

Exploration des facteurs influençant l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises privées marocaines : une analyse perceptuelle comparative entre auditeurs internes et managers

Exploring the Factors Influencing Internal Audit Effectiveness in Moroccan Private Companies: A Comparative Perceptual Analysis of Internal Auditors and Managers

Yassine MOUTIE, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations,
École nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Lotfi BENAZZOU, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations,
École nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	École nationale de commerce et de gestion Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MOUTIE, Y., & BENAZZOU, L. (2026). Exploration des facteurs influençant l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises privées marocaines : une analyse perceptuelle comparative entre auditeurs internes et managers. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(9), 257–274. https://doi.org/10.5281/zenodo.21738724
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 14/06/2026

Accepted: 31/07/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 09 (2026)

Exploration des facteurs influençant l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises privées marocaines : une analyse perceptuelle comparative entre auditeurs internes et managers

Résumé

Cette étude qualitative examine les déterminants internes de l'efficacité de la fonction d'audit interne (FAI) au sein des entreprises privées marocaines, à travers une approche perceptuelle comparative entre dix auditeurs internes et huit managers et parties prenantes de gouvernance. Elle entend combler un vide scientifique, caractérisé par l'absence d'études comparatives perceptuelles auditeurs/managers dans le contexte des économies émergentes africaines. Ancrée dans un positionnement épistémologique interprétativiste, la recherche s'appuie sur dix-huit entretiens semi-directifs menés dans trois villes marocaines (Casablanca, Tanger et Kénitra), analysés par analyse thématique de contenu via NVivo 10. La collecte a été arrêtée à la saturation thématique des données, et la rigueur de la démarche a été assurée par la triangulation des sources et un double codage. Le guide initial, structuré en six blocs thématiques, a permis d'identifier cinq déterminants consensuellement reconnus. L'indépendance constitue le déterminant le plus largement cité (80 % des auditeurs ; 100 % des managers), bien que son contenu diverge : structurel et de crédibilité pour les managers, psychologique et opérationnel pour les auditeurs. Le soutien managérial, vécu par les auditeurs comme « l'oxygène » de la fonction, est sensiblement sous-estimé par les managers. La compétence évolue vers une dimension numérique croissante, et l'adoption des ERP suit une trajectoire « perturbatrice avant bénéfique ». La contribution la plus distinctive de cette étude est la découverte inductive de la maturité numérique comme variable modératrice.

Mots clés : Audit interne, Efficacité, Indépendance, Maturité numérique, Soutien managérial, Entreprises privées marocaines.

JEL Classification : M15, M42

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

This qualitative study examines the internal determinants of internal audit (IA) effectiveness in Moroccan private companies through a comparative perceptual approach involving ten internal auditors and eight managers and governance stakeholders. It addresses a research gap, namely the lack of comparative auditor/manager perceptual studies in the context of African emerging economies. Grounded in an interpretivist epistemological stance, the research draws on eighteen semi-structured interviews conducted across three Moroccan cities (Casablanca, Tangier, and Kenitra), analyzed through thematic content analysis using NVivo 10. Data collection was stopped upon thematic saturation, and trustworthiness was ensured through source triangulation and double coding. The initial six-block interview guide enabled the identification of five consensually recognized determinants. Independence emerges as the most widely cited determinant (80% of auditors; 100% of managers), although its meaning diverges: structural for managers, psychological for auditors. Management support, experienced by auditors as the very “oxygen” of the function, is significantly underestimated by managers. Competence is increasingly shaped by a growing digital dimension, and ERP adoption follows a “disruptive-before-beneficial” trajectory. The most distinctive contribution of this study is the inductive discovery of digital maturity as a moderating variable.

Keywords: Internal audit, Effectiveness, Independence, Digital maturity, Management support, Moroccan private companies.

Classification JEL : M15, M42

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

L'environnement des entreprises privées connaît aujourd'hui des mutations profondes sous l'effet combiné de la mondialisation, du renforcement des exigences réglementaires et de l'accélération de la transformation digitale. Dans ce contexte, les mécanismes de gouvernance d'entreprise occupent une place centrale dans l'amélioration de la transparence, de la gestion des risques et de la performance organisationnelle. Parmi ces mécanismes, l'audit interne (AI) s'est progressivement imposé comme une fonction stratégique permettant d'assurer la fiabilité de l'information, l'efficacité des processus de contrôle et l'accompagnement des transformations organisationnelles. L'évolution récente des technologies de l'information, notamment l'intégration des systèmes ERP, des outils d'automatisation et des dispositifs numériques de pilotage, redéfinit désormais les modalités d'exercice de la fonction d'audit interne et les critères de son efficacité.

Au Maroc, cette dynamique s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation des pratiques de gestion et de gouvernance des entreprises privées. Ces dernières années, plusieurs organisations marocaines ont engagé des projets de digitalisation visant à améliorer la performance opérationnelle, la traçabilité de l'information et la maîtrise des risques. L'adoption progressive des systèmes d'information intégrés, en particulier les ERP, témoigne d'une volonté croissante d'alignement sur les standards internationaux de gouvernance et de contrôle interne. Toutefois, malgré ces avancées, le niveau de maturité digitale des entreprises demeure hétérogène selon les secteurs et la taille des organisations, ce qui influence directement les pratiques de contrôle, d'audit et de gouvernance.

Dans ce cadre, l'évaluation de l'efficacité de l'AI devient un enjeu méthodologique et managérial majeur. La littérature académique a largement identifié plusieurs dimensions susceptibles d'être associées à l'efficacité de l'AI, notamment l'indépendance des auditeurs, leurs compétences professionnelles, le soutien de la direction générale ou encore l'intégration des technologies numériques. Sur le plan normatif, ces dimensions s'inscrivent dans le référentiel professionnel défini par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF) de l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2024), qui constituent le cadre de référence dominant de la fonction et auquel la présente étude entend rattacher son analyse.

La revue de la littérature existante révèle toutefois deux limites majeures. D'une part, les déterminants de l'efficacité de l'audit interne ont été principalement étudiés au moyen d'approches quantitatives mesurant des relations moyennes, sans interroger la manière dont les acteurs eux-mêmes construisent le sens de cette efficacité. D'autre part, les rares travaux qualitatifs n'ont pas confronté systématiquement les perceptions des auditeurs à celles des managers, alors que ces deux populations occupent des positions distinctes dans la relation d'agence et de gouvernance. Ce double constat fait apparaître un vide scientifique, particulièrement marqué dans le contexte des économies émergentes africaines, que la présente recherche entend combler.

C'est dans ce cadre que la présente étude a été conduite, avec pour objectif d'identifier et d'analyser les déterminants internes de l'efficacité de l'AI dans les entreprises privées marocaines. La question de recherche principale est la suivante : quels sont les facteurs internes qui contribuent à l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises privées marocaines ? Cette question principale se décline en trois sous-questions opérationnelles : (i) quels déterminants internes les auditeurs et les managers reconnaissent-ils comme structurant l'efficacité de l'audit interne ? (ii) en quoi les perceptions de ces deux populations convergent-elles ou divergent-elles ? (iii) quel rôle la maturité numérique joue-t-elle dans la relation entre ces déterminants et l'efficacité de l'audit interne ? Les résultats visent à formuler des recommandations pratiques pour renforcer l'efficacité des dispositifs d'audit interne et, par conséquent, consolider la gouvernance et la performance managériale au sein du secteur privé marocain.

Sur le plan scientifique, cette recherche apporte une double contribution. Théoriquement, elle enrichit le cadre des déterminants de l'efficacité de l'audit interne en introduisant la maturité numérique comme variable modératrice issue d'une démarche inductive, et propose une lecture comparative inter-populations des perceptions. Empiriquement, elle documente, dans un contexte encore peu exploré, les divergences perceptuelles entre auditeurs et managers ainsi que la trajectoire non linéaire de l'adoption des ERP, offrant ainsi des repères à la fois aux praticiens et aux instances de normalisation.

2. Revue de littérature

2.1. L'efficacité de l'audit interne : définitions et conceptualisations

L'efficacité de l'audit interne désigne la mesure dans laquelle la FAI accomplit sa mission. Elle englobe la capacité de la fonction à produire des constats et des recommandations actionnables, susceptibles de renforcer l'implication de la direction générale. Cette conception souligne qu'une FAI efficace doit contribuer à éclairer la prise de décision des dirigeants. (Rejjaoui et al., 2026) définissent une fonction d'audit interne efficace comme celle qui réalise son objectif ultime qui est la création de valeur. (Bari et al., 2024) confirment que, conformément à la définition officielle de l'IIA, la finalité première d'une fonction d'audit interne est la création de valeur ajoutée pour l'organisation.

(IIA, 2024) définit l'efficacité de l'AI comme le degré d'accomplissement des objectifs fixés, définition corroborée par (Lehlous et al., 2024) qui l'assimilent à la capacité d'obtenir des résultats conformes aux objectifs prédéfinis. (Azzheurova et Shcherbakov, 2024) précisent qu'un programme est dit efficace lorsque ses résultats correspondent à ses objectifs initiaux. (Sawyer's et al., 2003) soutiennent que l'efficacité suppose l'atteinte d'objectifs clairs et bien définis au sein de l'organisation. (Ratmono et Darsono, 2022) précisent que l'évaluation de l'efficacité ne peut se limiter aux seuls résultats d'audit : elle doit intégrer le processus lui-même (planification, exécution, rapport et suivi) ainsi que les ressources disponibles (indépendance et compétence). Plusieurs chercheurs s'accordent à souligner que la fonction d'audit interne crée de la valeur en aidant la direction et le conseil d'administration à évaluer et à renforcer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et des processus de gouvernance (Alqudah et al., 2023; Njeza et al., 2023).

2.2. Mesure de l'efficacité de l'audit interne

Les chercheurs ont eu recours à diverses approches pour évaluer l'efficacité de la fonction d'audit interne. Certaines études se sont concentrées sur des mesures basées sur les processus, évaluant la qualité des procédures d'audit telles que la conformité aux normes ou la capacité à exécuter le plan d'audit. Toutefois, cette approche est limitée car elle se concentre uniquement sur ce que la fonction d'audit interne doit faire plutôt que sur la satisfaction des parties prenantes (Lalj et lotfi, 2024). D'autres travaux ont porté sur des mesures de production ou de résultats (Rejjaoui et al., 2026), visant à évaluer si la fonction d'audit interne sert effectivement ses clients, notamment la direction générale et le comité d'audit.

(Nhaca, 2023) propose que l'évaluation de la performance de l'AI doit refléter l'effet de l'audit sur les processus audités et sur la performance globale de l'organisation. (Alzeban, 2021) a adopté les Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne comme référentiel d'évaluation. (Hella et al., 2018) ont développé un cadre d'évaluation multidimensionnel couvrant la conformité aux normes, la planification des travaux, l'émission des rapports d'exécution, le suivi des recommandations et l'évaluation des processus de contrôle. Des études africaines, notamment celles de (Ziniyel & Twum, 2024) dans le secteur privé, ont identifié que l'efficacité dépend de quatre composantes : l'indépendance, la compétence, le soutien de la direction et l'adoption d'outils numériques. (Lehlous et al., 2024)

ont signalé que les auditeurs du secteur privé marocain estiment ne pas bénéficier d'un soutien managérial suffisant, tandis que (Moutie et Benazzou, 2025) ont proposé plusieurs indicateurs incluant le soutien, les programmes de formation et l'adoption des ERP.

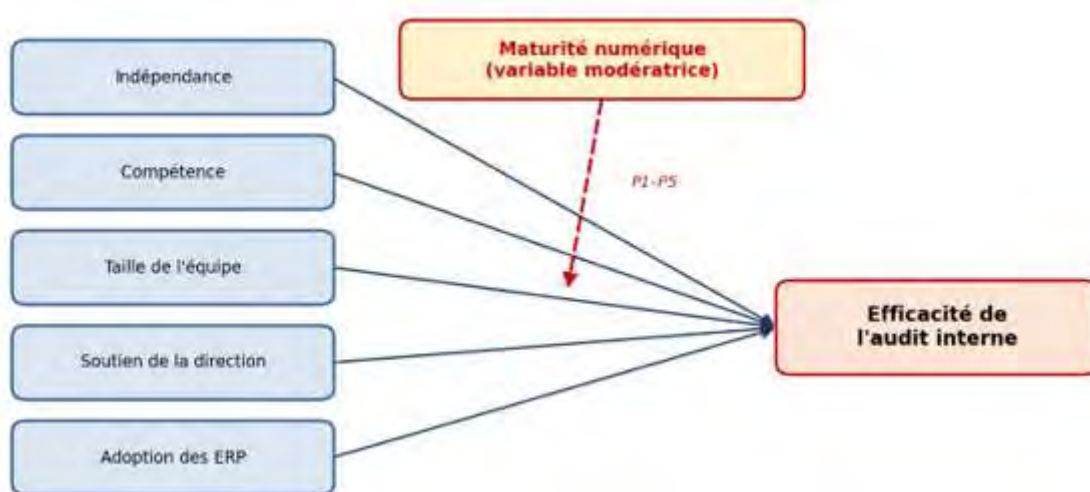
Au-delà de cette diversité d'approches, la littérature demeure essentiellement descriptive et juxtapose les déterminants sans expliciter leurs tensions ni leurs zones de recouvrement. Deux zones d'ombre persistent. Premièrement, les approches comparatives confrontant les perceptions des auditeurs à celles des managers sont rares, alors même que ces deux populations évaluent l'efficacité à partir de positions et d'intérêts distincts. Deuxièmement, le niveau de maturité numérique de l'organisation, susceptible de conditionner l'effet des déterminants classiques, n'est pratiquement jamais mobilisé comme variable contextuelle. Ces lacunes justifient le recours à une démarche qualitative comparative ancrée dans le contexte marocain.

2.3. La maturité numérique et son lien avec l'efficacité de l'audit interne

Bien que ce concept ait émergé de manière inductive dans la présente étude, sa légitimité théorique mérite d'être établie. La maturité numérique renvoie au degré d'intégration et d'appropriation des technologies numériques par une organisation, appréhendé à travers plusieurs dimensions : l'infrastructure et la disponibilité des données, l'automatisation des processus, les compétences numériques des collaborateurs et la culture organisationnelle à l'égard du numérique. Dans le champ de l'audit interne, la littérature récente associe la transformation numérique à l'émergence de l'audit en continu, à l'analyse exhaustive des données et à l'automatisation des tests de contrôle (Azzheurova et Shcherbakov, 2024). Toutefois, le rôle de la maturité numérique comme condition contextuelle modulant l'effet des déterminants classiques de l'efficacité demeure largement inexploré dans la littérature sur l'audit interne, ce qui constitue précisément l'apport théorique de cette recherche.

2.4. Les particularités institutionnelles du contexte marocain

Figure 2 : Cadre conceptuel étendu intégrant la maturité numérique comme variable modératrice



Source : élaboré par les auteurs sur la base de l'analyse inductive

Le contexte marocain présente des spécificités institutionnelles qui justifient cette étude. Contrairement aux sociétés cotées, soumises aux exigences de l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC), les entreprises privées non cotées ne font l'objet d'aucune obligation réglementaire imposant la mise en place d'une fonction d'audit interne. Il en résulte une grande hétérogénéité des pratiques, allant de dispositifs structurés au sein des filiales de groupes multinationaux à des fonctions embryonnaires, voire inexistantes, dans les entreprises familiales. Cette absence de cadre contraignant, conjuguée à une culture de gouvernance encore

en construction, façonne les conditions d'exercice et d'efficacité de l'audit interne et confère à son étude dans ce contexte une pertinence particulière.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement épistémologique et design de la recherche

La présente étude s'inscrit dans un positionnement épistémologique interprétativiste, partant du principe que la signification de l'efficacité de l'audit interne n'est pas une propriété objective, indépendante de l'observateur, mais un construit intersubjectif activement façonné par les identités professionnelles, les expériences organisationnelles et les contextes institutionnels des acteurs impliqués (Creswell, 2013). Cette position est méthodologiquement significative, elle oriente l'attention analytique non vers la mesure des résultats d'audit par rapport à des référentiels de performance prédéfinis, mais vers les cadres interprétatifs, les expériences vécues et les rationalités contextuelles à travers lesquels auditeurs et managers donnent sens à ce qu'est l'efficacité et aux raisons pour lesquelles certains déterminants importent davantage dans des environnements organisationnels spécifiques.

Cette approche interprétativiste est particulièrement justifiée dans le contexte du secteur privé marocain, où l'efficacité de la fonction d'audit interne est façonnée par un ensemble complexe et hétérogène de conditions institutionnelles, allant des cultures de gouvernance des grandes filiales multinationales aux logiques familiales fondateur-propriétaire qui résistent à l'agrégation en mesures quantitatives standardisées. Dans ce contexte, la recherche qualitative ne représente pas un substitut de second rang à la recherche par questionnaire, mais l'outil méthodologiquement adéquat aux questions posées. L'étude adopte un design qualitatif transversal, dans lequel l'analyse thématique de contenu constitue la méthode analytique principale (Braun & Clarke, 2006; Collis & Hussey, 2013).

3.2. Stratégie d'échantillonnage et profils des répondants

Les participants ont été sélectionnés par échantillonnage raisonné, une stratégie non probabiliste visant à maximiser la pertinence analytique et la richesse informationnelle de l'échantillon en sélectionnant des individus possédant une connaissance de première main et substantielle du phénomène étudié (Abdullah et al., 2018). Le critère d'éligibilité exigeait un minimum de cinq années d'expérience professionnelle directement liée à la fonction d'audit interne au sein d'une entreprise privée marocaine. Les critères d'exclusion éliminaient les participants issus des organismes de régulation financière et des cabinets d'audit externe, afin d'assurer la cohérence avec le positionnement sectoriel de l'étude.

L'échantillon final comprend 18 participants organisés en deux panels distincts. Le Panel A est constitué de dix auditeurs internes (AI-01 à AI-10), couvrant différents niveaux hiérarchiques, depuis l'auditeur jusqu'au directeur d'audit interne, au sein de dix entreprises privées distinctes. Le Panel B regroupe huit managers et parties prenantes de gouvernance (MG-01 à MG-08) : directeurs généraux, directeurs financiers, membres de conseil d'administration.

La collecte a été poursuivie jusqu'à la saturation théorique des données, c'est-à-dire jusqu'au moment où les derniers entretiens n'apportaient plus de thèmes ni de nuances nouvelles, conformément aux recommandations de (Guest et al., 2006) relatives à la suffisance des données en recherche qualitative. Le léger déséquilibre entre les deux panels (dix auditeurs et huit managers) résulte de cette logique de saturation, propre à l'échantillonnage qualitatif, et non d'un objectif de représentativité statistique, il ne compromet pas la comparabilité des perceptions, l'analyse portant sur la structure et le sens des discours plutôt que sur des fréquences strictement appariées. Par ailleurs, la diversité sectorielle de l'échantillon a été délibérément recherchée afin de maximiser la richesse informationnelle et de saisir des configurations contrastées de maturité numérique et de gouvernance, des analyses intra-

sectorielles, non conduites ici faute d'un effectif suffisant par secteur, constituent une piste pour des travaux ultérieurs.

Tableau 1 : Profils de l'échantillon : Auditeurs internes (Panel A, n = 10) et Managers (Panel B, n = 8)

ID	Fonction	Taille	Secteur	Expérience	Formation
AI-01	Directeur d'Audit Interne	Grande	Industrie manufacturière	18 ans	Master Audit
AI-02	Responsable d'Audit Interne	Grande	Banque	12 ans	Master Finance
AI-03	Auditeur Interne Senior	Moyenne	Agroalimentaire	9 ans	Master Comptabilité
AI-04	Auditeur Interne	Moyenne	Télécommunications	6 ans	Master SI
AI-05	Responsable d'Audit Interne	Grande	Commerce	14 ans	Master Audit
AI-06	Auditeur Interne Senior	Petite	Immobilier	7 ans	Licence Comptabilité
AI-07	Auditeur Interne	Grande	BTP	5 ans	Master Management
AI-08	Responsable d'Audit Interne	Moyenne	Énergie	11 ans	Master Finance
AI-09	Auditeur Interne Senior	Grande	Logistique	8 ans	Master Audit
AI-10	Directeur d'Audit Interne	Grande	Pharmacie	20 ans	Doctorat
MG-01	Directeur Général	Grande	Industrie manufacturière	22 ans	MBA
MG-02	Président du Comité d'Audit	Grande	Banque	25 ans	Master Finance
MG-03	Directeur Financier (DAF)	Moyenne	Agroalimentaire	16 ans	Master Finance
MG-04	Directeur Général (PDG)	Moyenne	Télécommunications	13 ans	MBA
MG-05	Membre du Conseil d'Admin.	Grande	Commerce	28 ans	MBA
MG-06	Directeur Administratif	Petite	Immobilier	10 ans	Master Droit
MG-07	Dir. des Risques & Conformité	Grande	Énergie	17 ans	Master Risques
MG-08	Directeur Financier (DAF)	Grande	BTP	19 ans	Master Comptabilité

Source : élaboré par les auteurs via NVIVO 10 sur la base des données d'entretiens.

3.3. Collecte des données : guide d'entretien initial et administration

3.3.1. Structure initiale du guide : six blocs thématiques

Les données ont été collectées par voie d'entretiens individuels semi-directifs, menés en présentiel dans trois villes marocaines (Casablanca, Tanger et Kénitra) au cours du premier semestre 2025. Le guide d'entretien a été élaboré sur une période de quatre semaines, au terme d'un processus de révision itérative informé par la littérature quantitative sur l'efficacité de l'AI, et validé par deux experts académiques spécialisés en audit et en méthodologie qualitative. Le guide initial était structuré autour de six blocs thématiques, chacun aligné sur l'une des dimensions conceptuelles a priori du cadre de recherche.

Tableau 2 : Structure initiale du guide d'entretien

Bloc	Thème	Questions principales	Hypothèse sous-jacente
1	Profil professionnel / échauffement	Rôle, expérience, définition personnelle de l'efficacité de l'AI	Contextualisation
2	Indépendance de l'auditeur	Indépendance structurelle et de facto ; rattachements hiérarchiques ; pressions organisationnelles	H1 : Indépendance → Efficacité AI
3	Compétence de l'auditeur	Compétences techniques, certifications, formation continue ; évolution des exigences	H2 : Compétence → Efficacité AI
4	Taille de l'équipe d'audit	Relation taille-efficacité ; taille optimale ; ressources humaines vs. technologiques	H3 : Taille → Efficacité AI
5	Soutien de la direction générale	Formes de soutien ; qualité du comité d'audit ; conséquences de l'absence de soutien	H4 : Soutien direction → Efficacité AI
6	Adoption des ERP et outils numériques	Impact des ERP ; plateformes analytiques ; obstacles à l'adoption ; dynamiques de transition	H5 : Adoption ERP → Efficacité AI

Source : élaboré par les auteurs

3.3.2. Administration des entretiens et garanties éthiques

Les entretiens ont eu une durée moyenne de 75 minutes et ont été enregistrés, avec le consentement explicite des participants, puis retranscrits intégralement. Les garanties éthiques ont compris, le consentement éclairé, l'anonymisation complète des participants et de leurs organisations dans l'ensemble des productions scientifiques, le stockage sécurisé des enregistrements sur un disque dur protégé, et le droit au retrait à tout moment sans préjudice.

3.4. L'émergence inductive de la maturité numérique comme variable modératrice

3.4.1. Un construit absent du guide d'entretien initial

La maturité numérique n'était pas incluse dans le guide d'entretien initial à six blocs, ni en tant que déterminant primaire ni en tant que variable modératrice. Le cadre conceptuel de départ, aligné sur le modèle à cinq facteurs de l'étude théorique (Moutie & Benazzou, 2025) identifiait l'adoption des ERP comme seule dimension technologique de l'efficacité de l'AI, traitée comme variable indépendante avec un effet direct positif sur l'efficacité. Le concept de maturité numérique organisationnelle entendu au sens large comme le degré d'intégration des technologies numériques dans les processus, l'infrastructure de données, les systèmes de gouvernance et les capacités humaines de la firme n'était ni opérationnalisé dans le guide, ni anticipé comme construit théoriquement distinct.

Cependant, au fil des entretiens, un modèle de références non sollicitées mais convergentes à la maturité numérique a émergé chez plusieurs répondants issus de différents panels, secteurs et tailles d'entreprises. Ces références n'étaient promptes par aucune question d'entretien ; elles se sont manifestement imposées de façon organique lorsque les participants cherchaient à qualifier, contextualiser ou expliquer les mécanismes par lesquels les déterminants a priori opéraient dans leurs environnements organisationnels spécifiques. Sur l'ensemble des 18 entretiens, huit répondants ont introduit le concept de maturité numérique explicitement ou implicitement en relation avec un ou plusieurs des déterminants établis, le cadrant systématiquement non comme un prédicteur supplémentaire indépendant de l'efficacité de l'AI, mais comme une condition contextuelle qui modifiait la force et la direction des relations existantes.

3.4.2. Signaux verbatim clés de l'émergence inductive

Le tableau suivant documente les huit répondants dont les propos ont le plus directement signalé l'émergence de la maturité numérique comme variable modératrice, ainsi que le bloc

thématique initial dans lequel le signal est apparu et un extrait verbatim représentatif illustrant la logique de modération.

Tableau 3 : Émergence inductive de la maturité numérique (signaux verbatim clés par bloc et répondant)

Répondant	Bloc initial traité	Signal verbatim émergent relatif à la maturité numérique
AI-01 (Industrie)	Bloc 6 /Adoption ERP	« L'adoption des ERP est nécessaire, mais loin d'être suffisante : elle exige une certaine maturité organisationnelle des processus, des compétences, une culture pour se traduire réellement en efficacité d'audit. »
AI-04 (Télécom)	Bloc 3 / Compétence	« La maturité numérique crée les conditions dans lesquelles tous les autres déterminants peuvent exprimer leur plein potentiel [...] L'infrastructure numérique est le catalyseur. »
AI-07 (BTP)	Bloc 2 / Indépendance	« La maturité numérique rend la compétence encore plus importante, et non moins importante [...] La taille de l'équipe compte moins dans un environnement numériquement mature, car l'automatisation se substitue aux effectifs. »
AI-08 (Énergie)	Bloc 6/ Adoption ERP	« La transformation a exigé trois investissements parallèles : technologie, compétences et culture. Ces trois dimensions devaient progresser conjointement pour que l'environnement numérique améliore authentiquement l'efficacité. »
AI-09 (Logistique)	Bloc 6/ Adoption ERP	« L'adoption des ERP est perturbatrice avant d'être bénéfique [...] Pendant environ 18 mois, notre efficacité a significativement régressé. » [signifiant le niveau préalable de maturité comme modérateur]
AI-10 (Pharmacie)	Bloc 6 /Adoption ERP	« Les outils numériques sont de puissants amplificateurs, mais ils amplifient ce qui est déjà présent le bon comme le mauvais. »
MG-01 (Industrie)	Bloc 5 / Soutien de la DG	« La technologie a rendu notre soutien plus intelligent, je reçois désormais des tableaux de bord automatisés mensuels [...] mais l'efficacité n'a jamais été principalement pilotée par ces outils. »
MG-07 (Énergie)	Bloc 4 / Taille de l'équipe	« La disponibilité des données, et non les outils eux-mêmes, est le premier moteur d'amélioration de l'efficacité. » [signifiant la maturité numérique comme catalyseur structurel plutôt que variable au niveau de l'outil]

Source : élaboré par les auteurs via NVIVO 10 sur la base des données d'entretiens

La récurrence de cette logique modératrice chez huit répondants issus de différents panels, secteurs et tailles d'entreprises et son apparition à travers cinq des six blocs thématiques initiaux a fourni des bases substantielles pour traiter la maturité numérique comme un construit théoriquement significatif méritant une intégration systématique dans le cadre de recherche. De plus, la convergence n'était pas limitée à un seul déterminant : les répondants ont soulevé la logique de modération de la maturité numérique en lien avec l'indépendance (AI-01, AI-04), la compétence (AI-07, AI-08, MG-04), la taille de l'équipe (AI-07, AI-04), le soutien de la direction (MG-01, MG-07, AI-08) et l'adoption des ERP (AI-09, AI-01, MG-08). Cette étendue suggère que la maturité numérique fonctionne comme un modérateur contextuel systémique qui reconfigure simultanément l'impact de l'ensemble des déterminants établis, plutôt que d'affecter un seul d'entre eux en isolation.

3.4.3. Formalisation des propositions de modération

Après identification et saturation du thème « maturité numérique », l'analyse a procédé à l'élaboration d'un ensemble de cinq propositions de recherche qui formalisent les relations de modération observées dans les données qualitatives.

Tableau 4 : La maturité numérique comme variable modératrice

Prop.	Relation de modération	Ancrage qualitatif
P1	MN renforce Indépendance → Efficacité AI	Dans les entreprises numériquement matures, les preuves d'audit générées par les données sont plus difficiles à contester par la direction, renforçant ainsi l'indépendance de facto (AI-01, AI-04)
P2	MN amplifie Compétence → Efficacité AI	La maturité numérique devient un différenciateur de compétence décisif dans les contextes à forte MN ; les lacunes en compétences sont plus conséquentes là où des outils avancés sont déployés (AI-08, MG-04)
P3	MN atténue Taille de l'équipe → Efficacité AI	L'automatisation se substitue aux effectifs dans les environnements à forte MN ; de petites équipes disposant d'outils avancés surpassent les grandes équipes qui en sont dépourvues (AI-04, AI-07, MG-04)
P4	MN neutre sur Soutien direction → Efficacité AI	Le soutien de la direction fonctionne comme un prérequis transversal indépendamment du contexte numérique ; la technologie ne peut se substituer à l'engagement de gouvernance (AI-08, MG-01, AI-10)
P5	MN amplifie Adoption ERP → Efficacité AI (non linéaire)	La valeur des ERP est conditionnée au niveau préalable de MN : dans les entreprises à faible MN, l'adoption est perturbatrice avant d'être bénéfique ; dans les entreprises à forte MN, les gains de productivité sont immédiats et significatifs (AI-01, AI-09, MG-08)

Source : élaboré par les auteurs sur la base de l'analyse thématique.

Ces propositions constituent collectivement un cadre théorique étendu qui dépasse substantiellement le modèle initial à cinq facteurs. Elles suggèrent que les effets de l'indépendance et de la compétence sur l'efficacité de l'AI sont amplifiés dans les environnements numériquement matures (P1, P2), que la taille de l'équipe devient progressivement moins pertinente lorsque les outils numériques se substituent aux effectifs (P3), que le soutien de la direction conserve son importance inconditionnelle quel que soit le contexte numérique (P4), et que la relation entre adoption des ERP et efficacité suit une trajectoire non linéaire perturbatrice avant bénéfique dont la forme est modérée par le niveau préalable de maturité numérique (P5).

3.5. Approche analytique : analyse thématique de contenu

Les retranscriptions ont été soumises à une analyse thématique de contenu via le logiciel NVivo 10, suivant la procédure récursive en six phases de Braun & Clarke (2006) : (1) familiarisation avec les données par lecture approfondie répétée ; (2) génération de codes initiaux ; (3) recherche de thèmes ; (4) examen et affinement des thèmes candidats ; (5) définition et dénomination des thèmes finalisés ; (6) production du rapport analytique.

La stratégie de codage était délibérément bifocale. Un premier passage déductif a appliqué les cinq catégories thématiques a priori (indépendance, compétence, taille de l'équipe, soutien de la direction, adoption des ERP). Un second passage inductif, mené indépendamment, a recherché des modèles sémantiques non captés par les codes a priori. C'est lors de ce second passage que le thème de la maturité numérique a été identifié, codé puis théorisé comme variable modératrice.

Afin de renforcer la fiabilité du codage, une partie du corpus a fait l'objet d'un double codage indépendant, suivi d'une confrontation des codages et d'une résolution des divergences par consensus. Cette procédure d'accord inter-codeurs, complétée par la triangulation des sources (auditeurs et managers) et la tenue d'un journal de bord analytique, vise à limiter la subjectivité de l'interprétation et à assurer la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité des résultats, conformément aux critères de rigueur de la recherche qualitative interprétativiste (Lincoln & Guba, 1985).

4. Résultats

4.1. Comment les membres de l'organisation conceptualisent l'efficacité de l'audit interne.

4.1.1. Perspective des auditeurs internes : une conception orientée processus et rôle

Les auditeurs internes articulent leur compréhension de l'efficacité à travers une double logique assurance-conseil qui privilégie la qualité professionnelle de leur travail sur son impact organisationnel mesurable. La capacité de gestion des risques et l'appui à la direction constituent les dimensions les plus fréquemment citées (60 % chacune), reflétant le double mandat classique de la définition officielle de l'AI par l'IIA. Fait notable : seulement 20 % des auditeurs identifient la mise en œuvre de leurs recommandations comme critère définitoire de l'efficacité, ce qui révèle une frontière fonctionnelle dans la conceptualisation de leur rôle. Pour ces professionnels, l'efficacité s'arrête à la livraison d'une recommandation de qualité ; ce qui advient ensuite relève de la responsabilité de la direction.

« Pour moi, une fonction d'audit interne efficace est celle que la direction écoute réellement. Il ne s'agit pas du nombre de rapports produits ou des heures consacrées, il s'agit de la qualité des constats que nous livrons et de la question de savoir si ces constats se traduisent par de réelles améliorations en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. » AI-01, Directeur d'Audit Interne, Industrie manufacturière

Aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, la conception de l'efficacité évolue vers une orientation valeur-parties prenantes et impact culturel :

« En début de carrière, j'aurais défini l'efficacité en termes de constats, combien de faiblesses avons-nous identifiées ? Aujourd'hui, je la définis en termes d'impact culturel : la Fonction d'audit interne a-t-elle véritablement ancré une culture de conscience du risque à travers toute l'organisation ? Lorsque le responsable d'une unité opérationnelle contacte spontanément l'audit interne avant de lancer un nouveau processus pour bénéficier de notre évaluation des risques. Voilà ce qu'est l'efficacité. » AI-10, Directeur d'Audit Interne, Pharmacie

Tableau 5 : Perceptions de l'efficacité de l'AI (10 auditeurs internes)

Perception de l'efficacité de l'AI	Auditeurs %	Citation illustrative
Capacité de gestion des risques	60 %	« Il faut être très sélectif quant aux domaines sur lesquels nous concentrons notre travail » (AI-03)
Appui à la direction / rôle de conseil	60 %	« L'efficacité tient à la qualité des constats que nous livrons » (AI-01)
Contribution aux objectifs de l'organisation	30 %	« Quand les constats d'audit deviennent des opportunités d'apprentissage » (AI-10)
Amélioration des performances organisationnelles	20 %	« Détecter les problèmes avant qu'ils deviennent irréversibles » (AI-07)
Mise en œuvre des recommandations	20 %	« Si le taux de mise en œuvre dépasse 80 %, nous considérons que nous performons correctement » (AI-01)

Source : élaboré par les auteurs sur la base des données d'entretiens.

4.1.2. Perspective des managers : une conception orientée résultats et conseil stratégique

Les managers et parties prenantes de la gouvernance adoptent une conception de l'efficacité sensiblement différente et, à plusieurs égards, plus exigeante. La totalité des huit managers (100 %) identifie la fourniture d'un appui substantiel et de recommandations pertinentes à la direction comme critère définitoire d'une fonction d'audit interne efficace. Cette unanimité est significative, elle positionne l'audit interne, dans l'esprit des managers, principalement comme un service de conseil stratégique plutôt que comme un mécanisme de conformité. Par ailleurs, 60 % des managers identifient la capacité à développer des procédures adéquates au sein de

l'organisation comme dimension de qualité processuelle, et 50 % chacun évoque l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la gestion des risques.

« Ce que je considère comme le test ultime de l'efficacité, c'est ceci : est-ce que la fonction d'audit interne identifie les problèmes avant qu'ils ne deviennent des crises ? Un audit interne réactif, qui détecte les anomalies après coup, a une valeur limitée. Une fonction proactive, qui aide la direction à comprendre les risques émergents avant qu'ils ne se concrétisent. Voilà une fonction d'audit interne véritablement efficace. » MG-02, Président du Comité d'Audit, Banque

« La pertinence signifie que la fonction d'audit interne est focalisée sur les risques les plus critiques pour nos objectifs stratégiques pas uniquement sur la conformité historique. La rigueur signifie que les constats sont fondés sur les preuves, bien documentés et reproductibles. La portée signifie que les recommandations de la fonction modifient réellement notre gestion des risques qu'il existe une véritable culture de suivi. » MG-04, PDG, Télécommunications

Tableau 6 : Perceptions de l'efficacité de l'AI (8 managers)

Perception de l'efficacité de l'AI	Managers %	Citation illustrative
Appui à la direction (recommandations)	100 %	« Celle qui me fournit un rapport sur toutes les zones grises que je dois traiter » (MG-02)
Développement de procédures adéquates	60 %	« Pertinence, rigueur et portée : voilà comment je la définis » (MG-04)
Atteinte des objectifs / alignement stratégique	50 %	« Une fonction proactive qui aide la direction à comprendre les risques émergents » (MG-02)
Gestion des risques	50 %	« Mon second regard sur les risques susceptibles de menacer l'entreprise » (MG-01)

Source : élaboré par les auteurs sur la base des données d'entretiens.

4.1.3. Interprétation comparative

La confrontation des perceptions des auditeurs et des managers révèle à la fois des convergences significatives et des divergences substantielles. Les deux groupes placent l'appui à la direction au centre de leur conception de l'efficacité, mais avec des emphases différentes, pour les auditeurs (60 %), il reflète la dimension conseil de leur identité professionnelle ; pour les managers (100 %), c'est la norme de performance non négociable à laquelle la fonction est évaluée. La gestion des risques est importante pour les deux groupes, mais est encadrée différemment comme fonction technique centrale pour les auditeurs, et comme l'un parmi plusieurs critères de contribution organisationnelle pour les managers. L'écart perceptuel identifié suggère que les auditeurs considèrent que leur efficacité s'arrête à la livraison de la recommandation, tandis que les managers l'évaluent à l'aune de l'impact en aval de ces recommandations.

4.2. Déterminants de l'efficacité de l'audit interne

4.2.1. L'indépendance : nécessité structurelle et réalité psychologique

L'indépendance est le déterminant le plus largement identifié dans les deux populations citées par 80 % des auditeurs et par la totalité des huit managers (100 %). Pour les managers, l'indépendance est avant tout un concept structurel et de crédibilité : une FAI qui rend compte à la direction est, par définition, compromise, quelle que soit l'intégrité personnelle de ses membres.

« Le responsable de l'audit interne dispose d'un droit inconditionnel d'accès direct à ma personne à tout moment, sans intermédiation hiérarchique. Nous fixons le budget de l'audit indépendamment des propositions de la direction, nous approuvons le plan annuel d'audit, et nous examinons chaque rapport final avant sa transmission à la direction. Cette structure envoie un message très clair : l'audit interne est responsable devant le conseil, non devant la direction. » MG-02, Président du Comité d'Audit, Banque

Les auditeurs, tout en adhérant aux protections structurelles, étendent le concept de l'indépendance vers une dimension psychologique et opérationnelle que la littérature n'a commencé à théoriser que récemment.

« La véritable indépendance est ce que j'appelle « l'indépendance de facto » c'est-à-dire savoir si les auditeurs se sentent libres de signaler des constats qui peuvent être embarrassants pour la direction générale. Dans un environnement industriel où le directeur des opérations est très influent et où l'équipe d'audit interne audite ses processus, cette dimension psychologique est considérable. » AI-01, Directeur d'Audit Interne, Industrie manufacturière

« L'indépendance ne peut être garantie par une charte ; elle doit être cultivée à travers une culture professionnelle qui valorise la vérité objective sur l'harmonie organisationnelle. Au Maroc, le développement de cette culture au sein de la profession d'audit interne reste un chantier ouvert. » AI-10, Directeur d'Audit Interne, Pharmacie

4.2.2. Le soutien de la direction

Le soutien de la direction est cité par 60 % des auditeurs et 40 % des managers représente une divergence notable qui révèle une asymétrie expérientielle entre ceux qui dépendent du soutien managérial et ceux qui le fournissent. Pour les auditeurs, le soutien de la direction est le fondement opérationnel sans lequel l'indépendance, la compétence et les outils technologiques ne peuvent se convertir en efficacité.

« J'ai personnellement expérimenté un soutien managérial défaillant. Dans une entreprise précédente, le directeur général remettait ouvertement en cause la pertinence de l'audit interne et retardait systématiquement la mise en œuvre des recommandations. Les conséquences pratiques étaient sévères : entravés dans nos investigations, nos recommandations étaient formellement acclamées mais jamais mises en œuvre, et l'équipe a finalement été réduite de cinq à deux personnes. Le soutien de la direction, c'est véritablement l'oxygène de l'audit interne. » AI-05, Responsable d'Audit Interne, Commerce

Du côté des managers, un soutien effectif est compris en termes concrets et structurels. Certains d'entre eux ont développé des mécanismes innovants :

« J'ai officiellement pris l'engagement, devant le comité exécutif, que la mise en œuvre des recommandations d'audit constitue un critère d'évaluation annuelle pour l'ensemble des responsables de départements. L'effet a été transformateur, le taux de mise en œuvre, qui était d'environ 55 %, est passé à 87 % en dix-huit mois » MG-04, PDG, Télécommunications

4.2.3. La compétence

La compétence est identifiée par 60 % des auditeurs et 50 % des managers. Son contenu a profondément évolué : la maturité numérique est devenue une dimension décisive. Un résultat inductif particulièrement significatif est la relation bidirectionnelle entre compétence et soutien de la direction, identifiée par le directeur financier d'une entreprise agroalimentaire (MG-03) : *« Dans notre entreprise, la maturité numérique n'est pas une option, c'est un prérequis. Chaque auditeur de notre équipe détient au minimum une certification CISA ou équivalente. Sans la capacité d'interroger directement des bases de données, d'analyser des journaux systèmes, de comprendre l'architecture des API, un auditeur interne en télécommunications est tout simplement dans l'incapacité de produire un travail significatif. » AI-04, Auditeur Interne, Télécommunications*

« Les auditeurs compétents qui présentent leurs constats avec des preuves, du contexte et des recommandations constructives génèrent des réponses managériales productives. Les auditeurs qui formulent leurs constats comme des accusations provoquent des réactions défensives. La compétence de l'auditeur influe directement sur le soutien de la direction, c'est une relation bidirectionnelle. » MG-03, Directeur Financier, Agroalimentaire

« Je n'ai pas participé à un programme de formation depuis deux ans, faute de budget. On attend de moi que j'audite des transactions numériques de plus en plus complexes, des contrats électroniques et des systèmes de paiement en ligne avec des compétences développées dans un environnement papier. L'écart de compétences est réel et ne cesse de se creuser. » AI-06, Auditeur Interne Senior, Immobilier

4.2.4. L'adoption des outils numériques et des ERP : un catalyseur avec prérequis

L'utilisation des outils numériques et des ERP est citée par 60 % des auditeurs et 50 % des managers. La donnée qualitative la plus importante concerne ce que l'on pourrait appeler la trajectoire « perturbatrice avant bénéfique » de l'adoption des ERP :

« Lorsque nous avons adopté notre SAP S/4 HANA il y a trois ans, la période de transition a été très préjudiciable à l'efficacité de l'AI. Le nouveau système avait des structures de droits d'accès différentes, de nouveaux flux comptables, de nouvelles hiérarchies de rapportage, tout ce sur quoi reposaient nos programmes d'audit antérieurs était devenu obsolète du jour au lendemain. Pendant environ 18 mois, notre efficacité a significativement régressé. L'adoption des ERP est perturbatrice avant d'être bénéfique. » AI-09, Auditeur Interne Senior, Logistique

« Nous avons acquis une plateforme sophistiquée d'analyse de données il y a trois ans, et pendant les deux premières années, elle a été à peine utilisée, les collaborateurs ne savaient pas l'utiliser, et l'ERP n'était pas configuré pour l'alimenter correctement. L'outil n'a commencé à créer de la valeur qu'à la troisième année, après que nous eussions investi dans la formation, refondu notre architecture de données et recruté un analyste de données dédié. L'adoption des ERP est nécessaire, mais loin d'être suffisante. » AI-01, Directeur d'Audit Interne, Industrie manufacturière

« La maturité numérique crée les conditions dans lesquelles tous les autres déterminants peuvent exprimer leur plein potentiel. Un auditeur indépendant et compétent bénéficiant d'un fort soutien managérial, mais sans accès aux données et aux outils numériques ressemble à un chirurgien sans instruments. L'infrastructure numérique est le catalyseur. » AI-04, Auditeur Interne, Télécommunications

4.2.5. La taille de l'équipe d'audit interne

Tableau 7 : Analyse comparative des perceptions des auditeurs versus managers sur les déterminants de l'efficacité de l'AI

Déterminant	Auditeurs	Managers	Interprétation analytique
Indépendance	80 %	100 %	Forte convergence ; l'unanimité des managers signale une condition non négociable de crédibilité de gouvernance
Soutien de la direction	60 %	40 %	Divergence : les auditeurs ressentent son absence comme une contrainte opérationnelle aiguë ; les managers sous-estiment sa variabilité
Compétence	60 %	50 %	Convergence modérée ; la maturité numérique émerge comme nouvelle frontière en terme de compétence
Outils numériques / ERP	60 %	50 %	Reconnaissance partagée ; la valeur est conditionnée par la maturité numérique organisationnelle
Conception de l'efficacité	Orientée processus	Orientée résultats	Les auditeurs valorisent le mandat fonctionnel ; les managers évaluent la contribution stratégique

Source : élaboré par les auteurs sur la base des données d'entretiens.

La taille de l'équipe constitue le déterminant le moins fréquemment mobilisé par les répondants et celui pour lequel les verbatims sont les plus rares. Ce déficit relatif de données empiriques est, en lui-même, un résultat interprétable : la plupart des répondants subordonnent la question de l'effectif à celle de l'outillage numérique, considérant que l'automatisation et la disponibilité des données compensent partiellement une équipe restreinte (AI-07, MG-07). La taille n'est donc pas perçue comme un déterminant autonome, mais comme une variable dont l'importance

relative décroît à mesure que la maturité numérique de l'organisation s'élève, ce que formalise la proposition P3. Ce résultat, plutôt qu'un simple manque de données, traduit un déplacement perceptuel du critère quantitatif (le nombre d'auditeurs) vers un critère qualitatif (la capacité technologique de l'équipe).

Le tableau ci-dessus présente une synthèse comparative des perceptions des deux populations sur les déterminants de l'efficacité de l'AI.

5. Discussion

5.1. Confrontation des résultats à la littérature

La centralité de l'indépendance et de la compétence observée dans nos données converge avec les travaux antérieurs qui en font des déterminants majeurs de l'efficacité de l'AI (Alqudah et al., 2023; Hella et al., 2018; Ziniyel & Twum, 2024). Nos résultats prolongent toutefois cette littérature sur deux points. D'une part, l'indépendance n'est pas seulement appréhendée comme une garantie structurelle : les auditeurs la prolongent vers une « indépendance de facto » de nature psychologique, dimension encore peu théorisée dans les modèles dominants. D'autre part, la trajectoire « perturbatrice avant bénéfique » de l'adoption des ERP nuance les approches qui postulent un effet direct et linéaire des technologies sur l'efficacité, en montrant que cet effet est conditionné par le niveau préalable de maturité numérique. Sur ce dernier point, nos résultats rejoignent et précisent les analyses associant transformation numérique et audit en continu (Azzheurova & Shcherbakov, 2024).

5.2. Interprétation théorique des divergences perceptuelles

La divergence la plus saillante concerne le soutien de la direction (60 % des auditeurs contre 40 % des managers). Cette asymétrie peut être éclairée par la théorie de l'agence : les managers, en position de mandants vis-à-vis de la fonction, tendent à considérer leur soutien comme implicitement acquis et garanti par la culture de gouvernance, tandis que les auditeurs, en position d'agents dépendants, en éprouvent quotidiennement la variabilité et l'absence. La théorie de l'identité professionnelle complète cette lecture : les auditeurs construisent leur conception de l'efficacité autour de la qualité de leur production (orientation processus), expression de leur professionnalisme, alors que les managers l'évaluent à l'aune de l'impact organisationnel en aval (orientation résultats). Ces divergences ne traduisent donc pas une simple différence d'appréciation, mais des positionnements structurels distincts dans le système de gouvernance.

5.3. La neutralité du soutien de la direction au regard de la maturité numérique (proposition P4)

La proposition P4, selon laquelle la maturité numérique est neutre sur la relation entre soutien de la direction et efficacité, constitue un résultat contre-intuitif qui mérite un développement spécifique. Alors que la maturité numérique amplifie ou atténue l'effet des autres déterminants, elle laisse inchangé celui du soutien de la direction. Une explication théorique réside dans la nature de ce soutien, il relève de l'engagement de gouvernance et de l'allocation de légitimité et de ressources, dimensions que la technologie ne peut produire ni remplacer. Les outils numériques peuvent rendre le soutien « plus intelligent » (MG-01), en le dotant de tableaux de bord automatisés, mais ils ne sauraient se substituer à la volonté politique de la direction de doter l'audit interne d'autorité et de moyens. Le soutien fonctionne ainsi comme un prérequis transversal, condition de possibilité indépendante du contexte numérique, ce qui le distingue qualitativement des déterminants à caractère technique (compétence, taille, ERP).

5.4. Limites de l'interprétation

L'interprétation des données appelle plusieurs réserves d'ordre épistémologique. Premièrement, les entretiens menés auprès de professionnels exposent au biais de désirabilité sociale : les répondants peuvent valoriser des pratiques conformes aux attentes de la profession. Deuxièmement, la familiarité des participants avec les normes de l'IIA peut induire des discours conformistes, alignés sur le référentiel professionnel plutôt que sur les pratiques réelles. Troisièmement, la taille limitée des deux panels invite à la prudence dans la généralisation des fréquences de citation, qui doivent être lues comme des indications qualitatives de saillance et non comme des mesures statistiques. Ces limites, intégrées ici à la discussion, ne remettent pas en cause la validité interne de l'analyse, mais en circonscrivent la portée.

6. Conclusion

La présente étude avait pour ambition d'examiner comment les auditeurs internes et les managers des entreprises privées marocaines conceptualisent l'efficacité de l'audit interne et ses déterminants, et de comparer leurs perceptions de façon à mettre en lumière tant les convergences que les divergences significatives. La première strate de résultats issue de l'analyse thématique des six blocs initiaux du guide d'entretien confirme la centralité de cinq déterminants établis (l'indépendance, la compétence, la taille de l'équipe, le soutien de la direction et l'adoption des ERP. La deuxième strate et la plus significative sur le plan théorique concerne la découverte inductive de la maturité numérique comme variable modératrice. Non anticipée dans le guide initial, elle a émergé organiquement des discours de huit répondants comme un amplificateur contextuel qui reconfigure l'impact des déterminants établis sans s'y substituer.

- **Contributions théoriques**

Sur le plan théorique, cette recherche apporte trois contributions distinctes des implications managériales. Premièrement, elle enrichit le cadre conceptuel des déterminants de l'efficacité de l'audit interne en y intégrant la maturité numérique comme variable modératrice systémique, et non comme un simple déterminant supplémentaire. Deuxièmement, elle contribue à la théorie de la modération en audit interne en formalisant cinq propositions différenciées (amplification, atténuation, neutralité), montrant que l'effet du numérique n'est ni uniforme ni univoque selon les déterminants considérés. Troisièmement, elle nuance la littérature en révélant la dimension psychologique de l'indépendance et la trajectoire non linéaire de l'adoption des ERP, deux résultats qui étendent et précisent les modèles existants.

- **Implications pratiques et politiques**

Pour les responsables d'audit interne et les membres des comités d'audit, les résultats génèrent une hiérarchie claire de priorités pour le développement de la fonction d'audit interne. L'indépendance dans ses dimensions formelles doit être cultivée comme culture organisationnelle plutôt que garantie par un document. Le soutien de la direction doit être opérationnalisé par des mécanismes concrets d'imputabilité : lier la mise en œuvre des recommandations à l'évaluation de performance des cadres, s'assurer que le comité d'audit contrôle le budget d'audit. Le développement des compétences doit être recadré comme un investissement organisationnel conjoint : dans le secteur privé marocain, les contraintes budgétaires empêchent fréquemment les auditeurs de financer eux-mêmes les certifications et formations requises. Les résultats inductifs sur la maturité numérique portent une implication pratique spécifique : investir dans des outils numériques d'audit sans développer simultanément les conditions organisationnelles qui les rendent efficaces produira vraisemblablement une période de déclin de l'efficacité avant toute amélioration.

Pour les décideurs et régulateurs, deux interventions complémentaires sont identifiées : l'établissement de normes minimales obligatoires de qualification pour les responsables d'audit interne dans les sociétés privées dépassant un seuil défini ; le développement de services d'accompagnement en gouvernance subventionnés pour les PME. Ces orientations gagneraient à être portées explicitement par les instances marocaines de normalisation et de régulation. L'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) et Bank Al-Maghrib pourraient encourager, par la voie de recommandations de gouvernance, la généralisation d'une fonction d'audit interne structurée au-delà des seules sociétés cotées, tandis que la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) pourrait promouvoir des référentiels de bonnes pratiques et des dispositifs de formation adaptés aux PME, contribuant ainsi à combler le vide réglementaire identifié.

• *Limites et perspectives de recherche*

Plusieurs limites méritent d'être reconnues. Le design qualitatif par échantillonnage raisonné n'autorise pas la généralisation statistique à la population des entreprises privées marocaines. L'échantillon est concentré sur un nombre limité de villes, secteurs et profils d'entreprises, et ne peut représenter pleinement l'hétérogénéité du secteur privé marocain. Les réponses sont auto-déclarées et soumises aux biais documentaires bien connus de la méthode par entretiens. La limite la plus significative demeure toutefois la plus productive pour la recherche future, les propositions de modération relatives à la maturité numérique sont entièrement recensées et n'ont pas été soumises à une vérification quantitative. Il conviendrait de développer et valider une échelle multi-items de maturité numérique calibrée au contexte de l'AI, puis de tester les cinq propositions via une analyse de modération PLS-SEM. Des études longitudinales et comparatives s'étendant à d'autres économies africaines ou MENA constitueraient également des prolongements productifs. Enfin, une perspective particulièrement prometteuse concerne l'évolution des pratiques d'audit interne à l'ère de l'intelligence artificielle (IA générative, analyse continue des données, automatisation des tests de contrôle), domaine qui s'articule naturellement avec le thème de la maturité numérique développé dans cet article.

Références :

- (1). Abdullah, R., Ismail, Z., & Smith, M. (2018). Audit committees' involvement and the effects of quality in the internal audit function on corporate governance. *International Journal of Auditing*, 22(3), 385–403.
- (2). Alqudah, H., Amran, N. A., Hassan, H., Lutfi, A., Alessa, N., Alrawad, M., & Almaiah, M. A. (2023). Examining the critical factors of internal audit effectiveness from internal auditors' perspective: Moderating role of extrinsic rewards. *Heliyon*, 9(10), e20497.
- (3). Alzeban, A. (2021). CEO characteristics, management support for internal audit and corporate performance: an analysis of listed Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 37(1), 102–128.
- (4). Azzheurova, K., & Shcherbakov, D. (2024). Internal audit as a key factor in effectively countering financial fraud in the context of digital transformation. *Auditor*, 10(7), 20–26.
- (5). Bari, A. H. A., Abed, R. A., Kahdim, R. M., Hasan, H. F., Sharaf, H. K., & Alwan, A. S. (2024). The role of internal auditing in corruption control and enhancing corporate governance: A board of directors' outlook. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 20(2), 120–127.
- (6). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Qualitative Research in Psychology Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

- (7). Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Palgrave Macmillan.
- (8). Creswell, J. W. (2013). Note de lecture : Qualitative inquiry and research design . Choosing among five approaches (3 e éd .). London : Sage . Research Gate, 1(November), 4.
- (9). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- (10). Hella, D., Mohamed, O., & Brahim, A. (2018). Impact de l ' interaction entre le comité d ' audit et la fonction de l ' audit interne sur l ' efficacité de l ' audit interne. *Gestion* 2000, 35.
- (11). IIA. (2024). Global Internal Audit Standards. In The Institute of Internal Auditors (Issue 231060).
- (12). Lalj, A., & lotfi, mohamed. (2024). Contribution de l ' audit interne à la gouvernance des établissements et entreprises publics soumis au contrôle d ' accompagnement : Etude exploratoire Contribution of internal audit to the governance of public establishments and enterprises subject to su. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, 5(1), 103–117.
- (13). Lehlous, I., Mohammed, Z., & Berrada, K. (2024). Efficacité de l ' audit interne entre indicateurs et difficultés de mesure : Cadre Conceptuel. *Revue Marocaine de Commerce et de Gestion (RMCGE)*, Mars, 85–105.
- (14). Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. <https://books.google.co.ma/books?id=2oA9aWlNeooC>
- (15). Moutie, Y., & Benazzou, L. (2025). Contribution to the study of the impact of internal audit effectiveness on corporate governance : Literature review . *African Scientific Journal*, 03, 1539–1564.
- (16). Nhaca, Á. (2023). Analysis of the Contribution of Internal Auditing in Organizations. *Frontiers*, 3(4), 46–52.
- (17). Njeza, Z., Chalu, H., & Kitindi, G. E. (2023). The Influence of the Internal Audit Function Practices on Corporate Governance: The Case of State-Owned Enterprises in Tanzania. *The Journal of the University of Dar Es Salaam Business School*, 26(2), 112–128.
- (18). Ratmono, D., & Darsono, D. (2022). Effectiveness of internal audit in local governments: The moderating role of internal and external auditors' relations. *Accounting*, 8(2), 177–186.
- (19). Rejjaoui, R., El amri, A., & Sahib eddine, A. (2026). Déterminants de l'efficacité de la fonction d'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines : Apport théorique et modèle conceptuel. In / *Revue AME* (Vol. 8, Issue 1). Janvier.
- (20). Sawyer's, L. ., Dittenhofer, M. ., & Scheiner, J. H. (2003). "Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing" , Fifth Edition, The Institute of Internal Auditors article. The Institute of Internal Auditors. www.iiste.org
- (21). Ziniyel, D. ., & Twum, P. (2024). The Impact of Internal Audit System on Good Corporate Governance, a Study of Tertiary and Second Cycle. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 08(04), 273–290.