

Les outils digitalisés du contrôle de gestion : une analyse comparative documentaire entre des grandes entreprises marocaines cotées et des multinationales

Digitalized Management Control Tools: A Comparative Documentary Analysis of Large Listed Moroccan Companies and Multinationals.

Auteur 1 : AHANDOUCHE Oumaima,

Auteur 2 : BARYALA El Batoule,

AHANDOUCHE Oumaima (0009-0002-7618-0696, Doctorante.)

1 Université Mohammed V de Rabat / Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé / Maroc

BARYALA El Batoule (0009-0005-5164-0926, M.C.H)

2 Université Mohammed V de Rabat / Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé / Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AHANDOUCHE .O & BARYALA .E B (2026) « Les outils digitalisés du contrôle de gestion : une analyse comparative documentaire entre des grandes entreprises marocaines cotées et des multinationales », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 030.



DOI : 10.5281/zenodo.22671895

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La digitalisation occupe une place centrale dans la communication institutionnelle des grandes entreprises, mais son intégration effective au sein de la fonction contrôle de gestion demeure peu documentée par la littérature récente, notamment dans les contextes émergents. Cet article propose une analyse comparative documentaire portant sur les rapports annuels, rapports intégrés et communiqués financiers de vingt grandes entreprises réparties en deux groupes : dix grandes entreprises marocaines cotées à la Bourse de Casablanca et dix multinationales opérant au Maroc ou à l'international. Mobilisant le cadre néo-institutionnel du découplage entre discours et pratique, quatre hypothèses de recherche exploratoires sont formulées et testées à l'aide d'une grille d'analyse de contenu à quatre axes (présence du discours, outils cités, degré de concrétude appliqué au contrôle de gestion, gouvernance), permettant d'attribuer à chaque entreprise un score de concrétude de 0 à 10. Les résultats confirment une asymétrie robuste entre l'omniprésence du discours de digitalisation, largement tourné vers le client et la production, et la faible visibilité documentaire de la digitalisation du contrôle de gestion, avec un score moyen sensiblement plus élevé chez les multinationales que chez les entreprises marocaines cotées. L'analyse sectorielle nuance toutefois l'hypothèse d'un effet de la régulation financière, le secteur bancaire ne se distinguant pas nettement des autres secteurs. Quelques cas exceptionnels (Schneider Electric, BNP Paribas, L'Oréal, Orange) documentent explicitement une digitalisation du pilotage financier chiffrée. Cet article interprète ce silence généralisé comme révélateur d'une fonction de contrôle de gestion peu valorisée dans la quête de légitimité externe des organisations, et propose des pistes de recherche complémentaires, fondées sur des entretiens directs auprès des acteurs du contrôle de gestion, qui constituent des perspectives de recherche ultérieures.

Mots-clés : digitalisation ; contrôle de gestion ; légitimité organisationnelle ; découplage institutionnel ; intelligence artificielle.

Abstract

Digitalization occupies a central place in the institutional communication of large companies, yet its effective integration within the management control function remains poorly documented by recent literature, particularly in emerging contexts. This article proposes a comparative documentary analysis of the annual reports, integrated reports, and financial press releases of twenty large companies divided into two groups: ten large Moroccan companies listed on the Casablanca Stock Exchange and ten multinationals operating in Morocco or internationally. Drawing on the neo-institutional framework of decoupling between discourse and practice, four exploratory research hypotheses are formulated and tested using a four-axis content analysis grid (presence of discourse, tools mentioned, degree of concreteness applied to management control, governance), allowing each company to be assigned a concreteness score from 0 to 10. The results confirm a robust asymmetry between the pervasiveness of digitalization discourse, largely oriented towards customers and production, and the low documentary visibility of management control digitalization, with a mean score noticeably higher among multinationals than among listed Moroccan companies. Sectoral analysis, however, nuances the hypothesis of a financial-regulation effect, as the banking sector does not stand out clearly from other sectors. A few exceptional cases (Schneider Electric, BNP Paribas, L'Oréal, Orange) explicitly document a quantified digitalization of financial steering. This article interprets this widespread silence as revealing a management control function that is undervalued in organizations' quest for external legitimacy, and proposes further research avenues based on direct interviews with management control practitioners.

Keywords : digitalization; management control; organizational legitimacy; institutional decoupling; artificial intelligence.

Introduction

La transformation digitale s'est imposée, au cours de la dernière décennie, comme un thème central de la communication institutionnelle des grandes entreprises. Rapports annuels, rapports intégrés et communiqués financiers multiplient les références à l'intelligence artificielle, au cloud computing, à l'automatisation robotisée des processus et aux données en temps réel, donnant à voir des organisations en pleine mutation technologique. Cette omniprésence discursive laisse supposer une transformation profonde et généralisée des pratiques de gestion. Pourtant, l'observation empirique conduit à nuancer sensiblement ce constat : la digitalisation mise en avant concerne, dans la grande majorité des cas, la relation client, le marketing et les processus de production, tandis que les fonctions de pilotage interne, au premier rang desquelles le contrôle de gestion, demeurent largement en retrait de ce discours. Le sujet de cet article porte ainsi sur la digitalisation du contrôle de gestion, appréhendée non pas à travers les pratiques internes des entreprises, mais à travers leur communication institutionnelle.

Avant de réaliser une recherche quantitative portant sur la digitalisation du contrôle de gestion, dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour une phase exploratoire initiale, menée lors du salon GITECH Africa 2026 à Marrakech, visant à recueillir des éléments qualitatifs auprès de plus de quinze entreprises exposantes. L'absence de retranscription contemporaine de ces échanges a toutefois conduit à repositionner la démarche méthodologique vers une analyse documentaire fondée sur des sources publiques vérifiables, telles que les rapports annuels, les rapports intégrés et les communiqués financiers, offrant une base plus robuste, répliquable et transparente pour l'analyse comparative.

Sur le plan théorique, la littérature récente consacrée à la digitalisation du contrôle de gestion s'est considérablement enrichie depuis 2020, portée par la diffusion rapide de l'intelligence artificielle générative, du Big Data et des outils de Business Intelligence au sein des organisations (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2023 ; Lamssarbi et al., 2025). Ces travaux documentent une transformation réelle des tâches, des outils et du rôle des contrôleurs de gestion, mais s'appuient très majoritairement sur des données déclaratives issues d'enquêtes ou d'entretiens, et rarement sur une analyse systématique de la communication institutionnelle des entreprises elles-mêmes. Or, cette communication constitue un objet d'étude à part entière : elle façonne la perception externe de la maturité digitale des organisations et peut, selon le cadre néo-

institutionnel du découplage (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983), diverger de manière significative des pratiques internes réelles.

La problématique de cet article peut ainsi être formulée comme suit : dans quelle mesure la communication institutionnelle des grandes entreprises documente-t-elle la digitalisation du contrôle de gestion et du pilotage financier interne, et cette communication reflète-t-elle un découplage entre le discours affiché de transformation digitale et son intégration effective dans les fonctions de pilotage de la performance ? L'objectif de cet article est ainsi d'examiner cette communication institutionnelle afin de déterminer si elle reflète fidèlement l'intégration réelle des outils digitaux dans le pilotage de la performance, ou si elle traduit au contraire un simple discours de façade déconnecté des pratiques internes.

Pour répondre à cette question, l'article mobilise le cadre théorique néo-institutionnel du découplage entre le discours et la pratique, récemment réactivé par une littérature abondante sur le découplage en matière de responsabilité sociétale et de transformation digitale (Sauerwald & Su, 2019 ; Tashman et al., 2019 ; Jin & Mirza, 2023 ; Zou et al., 2026). L'analyse porte sur un échantillon de vingt grandes entreprises, réparties en deux groupes comparables : dix grandes entreprises marocaines cotées à la Bourse de Casablanca et dix multinationales, et s'appuie sur une grille d'analyse de contenu documentaire à quatre axes, testant quatre hypothèses de recherche exploratoires.

Cet article est structuré comme suit. La première section propose une revue de la littérature récente (2020-2026) sur la digitalisation du contrôle de gestion, l'intelligence artificielle appliquée à la fonction finance, le contexte marocain et émergent, ainsi que le cadre théorique du découplage institutionnel. La deuxième section formule les hypothèses de recherche. La troisième section détaille la posture épistémologique, la méthodologie de constitution de l'échantillon et la grille d'analyse, ainsi que ses limites. La quatrième section présente les résultats de l'analyse comparative et le test des hypothèses. La cinquième section discute ces résultats à la lumière du cadre théorique retenu, avant de conclure sur les limites de l'étude et les perspectives de recherche.

1. Revue de littérature et fondements théoriques

1.1. La digitalisation du contrôle de gestion : cadre conceptuel et état de l'art (2020-2026)

Le contrôle de gestion a longtemps été défini comme « un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965, p. 17). Cette fonction, historiquement construite autour du reporting financier a posteriori, connaît depuis le début des années 2020 une transformation accélérée sous l'effet de la diffusion des technologies digitales. Le cadre d'analyse proposé par Rom et Rohde (2006), largement mobilisé dans les travaux récents, distingue cinq dimensions affectées par la digitalisation du contrôle de gestion : les tâches, les techniques et outils, l'organisation de la fonction, les aspects comportementaux et la performance.

En s'appuyant sur ce cadre, une revue systématique récente portant sur quatre-vingts articles publiés entre 2018 et 2024 confirme que la digitalisation automatise les tâches répétitives du contrôle de gestion, renforce les processus de décision grâce à des outils analytiques sophistiqués et favorise la décentralisation au sein des organisations, tout en soulevant des défis d'adaptation technologique, de résistance au changement et de développement des compétences (Lamssarbi et al., 2025). Ces conclusions rejoignent celles de Calderon-Monge et Ribeiro-Soriano (2023), qui identifient, à partir d'une revue de cent dix-neuf articles publiés entre 2018 et 2022, la digitalisation des fonctions finance et comptabilité comme l'un des trois domaines les plus matures de la littérature en gestion, aux côtés du marketing et du management. Une autre revue de littérature systématique, fondée sur le cadre de Guenther (2013) et portant sur cent seize articles publiés entre 2000 et 2022 dans des revues comptables de premier plan, montre que l'ampleur de la digitalisation du contrôle de gestion varie fortement selon la taille et le secteur des organisations étudiées, ce qui invite à la prudence dans toute généralisation intersectorielle (Fähndrich, 2023).

Plus récemment, (Szukits et al., 2024) ont examiné spécifiquement l'impact de la digitalisation des processus d'information sur la profession de contrôleur de gestion, confirmant qu'elle requiert le développement de nouvelles compétences, en particulier en matière d'analyse de données et de maîtrise des systèmes digitaux. Ces travaux s'inscrivent dans le prolongement d'une littérature plus ancienne, mais toujours mobilisée, sur l'évolution du rôle du contrôleur de gestion d'un rôle

technique de « gardien des chiffres » vers celui de partenaire d'affaires impliqué dans la décision stratégique (Järvenpää, 2007 ; Goretzki et al., 2013). Les outils de Big Data et de Business Intelligence sont identifiés comme des leviers clés de cette transformation, permettant aux contrôleurs de gestion de concentrer davantage leur activité sur l'analyse et la décision stratégique plutôt que sur les tâches routinières de collecte et de consolidation de données (Lamssarbi & Bouaziz, 2022).

1.2. L'intelligence artificielle et les technologies avancées dans le contrôle de gestion

La diffusion rapide de l'intelligence artificielle générative depuis 2023 a profondément renouvelé la littérature sur la digitalisation de la fonction finance. Une revue de littérature actuelle souligne que les systèmes d'intelligence artificielle, en excellant dans le traitement des données à grande échelle, sont susceptibles de remplacer les tâches routinières auparavant réalisées par les comptables et contrôleurs de gestion (Abbas, 2026), tandis que l'apprentissage automatique améliore la qualité des estimations comptables et contribue à la détection d'anomalies et d'irrégularités significatives. L'essor des grands modèles de langage et de l'intelligence artificielle explicable est identifié comme porteur d'un potentiel considérable pour le champ du contrôle de gestion, bien que la littérature spécialisée demeure encore peu mature sur ce point précis, appelant à des investigations complémentaires, notamment qualitatives (Franke & Hiebl, 2022 ; Rautiainen et al., 2024).

Sur le plan des facteurs d'adoption, une nouvelle étude portant sur les déterminants de l'adoption de l'intelligence artificielle dans la comptabilité de gestion identifie le manque de compétences pour évaluer, construire et déployer des solutions d'intelligence artificielle comme l'obstacle le plus fréquemment rencontré par les organisations, suivi par le manque de clarté des cas d'usage métier et l'insuffisance du soutien de la direction générale (Zhang et al., 2025). Ces résultats rejoignent ceux de travaux antérieurs sur l'adoption de l'intelligence artificielle en contexte industriel, qui soulignent l'importance du soutien de la direction, d'une feuille de route stratégique claire et d'une culture d'entreprise favorable (Radhakrishnan et al., 2022 ; Pillai et al., 2022). Une étude portant spécifiquement sur l'usage de l'intelligence artificielle en matière d'analyse prédictive, de reporting automatisé et d'aide à la décision confirme par ailleurs des gains d'efficacité et de précision significatifs dans les pratiques de contrôle de gestion, tout en soulignant la persistance de défis organisationnels et éthiques (Pavlovic et al., 2024).

1.2.1. La digitalisation du contrôle de gestion dans le contexte marocain comme étant pays émergent

La littérature portant spécifiquement sur le contexte marocain, bien que plus restreinte que la littérature internationale, s'est également développée depuis 2020. Elhamma (2025) propose une étude de cas consacrée à la digitalisation du contrôle de gestion au sein d'entreprises marocaines, soulignant que cette transformation demeure hétérogène et fortement dépendante de la taille et du secteur d'activité des organisations. Kaizar et Hilmi (2023) montrent que la digitalisation touche en profondeur l'ensemble des dimensions du contrôle de gestion marocain, de la planification et de la budgétisation jusqu'à l'évaluation de la performance managériale, tout en notant que l'impact sur le rôle des contrôleurs de gestion demeure souvent sous-estimé dans les études empiriques disponibles. Dans le même esprit, (Badre, et al., 2024) documentent, à travers une étude portant sur les entreprises de services de la région Fès-Meknès, un impact positif mais inégal de la digitalisation du système de contrôle de gestion sur la performance globale des organisations.

Ces travaux s'inscrivent dans un contexte national plus large de transformation digitale : selon une enquête citée par le Conseil Économique, Social et Environnemental, 82 % des PME et grandes entreprises marocaines interrogées en 2021 avaient entamé une démarche de transformation digitale, plus de la moitié ayant déjà déployé plusieurs fonctions numériques (CESE, 2025). Toutefois, l'indice de performance des pratiques managériales des entreprises marocaines demeure, selon une enquête de la Banque mondiale citée dans ce même rapport, nettement inférieur à la moyenne des pays à revenu intermédiaire, ce qui suggère un écart persistant entre l'adoption d'outils digitaux et la maturité des pratiques de pilotage interne. Elmaski, Anajar et Khafif (2023) confirment, à travers une étude portant sur les entreprises du Grand Casablanca, que la performance des entreprises marocaines face à la transformation digitale reste conditionnée par des facteurs organisationnels et humains autant que technologiques. Sur le sujet spécifique du contrôle de gestion, à notre connaissance, la littérature nationale, bien qu'en développement, ne propose à ce jour aucune analyse comparative systématique entre la communication institutionnelle des multinationales et celle des grandes entreprises marocaines cotées ; c'est donc une lacune que la présente étude entend combler.

1.3. Communication institutionnelle, légitimité organisationnelle et découplage discours/pratique

La théorie néo-institutionnelle offre un cadre pertinent pour interroger l'écart entre le discours de digitalisation et son intégration réelle dans les pratiques de gestion. Meyer et Rowan (1977) avancent que les organisations adoptent des structures et des pratiques formelles, non pas nécessairement pour leur efficacité intrinsèque, mais pour répondre à des attentes institutionnalisées et obtenir une légitimité auprès de leurs parties prenantes. Ce phénomène de découplage (decoupling) conduit les organisations à afficher une conformité de façade tout en maintenant des pratiques internes qui peuvent en être largement dissociées. DiMaggio et Powell (1983) complètent ce cadre par le concept d'isomorphisme institutionnel, selon lequel les organisations d'un même champ tendent à converger vers des pratiques et des discours similaires, sous l'effet de pressions coercitives, normatives ou mimétiques.

Ce cadre théorique a connu un net regain d'intérêt depuis 2019 dans la littérature consacrée à la responsabilité sociétale et, plus récemment, à la transformation digitale des entreprises. Sauerwald et Su (2019) définissent précisément le découplage comme le décalage entre la performance réelle d'une organisation et sa communication à ce sujet. Tashman, Rivera et Marano (2019) montrent que la prévalence de vides institutionnels dans un pays tend à accroître ce découplage, tandis que l'internationalisation des entreprises tend à le réduire ; c'est un résultat qui éclaire directement l'écart observé dans la présente étude entre les multinationales et les entreprises marocaines cotées. Plus spécifiquement sur le lien entre digitalisation et découplage, Jin et Mirza (2023) étudient l'impact de la digitalisation sur la divulgation en matière de responsabilité sociétale des entreprises sous l'angle de la gouvernance, tandis que Zou, Yang et Ma (2026) montrent, dans une perspective de gouvernance d'entreprise, que la transformation digitale peut, sous certaines conditions, contribuer à réduire le découplage entre communication et pratique en matière de responsabilité sociétale. Haack, Schilke et Zucker (2021) nuancent enfin cette lecture en montrant que le découplage peut constituer un phénomène transitoire, une étape du processus de transformation d'une organisation plutôt qu'un simple artefact de communication permanent.

Bien que ces travaux portent majoritairement sur le champ de la responsabilité sociétale des entreprises, leur transposition au champ de la digitalisation du contrôle de gestion apparaît

pertinente : le contrôle de gestion, fonction peu visible pour les parties prenantes externes comparativement au marketing, à la relation client ou à la responsabilité sociétale, pourrait constituer un terrain particulièrement propice à ce phénomène de découplage, faute de pression institutionnelle externe suffisamment forte pour inciter les organisations à en communiquer la transformation.

2. Formulation des hypothèses de recherche

Sur la base du cadre théorique mobilisé et de cette revue de littérature, quatre hypothèses de recherche exploratoires sont formulées. Ces hypothèses, de nature qualitative et documentaire, ne visent pas un test statistique inférentiel au sens strict compte tenu de la taille de l'échantillon, mais une confrontation systématique aux données collectées, dans une logique d'analyse de contenu comparative.

H1 : La communication institutionnelle des grandes entreprises sur la digitalisation est structurellement asymétrique, privilégiant les fonctions à forte visibilité externe (client, marketing, production) au détriment des fonctions de pilotage interne telles que le contrôle de gestion.

H2 : Le niveau de concrétude documentaire de la digitalisation du contrôle de gestion est significativement plus élevé chez les multinationales que chez les grandes entreprises marocaines cotées, en cohérence avec l'effet atténuateur de l'internationalisation sur le découplage institutionnel (Tashman et al., 2019).

H3 : Le découplage discours/pratique concernant le contrôle de gestion est moins prononcé dans les secteurs soumis à une forte exigence de transparence financière et de régulation internationale (banque, finance) que dans les autres secteurs.

H4 : Les entreprises qui documentent explicitement un dispositif digital de contrôle de gestion nommé, daté et chiffré se distinguent également par l'existence d'une gouvernance dédiée à la transformation digitale, rattachée ou non à la fonction finance.

Ces quatre hypothèses structurent la présentation des résultats en section 3 et sont discutées à la lumière des données collectées en section 4.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Posture épistémologique et design de recherche

Cette étude s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste aménagée, retenue dans la mesure où l'objectif est d'établir des régularités observables et répliquables entre deux groupes d'entreprises à partir de données documentaires objectives et vérifiables (les rapports publiés par les entreprises), plutôt que d'interpréter le sens subjectif que les acteurs donnent eux-mêmes à la digitalisation, tout en reconnaissant le caractère construit et stratégique de ces documents en tant qu'artefacts de communication institutionnelle. Le mode de raisonnement mobilisé est hypothético-déductif : à partir du cadre théorique néo-institutionnel du découplage, les hypothèses formulées en section 2 sont confrontées aux données empiriques collectées afin d'en évaluer la validité. La démarche est justifiée par l'existence d'un corpus théorique déjà établi permettant de formuler des hypothèses testables.

Le design de recherche retenu est celui d'une étude de cas comparative multiple (Yin, 2018), fondée sur une analyse de contenu qualitative et quantifiée (scoring) de sources documentaires secondaires. Ce choix méthodologique répond directement à la problématique de l'étude, qui porte explicitement sur le discours institutionnel et non sur les pratiques internes elles-mêmes, lesquelles nécessiteraient un accès à des données primaires (entretiens, observation). (entretiens, observation).

3.2. Échantillon

L'échantillon est composé de vingt grandes entreprises réparties en deux groupes comparables. Le Groupe A rassemble dix multinationales opérant au Maroc ou à l'international, sélectionnées pour la richesse et la disponibilité de leur communication financière. Le Groupe B rassemble dix grandes entreprises marocaines cotées à la Bourse de Casablanca, sélectionnées selon un critère de taille et de disponibilité documentaire sur le portail de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC). La constitution de deux groupes de taille égale ($n=10$) vise un objectif de comparabilité structurelle, sans pour autant prétendre à une représentativité statistique de l'ensemble de la population d'entreprises. Le tableau 1 présente la composition de l'échantillon.

Tableau N°1 : Composition de l'échantillon (Groupe A et Groupe B)

Groupe	Entreprise	Secteur
A	Coca-Cola / SBGS Maroc	Agroalimentaire
A	Nestlé	Agroalimentaire
A	BNP Paribas	Banque
A	Société Générale Maroc	Banque
A	L'Oréal	Cosmétique
A	Vivo Energy Maroc	Énergie / distribution
A	Schneider Electric	Industrie / énergie
A	Siemens	Industrie / technologie
A	Renault (Maroc)	Industrie automobile
A	Orange	Télécommunications
B	Cosumar	Agroalimentaire
B	Attijariwafa Bank	Banque
B	Banque Centrale Populaire (BCP)	Banque
B	Bank of Africa (BMCE)	Banque
B	Ciments du Maroc / LafargeHolcim Maroc	BTP / Industrie
B	Label Vie (Carrefour Maroc)	Distribution
B	Addoha / Alliances	Immobilier
B	Marsa Maroc	Logistique portuaire
B	Managem	Mines
B	Maroc Telecom	Télécommunications

Source : Élaboration des auteurs à partir des sites des entreprises et du portail AMMC.

3.3. Sources documentaires et collecte des données

Les données ont été collectées à partir des rapports financiers annuels, des rapports intégrés et des communiqués de résultats publiés par les entreprises de l'échantillon sur la période 2023-2025, en privilégiant les documents les plus récents disponibles. Pour les entreprises marocaines cotées, les rapports financiers annuels déposés auprès de l'AMMC ont constitué la source primaire ; pour les multinationales, les rapports intégrés et les rapports annuels du groupe ont été mobilisés. Ces sources ont été complétées, lorsque nécessaire, par des communiqués de presse économiques spécialisés (Médias24, La Vie Éco, Boursenews, LesEco.ma) permettant de documenter des projets non repris dans les rapports officiels ; ces sources secondaires ont systématiquement été signalées comme telles dans le codage.

3.4. Grille d'analyse et procédure de codage

Une grille d'analyse de contenu a été élaborée en quatre axes, présentés dans le tableau 2. Le troisième axe, central pour cette étude, permet d'attribuer à chaque entreprise un score de concrétude de 0 à 10, mesurant le degré auquel la digitalisation du contrôle de gestion et du pilotage financier interne est documentée de façon nommée, datée, chiffrée et mesurée dans les sources analysées. Le codage a été réalisé entreprise par entreprise, à partir d'une lecture intégrale des sections stratégiques, financières et de gouvernance des documents collectés, puis synthétisé sous forme de fiches individuelles avant l'agrégation comparative.

Tableau N°2 : Grille d'analyse à quatre axes

Axe	Objet mesuré	Modalités de codage
1	Présence du discours de digitalisation	Oui / Non / Implicite ; localisation dans le document
2	Outils digitaux cités (ERP, IA, BI, cloud, RPA, blockchain, Big Data)	Présence (Oui/Non) et niveau de détail de 0 (absent) à 3 (chiffré avec résultats)
3	Concrétude appliquée au contrôle de gestion / pilotage financier	Projet nommé, daté, chiffré, résultat mesuré ; score global de 0 à 10
4	Gouvernance et acteurs	Existence d'un rôle dédié (CDO...) ; rattachement à la fonction finance (Oui/Non/Non précisé)

Source : Élaboration des auteurs.

Les scores de concrétude attribués individuellement à chaque entreprise résultent d'une évaluation qualitative de son document de référence, convertie en une échelle de 0 à 10 selon les critères ci-dessus. Les scores moyens présentés en section 4 (par groupe, par secteur) correspondent, sauf mention contraire, à la moyenne arithmétique simple des scores individuels des entreprises composant le groupe ou le secteur considéré.

3.5. Validité, fiabilité et limites méthodologiques

Plusieurs précautions méthodologiques ont été prises pour renforcer la validité de l'analyse, tout en assumant explicitement les limites inhérentes à une démarche documentaire individuelle. La validité de construit repose sur l'ancrage de la grille d'analyse dans des cadres établis de la littérature (Rom & Rohde, 2006 ; Guenther, 2013). La validité externe est limitée par la taille réduite de l'échantillon ($n=20$) et par l'absence de représentativité statistique, ce qui restreint la portée des résultats à une démarche exploratoire et comparative, non généralisable en l'état à l'ensemble des grandes entreprises. La fiabilité du codage constitue la limite la plus significative de cette étude : le codage ayant été réalisé par un seul chercheur, aucun test de fiabilité inter-codeurs (inter-coder reliability) n'a pu être mené, ce qui expose l'analyse à un risque de subjectivité dans l'attribution des scores de concrétude, en particulier pour les cas limites. Le tableau 3 synthétise les principales menaces à la validité identifiées et les mesures d'atténuation retenues.

Tableau N°3 : Menaces à la validité et mesures d'atténuation

Menace à la validité	Mesure d'atténuation retenue
Subjectivité du codage (un seul codeur)	Grille de codage explicite et documentée ; fiches individuelles archivées par entreprise
Confusion entre visibilité documentaire et réalité opérationnelle	Distinction explicite entre score de concrétude documentaire et maturité digitale réelle, rappelée dans les résultats
Hétérogénéité des types de documents entre Groupe A et Groupe B	Priorité donnée aux rapports financiers officiels (AMMC) pour le Groupe B, aux rapports intégrés pour le Groupe A

Menace à la validité	Mesure d'atténuation retenue
Taille et représentativité de l'échantillon	Positionnement assumé comme étude exploratoire comparative, non généralisable statistiquement

Source : Élaboration des auteurs.

Une limite supplémentaire, déjà identifiée lors de la phase de test préliminaire de la grille, doit être rappelée : l'absence de mention du contrôle de gestion digitalisé dans un document ne signifie pas nécessairement son inexistence opérationnelle. Le score de concrétude mesure ainsi la visibilité documentaire de la digitalisation du contrôle de gestion, et non la réalité des pratiques internes de l'entreprise.

4. Résultats

4.1. Une présence généralisée du discours de digitalisation (test de H1, première partie)

L'analyse des vingt rapports montre que la digitalisation constitue un thème quasi systématique de la communication institutionnelle : dix-neuf des vingt entreprises de l'échantillon y font une référence explicite, généralement dans la lettre du dirigeant ou dans une section stratégique dédiée ; une seule entreprise (Addoha/Alliances) n'en fait qu'une mention implicite (Addoha, 2025). Cette omniprésence discursive contraste toutefois fortement avec l'hétérogénéité observée sur l'axe spécifique du contrôle de gestion, présentée dans les sections suivantes, ce qui constitue un premier élément de confirmation de l'hypothèse H1.

4.2. Les outils digitaux cités : une orientation dominante vers l'intelligence artificielle et le cloud

Le tableau 4 synthétise la fréquence de citation des différents outils digitaux à travers l'ensemble de l'échantillon. L'intelligence artificielle est l'outil le plus fréquemment cité, suivi du cloud computing et de la Business Intelligence, tandis que le RPA et la blockchain demeurent marginaux dans la communication institutionnelle, malgré leur présence croissante dans la littérature académique récente (Möller et al., 2020).

Tableau N°4 : Fréquence de citation des outils digitaux dans l'échantillon (n = 20)

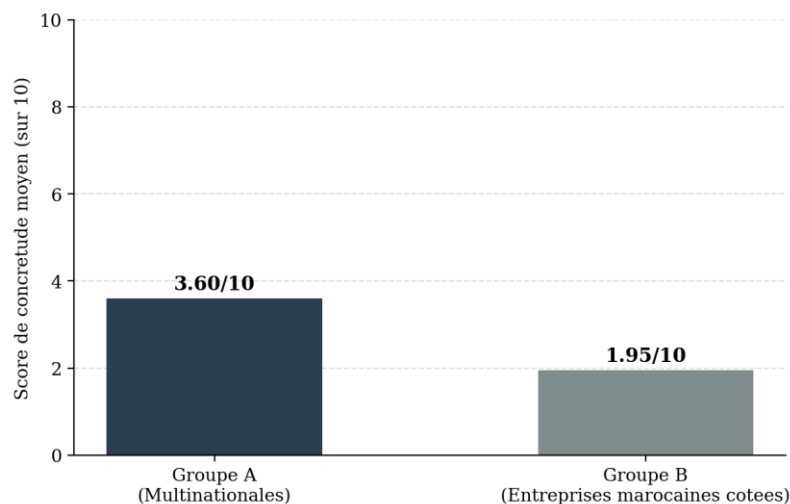
Outil digital	Nombre d'entreprises citant l'outil	Part de l'échantillon
Intelligence artificielle / Machine Learning	16	80 %
Cloud computing	12	60 %
Business Intelligence / Data analytics	10	50 %
ERP / systèmes intégrés	9	45 %
Big Data	8	40 %
RPA (automatisation robotisée)	4	20 %
Blockchain	3	15 %

Source : Élaboration des auteurs à partir de l'analyse documentaire des vingt rapports des entreprises de l'échantillon (2023-2025).

4.3. Le score de concrétude du contrôle de gestion : une asymétrie marquée entre les deux groupes (test de H2)

Le score moyen de concrétude sur l'axe 3 (digitalisation du contrôle de gestion) s'établit à 3,6/10 pour le Groupe A (multinationales) contre 1,95/10 pour le Groupe B (entreprises marocaines cotées), comme l'illustre la figure 1. Cet écart, conforme à l'hypothèse H2, traduit une différence de maturité dans la communication de la fonction finance digitalisée, plus qu'une différence certaine de maturité opérationnelle, compte tenu de la limite méthodologique évoquée en section 3.5. Il est également cohérent avec les résultats de (Tashman et al., 2019) selon lesquels l'internationalisation des entreprises tend à réduire le découplage institutionnel ; à titre d'exemple, les multinationales de l'échantillon, plus exposées aux standards internationaux de communication financière, documentent en moyenne plus explicitement leur transformation digitale interne.

Figure N° 1 : Score de concrétude moyen du contrôle de gestion digitalisé, par groupe

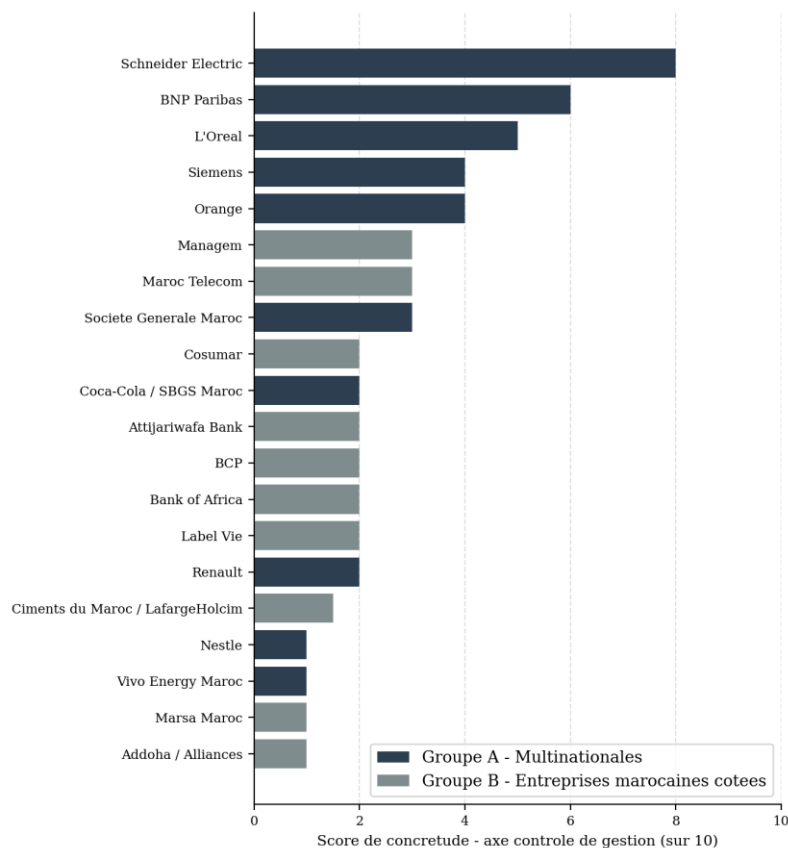


Source : Calculs des auteurs à partir de l'analyse documentaire des vingt rapports des entreprises de l'échantillon (2023-2025)

Le score moyen de chaque groupe correspond à la moyenne arithmétique simple des scores individuels de concrétude (axe 3, tableau 2) attribués aux dix entreprises qui le composent.

Le détail des scores par entreprise, présenté en figure 2, met en évidence une forte hétérogénéité au sein même de chaque groupe. Schneider Electric obtient le score le plus élevé de l'échantillon (8/10), porté par son programme Horizon associant une architecture SAP dédiée (« Digital Finance Layer ») et un système de gestion de la performance (EPM) orienté vers la prévision financière assistée par l'intelligence artificielle. BNP Paribas se distingue également (6/10), avec plus de 750 cas d'usage de l'intelligence artificielle en production, dont une partie explicitement dédiée à l'efficacité opérationnelle et à la gestion des risques (BNP Paribas, 2025). À l'inverse, plusieurs entreprises des deux groupes (Nestlé, Vivo Energy Maroc, Marsa Maroc, Addoha/Alliances) obtiennent des scores proches de 1/10, ne documentant aucun projet nommé de digitalisation du contrôle de gestion.

Figure N° 2 : Score de concrétude du contrôle de gestion digitalisé, par entreprise



Source : Calculs des auteurs à partir de l'analyse documentaire des vingt rapports des entreprises de l'échantillon (2023-2025).

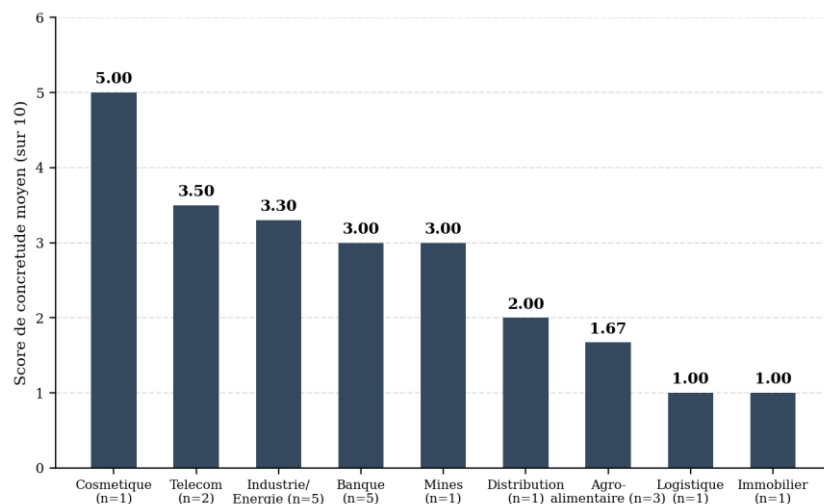
Chaque score individuel résulte de l'application de la grille d'analyse (axe 3, tableau 2) au document de référence de l'entreprise concernée.

4.4. Analyse sectorielle : un test partiel de l'hypothèse H3

La figure 3 présente le score moyen de concrétude par secteur d'activité. Contrairement à l'hypothèse H3, le secteur bancaire (score moyen de 3,0/10) ne se distingue pas nettement des autres secteurs soumis à une régulation ou une exposition internationale moindre, tels que l'industrie et l'énergie (3,3/10) ou les télécommunications (3,5/10). Le secteur de la cosmétique, représenté par le seul cas de L'Oréal, affiche le score le plus élevé (5/10), tandis que l'agroalimentaire (1,67/10), la logistique (1/10) et l'immobilier (1/10) affichent les scores les plus faibles. L'hypothèse H3 n'est donc que partiellement confirmée : la régulation financière ne semble pas constituer, à elle seule, un facteur déterminant de la concrétude documentaire de la

digitalisation du contrôle de gestion, qui paraît davantage liée à des choix de communication propres à chaque entreprise qu'à une pression sectorielle homogène.

Figure N°3 : Score de concrétude moyen du contrôle de gestion digitalisé, par secteur d'activité



Source : Calculs des auteurs à partir de l'analyse documentaire des vingt rapports des entreprises de l'échantillon (2023-2025).

4.5. Gouvernance de la transformation digitale : un test de l'hypothèse H4

Le tableau 5 synthétise les résultats de l'axe 4 de la grille d'analyse, portant sur la gouvernance de la transformation digitale. Six entreprises sur vingt (30 %) mentionnent explicitement un rôle dédié à la transformation digitale ou aux données (Chief Digital Officer, Chief Data Officer, ou fonction équivalente), tandis que seules trois entreprises (15 %) rattachent explicitement cette gouvernance à la fonction finance ou contrôle de gestion. Ce constat apporte un soutien empirique à l'hypothèse H4 : les trois entreprises concernées (Schneider Electric, BNP Paribas, Orange) figurent parmi les quatre scores de concrétude les plus élevés de l'échantillon sur l'axe 3, suggérant qu'une gouvernance dédiée et rattachée à la finance constitue un facteur associé à une communication plus concrète de la digitalisation du contrôle de gestion.

Tableau N°5 : Gouvernance de la transformation digitale (axe 4)

Indicateur	Nombre d'entreprises	Part de l'échantillon
Rôle dédié à la transformation digitale mentionné (CDO ou équivalent)	6 / 20	30 %
Rattachement explicite à la fonction finance / contrôle de gestion	3 / 20	15 %
Aucune gouvernance digitale mentionnée	11 / 20	55 %

Source : Élaboration des auteurs à partir de l'analyse documentaire des vingt rapports des entreprises de l'échantillon (2023-2025).

4.6. Les cas exceptionnels : quand le contrôle de gestion devient visible

Quatre entreprises se distinguent par une documentation explicite de la digitalisation de leur fonction finance ou de pilotage, le tableau 6 en synthétise les éléments saillants.

Tableau N°6 : Entreprises documentant explicitement la digitalisation du contrôle de gestion / pilotage financier

Entreprise	Dispositif documenté	Élément chiffré
Schneider Electric	Programme Horizon ; Digital Finance Layer SAP ; EPM pour la prévision financière	Déploiement sur 18 mois (non chiffré en montant)
BNP Paribas	Intelligence artificielle en production pour l'efficacité opérationnelle et la gestion des risques	750+ cas d'usage en production ; objectif de 500 M€ de valeur groupe en 2025
L'Oréal	Programme BETiq : optimisation des dépenses publicitaires et promotionnelles par la donnée	~40 % des dépenses publicitaires et promotionnelles couvertes ; gains de productivité de 10 à 15 %

Entreprise	Dispositif documenté	Élément chiffré
Orange	Programme Efficiency : automatisation et IA au service de la réduction des coûts	~400 M€ d'économies atteintes sur un objectif de 600 M€ à horizon 2025

Source : Rapports annuels et communiqués officiels des entreprises citées de l'échantillon (2024-2025).

4.7. *Le cas marocain : un signal isolé*

Du côté des entreprises marocaines cotées, seule Managem documente un dispositif de reporting lié à la digitalisation, à travers des tableaux de bord interactifs Power BI mentionnés dans son rapport financier annuel pour renforcer la fiabilité des indicateurs (Managem, 2025). Ce signal reste toutefois isolé et de portée limitée comparativement aux dispositifs documentés par les multinationales du Groupe A, ce qui interroge directement la problématique de l'étude et confirme, à ce stade, l'hypothèse H2.

5. Discussion

5.1. **Le contrôle de gestion, angle mort de la communication institutionnelle : retour sur H1**

Les résultats confirment l'hypothèse H1 formulée à l'issue de la revue de littérature : la communication institutionnelle sur la digitalisation est structurellement asymétrique, privilégiant les fonctions à forte visibilité externe. Cette asymétrie peut être interprétée à la lumière du cadre néo-institutionnel du découplage (Meyer & Rowan, 1977 ; Sauerwald & Su, 2019) : la digitalisation client, hautement visible et valorisante auprès des investisseurs et des consommateurs, répond à une logique de légitimation externe, tandis que la digitalisation du contrôle de gestion, fonction interne peu visible pour les parties prenantes externes, n'apporte qu'un bénéfice symbolique limité à la communication institutionnelle. Ce résultat prolonge, dans le champ spécifique du contrôle de gestion, les constats déjà établis dans le champ voisin de la communication en matière de responsabilité sociétale des entreprises (Jin & Mirza, 2023 ; Zou et al., 2026).

5.2. Un écart de maturité communicationnelle entre multinationales et entreprises marocaines : retour sur H2

L'écart observé entre le Groupe A et le Groupe B (3,6/10 contre 1,95/10) confirme l'hypothèse H2 et peut s'expliquer par plusieurs facteurs non exclusifs, en cohérence avec les travaux de Tashman et al., (2019) sur le rôle atténuateur de l'internationalisation dans le découplage institutionnel : une culture de reporting plus mature et plus internationalisée chez les multinationales, soumises à des standards de communication financière plus exigeants (IFRS, exigences des marchés internationaux) ; une pression concurrentielle et actionnariale plus forte en faveur de l'affichage de gains d'efficience chiffrés ; et, potentiellement, un décalage réel de maturité digitale de la fonction finance entre les deux groupes, qu'une approche documentaire seule ne permet pas de trancher définitivement. Ce constat rejoint également les observations de la littérature marocaine récente, qui souligne un écart persistant entre l'adoption d'outils digitaux et la maturité effective des pratiques managériales des entreprises marocaines (Elhamma, 2025 ; CESE, 2025).

5.1. La régulation financière ne suffit pas à expliquer le découplage : retour sur H3

Le résultat le plus contre-intuitif de cette étude concerne l'hypothèse H3, qui n'est que partiellement confirmée. Contrairement à l'attente initiale d'un effet homogénéisant de la régulation financière sur la communication des secteurs bancaires, le score moyen du secteur bancaire ne se distingue pas nettement de celui des secteurs industriels ou télécoms. Ce résultat suggère que le découplage entre discours et pratique en matière de digitalisation du contrôle de gestion obéit moins à une logique sectorielle homogène qu'à des choix de communication propres à chaque entreprise, ce qui est cohérent avec la lecture de Haack et al., (2021), pour qui le découplage constitue un phénomène dynamique et contextuel plutôt qu'un simple déterminisme structurel lié au secteur ou à la régulation.

5.2. Gouvernance dédiée et concrétude documentaire : retour sur H4 et implications managériales

Le résultat associé à l'hypothèse H4 constitue une piste prometteuse pour la suite de la recherche : l'existence d'une gouvernance de la transformation digitale explicitement rattachée à la fonction finance semble associée à une communication plus concrète de la digitalisation du contrôle de gestion. Ce constat, bien qu'exploratoire compte tenu de la faible taille de l'échantillon concerné

(trois entreprises), invite à considérer la gouvernance organisationnelle comme un facteur explicatif potentiellement plus déterminant que le secteur d'activité ou le statut de multinationale. Sur le plan managérial, ce résultat interroge la valorisation stratégique du contrôle de gestion au sein des organisations : un contrôle de gestion qui se digitalise « en silence », sans reconnaissance ni communication externe, s'expose à un risque de sous-investissement relatif par rapport à des fonctions plus visibles, alors même que sa transformation conditionne la qualité du pilotage de la performance de l'ensemble de l'organisation.

5.3. Limites et perspectives de recherche

Cette étude documentaire, si elle permet de mettre en évidence une asymétrie de communication robuste et répliquable ainsi que des pistes de facteurs explicatifs (internationalisation, gouvernance dédiée), ne permet pas de conclure directement sur les pratiques effectives de digitalisation du contrôle de gestion au sein des entreprises étudiées, en raison des limites de validité et de fiabilité détaillées en section 3.5. Une prochaine étape de la recherche consistera à mener des entretiens semi-directifs auprès de directeurs administratifs et financiers et de contrôleurs de gestion, notamment pour les entreprises marocaines cotées où le signal documentaire est le plus faible, afin de vérifier si ce silence communicationnel masque ou non une réalité opérationnelle plus digitalisée qu'il n'y paraît, et de tester empiriquement, par une approche qualitative complémentaire, la piste ouverte par l'hypothèse H4 sur le rôle de la gouvernance dédiée.

Conclusion

Cet article a proposé une analyse comparative documentaire de la digitalisation du contrôle de gestion à travers les rapports annuels de vingt grandes entreprises, réparties entre multinationales et entreprises marocaines cotées à la Bourse de Casablanca. Mobilisant une revue de littérature récente (2020-2026) et le cadre néo-institutionnel du découplage entre discours et pratique, quatre hypothèses de recherche ont été formulées et confrontées aux données collectées à l'aide d'une grille d'analyse à quatre axes.

Les résultats confirment une asymétrie robuste entre l'omniprésence du discours de digitalisation, largement tourné vers le client et la production (H1), et la faible visibilité documentaire de la digitalisation du contrôle de gestion, plus marquée encore chez les entreprises marocaines cotées que chez les multinationales (H2). L'analyse sectorielle nuance en revanche l'hypothèse d'un effet homogénéisant de la régulation financière (H3), tandis que l'existence d'une gouvernance dédiée à la transformation digitale rattachée à la finance apparaît associée à une communication plus concrète du contrôle de gestion digitalisé (H4).

Cette contribution, principalement exploratoire, propose une lecture du silence institutionnel entourant la digitalisation du contrôle de gestion comme le résultat d'une fonction peu valorisée dans la quête de légitimité externe des organisations, davantage tournée vers l'affichage de la modernité technologique côté client que vers la mise en récit de sa propre transformation interne. Elle appelle un prolongement empirique par entretiens auprès des acteurs du contrôle de gestion, afin de documenter les pratiques réelles de digitalisation derrière ce silence institutionnel, et de nourrir ainsi la réflexion plus large sur la digitalisation du contrôle de gestion, ce qui pourra constituer l'objet de recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbas, K. (2026). Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. *The British Accounting Review*, 58(2), 101551. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101551>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Badre, M., Lahrech, A., & Nejari, M. (2024). La digitalisation du système de contrôle de gestion et impact sur la performance globale des entreprises de services : Cas de la région Fès-Meknès. *African Scientific Journal*, 3(24), 592-620. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12706474>
- Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2), 449-491. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
- Conseil économique, social et environnemental. (2025). *Les défis des micro, très petites et petites entreprises au Maroc : La croissance, la modernisation et le développement* (Saisine n° 40/2025). <https://www.cese.ma/media/2025/11/Rapport-MICRO-PE-TPE-VF-25.pdf>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Elhamma, A. (2025). Digitalization of management control: Case of Moroccan companies. In *Digital technologies for sustainability and quality control* (pp. 33-52). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4373-9.ch002>
- Elmaski, R., Anajar, A., & Khafif, S. (2023). La performance des entreprises à l'épreuve de la transformation digitale : Cas des entreprises du Grand Casablanca. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 5(19). <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v5i19.39504>
- Franke, F., & Hiebl, M. R. W. (2023). Big data and decision quality: The role of management accountants' data analytics skills. *International Journal of Accounting & Information Management*, 31(1), 93-127. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-12-2021-0246>
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.002>

- Guenther, T. W. (2013). Conceptualisations of ‘controlling’ in German-speaking countries: Analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of Management Control*, 23(4), 269–290. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0166-7>
- Haack, P., Schilke, O., & Zucker, L. (2021). Legitimacy revisited: Disentangling different aspects of an elusive concept. *Organization Studies*, 42(1), 1–22.
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99–142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Jin, X., & Mirza, S. S. (2024). The impact of digitalization on CSR disclosure: A governance perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(1), 170–200. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2023-0177>
- Hilmi, Y., & Kaizar, C. (2023). Le contrôle de gestion à l’ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d’Économie et de Gestion*, 4(4), 1–28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799992>
- Lamssarbi, B., Bouaziz, S. M., & Mamoudou, A. (2025). The impact of digitalization on management control and performance: A Systematic Literature Review. *Revue Française d’Économie et de Gestion*, 6(1), 694-740.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: An editorial. *Journal of Management Control*, 31(1–2), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- Pavlovic, M., Gligoric, C., Zdravkovic, F., & Pavlovic, D. (2024). Revolutionizing management accounting: The role of artificial intelligence in predictive analytics, automated reporting, and decision-making. *Business & Management Compass*, 68(4), 23–42. <https://doi.org/10.56065/nxn2gx53>
- Pillai, R., Sivathanu, B., Mariani, M., Rana, N. P., Yang, B., & Dwivedi, Y. K. (2022). Adoption of AI-empowered industrial robots in auto component manufacturing companies. *Production Planning & Control*, 33(16), 1517–1533. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882689>

Radhakrishnan, J., & Chattopadhyay, M. (2020). Determinants and barriers of artificial intelligence adoption: A literature review. In *Re-imagining diffusion and adoption of information technology and systems: A continuing conversation* (pp. 89–99). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64849-7_9

Rautiainen, A., Scapens, R. W., Järvenpää, M., Auvinen, T., & Sajasalo, P. (2024). Towards fluid role identity of management accountants: A case study of a Finnish bank. *The British Accounting Review*, 56(4), Article 101341. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101341>

Rom, A., & Rohde, C. (2006). Enterprise resource planning systems, strategic enterprise management systems and management accounting: A Danish study. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/17410390610636878>

Sauerwald, S., & Su, W. (2019). CEO overconfidence and CSR decoupling. *Corporate Governance: An International Review*, 27(4), 283–300. <https://doi.org/10.1111/corg.12279>

Szukits, Á., Sztrida, L., & Szabó, I. A. (2024). Impact of digitalization of information processes on controllers' profession: A systematic literature review. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 55(6), 26–40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.06.03>

Tashman, P., Marano, V., & Kostova, T. (2019). Walking the walk or talking the talk? Corporate social responsibility decoupling in emerging market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 50(2), 153–171. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0171-7>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zhang, C., Zhu, W., Dai, J., Wu, Y. & Chen, X. (2026) *Drivers and concerns of adopting Artificial Intelligence in managerial accounting*. *Accounting & Finance*, 66, 1939–1971. <https://doi.org/10.1111/acfi.13404>

Zou, H., Yang, X., & Ma, H. (2026). Can digital transformation curb corporate social responsibility decoupling? A corporate governance lens. *Journal of General Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/03063070261458496>

Sources documentaires

Addoha / Alliances (2025). Communiqué de presse des résultats annuels 2024. https://medias24.com/financiere_com/1125/comfi_groupe-addoha-resultats-annuels-2025

- Attijariwafa Bank (2025). Rapport financier annuel 2024. <https://ir.attijariwafabank.com/static-files/fl323350-c05c-472a-9b0a-8c3eac416714>
- Bank of Africa (2024). Rapport annuel intégré 2024. <https://ir-bankofafrica.ma/sites/default/files/2025-11/RapportAnnuel-Integre-2024.pdf>
- Banque Centrale Populaire (2025). Rapport financier annuel 2024. <https://www.ammc.ma/fr/espace-emetteurs/etats-financiers/bcp-rfa-2025>
- BNP Paribas (2025). Rapport Intégré 2024. <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/publications>
- Ciments du Maroc (2025). Rapport financier annuel 2024. <https://www.cimentsdumaroc.com/fr/rapports-financiers-annuels>
- Coca-Cola Company / ECCBC Maroc (2018-2025). Communiqués sur la transformation digitale du système Coca-Cola et digitalisation marketing (Coke Studio Maroc). <https://www.eccbc.com/esg-report/>
- Cosumar (2025). Rapport financier annuel 2024. <https://www.cosumar.co.ma/publications/page/5/>
- Label Vie (2024). Rapport Annuel Financier 2023. <https://labelvie.ma/finance/informations-reglementaires/rapports-de-gestion/>
- L'Oréal (2025). Rapport annuel 2025. <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2025/>
- Managem (2025). Rapport Financier Annuel 2025. <https://www.managemgroup.com/investisseurs/managem/rapports-annuels>
- Maroc Telecom (2025). Rapport de gestion, exercice 2024. https://www.iam.ma/documents/66341/467033/Assemblee_generale_du_27_mars_2025_Rapport_de_gestion.pdf/2ade0788-118e-35c0-a3cc-c93037925ec1?t=1748960937850&srsId=AfmBOorL3riqiDzUxcUfhJbqtNo0OlK5ULn7eDWxliZr-xnKEhL0rt5k
- Marsa Maroc (2025). Rapport financier annuel 2024. <https://www.marsamaroc.co.ma/fr/publications-financieres>
- Nestlé (2025). Rapport annuel et stratégie de digitalisation. <https://www.nestle.com/investors/annual-report>

Orange (2025). Rapport Annuel Intégré 2024-2025 « Now. ». <https://www.orange.com/fr/communiques/publication-du-document-denregistrement-universel-2025-453300>

Renault Group / Renault Maroc (2023-2025). Communiqués sur la transformation digitale et Renault Digital Maroc. <https://www.renaultgroup.com/finance/>

Schneider Electric (2026). Communiqué des résultats annuels FY2025 ; programme Horizon. <https://www.se.com/ww/fr/assets/pdf/communiqué-resultats-S1-2026>

Siemens (2024). Annual Report 2024. <https://www.siemens.com/en-us/company/investor-relations/annual-reports/>

Société Générale Maroc (2025). Rapport financier annuel 2024. <https://www.ammc.ma/fr/espace-emetteurs/etats-financiers/sgmb-rfa-2024>

Vivo Energy Maroc (2025). Communiqués de presse. <https://www.vivoenergy.com/fr/medias/communiqués-de-presse>

Sites consultés

<https://cdn-group.bnpparibas.com/>
<https://ir.attijariwafabank.com/>
<https://ir.attijariwafabank.com/>
<https://medias24.com> ;
<https://medias24.com/>
<https://rai.orange.com/>
<https://www.ammc.ma/>
<https://www.cimentsdumaroc.com/>
<https://www.cosumar.co.ma/>
<https://www.eccbc.com/esg-report/>
<https://www.iam.ma/>
<https://www.ir-bankofafrica.ma/>
<https://www.labelvie.ma/>
<https://www.lavieeco.com/>
<https://www.loreal-finance.com/>
<https://www.managemgroup.com/>
<https://www.marsamaroc.co.ma/>
<https://www.nestle.com/>
<https://www.processexcellencenetwork.com/>
<https://www.rekrute.com/>
<https://www.rekrute.com/>
<https://www.renaultgroup.com/>
<https://www.sahambank.com/>
<https://www.se.com/>
<https://www.siemens.com/>
<https://www.vivoenergy.com/>