$
- Entre 300 k\$ et 499 k\$
- Entre 500 k\$ et 799 k\$
- 800 k\$ et plus

Section 2 : Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes.

Le contrôle interne : L'ensemble des protocoles, processus et dispositifs instaurés par la direction afin de protéger les ressources de l'entreprise, d'assurer la crédibilité des données, et de veiller au respect des lois, des politiques internes et des objectifs des projets.

La performance des parties prenantes internes : La performance des parties prenantes internes est le niveau auquel les intervenants internes (direction, chef de projet, membres d'équipe, services de soutien, etc.) atteignent leurs objectifs dans le cadre du projet, produisent un travail de qualité dans les délais impartis, respectent les budgets préétablis et contribuent efficacement à la réussite globale du projet.

Dans le cadre de cette recherche, les composantes du contrôle interne sont :

Environnement de contrôle : Le contexte de travail et la culture organisationnelle (valeurs, éthique, style de direction, règles fondamentales) qui encadrent la gestion des projets.

Évaluation des risques : Les méthodes mises en œuvre pour repérer, examiner et classer les risques associés aux projets (retards, coûts, qualité, conformité, etc.), dans le but de prévoir les éventuels problèmes.

Activités de contrôle : Les processus spécifiques (approbation, confirmation, séparation des fonctions, contrôles, conciliations) qui encadrent les opérations du projet afin de minimiser les erreurs, les fraudes et les écarts.

Information et communication : La pertinence et la diffusion des informations concernant les projets et le contrôle interne (précision des instructions, moyens de communication, escalade des problèmes, partage des rapports et des indicateurs).

Pilotage et supervision : Le contrôle régulier des projets (vérifications, indicateurs, audits, réunions de suivi) ainsi que les mesures de correction ou d'ajustement mises en œuvre pour améliorer en continu le système de contrôle interne.

Pour chacune des questions suivantes, indiquez dans quelle mesure elle correspond à votre situation dans le projet actuel, sur une échelle de 1 à 5

1. Selon vous, le contrôle interne influence l'efficacité des parties prenantes internes ?

Efficacité : Capacité à atteindre les objectifs prévus. On regarde surtout : est-ce que ce qui était prévu est réellement réalisé ?

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle					
Évaluation des risques					
Activités de contrôle					
Information & communication					
Pilotage et supervision					

2. Selon vous, le contrôle interne influence-t-il l'efficacité des parties prenantes internes ?

Efficacité : Capacité à atteindre les objectifs en utilisant le moins possible de ressources (temps, budget, efforts, etc.). On regarde : le résultat est-il obtenu avec un bon rapport coûts / bénéfices ?

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle					
Évaluation des risques					
Activités de contrôle					
Information & communication					
Pilotage et supervision					

3. Selon vous, le contrôle interne influence l'effectivité des parties prenantes internes ?

Effectivité : Degré auquel les mesures prévues sont réellement appliquées dans la pratique. On regarde : ce qui est écrit ou décidé est-il vraiment mis en œuvre au quotidien ?

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle					
Évaluation des risques					
Activités de contrôle					
Information & communication					
Pilotage et supervision					

4. Selon vous, le contrôle interne influence la pertinence des actions des parties prenantes internes ?

Pertinence : Degré d'adéquation entre les actions menées et les besoins / objectifs à atteindre. On regarde : ce qui est fait répond-il bien au vrai problème ou besoin ?

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle					
Évaluation des risques					
Activités de contrôle					
Information & communication					
Pilotage et supervision					

5. Selon vous, le contrôle interne influence l'impact des actions des parties prenantes internes ?

Impact : Effets concrets des actions sur les personnes, l'organisation ou les projets (changements positifs ou négatifs, durables ou non). On regarde : qu'est-ce que cela change réellement, et à quel point ?

	Pas du tout	Faiblement	Modérément	Fortement	Très fortement
Environnement de contrôle					
Évaluation des risques					
Activités de contrôle					
Information & communication					
Pilotage et supervision					

Section 3 : Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la communication.

Le contrôle interne : L'ensemble des protocoles, processus et dispositifs instaurés par la direction afin de protéger les ressources de l'entreprise, d'assurer la crédibilité des données, et de veiller au respect des lois, des politiques internes et des objectifs des projets.

La performance des parties prenantes internes : La performance des parties prenantes internes est le niveau auquel les intervenants internes (direction, chef de projet, membres d'équipe, services de soutien, etc.) atteignent leurs objectifs dans le cadre du projet, produisent un travail de qualité dans les délais impartis, respectent les budgets préétablis et contribuent efficacement à la réussite globale du projet.

La communication : l'ensemble des échanges d'informations (orales, écrites ou numériques) entre les acteurs du projet pour coordonner les activités et prendre des décisions.

Brève explication des composantes de la communication

Clarté de l'information : degré auquel les informations sont compréhensibles, explicites et non ambiguës pour les personnes qui les reçoivent.

Pertinence de l'information : degré auquel les informations sont utiles, adaptées et directement liées aux tâches à réaliser ou aux décisions à prendre.

Fluidité des échanges : facilité avec laquelle les informations circulent entre les acteurs (rapidité, régularité, absence de blocages ou de silos).

Traçabilité / formalisation : capacité à retrouver les informations, décisions et actions grâce à des supports écrits ou à des outils formels (rapports, courriels, procès-verbaux, systèmes).

Rétroaction et remontée de l'information : possibilité pour les acteurs de donner un retour, de signaler des problèmes, de proposer des améliorations et de s'assurer que ces informations remontent effectivement aux niveaux concernés.

Selon vous, la communication influence la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Clarté de l'information					
Pertinence de l'information					
Fluidité des échanges					
Traçabilité / formalisation					
Rétroaction et remontée de l'information					

Section 4 : Relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes modérée par la complexité.

Le contrôle interne : L'ensemble des protocoles, processus et dispositifs instaurés par la direction afin de protéger les ressources de l'entreprise, d'assurer la crédibilité des données, et de veiller au respect des lois, des politiques internes et des objectifs des projets.

La performance des parties prenantes internes : La performance des parties prenantes internes est le niveau auquel les intervenants internes (direction, chef de projet, membres d'équipe, services de soutien, etc.) atteignent leurs objectifs dans le cadre du projet, produisent un travail de qualité dans les délais impartis, respectent les budgets préétablis et contribuent efficacement à la réussite globale du projet.

La complexité : situation dans laquelle le projet implique de nombreux éléments, acteurs et contraintes qui interagissent, rendant la gestion plus difficile et moins prévisible.

Brève explication des composantes de la complexité

Multiplicité des acteurs : présence de plusieurs personnes, services ou organisations impliqués dans le projet, avec des rôles, des intérêts et des attentes différents.

Interdépendance des tâches : degré auquel les tâches du projet sont liées entre elles, de sorte qu'un retard ou une erreur sur une activité affecte les autres.

Niveau d'incertitude : degré de manque de visibilité ou de prévisibilité quant à l'évolution du projet (résultats, délais, risques, contexte).

Contraintes réglementaires : ensemble des lois, normes, règles et obligations (internes ou externes) que le projet doit respecter.

Dynamique de changement : fréquence et intensité des modifications (objectifs, priorités, exigences, organisation) qui affectent le déroulement du projet.

Selon vous, la relation entre le contrôle interne et la performance des parties prenantes internes est modérée par la complexité ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Multiplicité des acteurs					
Interdépendance des tâches					
Niveau d'incertitude					
Contraintes réglementaires					
Dynamique de changement					