

En partenariat avec :



PROCEEDING DE LA PREMIÈRE ÉDITION
DU COLLOQUE SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL

LES RENCONTRES SCIENTIFIQUES DU MANAGEMENT DE MARRAKECH

Sous le thème :

DU DATA-DRIVEN AU MANAGEMENT
AUGMENTÉ : NOUVELLES PERSPECTIVES
POUR LES MANAGERS ET LES ORGANISATIONS

13 et 14 Novembre 2025

(RSM'25)

LABORATOIRES PARTENAIRES



REVUES PARTENAIRES



Préface

Bienvenue dans les *Actes du Colloque Scientifique International "Du Data-Driven au Management Augmenté : Nouvelles Perspectives pour les Managers et les Organisations"*, organisé les 13 et 14 novembre 2025 à Marrakech. Ce colloque a rassemblé des chercheurs, des praticiens et des étudiants du monde entier, visant à explorer les mutations profondes des pratiques managériales à l'ère numérique et de l'intelligence artificielle.

Organisé par l'École HEEC Marrakech et l'Université Cadi Ayyad, cet événement a permis de réunir plus de 90 contributions scientifiques, provenant de chercheurs de divers pays et d'horizons disciplinaires. Les discussions ont porté sur une large variété de thématiques, allant de la transformation digitale des organisations à la redéfinition du rôle du manager dans un environnement de plus en plus technologique. Ces travaux ont été classés en plusieurs catégories, telles que la gestion de la performance, l'éthique algorithmique, le leadership augmenté, et l'intégration des technologies intelligentes dans les processus décisionnels.

Les papiers présentés lors de ce colloque ont tous été soumis à un processus de révision rigoureux, impliquant plusieurs évaluateurs, chacun apportant des commentaires constructifs et des suggestions pertinentes pour améliorer la qualité des contributions. Ce processus a permis de garantir des actes de colloque de haute qualité, reflétant les dernières avancées dans le domaine du management augmenté et de la gestion des données.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers tous les participants, dont les efforts ont été essentiels à la réussite de cet événement. Nous remercions également les institutions partenaires, les membres des comités scientifique et organisateur, ainsi que tous ceux qui ont contribué à l'organisation de ce colloque. Leur soutien a permis de créer un cadre propice à l'échange scientifique et à l'atteinte de nos objectifs communs.

Nous espérons que les contributions présentées lors de ce colloque constitueront une ressource précieuse pour les chercheurs, les professionnels du management, et les décideurs. Elles offriront des perspectives nouvelles pour accompagner les organisations dans leur transformation numérique, tout en veillant à ce que les innovations technologiques soient déployées de manière éthique et responsable.

Le colloque a été une occasion importante pour poser les bases de nouvelles collaborations internationales et pour encourager la recherche de pointe dans le domaine du management. Nous vous invitons à poursuivre cette aventure scientifique et à participer à l'évolution continue de la discipline. Nous espérons vous retrouver lors des prochaines éditions de cet événement, qui continueront de mettre en lumière les défis et les opportunités du management à l'ère numérique.

**Aimad AMZI, Dr.
Pour le Comité Scientifique**

13 & 14 novembre 2025

L'Université Cadi Ayyad s'associe à l'École HEEC Marrakech pour co-organiser ce colloque scientifique international. Cet événement offre une occasion précieuse d'explorer les transformations profondes des pratiques managériales à l'ère numérique.

Le thème de cette rencontre, « Du Data-Driven au Management Augmenté : Nouvelles perspectives pour les managers et les organisations », reflète l'évolution des pratiques de gestion, désormais façonnées par l'intégration de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et l'analyse des données massives. Cette révolution numérique redéfinit les processus décisionnels et modifie le rôle de l'humain dans les organisations, exigeant une adaptation continue des modèles managériaux traditionnels.

L'Université Cadi Ayyad, pleinement engagée dans l'innovation et la transformation numérique, contribue à cette réflexion collective sur les enjeux et opportunités que ces technologies apportent. Nous sommes convaincus que l'avenir du management réside dans l'utilisation judicieuse de ces outils, permettant des décisions plus agiles et pertinentes, et favorisant la compétitivité et la durabilité des organisations.

Nous nous félicitons du partenariat entre UCA et HEEC. Nous espérons que les échanges de ces deux journées nourrissent une réflexion utile pour relever les défis du *management augmenté* et soutenir les organisations dans leur transformation.

Le Colloque que nous avons organisé aujourd'hui en partenariat avec l'université Cadi Ayyad sous une thématique d'actualité : "Du Data-Driven au Management Augmenté : Nouvelles Perspectives pour les Managers et les Organisations", qui s'est déroulé les 13 et 14 novembre 2025 à Marrakech était une occasion exceptionnelle et incontournable pour explorer les défis et les opportunités du management à l'ère du numérique.

L'intégration des technologies avancées, de l'analyse des données à l'intelligence artificielle, a redéfini les processus décisionnels et les rôles des managers, plaçant ainsi l'innovation au cœur des stratégies organisationnelles et des modèles de leadership. L'objectif n'était plus la collecte des données, mais beaucoup plus accompagner le jugement humain pour une prise de décision aboutissant à une performance plus grande de l'entreprise. Nous sommes donc entrés dans une nouvelle ère, celle où le manager est appelé à collaborer avec la machine pour s'assurer que les décisions qu'il va prendre sont celles qui vont permettre à son entreprise d'être performante et compétitive.

L'École HEEC Marrakech, fidèle à son engagement d'accompagner ses étudiants dans cette transformation radicale, met un accent particulier sur l'intégration des technologies de pointe dans ses programmes. La formation des leaders pleinement capables et prêts à anticiper et relever les défis complexes du monde numérique passe la connaissance profonde des nouveaux outils technologique, l'analyses des données numériques. Plusieurs filières ont été conçues dans ce sens particulièrement le cycle d'ingénierie en Intelligence Artificielle (IA).

Ce colloque a été l'occasion de partages fructueux et enrichissants entre experts, académiques et professionnels, pour dessiner ensemble les contours du management de demain. Nous sommes convaincus que ces échanges auront un impact durable et positif sur l'avenir des organisations et des leaders d'aujourd'hui et de demain.



Pr. Blaïd BOUGADIR
Président de L'Université Cadi Ayyad



Pr. My Ahmed LAMRANI
Président de l'Ecole HEEC Marrakech

13 & 14 novembre 2025

En tant que Directrice du Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST), je suis honorée de participer à ce colloque scientifique international, co-organisé par l'Université Cadi Ayyad et l'École HEEC Marrakech. Ce partenariat reflète l'importance de la collaboration entre institutions académiques et scientifiques pour aborder les enjeux du *management augmenté*.

Le CNRST soutient activement la recherche et l'innovation au Maroc, en favorisant des projets scientifiques et technologiques appliqués. Nous avons pour mission de promouvoir les solutions qui répondent aux défis contemporains, en particulier dans des domaines aussi essentiels que celui du management, où les technologies avancées redéfinissent les processus décisionnels et la gestion des organisations.

Le thème de ce colloque, « *Du Data-Driven au Management Augmenté* », met en lumière les transformations profondes induites par l'intelligence artificielle et les données massives. Ces évolutions apportent des défis importants, notamment en matière de gestion des biais, de transparence des algorithmes et d'éthique. Il est impératif que ces innovations servent les intérêts humains et sociaux de manière responsable. Je félicite l'Université Cadi Ayyad et l'École HEEC pour leur initiative, et je suis convaincue que les discussions enrichissantes de ce colloque orienteront les pratiques managériales de demain.

Il est particulièrement réjouissant de participer à ce colloque scientifique international, organisé en collaboration entre l'Université Cadi Ayyad et l'École HEEC Marrakech. Cet événement, d'une grande portée académique et professionnelle, s'inscrit pleinement dans les défis contemporains du management à l'ère du numérique, un sujet fondamental pour le développement des organisations.

Le choix du thème, « *Du Data-Driven au Management Augmenté : Nouvelles perspectives pour les managers et les organisations* », mérite d'être salué. Il met en lumière les transformations profondes auxquelles les pratiques managériales sont confrontées, alors que les technologies avancées redéfinissent les territoires décisionnels. Ce sujet, d'une actualité pressante, est essentiel pour anticiper l'avenir des organisations et accompagner leur adaptation aux évolutions numériques rapides et implacables.

Il convient également de souligner l'excellence de la collaboration entre l'Université Cadi Ayyad et l'École HEEC Marrakech. Ce partenariat, à la fois complémentaire et exemplaire, témoigne d'une synergie précieuse entre deux institutions qui partagent un engagement commun pour l'innovation, l'excellence académique et la formation des leaders de demain, responsables et visionnaires.

Les débats et échanges nourrissent sans doute une réflexion approfondie sur le *management augmenté* et ouvriront de nouvelles perspectives pour les organisations face aux défis complexes du numérique.



Pr. Jamila EL ALAMI
Directrice du Centre National pour la
Recherche Scientifique et Technique (CNRST)



Pr. Joseph MAÏLA
Ancien Doyen de la Faculté des Sciences Sociales et
Économiques de Paris. Professeur à l'European
Business School, ESSEC, Paris.

13 & 14 novembre 2025

COMITÉ D'HONNEUR



Pr. BOUGADIR Blaïd

Président de l'Université
Cadi Ayyad



Pr LAMRANI My Ahmed

Président du Groupe HEEC



Pr. EL ALAMI Jamila

Directrice du Centre National
pour la Recherche Scientifique
et Technique (CNRST)



Pr. MAÏLA Joseph

Ancien Doyen de la Faculté
des Sciences Sociales et
Économiques de Paris.
Professeur à l'ESSEC Paris.



Pr. CHAFIKI Fouad

Secrétaire Général du Conseil
Supérieur de l'Éducation, de
la Formation et de la
Recherche Scientifique

13 & 14 novembre 2025

COMITÉ DE PILOTAGE :

- **AMZIL Aimad , HEEC Marrakech, Maroc**
- **BERRAZZOUK Adil, HEEC Marrakech, Maroc**
- **BENBOUNA Abderrahim, HEEC Marrakech, Maroc**
- **LAMRANI Moulay Youssef, HEEC Marrakech, Maroc**
- **LATIF Adnane, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- **NOUIB Abdellah, FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- **OUHADI Said, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**

13 & 14 novembre 2025

KEYNOTE SPEAKERS



Pr. Mohamed RAHJ

Professeur Émérite –
Fiscaliste, Ex- Président
de l'Université Hassan 1er



PR. MOHAMED EL GHALI

Doyen de la FSJES de
Kelaa des Sraghna,
Université Cadi Ayyad



Pr. Abdellatif KOMAT

Ancien Doyen de la
FSJES AIN CHOCK



Pr. Khalid LIMAMY

Inventeur de CAMIL®
Model / Professeur
Chercheur à l'Université
Mohammed V Rabat.



Pr. Abdellah NOUIB

Professeur HDR à
la FSJES de Kelaa des
Sraghna, Université Cadi
Ayyad



Pr. Salah OULFARSI

Directeur Adjoint de
l'ENCG d'El Jadida



Pr. Ahmed OUQOUR

Professeur à HEEC
Marrakech



Pr. Issakha DIALLO

Université Amadou
Hampté BA, DAKAR,
Sénégal



Pr. Adil BERRAZZOUK

Directeur du Lab SIM,
Professeur à HEEC
Marrakech



Pr. Abderrahim BEN BOUHA

Directeur du Lab TIN,
Professeur à HEEC
Marrakech



Pr. Abderrahim HANSALI

Consultant en Stratégies
digitales & Président
de la FONDATION MAROC
NUMERIQUE



Pr. Charles DUCROCQ

Professeur des
Universités, Université
de Paris - Sorbonne

13 & 14 novembre 2025



Pr. Ines MENCHAOUI

Maître-Assistante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis El Manar



Pr. Wafa BELKAHLA

Maître-Assistante en Management à l'école Nationale d'Ingénieurs de Tunis - Université Tunis El Manar



Pr. Adnane LATIF

Professeur de l'Enseignement Supérieur ENSA MARRAKECH



Pr. Younes BOUFERMA

Président de la Ligue marocaine pour la recherche scientifique et droit à la santé



Pr. Said OUHADI

Professeur à l'ENCG Marrakech



Pr. Sara CHELH

Professeur ENCG Meknès, Université Moulay Ismaïl, Maroc



Pr. Hajar SLIMANI

Professeur ENCG Meknès, Université Moulay Ismaïl, Maroc



Pr. Zakaria EZ-ZARZARI

Professeur à la Faculté d'Economie et de Gestion de Kenitra / Directeur de la Revue IJAFAME



Pr. Anas ABOU EL KALAM

Expert Sécurité Réseaux et Systèmes



Pr. Lalla Omnia EI HASSANI SBA

Professeur, ENCG Meknès, Université Moulay Ismaïl, Maroc

13 & 14 novembre 2025

COMITÉ D'ORGANISATION :

- **EL MAZOUDI Jaouad, EST Kelaa des Sraghnas, Université Cadi Ayad, Maroc**
- **HAMADI Chakib, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- **KHALESS Kaoutar, HEEC Marrakech, Maroc**
- **LAMRANI Kanza, HEEC Marrakech, Maroc**
- **LAMRANI Moulay Youssef, HEEC Marrakech, Maroc**
- **LATIF Adnane, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- **MARGOUM Mohamed Amine, FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- **MASMOUDI Laid, HEEC Marrakech, Maroc**
- **MOUMEN Aniss, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- **NAOUI Fouad, FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- **NOUIB Abdellah, FKJES Kelâa des Sraghna, Université Cadi Ayad, Maroc**
- **OUBLAL Otmane, HEEC Marrakech, Maroc**
- **OUHADI Said, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- **OUQOUR Ahmed, HEEC Marrakech, Maroc**
- **SABIR Nabila, HEEC Marrakech, Maroc**
- **SLIMANI Hajar, ENCG Meknes, Université Moulay Ismaïl, Maroc**
- **TOUGHRAI Adnane, HEEC Marrakech, Maroc**
- **Zahrane Tarik, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- **EL KABTANE Hamada, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**

13 & 14 novembre 2025

COMITÉ SCIENTIFIQUE:

- ACHBAROU Omar, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- ADRAOUI Mohamed, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- AGZIT Fatima Zahra, ESTC, Université Hassan II, Maroc**
- ALEXANDRE Laurice, Université Paris Cité, France**
- AMEKSA Mohammed, FSS Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- AMZIL Aimad, HEEC Marrakech, Maroc**
- ANJAR Abdelhak, FST Settat, Université Hassan 1er, Maroc**
- ARAQ Abdelfettah, HEEC Marrakech, Maroc**
- ARIB Fatima, FSJES Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- ASSLAM Lahoucine, FSJES Agadir, Maroc**
- ATLAS Abdelghafour, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- AZOUGAGHE Ali, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- AROUGAY Houda, HEEC Marrakech, Maroc**
- BAHHA Nawfal, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- BAHIRI Mohamed Nabil, HEEC Marrakech, Maroc**
- BAZI Mohamed, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- BEKKARI Aissam, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- BENATIYA ANDALOUSSI , FPSB, Université Chouaib Doukkali, Maroc**
- BENBBA Ibrahim, ENCG Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc**
- BENBOUNA Abderrahim, HEEC Marrakech, Maroc**

13 & 14 novembre 2025

- BENDANOUNE Kenza, HEEC Marrakech, Maroc**
- BENCHRIFA Hanaa, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- BENOUAKRIM Hind, FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Maroc**
- BEN AMMAR Rania, Université de Sfax, Tunis**
- BEN LAHOUEL Béchir, EMLV Business School Paris, France**
- BEN MRAD Wyeme, FSEGT, Université Tunis El Manar, Tunisie**
- BENOUAKRIM Hind, FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Maroc**
- BERRAZZOUK Adil, HEEC Marrakech, Maroc**
- BERRADA Abdelilah, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- BOUADDI Mohamed, FSJES Kalaa des Serghna, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- BOUANANI EL IDRISI Jalila, ENCG Settat, Université Hassan 1er, Maroc**
- BOUARIFI Walid, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- BOULKHIR Laila, FEG Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Maroc**
- BOULOUIRD Mohamed, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- BOULOUIRD Mohamed, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- CHOUKAIRI DINI Fatima Ezzahra, HEEC Marrakech, Maroc**
- CHROQUI Razane, ENSA Berrechid, Université Hassan 1er, Maroc**
- CHTEOUI Souad, ESTC, Université Hassan II, Maroc**
- DHIBA Youssef, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- DOULKAID Amal, ENCG Settat, Université Hassan 1er, Maroc**
- DROUICH Salah, FEG Guelmim, Université Ibn Zohr, Maroc**
- DUCROCQ Charles, Université Paris Cité, France**
- EL ANDALOUSSI Zineb, ENCG Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc**

13 & 14 novembre 2025

- EL BAYED Zineb, HEEC Marrakech, Maroc**
- EL FEZAZI Said, EST Safi, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- EL KABTANE Hamada, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- EL KARTIT Imane, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- EL KHATTAB Younes, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- EL MAZOUDI Jaouad, EST Kelaa des Sraghnas, Université Cadi Ayad, Maroc**
- EL MOKHI Chakib, EST Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc**
- EL YAMANI Rachida, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- ELIOUA Hanane, ENSA Berrechid, Université Hassan 1er, Maroc**
- ES-SOUNBOULA Hind, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- EZ-ZARZARI Zakaria, FEG Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc**
- FALI Hanan, FEG Guelmim, Université Ibn Zohr, Maroc**
- FARAH Asmae, ENCG Beni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Maroc**
- FRSSAD Mohamed, FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc**
- HACHIMI Hanaa, ENSA Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc**
- HAMADI Chakib, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- HAMED Mounira, FSEGT, Université Tunis El Manar, Tunisie**
- HAOUAM Zohra, ENCG Settat, Université Hassan 1er, Maroc**
- HATTABOU Anas, FSJES Kalaa des Serghna, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- HEFNAOUI Ahmed, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc**
- IQDOUR Radouane, CRMEF Casablanca**
- KHARBOUCH Omar, FEG Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc**
- KNIDIRI Zakaria, FSJES Kalaa des Serghna, Université Cadi Ayyad, Maroc**

13 & 14 novembre 2025

- KNIDIRI Zakaria, FSJES Kalaa des Serghna, Université Cadi Ayyad, Maroc
- LADRAA Salwa, FSJES Ain Sbaa, Université Hassan II, Maroc
- LAMRANI Moulay Youssef, HEEC Marrakech, Maroc
- LATIF Adnane, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc
- LEMTAOUI Morad, ENCG Settat, Université Hassan Ier, Maroc
- LIMAMY Khalid, FSE Rabat, Université Mohamed V, Maroc
- LOUKIL Nadia, FSEGT, Université Tunis El Manar, Tunisie
- MARGOUM Mohamed Amine, FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc
- MARHOUI Sanae, FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc
- MASMOUDI Laid, HEEC Marrakech, Maroc
- MDARBI Said, EST Casablanca, Université Hassan II, Maroc
- MECHNAOUI Ines, FSEGT, Université Tunis El Manar, Tunisie
- MELLOUKI Anas, ENCG Dakhla, Université Ibn Zohr
- MOTII Nadia, Université Mohammed V, Rabat, Maroc
- MOUBARIK Redouane, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc
- MOUMEN Aniss, ENSA Marrakech, Université Cadi Ayyad, Maroc
- MOUTMIHI Mohamed, FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Maroc
- MRABET Youssef, ESTC, Université Hassan II, Maroc
- NAIT LACHGAR Taib, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc
- NAOUI Fouad, FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc
- NOUIB Abdellah, FKJES Kelâa des Sraghna, Université Cadi Ayad, Maroc
- NOUIB Abdelouahad, FSJES Ain Chok, Université Hassan II Casablanca, Maroc

13 & 14 novembre 2025

- OUHADI Said, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**
- OULFARSI Salah, ENCG El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc**
- OUQOUR Ahmed, HEEC Marrakech, Maroc**
- RIGAR Sidi Mohamed, FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc**
- SABIR Nabila, HEEC Marrakech, Maroc**
- SBAI EL HASSANI Lalla Omnia, ENCG Meknes, Université Moulay Ismaïl, Maroc**
- SLIMANI Hajar, ENCG Meknes, Universté Moulay Ismaïl, Maroc**
- ZAHRANE Tarik, ENCG Marrakech, Université Cadi Ayad, Maroc**

13 & 14 novembre 2025

PROJET PROGRAMME

JEUDI : 13/11/2025

LIEU : CENTRE DE CONFÉRENCES DE L'UNIVERSITÉ CADY AYYAD

- 12h00 – 14h30 : Déjeuner (Club de l'Université Cadi Ayyad)
- 15h00 : Sessions de Communication (Salle 6)
 - MODÉRATEUR :
 - **NOUIB Abdellah**, FSJES El Kelaa des Sraghna
 - JURYS :
 - **Président du Jury : DUCROCQ Charles**, Université Paris-Sorbonne
 - **Membre du jury 1 : Said MDARBI**, EST Casablanca
 - **Membre du jury 2 : HACHIMI Hanaa**, ENSA Kenitra
 - **Membre du jury 3 : OUHADI Said**, ENCG Marrakech
 - **Membre du jury 4 : LATIF Adnane**, ENSA Marrakech
 - **Membre du jury 5 : BERRAZZOUK Adil**, Ecole HEEC Marrakech
- Communication 1 :
 - « *Le Management Augmenté : Une Révolution Nécessaire pour la Gestion du Temps en Afrique* »
 - **DIALLO Issakha** Université Amadou Hampaté BA, Dakar, Sénégal
 - **BOB Diame** Université Amadou Hampaté BA, Dakar, Sénégal
 - **TALLA Idrissa** Université Amadou Hampaté BA, Dakar, Sénégal
- Communication 2 :
 - « *Innovation pédagogique et mécanismes de financement de l'enseignement supérieur : une étude qualitative comparative entre la Tunisie et le Maroc* »
 - **MENCHAOUI Ines** Université Tunis El Manar, Tunisie
 - **BELKAHLA Wafa** Université de Tunis, Tunisie
 - **BACHHAMBA LAZRAK Hela** Université Tunis El Manar, Tunisie



LOCALISATION DU CENTRE DE
CONFÉRENCES DE L'UNIVERSITÉ CADY AYYAD



13 & 14 novembre 2025

JEUDI : 13/11/2025

LIEU : CENTRE DE CONFÉRENCES DE L'UNIVERSITÉ CADI AYYAD

● **Communication 3 :**

« *L'apprentissage par l'action et la pédagogie entrepreneuriale : expérimentations et retours d'expérience. Cas TBH-UMI* »

■ **SLIMANI Hajar** ENCG Meknes, Université Moulay Ismail, Maroc

■ **EI HASSANI SBAI Lalla Omnia** ENCG Meknes, Université Moulay Ismail, Maroc

■ **CHELH Sara**, ENCG Meknes Université Moulay Ismail, Maroc

● **Communication 4 :**

« *Leadership managérial et transformation des systèmes de santé : un levier stratégique pour la réalisation de la couverture sanitaire universelle* »

■ **DIALLO Issakha** Université Amadou Hampaté BA, Dakar, Sénégal

■ **TALLA Idrissa** Université Amadou Hampaté BA, Dakar, Sénégal

■ **BOB Diame** Université Amadou Hampaté BA, Dakar, Sénégal

● **15h00 : Workshop pour doctorants**

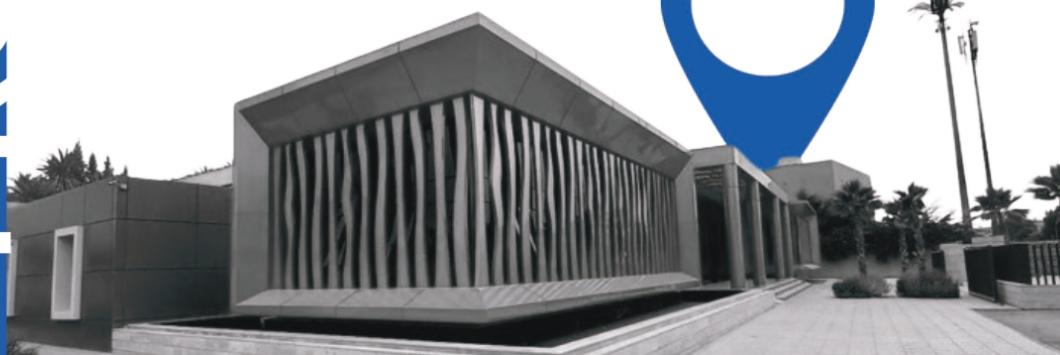
● **SOUS LE THÈME : « Les bonnes pratiques d'une publication scientifique : de la rédaction à la recherche d'une revue classée »**

■ **Pr. EZ-ZARZARI ZAKARIA** Enseignant-Chercheur à la Faculté d'Economie et de Gestion de Kenitra / Directeur de la Revue IJAFAME

● **LIEU : Grand Amphi** – Centre de Conférence de l'Université Cadi Ayyad



LOCALISATION DU CENTRE DE
CONFÉRENCES DE L'UNIVERSITÉ CADI AYYAD



PROJET PROGRAMME

13 & 14 novembre 2025

VENDREDI : 14/11/2025

LIEU : ECOLE HEEC MARRAKECH

Ateliers doctoraux :

• AXES : COMMUNICATIONS DOCTORIALES

1. Gestion de crise, résilience et innovation organisationnelle
2. Technologies émergentes et impact managérial
3. Transformation digitale et innovation stratégique
4. Digitalisation, innovation et performance sectorielle
5. Intelligence artificielle, éthique et performance
6. Gestion des talents et innovation organisationnelle
7. Innovation pédagogique et transformation organisationnelle
8. Transformation digitale, IA et performance
9. Data Analytics, Performance Organisationnelle et Intelligence artificielle
10. Innovation numérique et transformation des pratiques Commerciales et organisationnelles
11. Stratégies, gouvernance, durabilité et responsabilité sociétale des Entreprises



13 & 14 novembre 2025

Sommaire

Préface	1
SESSION 1. L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION : VERS UNE PÉDAGOGIE ENTREPRENEURIALE INNOVANTE	18
SESSION 2. GESTION DE CRISE, RÉSILIENCE ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE	26
SESSION 3. TECHNOLOGIES ÉMERGENTES ET IMPACT MANAGÉRIAL	41
SESSION 4. TRANSFORMATION DIGITALE ET INNOVATION STRATÉGIQUE	54
SESSION 5. DIGITALISATION, INNOVATION ET PERFORMANCE SECTORIELLE	64
SESSION 6. INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, ÉTHIQUE ET PERFORMANCE	73
SESSION 7. GESTION DES TALENTS ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE	89
SESSION 8. INNOVATION PÉDAGOGIQUE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE	99
SESSION 9. TRANSFORMATION DIGITALE, IA ET PERFORMANCE	113
SESSION 10. DATA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ANALYTICS	123
SESSION 11. INNOVATION NUMÉRIQUE ET TRANSFORMATION DES PRATIQUES COMMERCIALES ET ORGANISATIONNELLES	136
SESSION 12. STRATÉGIES, GOUVERNANCE, DURABILITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES	146

13 & 14 novembre 2025

Session 1. L'apprentissage par l'action : vers une pédagogie entrepreneuriale innovante

13 & 14 novembre 2025

Le Management Augmenté : Une Révolution Nécessaire pour la Gestion du Temps en Afrique

Issakha DIALLO

Université Amadou Hampaté BA, Dakar- Sénégal

Diamé BOB

Université Amadou Hampaté BA, Dakar- Sénégal

Idrissa TALLA

Université Amadou Hampaté BA, Dakar- Sénégal

Résumé : En Afrique, le rapport au temps, souvent désigné par l'expression « African Time », constitue un défi managérial significatif. Ce phénomène se manifeste concrètement par des retards chroniques, une productivité entravée par une planification défaillante et des processus décisionnels laborieux. Les conséquences sont tangibles : pertes d'opportunités économiques, inefficacité opérationnelle et un retard accru dans l'arène compétitive internationale. Les racines de cette situation sont plurifactorielles, mêlant des cultures organisationnelles parfois peu axées sur l'efficacité, des déficits infrastructurels dans les technologies et un rapport culturel au temps distinct de celui des standards occidentaux.

Pourtant, la maîtrise du temps est un pilier fondamental de la performance des organisations. Il devient donc impératif de s'approprier les principes et les outils qui sous-tendent une gestion efficace des activités.

Face à ce constat, le management augmenté émerge comme une réponse stratégique et adaptée. Cette approche hybride intègre intelligemment les technologies de pointe (IA, outils collaboratifs, analyse de données) à des pratiques managériales modernisées. Elle facilite notamment la priorisation des tâches dans des environnements complexes, en s'appuyant sur des méthodologies éprouvées comme la matrice d'Eisenhower. Ses bénéfices sont multiples : une planification et une priorisation optimisées par l'analyse de données en temps réel ; une réduction significative des pertes de temps via l'automatisation des tâches répétitives ; un suivi de performance plus fin pour des ajustements continus ; et enfin, le développement de compétences en leadership centrées sur une culture du résultat et du respect des délais.

L'objectif de cette présentation est ainsi de plaider avec conviction pour l'adoption urgente du management augmenté en Afrique, comme levier incontournable pour booster la performance et libérer le potentiel économique du continent.

Mots clés : management augmenté, gestion du temps, « African Time », Eisenhower Matrix, résilience organisationnelle

Abstract : In Africa, the relationship to time, often referred to as "African Time", is a significant managerial challenge. This is reflected in chronic delays, productivity hampered by poor planning and laborious decision-making processes. The consequences are tangible: loss of economic opportunities, operational inefficiency and further lag in the competitive international arena. The roots of this situation are multifactorial, mixing organizational cultures that are sometimes not very focused on efficiency, infrastructural deficits in technology and a cultural relationship to time that is different from that of Western standards.

However, time management is a fundamental pillar of organizational performance. It is therefore imperative to appropriate the principles and tools that underpin effective business management.

13 & 14 novembre 2025

Faced with this observation, augmented management is emerging as a strategic and adapted response. This hybrid approach intelligently integrates cutting-edge technologies (AI, collaborative tools, data analysis) with modernized managerial practices. In particular, it facilitates the prioritization of tasks in complex environments, based on proven methodologies such as the Eisenhower matrix. Its benefits are multiple: planning and prioritization optimized by real-time data analysis; a significant reduction in time wasted by automating repetitive tasks; finer performance monitoring for continuous adjustments; and finally, the development of leadership skills focused on a culture of results and respect for deadlines.

The objective of this presentation is to advocate with conviction for the urgent adoption of augmented management in Africa, as an essential lever to boost performance and unleash the economic potential of the continent.

Keywords: augmented management, time management, African Time, Eisenhower Matrix, organizational resilience

13 & 14 novembre 2025

Leadership managérial et transformationnel des systèmes de santé : Un levier stratégique pour la réalisation de la couverture sanitaire universelle

Issakha DIALLO

Université Amadou Hampaté BA, Dakar- Sénégal

Diamé BOB

Université Amadou Hampaté BA, Dakar- Sénégal

Idrissa TALLA

Université Amadou Hampaté BA, Dakar- Sénégal

Résumé: La réalisation de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) constitue un objectif stratégique majeur pour les systèmes de santé, particulièrement dans les pays à faibles ressources. Atteindre cet objectif requiert un leadership transformationnel capable de concilier vision stratégique, gouvernance inclusive et pratiques managériales innovantes adaptées à l'ère numérique.

Cet article analyse le rôle central du leadership dans l'amélioration des performances des systèmes de santé en Afrique de l'Ouest. Il met en lumière les limites des modèles administratifs hérités et les défis institutionnels persistants, tels que la fragmentation des programmes de santé et la faiblesse des systèmes d'information. En s'appuyant sur des orientations internationales (OMS, Banque mondiale) et des expériences de terrain, il plaide pour une réforme de la gouvernance sanitaire fondée sur l'intégrité, la transparence et la responsabilisation.

Le développement de compétences managériales ciblées (logistique, financière, pilotage par les données) est présenté comme un levier essentiel pour optimiser l'utilisation des ressources rares et garantir l'équité dans l'accès aux soins. Ce nouveau paradigme de leadership doit s'incarner à tous les échelons du système de santé. Son succès se mesurera à la réduction des dépenses catastrophiques de santé des ménages et à l'amélioration effective de la couverture des soins pour les populations les plus vulnérables, condition ultime de la CSU

Mots clés : Couverture sanitaire universelle, Leadership transformationnel, Gouvernance sanitaire, Management stratégique, Afrique de l'Ouest.

Abstract : Achieving Universal Health Coverage (UHC) is a major strategic objective for health systems, particularly in low-resource countries. Achieving this goal requires transformational leadership capable of reconciling strategic vision, inclusive governance and innovative managerial practices adapted to the digital age.

This article analyzes the central role of leadership in improving the performance of health systems in West Africa. It highlights the limitations of legacy administrative models and persistent institutional challenges, such as fragmented health programs and weak information systems. Based on international guidance (WHO, World Bank) and field experiences, it advocates for a reform of health governance based on integrity, transparency and accountability.

The development of targeted managerial skills (logistics, finance, data-driven management) is presented as an essential lever for optimizing the use of scarce resources and guaranteeing equity in access to care. This new leadership paradigm must be embodied at all levels of the health care system. Its success will be measured by reducing catastrophic household health spending and effectively improving care coverage for the most vulnerable populations, the ultimate condition for UHC

Keywords: Universal Health Coverage, Transformational Leadership, Health Governance, Strategic Management, West Africa.

13 & 14 novembre 2025

L'apprentissage par l'action et la pédagogie entrepreneuriale : Expérimentations et retours d'expérience. Cas TBH-UMI

Hajar SLIMANI

Université Moulay Ismail, Maroc

Lalla Omnia El HASSANI SBAI

Université Moulay Ismail, Maroc

Sara CHELH

Université Moulay Ismail, Maroc

Résumé : Dans un contexte où les universités sont appelées à renforcer leur rôle dans la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat, l'apprentissage par l'action s'impose comme une approche pédagogique innovante favorisant le développement de compétences entrepreneuriales réelles chez les étudiants. Cette communication présente une série d'expérimentations menées dans le cadre de programmes de formation intégrant la pédagogie entrepreneuriale au sein de l'École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de l'Université Moulay Ismaïl.

À travers des dispositifs tels que les hackathons, les bootcamps, les projets de création d'entreprise, et la mise en place du centre d'incubation universitaire "Technique Business Hub", l'objectif est de transformer les étudiants en acteurs de leur propre apprentissage, capables de passer de l'idée au projet concret.

Les résultats obtenus mettent en évidence l'impact positif de ces approches sur la motivation, la créativité, la prise d'initiative et la capacité à travailler en équipe. L'étude souligne également les défis rencontrés, notamment en matière d'accompagnement, de structuration des parcours d'incubation et d'intégration institutionnelle de ces pratiques.

Cette communication propose enfin une réflexion sur les conditions de réussite d'une pédagogie entrepreneuriale durable et sur le rôle de l'université dans la construction d'un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat au service du développement territorial.

Mots Clés : Pédagogie Innovante , Entrepreneuriat , Incubation , Projet créatif .

Abstract : In a context where universities are called to strengthen their role in promoting innovation and entrepreneurship, learning by action emerges as an innovative pedagogical approach that fosters the development of real entrepreneurial skills in students. This paper presents a series of experiments conducted within training programs that integrate entrepreneurial pedagogy at the National School of Business and Management (ENCG) of Moulay Ismail University.

Through initiatives such as hackathons, bootcamps, business creation projects, and the establishment of the university incubation center "Technique Business Hub," the goal is to transform students into active participants in their own learning, enabling them to move from ideas to concrete projects. The results highlight the positive impact of these approaches on motivation, creativity, initiative-taking, and teamwork skills.

13 & 14 novembre 2025

The study also identifies challenges encountered, particularly regarding support, structuring incubation paths, and the institutional integration of these practices. Finally, this paper offers a reflection on the conditions necessary for the success of sustainable entrepreneurial pedagogy and on the role of the university in building an innovation and entrepreneurship ecosystem that serves regional development.

Keywords: Innovative Pedagogy, Entrepreneurship, Incubation, Creative Projects.

13 & 14 novembre 2025

Pedagogical Innovation and Funding Mechanisms in Higher Education: A Comparative Qualitative Study of Tunisia and Morocco

Wafa BELKAHLA

Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis

Université de Tunis El Manar

Ines MENCHAOUI

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis,

Université de Tunis El Manar,

Hela BACHHAMBA LAZRAK

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis,

Université de Tunis El Manar

Résumé: Face à des défis communs tels que la massification de l'éducation, le décalage entre la formation et l'emploi, ainsi que les contraintes budgétaires, les gouvernements cherchent à réformer leurs systèmes éducatifs pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement public. La présente recherche est une étude qualitative comparative qui examine les dynamiques de l'innovation pédagogique et les mécanismes de financement dans l'enseignement supérieur en Tunisie et au Maroc. La collecte de données repose sur des entretiens semi-structurés. Au total, 20 entretiens ont été réalisés avec des responsables de projets, des coordonnateurs académiques et d'autres responsables dans des universités tunisiennes et marocaines, tels que des enseignants-chercheurs et des représentants institutionnels (directeurs d'établissements publics d'enseignement, directeurs de stages, directeurs d'études, etc.), afin de comprendre comment les stratégies pédagogiques innovantes (comme l'intégration du numérique, l'approche par compétences, ou l'apprentissage collaboratif) sont mises en œuvre et financées, ainsi que l'efficacité des financements fournis. Au-delà de l'identification des mécanismes d'innovation, cette étude cherche à explorer comment les facteurs contextuels — incluant la gouvernance institutionnelle, les politiques éducatives nationales et les conditions socio-économiques — influencent la conception, la mise en œuvre et la durabilité de ces initiatives. Elle vise également à évaluer dans quelle mesure le financement de l'innovation contribue à l'amélioration de la qualité de l'enseignement, favorise l'engagement des étudiants et promeut un accès équitable aux opportunités éducatives. En analysant les perceptions et les expériences des différents acteurs, la recherche met en lumière les convergences et les divergences dans les pratiques institutionnelles et les orientations politiques entre les deux pays. Enfin, l'étude fournit des pistes sur la manière dont les systèmes d'enseignement supérieur en Afrique du Nord peuvent renforcer leur capacité d'innovation, optimiser l'allocation des ressources et garantir que les réformes pédagogiques conduisent à une transformation éducative durable et inclusive.

Mots-clés : Éducation, innovation pédagogique, structures publiques, financement des innovations, résilience organisationnelle.

Abstract: Faced with shared challenges such as the massification of education, the mismatch between training and employment, and budgetary constraints, governments are seeking to reform their education systems to improve the quality and effectiveness of public education. The present research is a comparative qualitative study that examines the dynamics of pedagogical innovation and financing mechanisms in higher education in Tunisia and Morocco.

13 & 14 novembre 2025

Data collection is based on semi-structured interviews. All in all 20 interviews were undertaken with project managers, academic coordinators, and other officers in Tunisian and Moroccan universities, such as lecturer-researchers and institutional representatives (directors of public educational institutions, internship directors, directors of studies, etc.) to understand how innovative pedagogical strategies (such as digital integration, the competency-based approach, or collaborative learning) are implemented and funded, as well as the effectiveness of the funding provided. Beyond identifying the mechanisms of innovation, this study seeks to explore how contextual factors — including institutional governance, national education policies, and socio-economic conditions — influence the design, implementation, and sustainability of these initiatives. It also aims to assess the extent to which innovation funding contributes to improving teaching quality, fostering student engagement, and promoting equitable access to educational opportunities. By analyzing the perceptions and experiences of different actors, the research highlights convergences and divergences in institutional practices and policy orientations between the two countries. Ultimately, the study provides insights into how higher education systems in North Africa can strengthen their innovation capacity, optimize resource allocation, and ensure that pedagogical reforms lead to sustainable and inclusive educational transformation.

Key words: Education, pedagogical innovation, public structures, financing of innovations, organizational resilience.

13 & 14 novembre 2025

Session 2. Gestion de crise, résilience et innovation organisationnelle

13 & 14 novembre 2025

Capitaliser les expériences de crise : dynamiques d'apprentissage organisationnel et pérennisation des connaissances dans les organisations de santé

Oumnia OUBAASSOU

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail, Maroc

Fatima Zohra SOSSI ALAOUI

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail, Maroc

Résumé: Les organisations hospitalières évoluent dans un environnement marqué par la fréquence et la complexité croissante des crises sanitaires, environnementales et technologiques. Ces situations, souvent imprévisibles, mettent à l'épreuve leur capacité à s'adapter, à maintenir leurs activités essentielles et à transformer les apprentissages issus des épreuves en ressources durables. La pandémie de Covid-19 a particulièrement mis en lumière la vulnérabilité des systèmes hospitaliers, tout en soulignant la nécessité de développer des mécanismes efficaces de gestion et de capitalisation des connaissances organisationnelles. Si de nombreux établissements ont mis en place des dispositifs de retour d'expérience, les savoirs produits demeurent souvent tacites, dispersés et faiblement intégrés dans les pratiques quotidiennes.

La présente recherche s'articule autour de la problématique suivante : « Comment les hôpitaux peuvent-ils transformer l'expérience des crises en un corpus de connaissances durables, mobilisables et utiles pour renforcer leur résilience face à de futurs événements critiques ? » Dans cette perspective, l'étude mobilise les cadres conceptuels du management des connaissances et de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978 ; Crossan et al., 1999) afin d'examiner les dynamiques internes qui favorisent la formalisation, la diffusion et la pérennisation des savoirs acquis en contexte de crise.

Le terrain empirique choisi est le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Marrakech, établissement fortement sollicité durant la pandémie de Covid-19. À travers une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens avec différents acteurs hospitaliers. Cette recherche vise à comprendre comment les expériences vécues ont été traduites en apprentissages collectifs et comment ces connaissances peuvent contribuer à la consolidation de la résilience organisationnelle. Les résultats attendus permettront d'identifier les leviers managériaux et cognitifs susceptibles de renforcer la mémoire organisationnelle et d'améliorer la préparation des hôpitaux face aux crises futures.

Mots-clés: résilience organisationnelle ; apprentissage organisationnel ; management des connaissances ; expérience de crise ; les organisations de santé.

Abstract : Healthcare organizations operate within increasingly complex and unpredictable environments, marked by the recurrence of health, environmental, and technological crises. Such disruptions challenge their ability not only to ensure the continuity of essential services but also to convert crisis experiences into lasting organizational learning. The Covid-19 pandemic has exposed the structural vulnerabilities of hospital systems while emphasizing the need for robust mechanisms to manage, retain, and mobilize knowledge generated under exceptional circumstances. Despite the implementation of various feedback and learning systems, many hospitals still face difficulties in transforming experiential knowledge into explicit, shared, and sustainable practices.

13 & 14 novembre 2025

This research seeks to address the following central question: « How can hospitals transform the experience of crises into a sustainable, mobilizable, and useful body of knowledge to strengthen their resilience against future critical events? » Anchored in the theoretical frameworks of knowledge management and organizational learning (Argyris & Schön, 1978; Crossan et al., 1999), the study explores the mechanisms that facilitate the formalization, dissemination, and institutionalization of knowledge within hospital settings.

The empirical investigation focuses on the **University Hospital Center (CHU) of Marrakech**, a major healthcare institution that played a pivotal role during the Covid-19 pandemic. Adopting a qualitative and exploratory methodology based on semi-structured interviews with healthcare professionals, the study aims to understand how experiences from crisis situations are transformed into collective learning processes and how such processes contribute to organizational resilience. The findings are expected to identify key managerial and cognitive levers that strengthen organizational memory, foster long-term learning, and enhance hospitals' preparedness for future disruptions.

Keywords: organizational resilience; organizational learning; knowledge management; crisis experience; healthcare organizations

13 & 14 novembre 2025

Gestion de crise et la résilience des PME au Maroc: le rôle stratégique de l'accompagnement entrepreneurial au Maroc pendant la crise sanitaire COVID-19

Mustapha OUGRIZ

Faculté d'Economie et de Gestion,
Université Sultan Moulay Slimane-Maroc

Icam ABDELLAOUI

Faculté d'Economie et de Gestion,
Université Sultan Moulay Slimane-Maroc.

Issam IZZA

Faculté d'Economie et de Gestion,
Université Sultan Moulay Slimane-Maroc.

Résumé : Le début de l'année 2020, le Maroc a été touché par la pandémie Covid-19 qui a impacté toutes les branches de l'économie. Les mesures de confinement prises par les autorités publiques à travers le monde, dans le cadre de la lutte contre la propagation de la pandémie Covid-19, ont conduit les grandes puissances économiques vers une des pires récessions du XXI^e siècle. À l'instar de ses partenaires historiques, le Maroc devrait connaître une des pires récessions de son histoire, ce qui se répercute négativement sur les structures d'accompagnement (Naji et al, 2022).

Au Maroc, l'accompagnement des entrepreneurs est en constante évolution. De nombreux programmes, initiatives et organisations ont été créés pour soutenir et encourager les PME à travers le pays. Cependant, la crise sanitaire due au COVID-19 qui a commencé au début de l'année 2020, a eu des répercussions sur l'ensemble des secteurs économiques marocains. Les mesures de confinement et de distanciation sociale ont entraîné une baisse de la demande et la fermeture temporaire des entreprises.

Dans ce contexte, la présente étude qualitative vise à étudier la perception des responsables de trois structures d'accompagnement sur la contribution de ces dernières à la résilience des PME marocaines durant la crise sanitaire COVID-19. L'analyse des données collectées lors d'entretiens semi-directifs avec les interviewés démontre le rôle crucial des structures d'accompagnement pour soutenir les PME pendant les confinements liés à la pandémie de COVID-19 et aider à leur relance économique en renforçant leur résilience.

Mots clés : structures d'accompagnement ; gestion de crise; résilience ; Covid-19 ; Maroc.

Abstract: In Morocco, support for entrepreneurs is constantly evolving. Numerous programs, initiatives, and organizations have been created to support and encourage SMEs throughout the country. However, the COVID-19 health crisis that began in early 2020 had repercussions on all Moroccan economic sectors. Measures such as confinement and social distancing led to a decrease in demand and temporary closure of businesses.

In Morocco, entrepreneurship support is constantly evolving. Numerous programs, initiatives, and organizations have been created to support and encourage SMEs across the country. However, the COVID-19 health crisis, which began in early 2020, has impacted all Moroccan economic sectors. Containment and social distancing measures have led to a drop in demand and the temporary closure of businesses.

13 & 14 novembre 2025

In this context, the present qualitative study aims to investigate the perception of the leaders of three support structures on the contribution of these structures to the resilience of Moroccan SMEs during the COVID-19 health crisis. The analysis of data collected through semi-directive interviews with the interviewees demonstrates the crucial role of support structures in supporting SMEs during COVID-19-related lockdowns and in helping their economic recovery by strengthening their resilience.

Keywords: support structures; crisis management; résilience; Covid-19 ; morocco.

13 & 14 novembre 2025

Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : quelles actions privilégiées pour favoriser la pérennité de l'entreprise ?

Amjad QAHIR

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Lamyia TEMNATI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Manal SARHANE

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Résumé : Les risques psychosociaux (RPS) et la qualité de vie au travail (QVT) constituent des pierres angulaires dans le cadre de l'amélioration du bien-être en entreprise. Plusieurs études ont montré que l'augmentation des RPS affecte la santé mentale et physique des employés, et qu'elle impacte leur productivité et la durabilité des organisations. Cependant, quelques entreprises s'intéressent à la prévention des risques et favorisent une QVT durable, en particulier dans des contextes socio-économiques variés. Notre recherche s'inscrit fortement dans ce cadre, pour explorer les pratiques adoptées par deux entreprises distinctes, l'une du secteur bancaire (EB) et l'autre des énergies (EE), pour extraire les meilleures initiatives conciliant bien-être des employés et durabilité organisationnelle. Cette étude repose sur une approche qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des décideurs, plus spécifiquement de la direction des ressources humaines, ainsi que sur un échantillonnage en boule de neige pour élargir la portée de notre étude, qui a identifié trois médecins du travail dans les deux entreprises. Les résultats révèlent deux trajectoires contrastées. EB se distingue par une culture de la collaboration, un leadership participatif, des dispositifs de reconnaissance et une politique de sécurité favorisant la confiance et réduisant les RPS. À l'inverse, EE présente un fonctionnement cloisonné, un encadrement rigide et une précarité accrue, générant des tensions, des conflits de valeurs et une démotivation généralisée. Les médecins du travail interrogés confirment ces écarts, soulignant l'effet structurant des pratiques managériales sur la santé mentale au travail.

Cette étude démontre que la prévention des RPS et l'amélioration de la QVT nécessitent des stratégies intégrées et adaptées. Les entreprises qui souhaitent allier le bien-être au travail et la durabilité doivent adopter une approche proactive et inclusive, plaçant les employés au cœur de leurs priorités. La mise en œuvre de ces pratiques, non seulement améliore la satisfaction et la performance des équipes, mais contribue également à la pérennité des organisations dans un contexte concurrentiel exigeant.

les mots clés : Risques psychosociaux, Qualité de vie, Entreprise durable, Développement durable, Pratiques adoptées

Abstract: Psychosocial risks (PSR) and quality of working life (QWL) are cornerstones in improving well-being in the workplace. Several studies have shown that increased PSRs affect the mental and physical health of employees, impacting their productivity and the sustainability of organizations. However, few companies are interested in risk prevention and promoting sustainable QWL, particularly in diverse socio-economic contexts.

13 & 14 novembre 2025

Our research is firmly situated within this framework, exploring the practices adopted by two distinct companies, one in the banking sector (EB) and the other in the energy sector (EE), to identify the best initiatives that reconcile employee well-being and organizational sustainability. This study is based on a qualitative approach, using semi-structured interviews with decision-makers, specifically human resources management, as well as snowball sampling to broaden the scope of our study, which identified three occupational physicians in the two companies. The results reveal two contrasting trajectories. EB is distinguished by a culture of collaboration, participatory leadership, recognition programs, and a safety policy that fosters trust and reduces PSRs. Conversely, EE exhibits a siloed operation, rigid management, and increased job insecurity, generating tensions, value conflicts, and widespread demotivation. The occupational physicians interviewed confirm these differences, highlighting the structuring effect of managerial practices on mental health at work.

This study demonstrates that preventing PSRs and improving QWL require integrated and adapted strategies. Companies that wish to combine well-being at work and sustainability must adopt a proactive and inclusive approach, placing employees at the heart of their priorities. Implementing these practices not only improves team satisfaction and performance but also contributes to the long-term viability of organizations in a demanding competitive environment.

Keywords: Psychosocial risks, Quality of life, Sustainable business, Sustainable development, Adopted practices

13 & 14 novembre 2025

Articulation entre le contrôle interne, la gestion de crise et la résilience organisationnelle dans les unités franchisées au Maroc : Proposition d'un cadre conceptuel

Othman KABIRI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Youness QUARAM

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Résumé: Dans un contexte marqué par des crises récurrentes, l'hétérogénéité institutionnelle et la volatilité des marchés, les réseaux de franchise opérant au Maroc doivent renforcer leur capacité à maintenir l'activité, à rétablir rapidement les fonctions critiques et à apprendre des perturbations. Or la littérature présente encore un angle mort : l'ancrage micro-organisationnel de la résilience au niveau de l'unité franchisée et son articulation avec les dispositifs "ordinaires" (rôles, procédures, seuils d'alerte, escalade, suivi/REX). Cet article propose un cadre conceptuel qui relie, au niveau du point de vente, le contrôle interne (CI) — envisagé comme infrastructure procédurale structurant préparation, coordination et capitalisation — à la résilience organisationnelle (RO), via la gestion de crise (GC) comme mécanisme médiateur. La contribution est quadruple. Premièrement, le cadre sépare clairement les registres (contrôle réseau, CI de l'unité, contrôle de gestion) afin d'éviter les confusions de niveau et de finalité. Deuxièmement, il spécifie la chaîne causale en distinguant des hypothèses mécanistiques (chaque composante du CI active une phase de la GC) et des hypothèses de traduction (les performances processuelles de la GC se convertissent en capacités de RO). Troisièmement, il situe la portée en traitant la tension standardisation/latitude encadrée comme modérateur prioritaire : un socle standardisé renforce l'activation de la GC à partir du CI, tandis qu'une latitude encadrée favorise la traduction de la GC en capacités de RO sans dérive de format. Quatrièmement, il opérationnalise des indicateurs non financiers centrés processus (latences détection→décision, continuité en mode dégradé, délais de rétablissement, boucles REX et mises à jour de SOP) afin de préparer des tests empiriques. Sur le plan managérial, le cadre prescrit la mise à jour des SOP critiques, la clarté des rôles et des circuits d'escalade, la traçabilité des incidents et l'encadrement des dérogations locales ; au plan scientifique, il ouvre une voie cumulative pour des études comparatives multi-enseignes et multi-secteurs, y compris en modèles multi-niveaux. L'ensemble fournit ainsi une base intégrée, contextualisée au Maroc, pour concevoir, mesurer et piloter la résilience des unités franchisées.

Mots-clés : unité franchisée ; Contrôle interne ; Gestion de crise ; Résilience organisationnelle ; standardisation/adaptation.

Abstract: In the face of recurrent crises, institutional heterogeneity, and market volatility, franchise networks operating in Morocco must enhance their ability to continue operations, restore critical functions quickly, and learn from disruptions. However, prior research leaves a micro-organizational blind spot: how unit-level "ordinary" devices (role allocation, procedures, alert thresholds, escalation channels, incident logs/lessons learned) anchor organizational resilience in franchised outlets. This article proposes a conceptual model that links internal control (IC)—as a procedural infrastructure for preparation, coordination, and capitalization—to organizational resilience (OR) via crisis management (CM) as a mediating mechanism.

13 & 14 novembre 2025

The contribution is fourfold. First, the model clearly separates control registers (network-level control, unit-level IC, management control) to avoid level and purpose confounds. Second, it specifies the causal chain by formulating mechanistic hypotheses (each IC component activates a CM phase) and translation hypotheses (CM process performance converts into OR capacities). Third, it bounds the scope by treating the standardization/managed latitude tension as a primary moderator: a standardized core strengthens the activation of CM from IC, while managed local latitude facilitates the translation of CM into OR without format drift. Fourth, it operationalizes non-financial, process-based indicators (detection-to-decision latencies, degraded-mode continuity, recovery lead times, lessons-learned loops and SOP updates) to enable empirical testing. Managerially, the framework prescribes updating critical SOPs, clarifying roles and escalation pathways, ensuring incident traceability, and governing local exceptions; scientifically, it opens a cumulative path for multi-brand and multi-sector comparisons, including multilevel designs. Overall, the model provides an integrated, Morocco-contextualized basis to design, measure, and steer resilience in franchised units.

Keywords: franchised unit; internal control; crisis management; organizational resilience; standardization/adaptation.

13 & 14 novembre 2025

Transformation digitale et résilience organisationnelle : Le cas des Sociétés de Développement Local au Maroc

Watik Chaimaa

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock Casablanca
Université Hassan II, Maroc

Resumé: Les Sociétés de Développement Local (SDL), instituées par l'État marocain pour prendre en charge certaines compétences dévolues aux collectivités locales, constituent des acteurs primordiaux de la gouvernance urbaine. Considérées comme des outils de modernisation administrative, celles-ci entreprennent de rehausser la performance et la proximité de l'action publique, en matière notamment de mobilité, de gestion des déchets et de développement des infrastructures. Néanmoins, leurs modes de fonctionnement sont empreints d'intérêts, de manque de transparence, de contrôle, mais également de gestion des conflits d'intérêts. Cet article envisage les SDL à la lumière de la gouvernance intelligente, pour laquelle la synergie entre innovations numériques, participation citoyenne et performance durable est au fondement du projet de municipalité au service du public.

Dans ce cadre, les nouvelles technologies, qu'elles soient open data, blockchain, ou intelligence artificielle, sont perçues comme autant de moyens de garantir la transparence, la traçabilité et l'adaptabilité de l'organisation. À partir de l'expérience marocaine illustrée par le cas des SDL, et d'un éclairage comparatif avec des cas étrangers (Singapour, Dubaï), l'étude pointe à la fois les avancées et les entraves structurelles rencontrées : fracture numérique, rigidité des institutions et incongruité du cadre juridique. Elle affirme que la montée en puissance de telles sociétés est conditionnée par la mise en œuvre d'un nouveau schéma de gouvernance alliant outils technologiques, réforme administrative et engagement démocratique des citoyens.

Enfin, l'article propose le concept d'« hybridation gouvernante », où le numérique devient catalyseur d'une culture organisationnelle éthique, transparente et résiliente, au service du développement durable des villes marocaines.

Mots clés : Gouvernance intelligente ; Transformation digitale ; Sociétés de Développement Local ; Transparence; Résilience ; Performance durable.

Abstract : Local Development Companies (SDLs), initiated by the Moroccan State to carry out some municipal functions, have emerged as new actors of urban governance. SDLs were intended to be an apparatus of administrative modernization with an emphasis on efficiency and proximity in the delivery of public action, as demonstrated through issues in mobility, waste, and urban management. However, SDLs continue to experience persistent obstacles of transparency, oversight, and conflicts of interest.

This article reviews SDLs and smart governance using the synergy of digital modernity and citizen engagement on one side and sustainability and performance on the other side. Emerging technologies are identified in the form of open data, block-chain, and artificial intelligence as important levers for transparency, traceability, and organizational resilience. The article, at the juncture of the Moroccan case complemented by the international case studies of Singapore and Dubai, discusses the advances made and the structural constraints that remain such as: the digital divide, institutional inertia, and the under-regulation of work. It argues, however, that the success of SDLs lies in fundamentally rebuilding their governance model through the governance, administrator, and citizen.

13 & 14 novembre 2025

Finally, the article introduces the concept of “**governing hybridization**,” in which digital transformation acts as a catalyst for an ethical, transparent, and resilient organizational culture, serving the sustainable development and international visibility of Moroccan cities.

Keywords: Smart governance; Digital transformation; Local Development Companies (SDLs); Transparency; Resilience; Sustainable performance.

13 & 14 novembre 2025

Impact de l'utilisation de l'intelligence artificielle par l'administration fiscale marocaine sur les recettes fiscales : Opportunités et risques

Zahra HAJRIOUI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Yassine HILMI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Resumé : La principale mission de la direction générale des impôts est de permettre aux contribuables de s'acquitter de leurs obligations fiscales avec le moins de complexité ; et surtout de rendre souple toutes les procédures liées aux déclarations et aux paiements des taxes et impôts par le contribuable, soit directement ou via des professionnels. En plus de la mission de gestion du service fiscal pour le contribuable ; et pour développer ces recettes, l'administration fiscale vise à gérer la conformité fiscale pour détecter et lutter contre les comportements frauduleux qui risquent de minorer lesdites recettes.

Pour bien mener à bien ces deux missions, l'administration fiscale a intégré à partir de 2010, la technologie de l'intelligence artificielle comme outil de gestion des relations avec les contribuables soit au niveau des déclarations ; des paiements et surtout pour le contrôle fiscal.

L'intelligence artificielle peut jouer un rôle primordial; du fait que les techniques utilisées sont dotées d'un potentiel extraordinaire. En effet, bien que l'intelligence artificielle soit développée à travers des algorithmes et la compilation des données, le succès des résultats qu'elle peut atteindre réside principalement dans la qualité les données analysées, et surtout dans leur volume traité.

Par conséquent, l'introduction de l'intelligence artificielle contribue efficacement au développement de la base de données de l'administration fiscale, en raison de l'immense quantité de données dont elle dispose et de la qualité de ces informations. Lesdites informations sont extraites des éléments constitués des déclarations des contribuables que l'administration fiscale exploite et dont elle est tenue de les protéger contre toute divulgation illégale.

Mots clés : Administration fiscale, intelligence artificielle, recettes fiscales, opportunités, risques

Abstract : The primary mission of the General Directorate of Taxes is to enable taxpayers to fulfill their tax obligations with minimal complexity; and especially to make flexible all procedures related to tax declarations and payments, whether directly or through professionals.

In addition to the mission of managing tax services for the taxpayer, and to develop these revenues, the tax administration aims to manage tax compliance to detect and combat fraudulent behaviors that may undermine said revenues.

To successfully carry out these two missions, the tax administration incorporated artificial intelligence technology starting in 2010 as a tool for managing relationships with taxpayers, both in terms of declarations, payments, and especially for tax audits.

Artificial intelligence can play a crucial role due to the fact that the techniques used are equipped with extraordinary potential. Indeed, although artificial intelligence is developed through algorithms and data compilation, the success of the results it can achieve primarily lies in the quality of the analyzed data, and especially in the volume of data processed.

13 & 14 novembre 2025

Therefore, the introduction of artificial intelligence effectively contributes to the development of the tax administration's database, due to the vast amount of data at its disposal and the quality of that information. The said information is extracted from the taxpayer declarations that the tax administration processes and is obligated to protect from any illegal disclosure.

Keywords: Tax administration, Artificial intelligence, Tax revenues, Opportunities, Risks.

13 & 14 novembre 2025

L'apport de la RSE à la gouvernance fiscale des PME Marocaines

Abdellatif EL KHATMI

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université
Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Abdelhadi GRINE, (Enseignant-Chercheur)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université
Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Résumé : Les études académiques menées sur la question de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise conduit généralement à l'étude des aspects sociaux et environnementaux de cette politique en laissant de côté les volets fiscal et financier de la démarche et plus précisément dans les PME , qui occupe une place majeur dans notre économie (plus de 95 % de tissu économique national). De plus, elles contribuent essentiellement à la création de la richesse et de l'emploi de l'économie, d'où l'importance de leur gouvernance fiscale comme moyen capital de la prévention contre les comportements fiscaux déviants (fraude, et évasion). En effet, l'engagement des actions socialement responsables par les « business men » permet de résoudre des problèmes, créer de la valeur pour la société (Klarsfeld & Delpuech, 2008) et améliorer par conséquent la performance globale des organisations (Frimousse & Peretti, 2015).

Nous sommes devant un problème qui a suscité l'intérêt des chercheurs récemment surtout après l'évolution de la relation entre l'administration fiscale avec le contribuable : du conflit d'intérêts au partenariat. Par exemple notre sujet a fait l'objet - dans le contexte français - d'une étude réalisée en 2015 par Michel Debruyne. Donc, il serait intéressant d'étudier l'apport de la RSE à la gouvernance fiscale dans le contexte Marocain, Car notre problématique n'est pas encore fait l'objet des études académiques dans le contexte marocain, notamment sur les PME. Notre recherche vise également à présenter des implications managériales qui vont servir les décideurs de ces organisations.

Notre étude s'inscrit dans ce courant de recherche traitant le comportement organisationnel des institutions financières dites participatives. Plus précisément, nous visons à explorer les apports de la démarche RSE à la gouvernance fiscale des PME marocaines surtout dans ce contexte économique bouleversé par la succession des crises (économique, sociale, politique, etc.). Dans cette perspective, des théoriciens de management considèrent cet engagement des organisations à l'égard de leurs parties prenantes (la théorie partenariale des parties prenantes) comme garant de leur performance et leur gouvernance fiscale.

Mots clés : RSE ; Gouvernance fiscale ; PME ; Performance organisationnelle ; Parties prenantes

Abstract : Academic studies on Corporate Social Responsibility (CSR) typically focus on the social and environmental aspects of this policy, often neglecting the fiscal and financial dimensions, particularly in Small and Medium Enterprises (SMEs), which play a major role in our economy (representing over 95% of the national economic fabric). Furthermore, they significantly contribute to wealth creation and job generation, making their fiscal governance a key element in preventing tax-related misconduct (fraud and evasion). Indeed, the socially responsible actions undertaken by business leaders can address societal issues, create value for society (Klarsfeld & Delpuech, 2008), and consequently improve the overall performance of organizations (Frimousse & Peretti, 2015).

13 & 14 novembre 2025

We are facing an issue that has recently attracted the attention of researchers, especially after the evolution of the relationship between tax administration and taxpayers: from a conflict of interest to a partnership. For example, our topic was the subject of a study conducted in 2015 by Michel Debruyne in the French context. Therefore, it would be interesting to study the contribution of CSR to fiscal governance in the Moroccan context, as our issue has not yet been the subject of academic studies in Morocco, particularly in SMEs. Our research also aims to present managerial implications that will assist the decision-makers of these organizations.

Our study is part of the research stream that addresses the organizational behavior of so-called participatory financial institutions. More specifically, we aim to explore the contributions of CSR practices to the fiscal governance of Moroccan SMEs, especially in this economic context disrupted by successive crises (economic, social, political, etc.). In this regard, management theorists consider an organization's commitment to its stakeholders (the stakeholder theory) as a guarantee of its performance and fiscal governance.

Keywords: CSR, Fiscal Governance ; SME ; Organizational Performance ; Stakeholders

13 & 14 novembre 2025

Session 3. Technologies émergentes et impact managérial

13 & 14 novembre 2025

Analyse des données et Intelligence Artificielle dans la Prédiction du Risque de Crédit : Vers un Pilotage Amélioré de la Performance Bancaire

Zaynab HYOUJI

Université Privée de Marrakech, Maroc

Ziad BOUSRARAF

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc

Imane HASINAT

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc

Sabah TRID

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc

Résumé: La gestion du risque de crédit constitue un enjeu central pour la stabilité et la performance des établissements bancaires. Pour évaluer la solvabilité de leurs clients, les institutions financières se sont traditionnellement appuyées sur des méthodes statistiques classiques, qui présentent plusieurs limites en termes de précision et de traitement des données complexes. L'émergence du Data Analytics et de l'intelligence artificielle (IA) permet de développer des modèles plus performants, capables de capturer des relations non linéaires et d'anticiper de façon précise les défauts de paiement. Cet article propose une étude comparative entre deux méthodes traditionnelles (analyse discriminante et régression logistique) et deux approches d'IA (k plus proches voisins et réseaux de neurones multicouches MLP), appliquées à deux bases de données internationales de crédit bancaire. Les modèles sont évalués via plusieurs critères de mesure tels que l'accuracy, la précision, le recall, le F1-score et l'aire sous la courbe ROC. Les résultats confirment la supériorité des réseaux de neurones multicouches (RNN-MLP), offrant la meilleure capacité discriminative et la précision globale la plus élevée. Ces conclusions suggèrent que ces approches pourraient être adaptées et intégrées dans les banques marocaines pour améliorer la prédiction du risque de crédit et renforcer le pilotage de la performance bancaire.

Mots clés : Intelligence Artificielle ; Performance bancaire ; Prédiction ; Gestion du risque de crédit ; Réseaux de neurones MLP.

Abstract

Credit risk management is a key issue for the stability and performance of banking institutions. To assess the creditworthiness of their customers, financial institutions have traditionally relied on conventional statistical methods, which have several limitations in terms of accuracy and the processing of complex data. The emergence of data analytics and artificial intelligence (AI) has made it possible to develop more powerful models capable of capturing non-linear relationships and accurately predicting payment defaults. This article presents a comparative study of two traditional methods (discriminant analysis and logistic regression) and two AI approaches (k-nearest neighbors and multilayer perceptron (MLP) neural networks), applied to two international bank credit databases. The models are evaluated using several measurement criteria such as accuracy, precision, recall, F1-score, and area under the ROC curve. The results confirm the superiority of multilayer neural networks (MLP-NN), offering the best discriminatory power and the highest overall accuracy.

13 & 14 novembre 2025

These findings suggest that these approaches could be adapted and integrated into Moroccan banks to improve credit risk prediction and strengthen banking performance management.

Keywords: Artificial Intelligence; Banking Performance; Prediction; Credit Risk Management; MLP Neural Networks.

13 & 14 novembre 2025

Contribution de l'analyse bibliométrique à la compréhension de concept de « proximité » dans la supply chain

Mouad EL BARHDADI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Cadi Ayyad, Maroc

Imane EL KARTIT

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé : Cette recherche s'attache à examiner la contribution de l'analyse bibliométrique à la compréhension du concept de proximité dans le champ de la supply chain, sur une période couvrant près d'un quart de siècle, de 2000 à 2024. Sur le plan méthodologique, elle repose sur l'exploitation systématique de la base de données **Scopus**, à partir d'un corpus constitué de 163 publications scientifiques. L'outil **Bibliometrix (R)** a été mobilisé afin de cartographier les dynamiques de recherche, en mettant en évidence plusieurs dimensions : l'évolution du volume des publications au fil du temps, l'identification des auteurs, institutions et pays les plus influents, ainsi que la structuration des réseaux de collaboration. L'analyse inclut également la co-occurrence des citations et des mots-clés, permettant ainsi de dégager les noyaux thématiques les plus significatifs.

La démarche combine deux niveaux complémentaires : d'une part, l'étude des *citants*, qui permet de repérer les interactions, orientations et tendances de recherche en cours ; d'autre part, l'analyse des *cités*, qui met en lumière les références fondatrices et les travaux majeurs structurant ce champ.

Les résultats mettent en évidence une évolution du concept de proximité en supply chain suivant trois grandes phases. La première, entre 2000 et 2010, s'appuie sur une lecture physique et spatiale, centrée sur la distance géographique, la réduction des coûts logistiques et les effets de la mondialisation. La deuxième, couvrant la période 2010-2020, reflète un élargissement de la notion vers des dimensions organisationnelles et relationnelles, intégrant davantage les interactions entre partenaires. Enfin, la période récente, de 2020 à 2024, traduit une reconfiguration plus stratégique et adaptative de la proximité, marquée par l'essor du numérique, l'intégration d'aspects cognitifs et organisationnels, et une orientation vers la résilience des chaînes d'approvisionnement.

Mots-clés : Proximité, Supply chain, Relations client-fournisseur, Analyse bibliométrique, Proximité numérique.

Abstract: This research examines the contribution of bibliometric analysis to understanding the concept of proximity in the supply chain field, over a period spanning nearly a quarter of a century, from 2000 to 2024. Methodologically, it is based on the systematic exploitation of the Scopus database, using a corpus consisting of 163 scientific publications. The Bibliometrix (R) tool was used to map research dynamics, highlighting several dimensions: the evolution of the volume of publications over time, the identification of the most influential authors, institutions, and countries, as well as the structuring of collaboration networks. The analysis also includes the co-occurrence of citations and keywords, thus making it possible to identify the most significant thematic cores.

The approach combines two complementary levels: on the one hand, the study of citants, which makes it possible to identify current interactions, directions, and research trends; On the other hand, the analysis of the cities, which highlights the founding references and major works structuring this field.

13 & 14 novembre 2025

The results highlight an evolution of the concept of proximity in the supply chain following three major phases. The first, between 2000 and 2010, is based on a physical and spatial interpretation, focused on geographic distance, the reduction of logistics costs, and the effects of globalization.

The second, covering the period 2010-2020, reflects an expansion of the concept towards organizational and relational dimensions, further integrating interactions between partners. Finally, the recent period, from 2020 to 2024, reflects a more strategic and adaptive reconfiguration of proximity, marked by the rise of digital technology, the integration of cognitive and organizational aspects, and an orientation towards the resilience of supply chains.

Keywords: Proximity, Supply chain, Customer-supplier relations, Bibliometric analysis, Digital proximity.

13 & 14 novembre 2025

Blockchain et Chaîne d'Approvisionnement: État d'Art

Blockchain and Supply Chain: A Literature Review

Reda ELMASKI

Université Hassan I, Settat

Zohra HAOUAM

Université Hassan I, Settat

Soukaina BENHAMIDA

Université Hassan I, Settat

Said KHAFIF

Université Hassan I, Settat

Résumé: Cette recherche explore le potentiel et les défis liés à l'intégration de la technologie blockchain dans la gestion logistique et les réseaux d'échange des produits des pays émergents. Bien que la blockchain offre des perspectives prometteuses pour l'amélioration de la visibilité et la confiance dans les opérations logistiques et commerciales, son adoption dans ces environnements demeure limitée en raison de difficultés techniques et organisationnelles spécifiques. L'étude présente un état des initiatives concrètes de déploiement de solutions blockchain dans les processus de la supply chain interentreprises. Ensuite, les défis propres aux pays émergents sont examinés, notamment les lacunes en matière d'infrastructures numériques, les coûts de mise en œuvre des projets et l'acceptation nécessaire auprès des acteurs traditionnels. Enfin, des leviers potentiels sont discutés pour faciliter une adoption réussie à long terme, tels que les partenariats public-privé, l'émergence de startups locales, la normalisation et la sensibilisation. Cette recherche vise à éclairer les décideurs et praticiens sur le potentiel et les enjeux liés à l'utilisation de la technologie blockchain dans un contexte de transformation numérique des pays émergents.

Mots clés: blockchain, chaîne d'approvisionnement, traçabilité, transparence, pays en développement, adoption technologique.

Abstract: This research explores the opportunities and issues related to the integration of blockchain technology in logistics networks and trading systems of developing countries. While blockchain offers promising prospects for improving value chains visibility, transparency and reliable information sharing, its adoption in these environments remains limited due to specific technological and organizational challenges. The study provides an overview of concrete initiatives of blockchain solutions deployment in inter-company supply processes. Subsequently, the challenges specific to developing countries are examined, including IT infrastructure gaps, implementation costs, and acceptance by traditional stakeholders. Finally, potential approaches are discussed to facilitate successful long-term adoption, such as public-private partnerships, the emergence of local startups, standardization, and awareness-raising. This research aims to inform decision-makers and practitioners about the transformative impact and hurdles of blockchain technologies in developing markets.

Key words: blockchain, supply chain, traceability, transparency, developing countries, technology adoption.

13 & 14 novembre 2025

Transparence algorithmique et traçabilité : leviers du marketing vert et de l'économie circulaire pour un management augmenté et durable des produits de terroir marocains

Salma El Ouadaa

Université Mohammed V, Maroc

Hafsa Belhachemi

Université Mohammed V, Maroc

Meryem ALAOUI AMINE

Université Mohammed V, Maroc

Taoufik DAGHRI

Université Mohammed V, Maroc

Résumé : De portée globale, les organisations subissent une pression accrue pour démontrer la véracité de leurs engagements durables auprès des consommateurs et des parties prenantes. La traçabilité et la transparence algorithmique s'imposent comme des vecteurs de transformation, garants de la confiance et remparts contre le greenwashing. Au sein des coopératives marocaines de terroir, l'ambition dépasse le marketing traditionnel pour engager une mutation organisationnelle et managériale, intégrant l'économie circulaire, le marketing vert et la gouvernance des données. Sur le plan méthodologique, la recherche mobilise une enquête quantitative expérimentale auprès d'un échantillon exploratoire de 100 consommateurs marocains. Le dispositif repose ainsi sur des vignettes de produits fictifs (huile d'argan) présentant des niveaux différenciés de traçabilité, de transparence algorithmique et d'engagements en matière de durabilité. Les participants évaluent les produits à l'aide d'échelles de type Likert, mesurant la traçabilité perçue, la confiance et l'intention d'achat. Les résultats préliminaires attendus suggèrent que la traçabilité claire et vérifiable constitue un déterminant majeur de la confiance des consommateurs, laquelle se traduit par une préférence accrue et une disposition à payer supérieure. En ce sens, l'association du marketing vert et de l'économie circulaire à une gouvernance transparente renforce la crédibilité des engagements, tandis que la transparence de l'intelligence artificielle agit comme un facteur amplificateur de cette relation. Cette étude contribue à éclairer la manière dont les coopératives peuvent évoluer vers un management organisationnel augmenté et durable, conciliant ancrage patrimonial et compétitivité internationale, en phase avec les enjeux de transformation managériale à l'ère numérique.

Mots-clés : Produits de terroir marocains; Management organisationnel augmenté; Gouvernance des données; Marketing vert et économie circulaire; Intelligence artificielle

Abstract: Organizations around the world are under increasing pressure to demonstrate the authenticity of their sustainability commitments to consumers and stakeholders. Traceability and algorithmic transparency are emerging as drivers of transformation, ensuring trust and acting as a bulwark against greenwashing. Within Moroccan local cooperatives, the ambition goes beyond traditional marketing to engage in organizational and managerial change, integrating the circular economy, green marketing, and data governance. Methodologically, the research uses an experimental quantitative survey of an exploratory sample of 100 Moroccan consumers. The system is based on labels for fictional products (argan oil) with different levels of traceability, algorithmic transparency, and sustainability commitments. Participants rate the products using Likert scales, measuring perceived traceability, trust, and purchase intent.

13 & 14 novembre 2025

Preliminary results suggest that clear and verifiable traceability is a major determinant of consumer confidence, which translates into increased preference and willingness to pay more. In this sense, combining green marketing and the circular economy with transparent governance reinforces the credibility of commitments, while the transparency of artificial intelligence acts as an amplifier of this relationship. This study helps to shed light on how cooperatives can evolve towards enhanced and sustainable organizational management, reconciling heritage roots with international competitiveness, in line with the challenges of managerial transformation in the digital age.

Key-words: Moroccan terroir products; Augmented organizational management; Data governance; Green marketing and circular economy; Artificial intelligence.

13 & 14 novembre 2025

Les déterminants de l'adoption de l'IA par les PME : Le rôle du soutien de la haute direction

Asma AGNI

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Marrakech
Université Cadi Ayyad, Maroc

Moulay Othmane IDRISI FAKHER EDDINE

Ecole nationale de commerce et de gestion Marrakech, université Cadi Ayyad,

Resumé : L'intelligence artificielle (IA) représente un levier stratégique pour la transformation et la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME). Pourtant, son adoption reste limitée en raison de nombreux obstacles. Cette recherche conceptuelle vise à identifier les déterminants de l'adoption de l'IA par les PME, en se focalisant spécifiquement sur l'influence de la haute direction. En s'appuyant sur une analyse synthétique et critique de la littérature académique récente, l'étude mobilise de manière originale les cadres théoriques Technology-Organization-Environment (TOE) et Resource-Based View (RBV). Les résultats mettent en évidence la prééminence du contexte organisationnel et positionnent le soutien de la haute direction (Top Management Support - TMS) comme un facteur médiateur central et une ressource stratégique répondant aux critères VRIO. Le TMS ne se limite pas à une allocation de ressources ; il facilite l'alignement stratégique, configure les autres capacités organisationnelles (compétences numériques, infrastructure, culture d'innovation) et agit comme un catalyseur essentiel pour surmonter les barrières techniques et humaines. L'article propose un modèle conceptuel intégrateur et des propositions de recherche qui dépassent une simple liste de facteurs pour expliquer leurs interactions dynamiques. La principale implication de ce travail est de démontrer que le succès de l'adoption de l'IA en contexte PME est moins une question d'accès à la technologie qu'une question de capacité stratégique et de leadership éclairé, offrant ainsi une feuille de route argumentée aux praticiens et un cadre solide pour de futures recherches empiriques.

Mots-clés : Intelligence Artificielle; PME; Adoption Technologique; Soutien de la Haute Direction.

Abstract : Artificial Intelligence (AI) represents a strategic lever for the transformation and competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). However, its adoption remains limited due to numerous barriers. This conceptual research aims to identify the determinants of AI adoption in SMEs, with a specific focus on the influence of top management. Relying on a synthetic and critical analysis of recent academic literature, the study innovatively mobilizes the Technology-Organization-Environment (TOE) and Resource-Based View (RBV) theoretical frameworks. The findings highlight the prominence of the organizational context and position Top Management Support (TMS) as a central mediating factor and a strategic resource meeting the VRIO criteria. TMS goes beyond resource allocation; it facilitates strategic alignment, configures other organizational capabilities (digital skills, infrastructure, innovation culture), and acts as an essential catalyst for overcoming technical and human barriers. The article proposes an integrative conceptual model and research propositions that move beyond a mere list of factors to explain their dynamic interactions. The main implication of this work is to demonstrate that the success of AI adoption in an SME context is less a matter of access to technology and more a matter of strategic capability and enlightened leadership, thus providing a reasoned roadmap for practitioners and a solid framework for future empirical research.

Keywords : Artificial Intelligence; SMEs; Technology Adoption; Top Management Support.

13 & 14 novembre 2025

Résilience des Structures d'accompagnement Entrepreneurial (SAE) en contexte sous tension : la perception des responsables des incubateurs au Burkina Faso.

Ousmane TIENDREBEOGO

Université Gaston Berger (UGB) de Saint-Louis, Sénégal

Felix Massing NTEP

Université Gaston Berger (UGB) de Saint-Louis, Sénégal

Résumé: Cette recherche examine la résilience des incubateurs burkinabè dans un contexte sous tension (environnement marqué par l'insécurité, des contraintes fiscales et l'accès restreint aux ressources). En fait, alors que les structures d'accompagnement entrepreneurial (SAE) se sont multipliées ces dernières années difficiles, leurs résultats sont hétérogènes avec un bilan globalement mitigé. Cette étude se base sur la théorie de l'écosystème entrepreneurial avec une approche qualitative exploratoire. Dès lors, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de six incubateurs implantés dans des localités différentes. Nous avons atteint la saturation au bout de six entretiens et les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Les résultats identifient trois ressorts complémentaires de la résilience. (1) Des capacités de gestion formalisées : professionnalisation du personnel, procédures et discipline financière (diversification des revenus, conformité des dépenses) qui renforce la pérennité. (2) Un modèle d'accompagnement « centré entrepreneur » : sélection rigoureuse des porteurs, plans d'actions individualisés, outillage à la levée de fonds et au pivot, appuyés par un réseau de mentors et prestataires. (3) Une coordination écosystémique adaptative : partenariats public-privé-ONG, délocalisation temporaire des activités vers des zones sûres, usage des outils numériques et maillage décentralisé de consultants selon les contextes. Notre étude fait deux principaux apports : i) une opérationnalisation du concept d'incubateur résilient (fonctionnement continu pendant au moins 5 ans avec sorties régulières de cohortes) ; ii) un cadre en trois piliers assortis d'indicateurs actionnables pour le fonctionnement d'incubateur en contexte fragile ou incertain. Sur le plan managérial, l'article propose de prioriser : la mise en réseau, le financement mixte et l'adaptation territoriale des services. Au niveau théorique, il étend la littérature sur les écosystèmes entrepreneurial aux contextes ouest-africains sous contrainte et ouvre la voie à des validations quantitatives (survie post-incubation, croissance, innovation, etc.) et à l'inclusion d'autres parties prenantes pour affiner les mécanismes d'interaction.

Mots clés : incubateur d'entreprises, résilience, écosystème entrepreneurial, Contexte sous tension, Burkina Faso

Abstract: This research examines the resilience of incubators in Burkina Faso in a challenging context (an environment marked by insecurity, fiscal constraints and limited access to resources). In fact, while entrepreneurial support structures (ESS) have multiplied in recent difficult years, their results are mixed, with an overall mixed assessment. This study is based on entrepreneurial ecosystem theory using an exploratory qualitative approach. Semi-structured interviews were conducted with six incubators located in different areas. We reached saturation after six interviews and the data was subjected to content analysis. The results identify three complementary drivers of resilience. (1) Formalised management capabilities: professionalisation of staff, procedures and financial discipline (diversification of income, compliance with expenditure) which strengthen sustainability. (2) An 'entrepreneur-centred' support model: rigorous selection of project leaders, individualised action plans, tools for fundraising and pivoting, supported by a network of mentors and service providers.

13 & 14 novembre 2025

(3) Adaptive ecosystem coordination: public-private-NGO partnerships, temporary relocation of activities to safe areas, use of digital tools and decentralised networks of consultants depending on the context. Our study makes two main contributions: i) an operationalisation of the concept of a resilient incubator (continuous operation for at least five years with regular cohort outputs); ii) a three-pillar framework with actionable indicators for incubator operation in fragile or uncertain contexts. From a managerial perspective, the article proposes prioritising networking, mixed financing and the territorial adaptation of services. At the theoretical level, it extends the literature on entrepreneurial ecosystems to constrained West African contexts and paves the way for quantitative validation (post-incubation survival, growth, innovation, etc.) and the inclusion of other stakeholders to refine interaction mechanisms.

Keywords: business incubator, resilience, entrepreneurial ecosystem, constrained context, Burkina Faso.

13 & 14 novembre 2025

**Impact des chatbots sur l'expérience d'achat en ligne :
Rôle médiateur de l'engagement client**

Youssra IBNOUSSINA

Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Université Paris Nanterre, France

Si Mohamed BEN MASSOU

Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Sami BASLY

Université Paris Nanterre, France

Résumé : Avec l'essor du e-commerce, les technologies basées sur l'intelligence artificielle, notamment les chatbots, se sont imposées comme des leviers essentiels pour améliorer l'interaction entre les e-commerçants et leurs clients. Ces agents conversationnels ne se contentent plus de répondre à des requêtes simples ; ils participent activement à la création d'expériences d'achat personnalisées, immersives et engageantes. Cet article examine dans quelle mesure les chatbots influencent l'expérience client et analyse le rôle de l'engagement client dans cette relation. L'étude adopte une approche qualitative exploratoire, fondée sur un échantillonnage de convenance combiné à la méthode "boule de neige", auprès d'acheteurs en ligne recrutés via des groupes Facebook spécialisés dans l'achat de vêtements. Les entretiens semi-directifs menés révèlent que les jeunes adultes, plus familiers avec les technologies numériques, manifestent une plus grande ouverture et une adoption plus naturelle des chatbots. Les résultats montrent que les suggestions personnalisées renforcent généralement l'engagement client et enrichissent l'expérience d'achat, bien que certains utilisateurs privilégient l'autonomie ou manifestent une forme de désengagement face à des recommandations répétitives ou inadaptées. L'absence d'interaction humaine demeure un frein pour une partie des répondants, tandis que d'autres perçoivent le chatbot comme un substitut acceptable, rapide et efficace. La confidentialité des données personnelles constitue également un déterminant majeur de la confiance et de l'engagement envers la marque. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à une meilleure compréhension du rôle des chatbots dans la construction de l'expérience client numérique. Sur le plan managérial, elle souligne la nécessité d'adopter des stratégies hybrides combinant assistance humaine et automatisée, tout en renforçant la transparence et la sécurité des données personnelles. Des pistes de recherche futures incluent une étude quantitative explicative et l'exploration de secteurs variés du e-commerce.

Mots-clés : E-commerce, Intelligence Artificielle, Chatbot, Expérience client, Engagement client.

Abstract : With the rise of e-commerce, artificial intelligence-based technologies, particularly chatbots, have become essential tools for enhancing interactions between online retailers and their customers. These conversational agents no longer limit themselves to answering basic questions but actively contribute to creating personalized, immersive, and engaging shopping experiences. This paper investigates the extent to which chatbots influence customer experience and examines the mediating role of customer engagement in this relationship. The study adopts a qualitative exploratory approach based on a convenience and snowball sampling method, involving online shoppers recruited through Facebook groups dedicated to clothing purchases. Semi-structured interviews reveal that young adults, who are more familiar with digital technologies, display greater openness and faster adoption of chatbots.

13 & 14 novembre 2025

Findings show that personalized suggestions generally strengthen customer engagement and enrich the shopping experience, although some users prefer autonomy or experience disengagement when facing repetitive or irrelevant recommendations. The lack of human interaction remains a barrier for certain respondents, while others perceive chatbots as efficient and acceptable substitutes for human support. Data privacy concerns also emerge as a major determinant of trust and brand engagement. From a theoretical standpoint, this research contributes to a deeper understanding of how chatbots shape digital customer experience. From a managerial perspective, it highlights the importance of adopting hybrid strategies that combine human and automated assistance while reinforcing transparency and data security. Future research avenues include conducting a quantitative explanatory study to generalize the findings and exploring the impact of chatbots in other e-commerce sectors such as electronics or services.

Keywords : E-commerce, Artificial Intelligence, Chatbot, Customer experience, Customer engagement.

13 & 14 novembre 2025

Session 4. Transformation digitale et innovation stratégique

13 & 14 novembre 2025

Impact de la personnalisation et la customisation sur la perception de l'innovation collaborative : rôle de l'expérience utilisateur dans un contexte de site e-commerce

Salwa ZEGZOUTI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Chakib HAMADI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Résumé : À l'ère du commerce numérique, le rôle du consommateur connaît une transformation profonde, passant du statut de simple bénéficiaire de services à celui de participant actif à la co-création de ses expériences. Cette étude examine l'impact de la personnalisation (modifications automatisées) et de la customisation (modifications pilotées par l'utilisateur) sur la perception de l'innovation collaborative, l'expérience utilisateur (UX) jouant un rôle clé de médiateur. L'étude utilise une méthodologie qualitative à caractère exploratoire, fondée sur un double cadre théorique. Ce cadre englobe le modèle interactif de l'innovation (Von Hippel, 1986), qui met l'accent sur le rôle important des utilisateurs dans le processus d'innovation, et la théorie de la co-création de valeur (Vargo et Lusch, 2004), qui considère les utilisateurs comme des collaborateurs à la création de valeur. Au total, neuf entretiens semi-directifs ont été menés auprès de professionnels du numérique, dont des concepteurs UX, des développeurs et des chefs de produit, ainsi que quinze entretiens auprès de consommateurs de profils divers, exposés aux pratiques de personnalisation du e-commerce. Les résultats indiquent une complémentarité fonctionnelle entre personnalisation et customisation. Si la personnalisation opère souvent de manière discrète pour l'utilisateur, elle améliore la fluidité et le confort de navigation, favorisant ainsi un engagement implicite. À l'inverse, la customisation nécessite des actions délibérées et volontaires, renforçant ainsi le sentiment de contrôle et d'appropriation. L'expérience utilisateur (UX) apparaît comme un facteur d'interprétation crucial, influençant la perception de ces appareils et la probabilité de reconnaître la co-innovation. En résumé, la recherche met en évidence un cadre de contributions implicites à l'innovation, ancré dans les micro-interactions, la qualité de l'expérience utilisateur (UX) et la valeur perçue des modifications. Cette étude ouvre de nouvelles perspectives pour reconsiderer l'intégration des utilisateurs dans les processus de conception numérique, au-delà des méthodes participatives conventionnelles.

Mots clés : Personnalisation ; Customisation ; Expérience Utilisateur ; Innovation Collaborative ; E-commerce

Abstract : In the era of digital commerce, the role of the consumer is undergoing a profound transformation, moving from being a mere recipient of services to an active participant in the co-creation of their experiences. This study examines the impact of personalization (automated modifications) and customization (user-driven modifications) on the perception of collaborative innovation, with user experience (UX) playing a key mediating role. The study uses an exploratory qualitative methodology, based on a dual theoretical framework. This framework encompasses the interactive model of innovation (Von Hippel, 1986), which emphasizes the important role of users in the innovation process, and the theory of value co-creation (Vargo and Lusch, 2004), which views users as collaborators in value creation. A total of nine semi-structured interviews were conducted with digital professionals, including UX designers, developers, and product managers, as well as fifteen interviews with consumers of diverse profiles exposed to e-commerce personalization practices.

13 & 14 novembre 2025

The results indicate a functional complementarity between personalization and customization. While personalization often operates discreetly for the user, it improves navigation fluidity and comfort, thus promoting implicit engagement. Conversely, customization requires deliberate and voluntary actions, thus reinforcing the feeling of control and ownership. User experience (UX) emerges as a crucial interpretive factor, influencing the perception of these devices and the likelihood of recognizing co-innovation. In summary, the research highlights a framework of implicit contributions to innovation, anchored in micro-interactions, the quality of the user experience (UX), and the perceived value of modifications. This study opens new perspectives for reconsidering the integration of users in digital design processes, beyond conventional participatory methods.

Keywords: Personalization; Customization; User Experience; Collaborative Innovation; E-commerce

13 & 14 novembre 2025

Digitalisation et logistique internationale :

Mécanismes, spécificités et apports pour un management augmenté (focus sur le Maroc)

Youssef JOBRANE

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Morad LEMTAOUI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Résumé: Dans un contexte de transformation digitale accélérée, la logistique internationale connaît une mutation profonde sous l'effet des technologies de l'information et de la communication. Cette contribution propose une analyse théorique de l'impact de la digitalisation sur la performance des chaînes logistiques internationales, en s'appuyant sur une revue de littérature, des études de cas et des témoignages d'experts. L'étude identifie les spécificités de la logistique internationale (multi-juridictions, conformité douanière, risques logistiques), puis explore les leviers technologiques, tels que les guichets uniques, l'IoT, la blockchain et l'intelligence artificielle, qui permettent de réduire les délais de dédouanement, faciliter les paiements, sécuriser les données et optimiser les flux. Elle met en évidence les gains attendus en matière de coûts, de résilience, de durabilité et de compétitivité, tout en soulignant les conditions de succès d'une transition digitale efficace dans les pays émergents, notamment le Maroc. L'article se conclut par des recommandations stratégiques à l'attention des acteurs publics et privés pour tirer pleinement parti des outils numériques.

Mots-clés : Logistique internationale ; Interopérabilité douanière ; Dédouanement électronique ; Blockchain ; Supply chain intelligente.

Abstract : In a context of accelerated digital transformation, international logistics is undergoing a profound shift driven by information and communication technologies. This theoretical contribution examines the impact of digitalization on the performance of global supply chains, based on a literature review, selected case studies, and expert insights. The study highlights the specific features of international logistics, such as multi-jurisdictional operations, customs compliance, and complex risk environments, before exploring key technological levers including single windows, IoT, blockchain, and artificial intelligence. These tools contribute to faster customs clearance, secure payments, real-time data access, and optimized flows. The paper outlines the expected benefits in terms of cost efficiency, resilience, sustainability, and competitiveness, while emphasizing the conditions for a successful digital transition in emerging economies, particularly Morocco. Strategic recommendations are proposed for both public authorities and private actors to harness the full potential of digital supply chain tools.

Keywords: International Logistics; Customs Interoperability; Electronic Customs Clearance; Blockchain; Smart Supply Chain.

13 & 14 novembre 2025

Management stratégique et transformation digitale : Une revue de littérature basée sur la méthode SALSA

Najoua LOURHAOUI

Ecole Nationale de Commerce de Gestion d'El Jadida
Chouaib Doukkali University

Hayat BARAKATE

Ecole Nationale de Commerce de Gestion d'El Jadida
Chouaib Doukkali University

Résumé : La transformation digitale constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises, influençant les processus organisationnels, les modèles de gouvernance et la performance globale. Dans le contexte des entreprises cotées, soumises à une forte pression de compétitivité et de transparence, l'intégration de technologies numériques telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et l'analytique avancée offre de nouvelles perspectives pour le management stratégique. Cette communication présente une revue de littérature sur le lien entre transformation digitale et performance organisationnelle, réalisée selon la méthode SALSA (Search – Appraisal – Synthesis – Analysis) de Grant & Booth (2009). Cette approche permet d'identifier, d'évaluer et de synthétiser les travaux académiques récents, tout en mettant en évidence tendances, opportunités et limites de la recherche existante. L'objectif est de proposer des pistes théoriques et pratiques pour un management stratégique « augmenté » par la donnée et d'ouvrir la voie à des recherches futures dans le contexte des entreprises cotées marocaines.

Mots-clés : Transformation digitale, Performance organisationnelle, Management stratégique, Entreprises cotées, Revue de littérature, Méthode SALSA.

Abstract: Digital transformation is a major strategic lever for companies, influencing organizational processes, governance models, and overall performance. In the context of publicly listed companies, which are under strong pressure regarding competitiveness and transparency, the integration of digital technologies such as artificial intelligence, blockchain, and advanced analytics offers new perspectives for strategic management. This paper presents a literature review on the link between digital transformation and organizational performance, conducted using the SALSA method (Search – Appraisal – Synthesis – Analysis) by Grant & Booth (2009). This approach allows for the identification, evaluation, and synthesis of recent academic work, while highlighting trends, opportunities, and limitations in existing research. The goal is to propose theoretical and practical directions for "augmented" strategic management through data and pave the way for future research in the context of Moroccan publicly listed companies.

Keywords: Digital transformation, Organizational performance, Strategic management, Publicly listed companies, Literature review, SALSA method.

13 & 14 novembre 2025

Stratégie et disruption numérique :
repenser le management à l'ère de la transformation digitale – Analyse du cas OCP
Group

Haniya Oumaima ERRADOUANI

Université de Picardie Jules Verne, France

Résumé : Dans un contexte économique marqué par l'incertitude, la complexité et l'accélération technologique, la transformation digitale s'impose comme un levier stratégique majeur pour les entreprises. Loin de se limiter à l'adoption d'outils numériques, elle redéfinit profondément les modèles organisationnels, les processus décisionnels et la création de valeur. Cet article examine l'interaction entre transformation digitale et management stratégique, en mettant en lumière les opportunités et les tensions qu'elle engendre. À travers une étude de cas du groupe OCP, acteur industriel stratégique marocain, nous analysons comment l'intégration des technologies 4.0, l'exploitation des données et la modernisation des processus peuvent renforcer la compétitivité et l'innovation. Enfin, l'article propose des recommandations managériales pour réussir la digitalisation, centrées sur le leadership transformationnel, l'agilité stratégique, la gouvernance data-driven et la durabilité. Les résultats soulignent que la transformation digitale doit être envisagée comme un processus stratégique continu, impliquant un équilibre entre technologie, management et culture organisationnelle.

Mots-clés : Transformation digitale, Management stratégique, Disruption numérique, Industrie 4.0, OCP Group

Abstract : In an economic context characterized by uncertainty, complexity, and rapid technological change, digital transformation has emerged as a key strategic lever for organizations. Far from being limited to the adoption of digital tools, it profoundly reshapes organizational models, decision-making processes, and value creation. This paper examines the interaction between digital transformation and strategic management, highlighting both opportunities and challenges. Through a case study of OCP Group, a strategic Moroccan industrial actor, we analyze how the integration of Industry 4.0 technologies, data utilization, and process modernization can enhance competitiveness and innovation. Finally, the paper provides managerial recommendations to successfully implement digitalization, focusing on transformational leadership, strategic agility, data-driven governance, and sustainability. The findings indicate that digital transformation should be considered a continuous strategic process, requiring a balance between technology, management, and organizational culture.

Keywords: Digital transformation, Strategic management, Digital disruption, Industry 4.0, OCP Group.

13 & 14 novembre 2025

Contrôle de gestion et intelligence artificielle: Une revue systématique de la littérature selon la méthode PRISMA

Soukaina BENHAMIDA

Université Hassan I, Maroc

Zohra HAOUAM

Université Hassan I, Maroc

Reda ELMASKI

Université Hassan I, Maroc

Said KHAFIF

Université Hassan I, Maroc

Résumé: Avec le développement rapide de l'intelligence artificielle (IA), l'intégration de l'IA dans les systèmes de contrôle de gestion suscite un intérêt croissant au sein des milieux académiques et professionnels. Cependant, cette intégration nécessite la prise en compte de nombreux facteurs afin d'en assurer le succès. L'objectif de cette revue systématique de la littérature est de synthétiser les études existantes sur l'application de l'IA dans le contrôle de gestion, en s'appuyant sur le schéma PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

L'article présente une synthèse qui identifie les principaux thèmes, méthodologies et résultats dans ce domaine, ainsi qu'une analyse de leurs implications. Il met en évidence les formes émergentes, les pratiques et les structures à travers lesquelles l'IA transforme le contrôle de gestion. Par ailleurs, la revue systématique illustre plusieurs cadres d'évaluation proposés dans la littérature. Enfin, elle souligne la nécessité de prendre en considération les enjeux éthiques et les rapports de pouvoir afin de tirer pleinement profit des avantages potentiels liés à l'intégration de l'IA dans les systèmes de contrôle de gestion, ouvrant ainsi la voie à de futures recherches.

Mots-clés : Contrôle de gestion, Intelligence artificielle, Méthode PRISMA, Revue systématique de la littérature, Méta-analyses.

Abstract: With fast developments in artificial intelligence (AI), the use of AI in management control system has focused the academic and professional community. This integration, however, involves consideration of many factors to ensure successful integration. The aim of this systematic literature review is to synthesize the extant studies on the application of AI in management control based on the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) flow diagram. The paper is divided into a synthesis which identifies key themes, methodologies, and findings in this domain, and an analysis of their implications.

It synthesizes prior research and provides an overview of the emerging forms, practices, and structures through which AI is transforming management control. Moreover, the SLR also illustrates several evaluation frameworks generated in the literature. Lastly, it highlights the need to deal with ethical and power concerns in order to leverage the potential gains from integrating AI in management control systems, paving the way for future research.

Keywords: Management Control, Artificial intelligence, PRISMA method, Systematic Literature Review, Meta-Analyses.

13 & 14 novembre 2025

La transformation digitale et l'intelligence artificielle : Des leviers de résilience organisationnelle pour les PME marocaines.

Firdaousse BOUNASSI

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Cadi Ayyad, Maroc

Fouad NAOUI

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé: Dans une économie en mutation continue, caractérisée par l'incertitude économique, la volatilité des marchés et l'essor rapide des technologies numériques, les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines sont confrontées à des défis majeurs pour maintenir leur compétitivité et leur performance durable. La résilience organisationnelle devient dès lors un impératif stratégique, permettant aux entreprises d'absorber les perturbations, d'ajuster leurs modèles économiques et de saisir de nouvelles opportunités. Cette étude vise à explorer les synergies potentielles entre la transformation digitale, l'usage de l'intelligence artificielle (IA) et la résilience organisationnelle des PME marocaines. À travers une revue narrative de la littérature, elle analyse les travaux récents relatifs à la digitalisation, à l'adoption de l'IA et aux pratiques organisationnelles favorisant la capacité d'adaptation. Les études montrent que l'intégration du digital et de l'IA renforce la flexibilité stratégique, l'efficacité des processus internes et la qualité de la prise de décision. L'intelligence artificielle, en particulier, améliore la prévision des besoins, la personnalisation des services et la réactivité face aux changements environnementaux. En combinant ces leviers, les PME peuvent non seulement accroître leur performance opérationnelle et marketing, mais aussi consolider leur aptitude à innover et à résister aux crises. Cette recherche met ainsi en évidence l'importance d'une approche intégrée mobilisant transformation digitale, intelligence artificielle et résilience organisationnelle pour assurer la pérennité et la compétitivité des PME marocaines dans un environnement dynamique et incertain.

Mots-clés : Transformation digitale ; Intelligence artificielle Résilience organisationnelle – PME marocaines

Abstract : In a constantly changing environment characterized by economic uncertainty, market volatility, and the rapid rise of digital technologies, Moroccan small and medium-sized enterprises (SMEs) face major challenges in maintaining their competitiveness and sustainable performance. Organizational resilience is therefore becoming a strategic imperative, enabling companies to absorb disruptions, adjust their business models, and seize new opportunities. This study aims to explore the potential synergies between digital transformation, the use of artificial intelligence (AI), and the organizational resilience of Moroccan SMEs. Through a narrative review of the literature, it analyzes recent work on digitization, AI adoption, and organizational practices that promote adaptability. The studies show that the integration of digital technology and AI enhances strategic flexibility, the efficiency of internal processes, and the quality of decision-making. Artificial intelligence, in particular, improves demand forecasting, service personalization, and responsiveness to environmental changes. By combining these levers, SMEs can not only increase their operational and marketing performance, but also consolidate their ability to innovate and withstand crises.

Keywords: Digital transformation – Artificial intelligence – Organizational resilience – Moroccan SMEs.

13 & 14 novembre 2025

Entre rationalité et émotion : une analyse comportementale de l'intention d'adopter l'intelligence artificielle dans les TPME marocaines

Monssif RAHHALI

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Abdellah AAJLY

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Résumé : L'intelligence artificielle représente un levier stratégique majeur pour la transformation numérique, mais son adoption demeure limitée au sein des Très Petites et Moyennes Entreprises, particulièrement dans les économies émergentes. Cette recherche explore les déterminants cognitifs, émotionnels et contextuels de l'intention d'adopter l'IA dans les TPME marocaines. Elle intègre de manière exhaustive cinq cadres théoriques établis : le Technology Acceptance Model, la Theory of Planned Behavior, le modèle Technology–Organization–Environment, le Technostress Framework et la Prospect Theory, offrant ainsi une compréhension holistique du processus décisionnel.

Une étude quantitative a été menée auprès de 150 dirigeants de TPME, et les données collectées ont été analysées par PLS-SEM. Les résultats obtenus révèlent que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue exercent des effets positifs et significatifs sur l'intention d'adoption, confirmant la robustesse des approches cognitives. Il est notable, en revanche, que les conditions facilitatrices et l'influence sociale présentent des effets limités sur cette intention. Parallèlement, l'étude met en évidence un lien fort et significatif : l'anxiété technologique accroît de manière substantielle l'aversion à la perte, soulignant l'importance cruciale de la dimension émotionnelle dans le processus décisionnel. Ces conclusions démontrent que la décision d'adopter l'IA s'inscrit dans une logique de rationalité limitée, où les émotions et les perceptions du risque coexistent avec les croyances utilitaires. Cette recherche contribue significativement à la littérature en combinant de façon innovante les approches cognitives et comportementales pour analyser l'adoption technologique en contexte émergent. Elle propose également des implications managériales concrètes visant à réduire le stress technologique et à renforcer la confiance numérique des dirigeants de TPME.

Mots-clés: intelligence artificielle, adoption technologique, TPME, finance comportementale, technostress, rationalité limitée.

13 & 14 novembre 2025

Abstract : Artificial Intelligence (AI) represents a strategic lever for digital transformation, yet its adoption remains limited among micro, small, and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in emerging economies. This study examines the cognitive, emotional, and contextual determinants of the intention to adopt AI within Moroccan SMEs, by integrating five well-established theoretical frameworks: the Technology Acceptance Model, the Theory of Planned Behavior, the Technology–Organization–Environment model, the Technostress Framework, and the Prospect Theory. A quantitative survey was conducted among 150 MSME managers, and the collected data were analyzed using PLS-SEM. The findings reveal that perceived usefulness and perceived ease of use exert strong positive effects on the intention to adopt AI, while technological anxiety significantly increases loss aversion. In contrast, facilitating conditions and social influence show no significant impact. These results suggest that AI adoption decisions follow a logic of bounded rationality, where emotions, risk perceptions, and utilitarian beliefs coexist. This research enriches the literature on technology adoption in emerging contexts and offers managerial implications to mitigate technostress and strengthen digital confidence among SMEs leaders.

Keywords: Artificial Intelligence, technology adoption, SMEs, behavioral finance, technostress, bounded rationality.

13 & 14 novembre 2025

Session 5. Digitalisation, innovation et performance sectorielle

13 & 14 novembre 2025

Management émotionnel et digitalisation de la relation client : Perspectives du secteur FMCG au Maroc

Rania NASSAF

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc

Chakib HAMADI

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé: Face à la digitalisation du Maroc, les marques FMCG doivent adapter leur stratégie relationnelle à un environnement où l'émotion, la personnalisation et la réactivité sont des facteurs de fidélisation. Cette recherche étudie l'effet combiné du SMME et du Social CRM sur le développement du capital de marque et la fidélité attitudinale des consommateurs au Maroc. Grâce à une démarche qualitative exploratoire, 24 entretiens semi-directifs ont été menés avec des professionnels du marketing digital et des consommatrices actives sur les réseaux sociaux. Les résultats soulignent le rôle des dimensions émotionnelles et sociales (interaction personnalisée, réactivité sociale, originalité perçue (souvent nostalgique) et cohérence de l'expérience de la marque). Ces éléments génèrent la confiance, la proximité et l'attachement émotionnel et influencent la fidélité attitudinale dans un contexte de faible implication du produit. La recherche a abouti à un modèle théorique de gestion émotionnelle digitalisée à 12 variables, basé sur la théorie du Flow et la théorie de l'échange social. L'article contribue donc doublement : il enrichit la littérature en situant les mécanismes de fidélisation digitale dans le secteur alimentaire marocain et il offre des pistes managériales aux marques qui souhaitent consolider leur e-branding avec des stratégies plus humaines, culturelles et différencier. En intégrant digitalisation, ancrage culturel et gestion émotionnelle, cette étude met en évidence la nécessité pour les marques marocaines d'aller au-delà de la visibilité pour créer une relation engageante, réciproque et émotionnellement riche avec leur public.

Mots-clés : SMME, e-branding, capital sympathie, originalité perçue, fidélité attitudinale

Abstract : In the face of Morocco's digitalization, FMCG brands must adapt their relationship strategy to an environment where emotion, personalization, and responsiveness are key factors for customer loyalty. This research studies the combined effect of SMME and Social CRM on the development of brand equity and consumers' attitudinal loyalty in Morocco. Through an exploratory qualitative approach, 24 semi-structured interviews were conducted with digital marketing professionals and active social media consumers. The results highlight the role of emotional and social dimensions (personalized interaction, social responsiveness, perceived originality (often nostalgic), and brand experience consistency). These elements foster trust, proximity, and emotional attachment, influencing attitudinal loyalty in a context of low product involvement. The research led to a theoretical model of digitized emotional management with 12 variables, based on Flow theory and social exchange theory. The article thus contributes in two ways: it enriches the literature by situating digital loyalty mechanisms in the Moroccan food sector and offers managerial insights for brands wishing to strengthen their e-branding with more human, cultural, and differentiated strategies. By integrating digitalization, cultural grounding, and emotional management, this study highlights the need for Moroccan brands to go beyond visibility and create an engaging, reciprocal, and emotionally rich relationship with their audience.

Keywords: SMME, e-branding, affinity capital, perceived originality, attitudinal loyalty.

13 & 14 novembre 2025

Transformation Digitale et Performance Marketing : étude des caractéristiques clés se manifestant au niveau des points de contact digitaux des sites web B2C marocains

Amra HATIM

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc

Chakib HAMADI

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé : Cette étude examine comment la transformation digitale (TD) influence la performance marketing perçue des sites web B2C marocains à travers la satisfaction et l'engagement des utilisateurs. En mobilisant le *Technology Acceptance Model (TAM)* et la *Customer Experience Theory (CET)*, la TD est appréhendée comme un construit multidimensionnel se manifestant par six dimensions : ergonomie et visuels, réassurance, efficience, sécurité perçue, réactivité via chatbot et customisation produit. Les entretiens qualitatifs menés (60 à 90 min) ont confirmé ces dimensions et révélé la *Technologie de Visualisation Interactive (TVI)* comme variable modératrice renforçant l'effet de la customisation sur l'expérience utilisateur. L'ergonomie, l'efficience et la sécurité perçue favorisent la satisfaction, tandis que la customisation et l'interactivité stimulent l'engagement, soutenant la performance marketing dans un contexte digital émergent.

Mots-clés : Transformation digitale, expérience client, engagement, satisfaction, Maroc, B2C.

Abstract: This study explores how digital transformation (DT) shapes the perceived marketing performance of Moroccan B2C websites through user satisfaction and engagement. Drawing on the Technology Acceptance Model (TAM) and the Customer Experience Theory (CET), DT is conceptualized as a multidimensional construct reflected in six website features: ergonomics and visuals, reassurance, efficiency, perceived security, chatbot responsiveness, and product customization. Based on qualitative interviews (60–90 minutes each), results confirm these dimensions and highlight *Interactive Visualization Technology (IVT)* as an emerging moderator enhancing the impact of customization on user experience. Findings show that ergonomics, efficiency, and perceived security drive satisfaction, while interactivity and customization strengthen engagement. DT thus acts as a key catalyst for perceived marketing performance in emerging digital markets.

Keywords: Digital Transformation, Customer Experience, Engagement, Satisfaction, B2C, Morocco.

13 & 14 novembre 2025

De la gestion du changement à l'adoption des technologies : Une lecture bibliométrique du champ entrepreneurial

Nada ZNADY

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Mohammed BAZI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Résumé : L'évolution des technologies de l'information et de la communication a profondément transformé les organisations, notamment à travers l'essor du Big Data, de l'intelligence artificielle et de la digitalisation. Ces innovations offrent de nouvelles opportunités d'efficacité mais imposent également des défis d'adaptation, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, souvent limitées par leurs ressources et leurs compétences technologiques. Dans ce contexte, la gestion du changement devient une compétence stratégique essentielle pour faciliter l'acceptabilité et l'adoption des technologies. Pourtant, la littérature scientifique traite encore rarement ces dimensions de manière intégrée. La présente étude propose une analyse bibliométrique visant à cartographier la production scientifique internationale sur la gestion du changement et l'adoption technologique dans le champ entrepreneurial. À partir d'un corpus de 106 articles indexés dans Scopus (2016–2025) et analysés avec VOSviewer, elle identifie les auteurs, revues, concepts dominants et tendances émergentes autour de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle et de l'entrepreneuriat.

Mots-clés : Gestion du changement ; Adoption des technologies ; Transformation numérique ; Intelligence artificielle ; Entrepreneuriat.

Abstract : The evolution of information and communication technologies has profoundly transformed organizations, particularly through the rise of Big Data, artificial intelligence, and digitization. These innovations offer new opportunities for efficiency but also pose challenges of adaptation, particularly for small and medium-sized enterprises, which are often limited by their resources and technological skills. In this context, change management becomes an essential strategic skill for facilitating the acceptability and adoption of technologies. However, scientific literature still rarely addresses these dimensions in an integrated manner. This study proposes a bibliometric analysis aimed at mapping international scientific output on change management and technology adoption in the entrepreneurial field. Based on a corpus of 106 articles indexed in Scopus (2016–2025) and analyzed with VOSviewer, it identifies the authors, journals, dominant concepts, and emerging trends around digital transformation, artificial intelligence, and entrepreneurship.

Keywords : Change management; Technology adoption; Digital transformation; Artificial intelligence; Entrepreneurship.

13 & 14 novembre 2025

Les barrières et les facilitateurs de la digitalisation de la supply chain : Cas du secteur automobile marocain

Ghizlene OUHRIR

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc

Nawfal BAHHA

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc.

Résumé : Dans cette nouvelle ère caractérisée par la complexité, l'incertitude et le dynamisme, la digitalisation de la supply chain apparaît comme un impératif incontournable pour faire face aux différents défis de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Dans ce contexte, la présente recherche a pour objectif d'identifier les barrières et les facilitateurs liés à la digitalisation de la supply chain dans le secteur automobile. À cet égard, une recherche exploratoire qualitative a été menée, comprenant 17 entretiens semi-directifs avec des cadres supérieurs de la Supply Chain automobile. Les résultats ont permis d'identifier que la digitalisation est devenue un enjeu stratégique dans le secteur automobile, et que la mise en œuvre d'une supply chain digitale est confrontée par plusieurs barrières qui peuvent être résumées en trois catégories : des barrières financières, des barrières liées au capital humain et des barrières organisationnelles et techniques. Ainsi, les résultats révèlent que des leviers humains et un pilotage stratégique et managérial de l'entreprise constituent les principaux facilitateurs qui permettent aux entreprises de surmonter facilement les barrières qui pourraient ralentir leur adoption d'une supply chain digitale.

Mots-clés : Digitalisation ;Supply chain ;Barrières; Facilitateurs; Etude qualitative.

Abstract : In this new era characterized by complexity, uncertainty and dynamism, supply chain digitalization appears as an unavoidable imperative to face the various challenges of the environment in which companies evolve. In this context, the present research aims to identify the barriers and enablers linked to supply chain digitalization. In this regard, an exploratory research has been conducted, including 17 semi-structured interviews with senior executives in the automotive supply chain. The results have identified that digitalization has become a strategic issue in automotive industry, and that the implementation of a digital supply chain faces several barriers that can be summarized into three categories: financial barriers, barriers related to human capital, and organizational and technical barriers. Also, the results reveal that human levers and strategic and managerial management of the company are the main enablers that allow companies to easily overcome the barriers that could hinder their adoption of a digital supply chain.

Keywords: Digitalization; Supply chain; Barriers; Enablers; Qualitative study.

13 & 14 novembre 2025

Transformation Digitale et Gestion de la Relation Client : Fondements théoriques et perspectives managériales

Housna AISSAOUI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Ibn Zohr, Maroc

Kenza MAMMAD

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Ibn Zohr, Maroc

Résumé : La transformation digitale dépasse la dimension technologique pour devenir un levier stratégique de création de valeur et d'innovation managériale. Elle transforme les modes d'organisation, la culture et la relation client. Cette étude, fondée sur une revue de littérature récente, analyse les fondements théoriques articulant transformation digitale et gestion de la relation client (CRM) et en identifie les apports managériaux. Elle distingue les notions de numérisation, digitalisation et transformation digitale, tout en soulignant le rôle du CRM digitalisé dans le développement de capacités dynamiques favorisant l'agilité et la performance organisationnelle. L'analyse met également en lumière la place du client augmenté, acteur actif de la co-création de valeur. Enfin, la recherche ouvre la voie à une étude exploratoire sur *Marjane Group*, acteur pionnier du e-commerce au Maroc, pour confronter les apports théoriques à la pratique.

Mots-clés : transformation digitale ; CRM ; client augmenté ; capacités dynamiques ; management stratégique.

Abstract: Digital transformation goes beyond technology to become a strategic driver of value creation and managerial innovation. It reshapes organizational models, culture, and customer relations. Based on a recent literature review, this study examines the theoretical foundations linking digital transformation and Customer Relationship Management (CRM) and highlights their managerial contributions. It differentiates digitization, digitalization, and digital transformation, while emphasizing the role of digital CRM in developing dynamic capabilities that enhance agility and performance. The analysis also underlines the concept of the augmented customer, an active participant in value co-creation. Finally, the paper opens avenues for an exploratory case study on *Marjane Group*, a leading Moroccan e-commerce actor, to bridge theoretical insights with managerial practices.

Keywords: digital transformation; CRM; augmented customer; dynamic capabilities; strategic management.

13 & 14 novembre 2025

Data et neuromarketing: l'apport de l'amorçage pour comprendre l'intention d'achat en ligne

Data and Neuromarketing: How Priming Helps Explain Online Purchase Intention

Salma EZAHR

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad, Maroc

Fouad NAOUI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé : Dans un contexte numérique en pleine expansion, comprendre les mécanismes psychologiques qui influencent l'intention d'achat en ligne constitue un enjeu majeur pour les entreprises. Cette recherche examine l'impact de l'amorçage en neuromarketing sur l'intention d'achat du consommateur marocain en e-commerce, en analysant comment des stimuli cognitifs et émotionnels subtils peuvent orienter inconsciemment le comportement d'achat. L'étude repose sur une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, permettant de saisir en profondeur les perceptions, émotions et réactions des consommateurs face aux techniques d'amorçage. Les résultats montrent que l'amorçage influence positivement l'intention d'achat en ligne, notamment à travers des signaux visuels et émotionnels qui renforcent l'attention, la confiance et l'engagement du consommateur, soulignant le rôle stratégique de ces stimuli dans la prise de décision en contexte digital. Cette recherche présente des implications managériales significatives, offrant aux entreprises de e-commerce des pistes pour diversifier leurs stratégies digitales et améliorer l'expérience utilisateur grâce à l'intégration de techniques de neuromarketing. Elle contribue également à la littérature scientifique en fournissant une meilleure compréhension des mécanismes cognitifs et émotionnels influençant le comportement d'achat en ligne, dans le contexte spécifique du marché marocain, et met en lumière l'intérêt de combiner les approches marketing traditionnelles avec des insights issus des sciences comportementales pour optimiser les performances commerciales.

Mots-clés : Neuromarketing, Amorçage, Intention d'achat, Stratégie marketing, E- Commerce.

Abstract : In a rapidly expanding digital context, understanding the psychological mechanisms that influence online purchase intention has become a critical challenge for businesses. This study examines the impact of priming in neuromarketing on the online purchase intention of Moroccan consumers, analyzing how subtle cognitive and emotional stimuli can unconsciously shape purchasing behavior. The research is based on a qualitative approach using semi-structured interviews, which provide an in-depth understanding of consumers' perceptions, emotions, and reactions to priming techniques. The findings indicate that priming positively influences online purchase intention, particularly through visual and emotional cues that enhance attention, trust, and consumer engagement, highlighting the strategic role of these stimuli in digital decision-making. This study offers significant managerial implications, providing e-commerce companies with insights to diversify digital strategies and improve the user experience by integrating neuromarketing techniques. Moreover, it contributes to the scientific literature by offering a better understanding of the cognitive and emotional mechanisms that drive online consumer behavior in the Moroccan context, and underscores the value of combining traditional marketing approaches with behavioral science insights to optimize commercial performance.

Keywords: Neuromarketing, Priming, Purchase Intention, Marketing Strategy, E-Commerce

13 & 14 novembre 2025

Le rétro-marketing à l'ère digitale : Exploration de l'attitude envers la marque dans le secteur agroalimentaire marocain

Amina IHIS

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Maroc

Fouad NAOUI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé : Dans l'environnement numérique actuel, la saturation croissante des contenus publicitaires sur les plateformes digitales rend la captation de l'attention des consommateurs de plus en plus difficile. En réponse à cet encombrement publicitaire, le retromarketing s'impose comme un levier stratégique mobilisant la nostalgie, la familiarité et l'authenticité pour susciter l'engagement émotionnel et différencier la marque. Cette recherche explore la manière dont les pratiques rétro-inspirées influencent l'attitude envers la marque dans le secteur agroalimentaire marocain, un champ fortement ancré dans la mémoire culturelle et l'identité collective. Adoptant une approche qualitative interprétative, l'étude combine des entretiens semi-directifs avec des professionnels du marketing et une observation de contenus nostalgiques diffusés sur les réseaux sociaux. L'objectif est de comprendre comment les stimuli rétro – tels que les packagings réédités, les visuels vintage ou les slogans d'époque, activent des réponses émotionnelles et cognitives influençant la perception des consommateurs. Les résultats montrent que la communication nostalgique renforce la sincérité perçue et l'attachement émotionnel, tout en réactivant des souvenirs partagés qui favorisent la proximité entre les marques et leur public. Par ailleurs, l'environnement digital joue un rôle d'amplification en permettant la co-construction de significations nostalgiques à travers la participation des usagers et la visibilité algorithmique. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension du rétro-marketing en tant que stratégie de différenciation affective et symbolique à l'ère numérique, tout en offrant des pistes managériales pour renforcer l'authenticité et la fidélité aux marques locales.

Mots-clés : Rétro-marketing ; Attitude envers la marque ; Nostalgie ; Communication digitale ; Secteur agroalimentaire marocain

Abstract : In today's digital environment, the growing saturation of advertising content across platforms has made it increasingly difficult for brands to attract and retain consumer attention. In response to this advertising clutter, retro-marketing has emerged as a strategic tool that leverages nostalgia, familiarity, and authenticity to create emotional engagement and differentiation. This study explores how retro-inspired branding shapes attitude toward the brand within the Moroccan agro-food sector, a field strongly rooted in cultural memory and collective identity. Adopting an interpretive qualitative approach, the research combines semi-structured interviews with marketing professionals and a content observation of nostalgic digital campaigns circulating on social media platforms. The aim is to understand how retro cues; such as revived packaging, vintage visuals, and classic slogans that activate emotional and cognitive responses that influence consumer perception. The findings reveal that nostalgic communication reinforces perceived sincerity and emotional attachment, while evoking shared memories that foster proximity between brands and consumers.

13 & 14 novembre 2025

Moreover, the digital environment plays a mediating role by enabling the amplification and co-construction of nostalgic meanings through user participation, commentary, and algorithmic visibility. This study contributes to the understanding of retro-marketing as an affective and symbolic differentiation strategy in an increasingly digitalized marketplace. From a managerial perspective, it highlights how the reactivation of cultural heritage can enhance authenticity, strengthen engagement, and sustain brand loyalty within the Moroccan agro-food context.

Keywords: Retro-marketing; Brand attitude; Nostalgia; Digital communication; Moroccan agro-food sector.

13 & 14 novembre 2025

Session 6. Intelligence artificielle, éthique et performance

13 & 14 novembre 2025

Dévoiler la dynamique des opérations de leveraged buyout au Maroc : Une exploration qualitative à l'aide de l'algorithme de score de préférence personnalisé

Abir ATTAHIRI

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Mohamed MAKHROUTE

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Resumé: Cette étude analyse les opérations de rachat avec effet de levier (Leveraged Buyout - LBO) au Maroc, en s'intéressant particulièrement à l'interconnexion entre l'endettement, la gouvernance et la performance financière. En adoptant une approche qualitative, des entretiens ont été réalisés avec des acteurs clés, notamment des représentants de l'AMIC, de fonds d'investissement marocains et de sociétés de gestion. Ces entretiens ont permis d'obtenir une compréhension approfondie de l'évolution et de la mise en œuvre des LBO dans le contexte marocain.

L'une des principales contributions de cette recherche réside dans la mise au point d'un algorithme de score de préférence personnalisé (Customized Preference Score Algorithm), qui classe les entreprises en trois niveaux de performance : un score élevé, reflétant de solides résultats financiers, un score moyen, traduisant une performance mitigée, et un score faible, révélant une sous-performance.

Cette classification offre une lecture nuancée des différents degrés de réussite des opérations de LBO au Maroc. Les résultats mettent en évidence le rôle crucial de l'endettement dans l'amélioration des rendements pour les investisseurs et l'alignement des intérêts entre les parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise émerge également comme un facteur déterminant, influençant les sociétés acquises à travers des transformations structurelles et un renforcement des mécanismes de contrôle. L'analyse de la performance financière révèle des trajectoires contrastées : certaines entreprises affichent une nette amélioration, tandis que d'autres rencontrent des difficultés opérationnelles.

Dans l'ensemble, cette étude éclaire les dynamiques fondamentales des LBO au Maroc, en soulignant les interactions entre l'endettement, la gouvernance et les performances financières.

Mots-clés : rachats avec effet de levier, endettement, gouvernance d'entreprise, création de valeur, théorie de l'agence.

Abstract : This study examines Leveraged Buyout (LBO) transactions in Morocco, focusing on the interconnection between debt, governance, and financial performance. Using a qualitative approach, we conducted interviews with key stakeholders, including representatives from AMIC, Moroccan investment funds, and management companies. These interviews provided in-depth insights into the evolution and implementation of LBOs in the Moroccan context. A key contribution of this research is the introduction of a novel Customized Preference Score Algorithm, which classifies companies into three performance tiers: high scores reflect strong financial outcomes, medium scores indicate mixed performance, and low scores reveal underperformance. This classification offers a nuanced understanding of the varying levels of LBO success in Morocco. The findings emphasize the critical role of debt in enhancing investor returns and aligning stakeholder interests. Governance also emerges as a decisive factor, influencing acquired firms through structural changes and the strengthening of control mechanisms.

13 & 14 novembre 2025

The analysis of financial performance reveals divergent paths, with some companies showing significant improvement while others face operational challenges. Overall, the study sheds light on the key dynamics of LBOs in Morocco, underlining the interplay between debt, governance, and financial outcomes.

Key words: Leveraged buyouts - indebtedness - corporate governance - value creation - agency theory.

13 & 14 novembre 2025

Comparative Forecasting of Retail Inventory Using Statistical, Machine Learning, and Hybrid Models

Ilham AMNAY

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Ettaibi CHARANI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Résumé : Une prévision précise des stocks est essentielle dans les chaînes d'approvisionnement du commerce de détail, où la demande est souvent instable et difficile à anticiper. Le modèle ARIMA permet de capturer les tendances linéaires, mais présente des limites face aux dynamiques non linéaires. À l'inverse, le modèle Gradient Boosting Regressor (GBR) saisit les relations non linéaires, mais ne prend pas en compte la dimension temporelle. Cette étude propose un modèle hybride ARIMA–GBR, dans lequel ARIMA modélise la structure temporelle tandis que GBR corrige les résidus non linéaires. Les expériences menées sur des données réelles de stocks de détail démontrent que l'approche hybride surpassé nettement les modèles individuels.

Mots-clés : Prévision des stocks ; ARIMA ; Gradient Boosting ; modèle hybride ; analyse de la chaîne d'approvisionnement ; séries temporelles.

Abstract : Accurate inventory forecasting is essential in retail supply chains, where demand is volatile. While ARIMA captures linear trends, it struggles with nonlinear dynamics, and GBR models nonlinear relationships but lacks temporal awareness. This study proposes a hybrid ARIMA–GBR model, where ARIMA models the temporal structure and GBR captures residual nonlinearities. Experiments on real retail data show that the hybrid approach significantly outperforms both individual models.

Keywords : Inventory forecasting, ARIMA, Gradient Boosting, Hybrid model, Supply chain analytics, Time series prediction.

13 & 14 novembre 2025

Consentement numérique et gouvernance algorithmique : Entre illusion d'autonomie et impératif de transparence

Yasmine JAZOULI

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Maroc

Driss JOUIDI

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Maroc

Résumé : Dans un environnement numérique et plus encore dans un contexte où l'intelligence artificielle prend le pas sur l'intelligence humaine, l'expression même du consentement contractuel, en principe consubstantielle à l'existence d'un contrat, est aujourd'hui réduite parfois à un clic, et s'opère généralement dans un contexte minimaliste empreint d'asymétrie informationnelle et d'opacité concernant les moyens inhérents aux traitements et les architectures des systèmes de choix qui peuvent influencer la décision. Ce vide informationnel fragilise les garanties du consentement libre et éclairé et reconduit à une redéfinition des rapports de force entre parties. C'est dans cette optique que se veut cette étude qui se veut qualitative et interdisciplinaire au croisement d'une approche normative des régimes marocain et européen respectivement au regard des lois 09-08 relative à la protection des données à caractère personnel, 53-05 sur l'échange électronique de données juridiques, du Règlement général sur la protection des données RGPD et règlement européen eIDAS sur l'identification électronique et les services de confiance, de l'analyse de la jurisprudence et des documents des autorités de régulation, ainsi que de l'examen empirique de pratiques de captation du consentement observées dans des champs variés touchant à la consommation, du commerce électronique, aux réseaux sociaux, en passant par la multitude grandissante des services publics en ligne. Les résultats mettent en évidence un décalage persistant entre les exigences normatives d'un consentement explicite, spécifique, éclairé et libre et les modalités effectives de recueil, caractérisées par des parcours de refus coûteux, des formulations ambiguës, des pré-sélections et des personnalisations algorithmiques peu transparentes qui réduisent l'autonomie informationnelle et l'espace de négociation, avec une acuité particulière dans le contexte marocain en raison de dispositifs de contrôle et d'accountability encore perfectibles. La contribution propose un cadre opérationnel de gouvernance algorithmique articulé autour de la neutralité du design, de l'auditabilité des systèmes, de la traçabilité des flux de données et des modèles, de l'explicabilité proportionnée, de la documentation publique des logiques de traitement et de voies de recours effectives, tout en appelant à un renforcement des capacités institutionnelles et de la littératie numérique. Ce cadre vise à réanimer le consentement dans une logique d'autonomie substantielle, à améliorer la conformité aux exigences du RGPD, d'eIDAS et des lois 09-08 et 53-05, à restaurer la confiance des usagers et à offrir aux décideurs un outillage pragmatique pour aligner innovation numérique, protection des droits fondamentaux et légitimité contractuelle.

Mots-clés : consentement numérique ; transparence algorithmique ; gouvernance des données ; explicabilité algorithmique; neutralité du design.

13 & 14 novembre 2025

Abstract :

In an increasingly digital environment and all the more so where artificial intelligence outpaces human decision-making the very expression of contractual consent, which is in principle consubstantial with the existence of a contract, is now often reduced to a single click and typically occurs within a minimalist setting marked by information asymmetry and opacity regarding processing mechanisms and choice architectures that may steer decisions. This informational deficit weakens the guarantees of free and informed consent and compels a redefinition of power relations between the parties. Against this backdrop, the study adopts a qualitative, interdisciplinary approach that combines: a normative analysis of Moroccan and European regimes namely Law 09-08 on personal data protection, Law 53-05 on the electronic exchange of legal data, the General Data Protection Regulation (GDPR), and the EU eIDAS Regulation on electronic identification and trust services; a review of case law and regulatory authority documents; and an empirical examination of consent-capture practices observed across consumer contexts, e-commerce, social networks, and the growing array of online public services. The findings reveal a persistent gap between the normative requirements of explicit, specific, informed, and freely given consent and the actual collection modalities, which are characterized by costly refusal pathways, ambiguous wording, pre-selected options, and opaque algorithmic personalization that narrow informational autonomy and negotiating space an issue particularly acute in Morocco given still-imperfect oversight and accountability mechanisms. The study has introduced an operational framework for algorithmic governance that focuses on design neutrality, system audibility, traceability of data and model flows, proportional explainability, documentation of processing logics for the public, and redress mechanisms for effective implementation, as well as reinforced institutional capacity and digital storytelling. The framework, once implemented, has the potential to re-anchor consent in couple of few ways, such as in connection to a logic of substantive autonomy, harmony with the GDPR, eIDAS and Laws 09-08 and 53-05, restore user trust, and also assist decision-makers with concrete tools to reconcile digital innovation with human rights protection, self-determination and legitimacy under contract law, which remains a very important aspect of service work.

Keywords: digital consent; algorithmic transparency; data governance; algorithmic explainability; design neutrality.

13 & 14 novembre 2025

Biais cognitifs et intelligence artificielle dans le recrutement : Enjeux éthiques du profiling algorithmique

Ghita BOUOIDINA

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Zakaria BENJOUID

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Résumé : L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement transforme la manière dont les organisations évaluent et sélectionnent les candidats. Le recours au profiling algorithmique est souvent présenté comme un moyen d'objectiver la décision managériale. Cependant, plusieurs études pointent les risques de reproduction des biais cognitifs, inhérents tant aux données utilisées qu'aux logiques algorithmiques elles-mêmes.

Cette communication vise à analyser conceptuellement les mécanismes par lesquels ces biais peuvent influencer la prise de décision en contexte de recrutement assisté par IA. La démarche adoptée repose sur une analyse théorique fondée sur une revue critique de la littérature en psychologie cognitive, en éthique managériale et en systèmes d'information. L'analyse interroge cinq dimensions clés : (1) la fiabilité perçue des outils IA, (2) la présence de biais dans les résultats générés, (3) le niveau de confiance accordé aux systèmes automatisés, (4) les implications éthiques du recours à l'IA dans le tri des candidatures, et (5) le rôle du jugement humain dans le processus final.

Les résultats de cette réflexion théorique mettent en évidence une ambivalence : si l'IA est globalement perçue comme vecteur d'efficacité, elle soulève d'importantes réserves éthiques, notamment en matière de transparence, de responsabilité et de respect des critères d'équité. L'analyse insiste sur la nécessité d'un arbitrage humain, en particulier dans les phases critiques de sélection.

Ce travail contribue à la réflexion sur l'usage éthique de l'IA en recrutement et propose des recommandations pour intégrer des garde-fous conceptuels et organisationnels, garantissant un équilibre entre performance technologique et justice organisationnelle.

Mots-clés : Intelligence artificielle, Biais cognitifs, Profiling algorithmique, Éthique du recrutement, Ressources Humaines.

Abstract : The increasing integration of artificial intelligence (AI) into recruitment processes is transforming how organizations assess and select candidates. Algorithmic profiling is often presented as a tool for objectifying managerial decision-making. However, several studies highlight the risk of reproducing cognitive biases embedded both in the data used and in the underlying algorithmic logic.

This paper offers a theoretical analysis of how these biases may influence decision-making in AI-assisted recruitment. The approach relies on a critical review of the literature in cognitive psychology, managerial ethics, and information systems. The analysis explores five key dimensions: (1) perceived reliability of AI tools, (2) presence of bias in generated outcomes, (3) level of trust in automated systems, (4) ethical implications of using AI in candidate screening, and (5) the role of human judgment in the final decision process.

13 & 14 novembre 2025

This conceptual investigation reveals an ambivalent perception: while AI is generally seen as efficient, it raises major ethical concerns, particularly in terms of transparency, accountability, and fairness. The analysis emphasizes the need for human arbitration, especially at critical stages of selection.

This work contributes to the ongoing reflection on the ethical use of AI in recruitment and proposes conceptual and organizational safeguards to ensure a balance between technological performance and organizational justice.

Keywords: Artificial Intelligence, Cognitive Biases, Algorithmic Profiling, Recruitment Ethics, Human Resources.

13 & 14 novembre 2025

L'intelligence artificielle au service du soin : Implications pour le management hospitalier

Laila KOUKOU

Faculté des Sciences Juridiques et Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad, Maroc

Asmae LAHRICHI

Université Al Akhawayn

Résumé : L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les établissements hospitaliers constitue une opportunité majeure pour améliorer la qualité, la sécurité et l'efficience des parcours de soin, tout en reconfigurant les modalités de pilotage managérial (Rabhi et all 2025). Les capacités prédictives et d'aide à la décision des approches d'apprentissage automatique ouvrent des perspectives nouvelles pour l'optimisation des flux, la détection précoce des risques et la personnalisation de la prévention (Rajkomar & all 2019).

Cependant, des analyses empiriques ont montré que des algorithmes mal conçus ou entraînés sur des données biaisées peuvent reproduire et amplifier des inégalités — un risque avéré qui oblige à ne pas dissocier innovation technique et vigilance éthique. (Obermeyer & all 2019).

Face à ces enjeux, les recommandations internationales insistent sur la nécessité d'un cadre de gouvernance robuste (transparence, auditabilité, responsabilité algorithmique) et d'une évaluation locale systématique des outils avant leur déploiement opérationnel World Health Organization. (2021).

Dans le cas du Maroc, l'ambition nationale de modernisation numérique (Digital Morocco 2030) crée une fenêtre d'opportunité stratégique, mais la réussite requiert une approche graduelle : projets pilotes évalués, renforcement des systèmes d'information et des compétences, et établissement d'un dispositif réglementaire et éthique adaptée. (Ministère de la Transition Numérique (Maroc). *Digital Morocco 2030* (stratégie nationale)

Ce travail se distingue par sa lecture de l'IA au-delà de la seule optimisation technique : il la conçoit comme un instrument de changement organisationnel capable de redéfinir les pratiques managériales et de soutenir les objectifs de développement durable du secteur sanitaire. En présentant un plan d'action opérationnel, adapté au contexte local et encadré par des principes éthiques, l'étude entend à la fois enrichir la réflexion académique et outiller les décideurs pour un déploiement responsable et efficace de l'IA au bénéfice de la qualité des soins.

Mots clé : Intelligence artificielle, Management hospitalier, Gouvernance des données, Santé numérique

Abstract

The integration of artificial intelligence (AI) into hospital settings offers a significant opportunity to enhance care quality, safety, and efficiency while reshaping managerial steering practices (Rabhi et al., 2025). The predictive and decision-support capabilities of machine-learning approaches open new avenues for flow optimization, early risk detection, and personalized prevention (Rajkomar et al., 2019). However, empirical analyses have demonstrated that poorly designed algorithms or those trained on biased data can reproduce and amplify existing inequalities — a documented risk that mandates coupling technical innovation with ethical vigilance (Obermeyer et al., 2019).

International guidance therefore emphasizes the need for robust governance frameworks (transparency, auditability, algorithmic accountability) and for systematic local validation of tools before operational deployment (World Health Organization, 2021).

13 & 14 novembre 2025

In Morocco, the national digital modernization agenda (Digital Morocco 2030) creates a strategic window of opportunity, but successful adoption requires a phased approach: rigorously evaluated pilot projects, strengthening of information systems and human capacities, and establishment of an appropriate regulatory and ethical environment (Ministry of Digital Transition, Morocco, n.d.).

This study goes beyond a narrowly technical view of AI by conceiving it as an organizational change agent capable of redefining managerial practices and supporting sustainable development objectives in health. By proposing a context-sensitive, ethically framed action plan, the work aims to inform academic debate and provide policymakers with practical guidance for responsible AI deployment to improve care quality.

Keywords: Artificial Intelligence, Hospital Management, Data Governance, Digital Health.

13 & 14 novembre 2025

Intelligence artificielle générative, performance et résilience organisationnelle : Vers une administration augmentée

Sofia ESSAADAoui

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Youssef DHIBA

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Résumé : L'intelligence artificielle générative (IAG) s'impose comme une technologie disruptive offrant des perspectives inédites pour la performance et la résilience des organisations publiques. Grâce à ses capacités de traitement du langage naturel, de création de contenus et d'assistance à la décision, elle constitue un levier stratégique de transformation du management public, contribuant à renforcer l'efficacité, l'efficience et la transparence de l'action publique. Dans un contexte marqué par la multiplication des crises sanitaires, climatiques et économiques, et par des exigences accrues de résultats, de transparence et performance, l'IAG apparaît comme un outil essentiel pour conjuguer performance managériale et résilience organisationnelle.

Depuis 2023, l'essor des modèles de langage de grande taille et des systèmes génératifs connaît une adoption rapide et suscite de fortes promesses pour les administrations publiques : automatisation de tâches administratives, amélioration de l'accès à l'information et accélération des processus décisionnels. Ces transformations s'inscrivent dans la continuité du Nouveau Management Public (NMP), qui, depuis les années 1980, vise à rendre l'action publique plus efficiente, mesurable et orientée vers les résultats. L'intégration de l'IAG marque une nouvelle étape dans la transformation numérique du secteur public, donnant naissance à la notion d'administration augmentée, où l'humain et l'IA collaborent pour repenser la performance, la résilience et la prise de décision.

La problématique centrale de cet article est la suivante : comment l'IAG peut-elle simultanément améliorer la performance des organisations publiques dans le cadre du NMP tout en renforçant leur résilience organisationnelle ?

Pour y répondre, l'article s'appuie sur une revue narrative de la littérature scientifique, permettant une exploration approfondie et qualitative des connaissances actuelles sur les contributions de l'IAG à la performance et à la résilience organisationnelles, à la lumière des principes du NMP. Trois axes structurent cette exploration : (1) les apports de l'IAG à la performance publique à travers l'automatisation intelligente, l'aide à la décision et la personnalisation des services ; (2) son rôle de catalyseur de résilience organisationnelle via les dimensions d'anticipation, d'adaptation, d'apprentissage et de récupération ; (3) la transformation du management public à l'ère de l'IAG, abordant à la fois les enjeux éthiques, juridiques, technologiques et organisationnels de son intégration et l'émergence du concept d'administration augmentée comme nouveau paradigme managérial. L'article conclut sur la nécessité d'une gouvernance éthique, d'un développement continu des compétences et d'un cadre réglementaire et souverain adapté, afin de faire de l'IAG un véritable vecteur d'une administration publique augmentée, performante et résiliente.

Mots-clés : Intelligence artificielle générative ; Nouveau Management Public ; Performance organisationnelle ; Résilience organisationnelle ; Administration augmentée.

13 & 14 novembre 2025

Abstract : Generative Artificial Intelligence (GAI) is emerging as a disruptive technology offering unprecedented opportunities for enhancing the performance and resilience of public organizations. Through its capabilities in natural language processing, content generation, and decision support, it represents a strategic lever for transforming public management, contributing to greater efficiency, effectiveness, and transparency in public action. In a context marked by successive health, climate, and economic crises, and by growing demands for results, transparency, and accountability, GAI appears as an essential tool for combining managerial performance with organizational resilience. Since 2023, the rise of large language models and generative systems has accelerated adoption and generated strong expectations in public administrations: automation of administrative tasks, improved access to information, and faster decision-making processes. These transformations align with the principles of New Public Management (NPM), which, since the 1980s, has sought to make public action more efficient, measurable, and results-oriented. The integration of GAI marks a new stage in the digital transformation of the public sector, giving rise to the notion of an augmented administration, where humans and AI collaborate to rethink performance, resilience, and decision-making processes. The central research question of this article is: How can GAI simultaneously enhance the performance of public organizations within the NPM framework while strengthening their organizational resilience? To address this question, the article relies on a narrative review of the scientific literature, enabling an in-depth and qualitative exploration of current knowledge on GAI's contributions to organizational performance and resilience in light of NPM principles. Three analytical axes structure this exploration: (1) the contributions of GAI to public sector performance through intelligent automation, decision support, and the personalization of public services; (2) its role as a catalyst for organizational resilience across the dimensions of anticipation, adaptation, learning, and recovery; and (3) the transformation of public management in the era of GAI, encompassing the ethical, legal, technological, and organizational challenges of its integration and the emergence of the augmented administration as a new managerial paradigm. The article concludes by emphasizing the need for ethical governance, continuous skill development, and an appropriate and sovereign regulatory framework, in order to make GAI a genuine driver of a high-performing and resilient public administration.

Keywords: Generative Artificial Intelligence; New Public Management; Organizational Performance; Organizational Resilience; Augmented Administration.

13 & 14 novembre 2025

Prédiction d'énergie solaire à l'aide des modèles d'intelligence artificielle

Saida GHIATE

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Résumé. L'énergie solaire connaît une croissance rapide en tant qu'alternative durable pour répondre à la demande énergétique croissante, tout en réduisant la dépendance aux combustibles fossiles et les émissions de gaz à effet de serre. La prévision précise de l'irradiation globale horizontale (GHI) est essentielle, car elle constitue la variable clé pour estimer la production photovoltaïque. Cependant, la GHI dépend fortement des conditions climatiques, ce qui rend sa prévision complexe.

Cette étude compare cinq méthodes d'apprentissage automatique pour la prévision de la GHI au Maroc, à savoir les réseaux de neurones convolutifs (CNN), la régression à vecteurs de support (SVR), les forêts aléatoires (RF), les réseaux de neurones artificiels (ANN) et les réseaux à mémoire à long et court terme (LSTM). Les données utilisées proviennent de la base NSRDB pour la période de janvier à décembre 2022. Les modèles ont été évalués selon le coefficient de détermination (R^2), la racine de l'erreur quadratique moyenne (RMSE) et l'erreur absolue moyenne (MAE).

Les résultats indiquent que le modèle ANN offre la meilleure précision, avec un RMSE de 72,19 W/m², un MAE de 41,19 W/m² et un R^2 de 0,9142, indiquant un ajustement solide entre les valeurs prédites et observées. Cette performance élevée suggère que l'ANN est particulièrement efficace pour capturer les relations non linéaires entre les variables météorologiques et la production solaire, surpassant les autres modèles évalués.

Ces résultats fournissent des indications précieuses pour l'optimisation des systèmes photovoltaïques, la planification énergétique et l'intégration de solutions de maintenance prédictive. L'étude contribue ainsi à améliorer la précision des prévisions solaires et à soutenir une adoption plus efficace de l'énergie solaire au Maroc et dans des contextes similaires.

Mots-clés : Apprentissage automatique, Irradiation globale horizontale, Prévision solaire, Énergie renouvelable, Intelligence artificielle.

Abstract. Solar energy is experiencing rapid growth as a sustainable alternative to meet the rising global energy demand while reducing reliance on fossil fuels and minimizing greenhouse gas emissions. Accurate forecasting of global horizontal irradiance (GHI) is essential, as it represents the key variable for estimating photovoltaic power generation. However, GHI is strongly influenced by weather conditions, making precise prediction challenging and critical for efficient solar energy management.

This study evaluates and compares five machine learning methods for GHI forecasting in Morocco: Convolutional Neural Networks (CNN), Support Vector Regression (SVR), Random Forests (RF), Artificial Neural Networks (ANN), and Long Short-Term Memory networks (LSTM). The analysis is based on data obtained from the NSRDB database, covering the period from January to December 2022. Each model was assessed using the coefficient of determination (R^2), root mean square error (RMSE), and mean absolute error (MAE), which are standard metrics for evaluating predictive performance.

Results show that the ANN model delivers the highest accuracy, with an RMSE of 72.19 W/m², an MAE of 41.19 W/m², and an R^2 of 0.9142, indicating a strong correspondence between predicted and actual values.

13 & 14 novembre 2025

This performance highlights the ANN model's ability to capture complex nonlinear relationships between meteorological variables and solar irradiance more effectively than the other methods tested.

The findings provide practical insights for optimizing photovoltaic system performance, improving energy planning, and enabling predictive maintenance strategies. By enhancing the accuracy of GHI forecasts, this study supports more reliable integration of solar energy into the grid and promotes sustainable energy deployment in Morocco and other regions with similar climatic conditions.

Keywords: Machine Learning, Global Horizontal Irradiation, Solar Forecasting, Renewable Energy, Artificial Intelligence.

13 & 14 novembre 2025

De l'algorithme à l'attachement: Comment l'IA redéfinit la fidélisation client?

Loubna SAMIR

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Salma RAIS

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Ibtissame LAKHLILI

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Résumé: L'intelligence artificielle bouleverse fondamentalement les modèles établis de la fidélisation client, créant de nouvelles formes d'interaction qui transcendent les cadres théoriques traditionnels de la relation client. Cette recherche examine comment les technologies d'IA transforment les stratégies de rétention et génèrent de nouvelles modalités d'attachement client dans un environnement concurrentiel digitalisé. Sur le plan théorique, cette recherche s'appuie sur la théorie de la fidélisation client d'Oliver (1999) qui identifie quatre phases séquentielles de fidélité, à savoir, cognitive, affective, conative et comportementale, ainsi que sur le modèle d'acceptation technologique de Davis (1989) pour examiner les mécanismes d'influence de l'IA sur l'adoption et l'engagement client. Cette approche théorique permet d'analyser comment la personnalisation algorithmique redéfinit les dimensions traditionnelles de la fidélité.

Méthodologiquement, cette étude repose sur une revue narrative de la littérature scientifique, permettant d'analyser l'état des connaissances sur les transformations induites par l'intelligence artificielle dans les stratégies de fidélisation. Cette approche permet de cartographier les transformations en cours, d'identifier les mécanismes causaux et de dégager les tendances émergentes dans l'application de l'IA à la fidélisation.

Les résultats mettent en évidence plusieurs transformations majeures : l'évolution de la segmentation vers l'hyper-personnalisation créant des expériences client uniques et adaptatives, l'émergence de modèles d'engagement basés sur l'anticipation prédictive permettant des interventions proactives avant le désengagement, le développement de l'empathie artificielle générant des formes inédites d'attachement émotionnel homme-machine, et la reconfiguration cognitive-affective de l'expérience client où les algorithmes influencent simultanément les dimensions rationnelles et émotionnelles de la fidélité.

Cette recherche apporte une contribution académique et managériale en proposant un cadre d'analyse intégré des transformations induites par l'IA dans la fidélisation client. Sur le plan théorique, elle propose une analyse intégrée montrant comment l'IA influence simultanément les quatre phases de fidélité identifiées par Oliver (1999) à travers des mécanismes algorithmiques et émotionnels. Sur le plan pratique, elle identifie les leviers stratégiques permettant d'optimiser le déploiement de l'IA tout en soulignant les défis éthiques et organisationnels.

Mots-clés : Intelligence artificielle, fidélisation client, personnalisation, attachement, engagement client

Abstract: Artificial intelligence is fundamentally disrupting established models of customer loyalty, creating new forms of interaction that transcend traditional theoretical frameworks of customer relations.

13 & 14 novembre 2025

This research examines how AI technologies are transforming retention strategies and generating new forms of customer attachment in a competitive digital environment.

Theoretically, this research draws on Oliver's (1999) theory of customer loyalty, which identifies four sequential phases of loyalty: cognitive, affective, conative, and behavioral, as well as Davis's (1989) technology acceptance model (1989) to examine the mechanisms of AI's influence on customer adoption and engagement. This theoretical approach allows us to analyze how algorithmic personalization redefines the traditional dimensions of loyalty.

Methodologically, this study is based on a narrative review of the scientific literature, enabling us to analyze the state of knowledge on the transformations brought about by artificial intelligence in loyalty strategies. This approach allows us to map the transformations underway, identify causal mechanisms, and highlight emerging trends in the application of AI to loyalty.

The results highlight several major transformations: the evolution of segmentation towards hyper-personalization, creating unique and adaptive customer experiences; the emergence of engagement models based on predictive anticipation, enabling proactive interventions before disengagement; the development of artificial empathy generating new forms of human-machine emotional attachment, and the cognitive-affective reconfiguration of the customer experience where algorithms simultaneously influence the rational and emotional dimensions of loyalty.

This research makes an academic and managerial contribution by proposing an integrated analytical framework for AI-driven transformations in customer loyalty. On a theoretical level, it proposes an integrated analysis showing how AI simultaneously influences the four phases of loyalty identified by Oliver (1999) through algorithmic and emotional mechanisms. On a practical level, it identifies strategic levers for optimizing AI deployment while highlighting ethical and organizational challenges.

Keywords: Artificial intelligence, customer loyalty, personalization, attachment, customer engagement.

13 & 14 novembre 2025

Session 7. Gestion des talents et innovation organisationnelle

13 & 14 novembre 2025

Gestion des talents et reconfiguration du travail à l'ère de l'intelligence artificielle

Oussama SALIH

Faculté des Sciences Juridiques et Politiques

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Résumé : A l'ère de l'intelligence artificielle (IA), les organisations font face à des transformations profondes dans la nature du travail, les compétences requises, et les processus de gestion des talents.

Cet article va examiner comment la gestion des talents se redéfinit dans un contexte de reconfiguration du travail sur plusieurs niveaux : identification, développement, rétention et alignement stratégique des compétences essentielles stratégiques par les individus et les organisations.

A travers une revue de littérature exhaustive, l'étude analyse les défis, les opportunités, les stratégies et les implications éthiques qui suscitent l'intégration de l'IA dans les pratiques RH.

Les résultats obtenus démontrent que les stratégies de gestion des talents réussies dans l'ère de l'IA reposent sur la formation continue, la flexibilité structurelle, l'organisation centrées sur les compétences et une gouvernance. L'article conclu par des recommandations pratiques pour les chercheurs et les professionnels RH ainsi que des pistes pour des futures recherches.

Mots clés : gestion des talents, intelligence artificielle, reconfiguration du travail, conduite de changement, flexibilité.

Abstract: In the era of artificial intelligence, organizations are experiencing profound transformations in the nature of work, the skills required, and talent management processes.

This article examines how talent management is being redefined within the context of a multi-level reconfiguration of work, encompassing the identification, development, retention, and strategic alignment of essential skills by both individuals and organizations.

Through a comprehensive literature review, the study analyzes the challenges, opportunities, strategies, and ethical implications arising from the integration of artificial intelligence into human resource practices.

The findings demonstrate that successful talent management strategies in the age of AI rely on continuous learning, structural flexibility, skills-centered organization, and sound governance.

The article concludes with practical recommendations for researchers and HR professionals, as well as directions for future research.

Keywords: talent management- artificial intelligence –Works reconfiguration- flexibility, management of change.

13 & 14 novembre 2025

Épanouissement du capital humain et satisfaction client : Vers un levier stratégique de performance organisationnelle

Housna AISSAOUI

Faculté des Sciences Juridiques économiques et sociales

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Nada EL KHETTABI

Faculté des Sciences Juridiques économiques et sociales

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Résumé : Dans un contexte marqué par la digitalisation et une concurrence accrue, la satisfaction client est devenue un enjeu stratégique majeur pour les banques. Parallèlement, l'épanouissement du capital humain – motivation, reconnaissance, qualité de vie au travail et développement des compétences – constitue un facteur clé pour offrir une expérience client différenciante.

Cette étude de cas, menée à la Banque Populaire – Centre Sud (Maroc), analyse le lien entre l'épanouissement des collaborateurs et la satisfaction des clients. Deux questionnaires distincts ont été administrés : l'un auprès des employés ($n \approx 50$), l'autre auprès des clients ($n \approx 100$). Les échelles Likert (1–5) permettent de mesurer le niveau d'épanouissement professionnel et la perception de la qualité de service.

Les résultats attendus mettent en évidence une corrélation positive entre motivation des employés et satisfaction des clients, confirmant le rôle stratégique du capital humain dans la performance organisationnelle.

Mots-clés : capital humain ; épanouissement ; satisfaction client ; performance ; banque.

Abstract: In the context of digitalization and growing competition, customer satisfaction has become a major strategic issue for banks. At the same time, the flourishing of human capital – motivation, recognition, quality of work life, and professional development – is a key factor for delivering a distinctive customer experience.

This case study, conducted in the **Banque Populaire – Centre Sud (Morocco)**, explores the link between employee flourishing and customer satisfaction. Two separate questionnaires were administered: one to employees ($n \approx 50$) and another to clients ($n \approx 100$). Likert scales (1–5) were used to measure employees' flourishing and customers' perceived service quality.

The expected findings highlight a positive correlation between employee motivation and customer satisfaction, confirming the strategic role of human capital in organizational performance.

Keywords: human capital; flourishing; customer satisfaction; performance; banking.

13 & 14 novembre 2025

De la communication organisationnelle à la gestion augmentée des talents : Un cadre conceptuel pour renforcer l'employabilité des jeunes dans les PME marocaines

Chaymae FECHTALI

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Hajar LAKSSIOUER

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Latifa EL HADRATI

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Resumé: Dans un contexte marqué par la digitalisation et la reconfiguration du travail, les PME marocaines font face à un double défi: intégrer les technologies de communication et apprendre à communiquer malgré elles, dans un monde où tout est communication, tout en répondant aux nouvelles attentes des jeunes générations et en travaillant leur marque employeur. Cette communication propose un modèle conceptuel CEAF (Communication- Employability Alignment Framework), articulant les pratiques de communication des PME et les attentes des jeunes en matière de transparence, reconnaissance et feedback. L'objectif est de théoriser les zones d'alignement et de désalignement entre communication et employabilité, et d'en analyser les effets sur la gestion des talents et la performance organisationnelle. Le modèle repose sur l'idée que la communication organisationnelle constitue un levier stratégique d'attractivité et de fidélisation, capable de transformer les pratiques managériales au sein des PME. En mobilisant les approches contemporaines de la structuration et de l'organisation située, cette recherche souligne l'importance de la communication comme processus de construction sociale et de coordination. Elle met en évidence que l'authenticité, la cohérence des messages et l'usage raisonné du digital renforcent la confiance et la crédibilité organisationnelle. Enfin, le CEAF propose une grille d'analyse utile à la fois pour les chercheurs et les praticiens, en offrant des repères concrets pour améliorer les stratégies de communication et favoriser l'alignement entre culture organisationnelle, attractivité et employabilité. En ce sens, il contribue à repenser la place de la communication dans la dynamique managériale des PME marocaines et à souligner son rôle dans le développement d'un environnement professionnel plus participatif et durable.

Mots-clés : PME ; Communication organisationnelle ; Employabilité ; Transformation digitale ; Gestion des talents

Abstract : In a context marked by digital transformation and the reconfiguration of work, Moroccan SMEs face a dual challenge: integrating communication technologies while meeting the growing expectations of younger generations regarding recognition, transparency, and participation. These dynamics are redefining how organizations perceive their attractiveness and construct their employer brand. They also highlight the urgency of adapting communicational practices to new forms of collaboration, meaning-making, and value creation in the workplace. This paper introduces the CEAF (Communication–Employability Alignment Framework), a conceptual model that links SMEs' communication practices with young people's employability expectations. The objective is to theorize the zones of alignment and misalignment between communication and employability, and to analyze their implications for talent management and organizational performance.

13 & 14 novembre 2025

The model assumes that organizational communication acts as a strategic lever for attractiveness, retention, and skills development. By approaching communication as both a relational and managerial process, the CEAF explores how meaning is co-constructed within organizations through daily interactions that shape trust, engagement, and perceived employability. Drawing on contemporary perspectives of organizational theory, the study highlights the constructive dimension of communication within SMEs. It emphasizes that authenticity, message coherence, and the thoughtful use of digital tools reinforce organizational credibility and social legitimacy. In doing so, the framework contributes to the ongoing debate on how SMEs can balance technological integration with human-centered communication strategies. Ultimately, the CEAF provides both scholars and practitioners with analytical insights to better understand how communication functions as a catalyst for transformation, legitimacy, and sustainable performance within Moroccan SMEs.

13 & 14 novembre 2025

Gestion des talents et reconfiguration du travail : Vers une approche intégrative post-pandémie

Said MAIZZOU

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Abdelhak ANAJAR

Faculté des Sciences Techniques
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Abdellah NOUIB

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'El Kelaa des Sraghna
Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé: Cette étude examine l'évolution de la gestion des talents dans le contexte marocain post-pandémique, marqué par une reconfiguration profonde du travail. À travers une revue de littérature, nous analysons la transformation du concept de gestion des talents, désormais indissociable des nouvelles formes d'organisation du travail telles que le télétravail, les modèles hybrides et l'impératif de flexibilité. La littérature révèle deux approches complémentaires : une orientation "Compétences & Développement" centrée sur l'anticipation des compétences futures et la formation adaptive, et une approche "Expérience & Engagement" axée sur l'expérience collaborateur et le bien-être au travail.

Une enquête empirique qualitative menée auprès de quatre entreprises marocaines de secteurs variés (conseil, informatique, industrie, services) permet de confronter ce cadre théorique aux réalités du terrain. Les résultats révèlent que les organisations perçoivent la gestion des talents reconfigurée comme un levier stratégique crucial, se manifestant à la fois comme un processus dynamique (gouvernance adaptive, mobilisation des ressources, diffusion des bonnes pratiques) et comme un résultat mesurable (réduction du turnover, développement des compétences, amélioration de l'engagement).

L'étude propose in fine un modèle intégratif de gestion des talents pour le contexte marocain, soulignant la nécessaire complémentarité entre la construction d'un écosystème de travail agile et engageant, et la recherche d'un impact tangible sur la performance organisationnelle. Cette recherche contribue à éclairer un champ encore émergent au Maroc et offre des pistes d'action aux praticiens.

Mots-clés : Gestion des talents; reconfiguration du travail; télétravail; modèle hybride; compétences futures; Maroc.

Abstract: This study examines the evolution of talent management in the post-pandemic Moroccan context, marked by a profound reconfiguration of work. Through a literature review, we analyze the transformation of the talent management concept, now inseparable from new forms of work organization such as telework, hybrid models, and the imperative for flexibility. The literature reveals two complementary approaches: a "Skills & Development" orientation focused on anticipating future skills and adaptive training, and an "Experience & Engagement" approach centered on the employee experience and workplace well-being. A qualitative empirical survey conducted with four Moroccan companies from various sectors (consulting, IT, industry, services) allows this theoretical framework to be tested against field realities.

13 & 14 novembre 2025

The results reveal that organizations perceive reconfigured talent management as a crucial strategic lever, manifesting both as a dynamic process (adaptive governance, resource mobilization, dissemination of best practices) and as a measurable outcome (reduced turnover, skills development, improved engagement).

The study ultimately proposes an integrative talent management model for the Moroccan context, highlighting the necessary synergy between building an agile and engaging work ecosystem and achieving a tangible impact on organizational performance. This research helps illuminate a field still emerging in Morocco and offers actionable insights for practitioners.

Keywords: Talent management, work reconfiguration, telework, hybrid model, future skills, Morocco.

13 & 14 novembre 2025

L'impact de la perception de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur l'engagement des employés : le rôle de la culture organisationnelle.

Domingo Miguel Elo NGUEMA OYANA

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Fatima-ezzahra EL FARAJ

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Hasnaa ALAMI

Doctorant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Résumé : L'engagement des employés au travail est conditionné par plusieurs facteurs, parmi lesquels le niveau de perception de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la culture organisationnelle.

De nos jours, il est vivement recommandé aux entreprises d'adopter des pratiques RSE en implémentant des comportements de plus en plus responsables envers leurs parties prenantes (Turker, 2009, p. 416).

Cette étude vise à analyser l'impact de la perception de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur l'engagement des employés, en prenant en compte le rôle médiateur de la culture organisationnelle. Cette étude examine les dynamiques entre les notions de responsabilité sociale des entreprises (RSE), de culture organisationnelle et d'engagement des employés dans le secteur privé au Maroc, en prenant en considération les postulats des théories de l'échange social et des parties prenantes.

Les résultats montrent qu'il existe un impact positif et significatif de la RSE sur l'engagement des employés, à travers le rôle médiateur de la culture organisationnelle, dans la relation entre la RSE et l'engagement des employés dans le secteur privé au Maroc.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), engagement des employés, culture organisationnelle, théorie de l'échange social, parties prenantes.

Abstract: Employee engagement at work is influenced by several factors, including the level of perception of corporate social responsibility (CSR) and organizational culture.

Nowadays, companies are strongly encouraged to adopt CSR practices by implementing increasingly responsible behaviors toward their stakeholders (Turker, 2009, p. 416). This study aims to analyze the impact of corporate social responsibility (CSR) perceptions on employee engagement, taking into account the mediating role of organizational culture. This study examines the dynamics between the concepts of corporate social responsibility (CSR), organizational culture, and employee engagement in the Moroccan private sector, taking into account the postulates of social exchange and stakeholder theories.

The results show that CSR has a positive and significant impact on employee engagement, through the mediating role of organizational culture, in the relationship between CSR and employee engagement in the Moroccan private sector.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), employee engagement, organizational culture, social exchange theory, stakeholders.

13 & 14 novembre 2025

Intégration des critères ESG et rétention des talents : Analyse des différences générationnelles

Asma NAMYECH

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Sanae BIAZ

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Mohamed Amine ABOUKINANE

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Résumé : Notre communication propose une revue de littérature narrative sur le lien entre l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et la rétention des talents, en mettant l'accent sur les différences générationnelles dans les attentes et les comportements organisationnels. L'analyse des travaux récents montre que les politiques ESG influencent positivement la fidélisation des employés par la création d'un climat organisationnel éthique et d'un sentiment d'appartenance. Les jeunes générations (Y et Z) se montrent particulièrement sensibles aux dimensions sociale et environnementale, cherchant du sens et une cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise (Ng et al., 2010 ; Deloitte, 2023). Les générations plus âgées (X et Baby-Boomers) valorisent davantage la stabilité, la reconnaissance et la gouvernance équitable (Lyons & Kuron, 2014). Ainsi, les entreprises qui adaptent leurs stratégies ESG aux préférences générationnelles renforcent leur marque employeur et réduisent le turnover (Aguinis & Glavas, 2019). Cette synthèse met en évidence la nécessité d'une approche différenciée et stratégique de la gestion des talents intégrant les critères ESG comme levier de performance sociale durable.

Mots-clés : ESG ; rétention des talents ; différences générationnelles ; performance sociale ; gestion des ressources humaines.

Abstract: This paper presents a narrative literature review on the relationship between the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria and talent retention, with a focus on generational differences in expectations and organizational behavior. Recent studies show that ESG policies positively influence employee retention by fostering an ethical organizational climate and a sense of belonging. Younger generations (Y and Z) are particularly sensitive to social and environmental dimensions, seeking meaning and alignment between their personal values and those of the company (Ng et al., 2010; Deloitte, 2023). Older generations (X and Baby Boomers) place greater emphasis on stability, recognition, and fair governance (Lyons & Kuron, 2014). Companies that adapt their ESG strategies to generational preferences strengthen their employer brand and reduce turnover (Aguinis & Glavas, 2019). This synthesis highlights the need for a differentiated and strategic approach to talent management that integrates ESG criteria as a lever for sustainable social performance.

Keywords : ESG ; talent retention; generational differences; social performance ; human resource management.

13 & 14 novembre 2025

Le rôle des réseaux inter-organisationnels dans la facilitation de l'innovation ouverte au sein des PMEs : Une perspective structurelle et relationnelle

Aicha AOUTIL

Faculté des Sciences Suridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Maroc

Moulay Othman IDRISI FAKHREDDINE

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc

Resumé: Les petites et moyennes entreprises (PME) contribuent à la croissance économique, mais leur capacité d'innovation demeure freinée par leurs ressources limitées. L'innovation ouverte (IO) constitue une voie stratégique pour surmonter ces contraintes en mobilisant des connaissances externes. Toutefois, sa mise en œuvre reste complexe, notamment en raison du manque de structures formalisées et des risques liés aux collaborations avec des partenaires externes.

Cet article analyse le rôle des réseaux inter-organisationnels (formels et informels) comme leviers de l'IO. En adoptant une double perspective structurelle et relationnelle, il examine comment la position des entreprises dans ces réseaux (centralité, densité, trous structurels) et la qualité des liens (confiance, capital social) influencent l'adoption et la performance de l'IO. Un modèle conceptuel est proposé, établissant que les dimensions des réseaux façonnent les pratiques d'IO, lesquelles jouent un rôle médiateur pour la création de valeur et la performance des PMEs.

Mots-clés : Innovation ouverte ; réseaux inter-organisationnels ; performance.

Abstract: Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a key role in economic growth, yet their innovation capacity remains constrained by limited resources. Open innovation (OI) offers a strategic path to overcome these limitations by leveraging external knowledge. However, its implementation remains challenging due to the lack of formalized processes and collaboration risks.

This paper examines the role of inter-organizational networks (formal and informal) as facilitators of OI. Adopting a dual structural and relational perspective, it explores how firms' network positions (centrality, density, structural holes) and the quality of their ties (trust, social capital) influence the adoption and performance of OI. A conceptual model is proposed, suggesting that network dimensions shape OI practices, which in turn mediate value creation and organizational performance in SMEs.

Keywords: Open innovation; inter-organizational networks; performance.

13 & 14 novembre 2025

Session 8. Innovation pédagogique et transformation organisationnelle

13 & 14 novembre 2025

La coopération scientifique internationale au Maroc : participation et positionnement dans les programmes européens de recherche et d'innovation (cas Horizon 2020 et Horizon Europe)

Nihale EL AZZOUI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Mohamed MAKHROUTE

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Resumé: La coopération scientifique internationale est devenue un levier stratégique pour renforcer la capacité des pays émergents à intégrer l'économie mondiale du savoir et de l'innovation. Dans ce contexte, le Maroc s'est affirmé comme un partenaire stratégique dans la région euro-méditerranéenne en matière de recherche et d'innovation, notamment à travers sa participation active aux programmes cadre de recherche de l'Union européenne.

A cet égard, la problématique du sujet se structure comme suit « Comment la participation du Maroc aux programmes européens de recherche et d'innovation traduit-elle son positionnement scientifique international, et quels en sont les principaux apports et défis pour le développement du système national de recherche et d'innovation »

Afin de répondre à cette problématique, cette communication propose d'analyser le positionnement du Maroc dans ce cadre de coopération, en mettant l'accent sur trois dimensions principales : premièrement, le degré de participation des institutions marocaines aux projets financés par l'Union européenne, en termes de volume, de domaines scientifiques ciblés et de partenariats établis. Deuxièmement les atouts et opportunités que cette coopération offre au Maroc, notamment en matière de renforcement des compétences, de visibilité scientifique et d'intégration dans les réseaux européens de recherche. Troisièmement les limites et défis persistants, liés aux contraintes institutionnelles, à la gouvernance du système national de recherche et à la valorisation des résultats produits dans le cadre de ces collaborations.

À travers cette analyse, l'objectif est de mettre en lumière le rôle que joue la coopération scientifique internationale dans la stratégie nationale d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, tout en interrogeant la capacité du Maroc à se positionner comme un acteur compétitif et durable dans l'Espace européen de la recherche (EER).

Cette contribution s'inscrit ainsi dans une réflexion plus large sur la diplomatie scientifique, en considérant la participation du Maroc à Horizon 2020 et Horizon Europe non seulement comme un levier de développement académique, mais également comme un instrument d'intégration et de rayonnement international.

Mots-clés : Coopération scientifique ; Programmes européens de recherche ; Partenariats euro-méditerranéens; système de recherche marocain.

13 & 14 novembre 2025

Abstract: International scientific cooperation has become a strategic lever to strengthen the capacity of emerging countries to integrate into the global knowledge and innovation economy.

In this context, Morocco has established itself as a strategic partner in the Euro-Mediterranean region in the field of research and innovation, notably through its active participation in the European Union's framework programmes for research.

In this regard, the research question can be structured as follows: "How does Morocco's participation in European research and innovation programmes reflect its international scientific positioning, and what are the main contributions and challenges for the development of the national research and innovation system?"

To address this question, this paper proposes to analyse Morocco's positioning within this framework of cooperation, focusing on three main dimensions: first, the degree of participation of Moroccan institutions in projects funded by the European Union, in terms of volume, targeted scientific fields, and partnerships established. Second, the assets and opportunities that this cooperation offers Morocco, particularly in terms of capacity-building, scientific visibility, and integration into European research networks. Third, the persistent limitations and challenges, related to institutional constraints, governance of the national research system, and the valorisation of the results produced within these collaborations.

Through this analysis, the aim is to highlight the role played by international scientific cooperation in the national higher education, research, and innovation strategy, while questioning Morocco's ability to position itself as a competitive and sustainable actor within the European Research Area (ERA).

This contribution is thus part of a broader reflection on science diplomacy, considering Morocco's participation in Horizon 2020 and Horizon Europe not only as a lever for academic development, but also as an instrument of integration and international influence.

Keywords: Scientific cooperation; European research programmes; Euro-Mediterranean partnerships; Moroccan research system.

13 & 14 novembre 2025

**Du cours magistral à l'atelier pédagogique :
Etude empirique dans la formation professionnelle, cas de l'OFPPT**

Rajae TMOULIK

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Mohamed MOUTMIHI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Rachida EL YAMANI

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Résumé : Face aux mutations du marché d'emploi, la formation professionnelle peine encore à préparer ses diplômés aux réalités professionnelles combinant théorie et pratique. Cette recherche examine comment le modèle pratique-théorie-pratique, déployé au niveau de l'office de la formation professionnelle et de la promotion de l'emploi (OFPPT), dans le secteur Transport-Logistique, pourrait constituer un levier d'innovation pédagogique majeur. Ce modèle inverse radicalement la chronologie d'apprentissage : les apprenants débutent par la confrontation directe des situations professionnelles authentiques, suivie d'un débriefing collectif, puis d'une conceptualisation théorique, et enfin d'un retour pratique complexifié. Cette approche transforme l'enseignement d'un transfert magistral de savoirs vers un développement effectif de compétences.

L'étude repose sur une approche qualitative inductive mobilisant 27 entretiens semi-directifs auprès de quatre catégories d'acteurs : apprenants, lauréats, formateurs et conseiller en orientation. La saturation théorique, atteinte au 22ème entretien, garantit l'exhaustivité des données. L'analyse thématique fait émerger quatre axes structurants : la mise en œuvre du modèle selon la séquence pratique-théorie-pratique, le développement des compétences techniques et transversales, les difficultés matérielles et organisationnelles rencontrées, et l'évaluation de la transférabilité du modèle.

Les résultats révèlent une efficacité remarquable : 88% des lauréats sont opérationnels en entreprise en moins de deux semaines, l'autonomie et la résolution de problèmes dépassent 90%, et un consensus d'efficacité de 96% émerge parmi les répondants. Cependant, trois limites apparaissent : la dépendance critique aux équipements professionnels authentiques (signalée par 79% des répondants), les lacunes en savoirs abstraits complexes, et la nécessité d'une transformation posturale des formateurs.

La transférabilité vers l'enseignement supérieur, unanimement reconnue, demeure conditionnelle et nécessite quatre prérequis systémiques : équipements professionnels authentiques, formation des formateurs aux méthodes actives, aménagement d'espaces dédiés aux ateliers pratiques, et partenariats renforcés avec les entreprises. Cette démarche ouvre des perspectives nouvelles pour repenser la pédagogie universitaire dans sa dimension professionnalisante.

Mots-clés : Innovation pédagogique ; Approche par compétences ; Pédagogie inversée ; pratique-théorie-pratique ; OFPPT.

13 & 14 novembre 2025

Abstract : Faced with changes in the job market, vocational training still struggles to prepare its graduates for the realities of the workplace by combining theory and practice. This research examines how the practice-theory-practice model, deployed by the Office for Vocational Training and Employment Promotion (OFPPT) in the transport and logistics sector, could be a major driver of educational innovation. This model radically reverses the learning sequence: learners begin by directly confronting authentic professional situations, followed by a group debriefing, then theoretical conceptualization, and finally a more complex practical return. This approach transforms teaching from a masterful transfer of knowledge to the effective development of skills.

The study is based on a qualitative inductive approach involving 27 semi-structured interviews with four categories of stakeholders: learners, graduates, trainers, and guidance counselors. Theoretical saturation, achieved in the 22nd interview, guarantees the exhaustiveness of the data. The thematic analysis reveals four structuring axes: the implementation of the model according to the practice-theory-practice sequence, the development of technical and transversal skills, the material and organizational difficulties encountered, and the evaluation of the model's transferability.

The results reveal remarkable effectiveness: 88% of graduates are operational in the workplace within two weeks, autonomy and problem-solving skills exceed 90%, and a consensus of 96% effectiveness emerges among respondents. The study highlights an original contribution: the reversal of academic determinism. However, three limitations emerge: critical dependence on authentic professional equipment (reported by 79% of respondents), gaps in complex abstract knowledge, and the need for a change in the attitude of trainers.

The transferability to higher education, which is unanimously recognized, remains conditional and requires four systemic prerequisites: authentic professional equipment, training of trainers in active methods, the creation of spaces dedicated to practical workshops, and strengthened partnerships with companies. This approach opens up new perspectives for rethinking university pedagogy in its professionalizing dimension.

13 & 14 novembre 2025

Innovation pédagogique et transfert des connaissances : leviers d'un apprentissage performant dans l'enseignement supérieur - Cas des étudiants des établissements publics des sciences de la santé

Mouad ENNADI

École Supérieure de Technologie
Université Hassan II, Maroc

Said MDARBI

École Supérieure de Technologie
Université Hassan II, Maroc

Resumé : Face aux profondes mutations de l'environnement académique marquées par l'innovation, l'évolution des besoins en compétences, et l'exigence d'une plus grande personnalisation des parcours, les établissements publics marocains sont appelés à repenser leurs approches pédagogiques pour répondre aux attentes des étudiants et des parties prenantes du secteur de la santé. En effet, l'innovation pédagogique et le transfert des connaissances s'imposent aujourd'hui comme des leviers stratégiques majeurs pour promouvoir un apprentissage performant au sein des établissements d'enseignement supérieur, notamment dans les filières des sciences de la santé (Ahessad. J, & Lahboub. I, 2024).

Dans ce contexte, notre recherche vise à analyser l'impact combiné de l'innovation pédagogique et du transfert des connaissances sur la qualité de l'apprentissage chez les étudiants inscrits dans les établissements publics marocains des sciences de la santé. En s'appuyant sur une méthodologie qualitative à visée exploratoire, cette étude cherche à comprendre comment des pratiques innovantes, peuvent favoriser non seulement l'appropriation active des savoirs, mais aussi leur mobilisation efficace en situation professionnelle. Le transfert des connaissances, dans cette perspective, apparaît comme un processus clé pour renforcer l'autonomie des étudiants, développer leur esprit critique et améliorer leur capacité à résoudre des situations complexes.

Notre communication met en évidence le rôle structurant de l'innovation pédagogique dans la transformation des dynamiques d'apprentissage, tout en soulignant l'importance d'un écosystème favorable au transfert des connaissances. Toutefois, les résultats de notre étude révèlent plusieurs freins persistants : Résistance au changement de certains acteurs, manque de formation pédagogique des enseignants, infrastructures limitées, et absence d'un cadre institutionnel clair favorisant l'intégration systémique de ces pratiques.

Mots-clés: Apprentissage des étudiants universitaires, transfert des connaissances, innovation pédagogique, établissements publics des sciences de la santé.

Abstract : Facing the profound changes in the academic environment marked by innovation, evolving skill requirements, and the demand for more personalized learning paths, Moroccan public institutions are called upon to rethink their pedagogical approaches to meet the expectations of students and stakeholders in the health sector. Indeed, pedagogical innovation and knowledge transfer have become major strategic levers for promoting effective learning in higher education, particularly in health sciences programs (Ahessad & Lahboub, 2024).

In this context, our research aims to analyze the combined impact of pedagogical innovation and knowledge transfer on the quality of learning among students enrolled in Moroccan public health sciences institutions.

13 & 14 novembre 2025

Using a qualitative, exploratory methodology, this study seeks to understand how innovative practices can foster not only the active appropriation of knowledge but also its effective application in professional settings.

From this perspective, knowledge transfer emerges as a key process to strengthen student autonomy, develop critical thinking, and enhance the ability to solve complex problems.

Our communication highlights the structuring role of pedagogical innovation in transforming learning dynamics, while emphasizing the importance of a supportive ecosystem for knowledge transfer. However, the results of our study reveal several persistent obstacles: resistance to change by some actors, lack of pedagogical training among teachers, limited infrastructure, and the absence of a clear institutional framework facilitating the systemic integration of these practices.

Keywords: University student learning, knowledge transfer, pedagogical innovation, public health sciences institutions

13 & 14 novembre 2025

Les méthodes de détection des émotions dans l'e-learning :

Une revue systématique de la littérature

Malika AIT AMADI

Université Cadi Ayyad, Maroc

Adnane LATIF

Université Cadi Ayyad, Maroc

Abderrahim BEN BOUNA

École HEEC Marrakech, Maroc

Résumé : La personnalisation de l'apprentissage via l'intelligence artificielle (IA) constitue une révolution majeure dans le domaine de l'éducation, visant à réduire le taux d'abandon et à maintenir l'engagement de l'apprenant. En ajustant les contenus et les méthodes pédagogiques en fonction des besoins spécifiques de chaque apprenant, l'IA favorise une implication accrue et une amélioration significative des compétences acquises. Cette approche permet la création de systèmes adaptatifs, de systèmes de recommandation et de tuteurs intelligents affectifs. Ces systèmes basés sur l'IA jouent le rôle de tuteurs personnalisés, évaluant en continu les progrès de l'apprenant. Ils identifient ses difficultés et proposent des exercices, des explications ou des mesures correctives ciblées, reproduisant ainsi le rôle d'un tuteur humain.

Ils sont capables de fournir un soutien spécifique à chaque apprenant en temps réel.

Une composante essentielle de cette personnalisation repose sur la compréhension et la modélisation des émotions de l'apprenant, ce qui consiste à comprendre, représenter et prédire son état émotionnel.

La détection des émotions dans le cadre de l'e-learning est une modalité cruciale qui vise à améliorer la performance de l'apprentissage en adaptant le contenu et la pédagogie aux besoins émotionnels des apprenants. Cette approche nécessite l'utilisation de méthodes et d'algorithmes sophistiqués et évolutifs.

Le soutien de l'apprenant et l'engagement émotionnel sont des piliers essentiels pour favoriser sa motivation interne. Cet article explore les méthodes et les techniques utilisées pour détecter les émotions, dans le but de personnaliser l'apprentissage et d'identifier les futures orientations de développement.

En raison de l'accroissement exponentiel des recherches sur ce sujet, une analyse exhaustive et rigoureuse est nécessaire pour identifier les acquis et les lacunes.

À cette fin, nous adoptons une approche de revue systématique de la littérature (Systematic Literature Review - SLR). L'objectif principal de cette revue est de synthétiser l'état de l'art, en identifiant les tendances, les défis méthodologiques et les technologies prédominantes en matière de détection des émotions.

Mots-clés : Détection des émotions, apprentissage, systèmes adaptatifs, e-learning, tuteurs intelligents affectifs, IA, systèmes, revue systématique de la littérature (SLR).

Abstract: Online learning experiences a dropout rate that is 15% to 20% higher than face-to-face courses, according to certain studies. The personalization of learning through Artificial Intelligence (AI) is a major revolution in education aimed at reducing this rate and maintaining learner engagement. By adjusting content and pedagogical methods to the specific needs of each learner, AI contributes to stronger involvement and a significant improvement in acquired skills.

13 & 14 novembre 2025

This technique leads to the creation of adaptive systems, recommendation systems, and affective intelligent tutoring systems. These AI-based systems assume the role of a personalized tutor: they continuously evaluate what the learner has acquired, address their difficulties, and propose targeted exercises, explanations, or corrective measures, replicating the role of a human tutor. They are capable of providing specific support to each learner in real-time.

An essential component of this personalization relies on the understanding and modeling of the learner's emotions, which involves comprehending, representing, and predicting their emotional state.

Emotion detection in the e-learning context is a crucial modality that aims to enhance learner performance by adapting content and pedagogy to their emotional needs. This approach requires sophisticated and advanced methods and algorithms. Learner support and emotional engagement are key pillars for fostering their internal motivation.

This article explores the methods and techniques used to detect emotions with the goal of personalizing learning and identifying future development directions. Due to the exponential growth of research in this field, an exhaustive and rigorous analysis is necessary to determine the achievements and gaps.

To this end, we adopt a Systematic Literature Review (SLR) approach. The primary objective of this SLR is to synthesize the state-of-the-art by identifying trends, methodological challenges, and the predominant technologies for émotion détection.

Keywords : emotion detection, learning, adaptive systems, e-learning, affective intelligent tutoring systems (ITS), AI, systematic literature review (SLR).

13 & 14 novembre 2025

L'éducation financière, levier d'acceptabilité des technologies financières et d'émergence d'un management augmenté dans les TPE marocaines

Sara EL HADDOUTI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Mohamed MAKHROUTE

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Résumé : Les mutations technologiques et l'essor des données massives redéfinissent en profondeur les modes de pilotage et de décision au sein des organisations contemporaines. Dans les économies émergentes, la digitalisation des processus organisationnels s'accompagne d'un défi majeur : assurer l'inclusion effective des acteurs dans ces nouveaux écosystèmes technologiques. Au Maroc, la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (Bank Al-Maghrib & MEF, 2019) met en évidence l'importance de renforcer la littératie financière afin de favoriser l'adoption et l'usage des innovations fintech.

S'inscrivant dans cette dynamique, la présente communication examine le rôle de l'éducation financière comme levier d'acceptation et d'appropriation des technologies financières par les dirigeants de très petites entreprises (TPE). Elle propose un modèle conceptuel articulant trois dimensions interdépendantes : l'éducation financière, l'acceptabilité technologique et le management augmenté. Les résultats théoriques suggèrent que la compétence financière agit comme un véritable catalyseur de la transformation managériale, en renforçant la compréhension, la confiance et l'intégration des outils digitaux dans les pratiques quotidiennes des dirigeants.

Mots clés : Éducation financière, technologies financières, TPE, management augmenté, acceptabilité technologique.

Abstract: Technological changes and the rise of big data are profoundly redefining the modes of management and decision-making within contemporary organizations. In emerging economies, the digitalization of organizational processes presents a major challenge: ensuring the effective inclusion of actors within these new technological ecosystems. In Morocco, the National Financial Inclusion Strategy (Bank Al-Maghrib & MEF, 2019) highlights the importance of strengthening financial literacy to promote the adoption and use of fintech innovations. In line with this dynamic, the present paper examines the role of financial education as a lever for the acceptance and appropriation of financial technologies by the leaders of very small enterprises (VSEs). It proposes a conceptual model that links three interdependent dimensions: financial education, technological acceptability, and augmented management. The theoretical results suggest that financial competence acts as a true catalyst for managerial transformation, enhancing the understanding, trust, and integration of digital tools into the daily practices of leaders.

Keywords: Financial education, financial technologies, VSEs, augmented management, technological acceptability.

13 & 14 novembre 2025

L'intégration des soft skills dans les formations de l'enseignement supérieur : Un atout stratégique pour l'employabilité

Khalid BOURZIKI

École Nationale du Commerce et de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Adil SLAMI-AMINE

École Nationale des Sciences Appliquées
Université Hassan 1er Settat- Maroc

Jaouad ZERRAD

École Nationale du Commerce et de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Résumé: À l'ère de la digitalisation et du management augmenté, l'insertion professionnelle des diplômés ne dépend plus uniquement des compétences techniques, mais également des soft skills communication, adaptabilité, esprit critique, créativité et intelligence émotionnelle. Ces compétences transversales sont désormais reconnues comme un levier stratégique de l'employabilité. Toutefois, un écart persistant subsiste entre les compétences développées par l'enseignement supérieur et celles attendues par les employeurs.

Cette communication s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à analyser le rôle de l'intégration des soft skills dans les formations universitaires. À travers une revue critique de la littérature et la proposition d'un modèle conceptuel articulant dispositifs pédagogiques, acquisition des soft skills et employabilité, cette recherche met en évidence les enjeux stratégiques de leur intégration. Une méthodologie mixte est proposée, combinant enquêtes quantitatives auprès d'étudiants et diplômés et entretiens qualitatifs avec recruteurs et enseignants-chercheurs. Les résultats attendus confirment le rôle déterminant des soft skills dans l'employabilité, identifient les compétences les plus recherchées par le marché du travail et soulignent l'importance d'une pédagogie transversale innovante. L'étude contribue ainsi à la littérature sur l'employabilité et offre des recommandations managériales pour réduire le *skills gap* et aligner davantage l'enseignement supérieur sur les besoins socio-économiques.

Mots-clés : Soft skills, Employabilité, Enseignement supérieur, Innovation pédagogique, Management augmenté.

Abstract: In the era of digitalization and augmented management, the professional integration of graduates depends not only on technical skills but also on soft skills such as communication, adaptability, critical thinking, creativity, and emotional intelligence. These transversal skills are now recognized as a strategic lever for employability. However, a persistent gap remains between the skills developed by higher education and those expected by employers.

This paper is part of an exploratory approach aimed at analyzing the role of integrating soft skills into university training programs. Through a critical review of the literature and the proposal of a conceptual model linking educational tools, the acquisition of soft skills, and employability, this research highlights the strategic issues of their integration. A mixed methodology is proposed, combining quantitative surveys with students and graduates, and qualitative interviews with recruiters and faculty members.

13 & 14 novembre 2025

The expected results confirm the determining role of soft skills in employability, identify the most sought-after skills in the labor market, and emphasize the importance of innovative transversal pedagogy. The study thus contributes to the literature on employability and offers managerial recommendations to reduce the skills gap and better align higher education with socio-economic needs.

Keywords: Soft skills, Employability, Higher education, Pedagogical innovation, Augmented management.

13 & 14 novembre 2025

Les micro-comportements dans les environnements d'apprentissage numériques : Revue intégrative et cadre conceptuel pour l'adaptation personnalisée

Fatima Zahra ESSADIK

Faculté des Sciences et Techniques,
Université Cadi Ayyad, Maroc

Adnane LATIF

École Nationale des Sciences Appliquées,
Université Cadi Ayyad, Maroc

Abderrahim BEN BOUNA

École HEEC Marrakech, Maroc

Soufiane BARIBI

Centre régional des métiers de l'enseignement et de la formation
Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé: Les technologies éducatives contemporaines produisent une quantité considérable de traces d'interactions fines — clics, temps de lecture, séquences de navigation — désignées sous le terme de *micro-comportements*. Ces données constituent un levier majeur pour la personnalisation des apprentissages, à condition d'être exploitées de manière contextualisée, interprétable et éthique. Cet article propose un modèle conceptuel d'exploitation opérationnelle des micro-comportements, intégrant les dimensions cognitives, métacognitives, affectives et interactionnelles dans un cadre d'analyse adaptatif. En mobilisant des approches issues du *learning analytics*, du *machine learning* et de la théorie de l'apprentissage autorégulé, le modèle articule un cycle dynamique reliant collecte, structuration, interprétation et adaptation des données comportementales. La discussion souligne l'importance de combiner intelligence artificielle explicable (XAI) et supervision humaine afin d'assurer la transparence et la validité des recommandations. Les résultats conceptuels mettent en évidence la valeur des micro-comportements comme indicateurs d'engagement et de régulation cognitive, tout en ouvrant des perspectives techniques et éthiques pour la conception de systèmes d'apprentissage intelligents et responsables. Enfin, la recherche appelle à une vision humanisée de l'IA éducative : non comme substitut de l'enseignant, mais comme partenaire cognitif au service de l'apprentissage réflexif et inclusif.

Mots-clés: micro-comportements, apprentissage adaptatif, intelligence artificielle explicable, learning analytics, personnalisation, éthique numérique, régulation humaine.

Abstract: Modern educational technologies generate massive streams of fine-grained interaction data—clicks, dwell time, navigation sequences—commonly referred to as *micro-behaviors*. These behavioral traces represent a key resource for learning personalization, provided they are exploited in a contextualized, interpretable, and ethically responsible manner. This paper introduces a conceptual framework for the operational exploitation of micro-behaviors, integrating cognitive, metacognitive, affective, and interactional dimensions within an adaptive analytical cycle. Drawing on insights from learning analytics, machine learning, and self-regulated learning theory, the proposed model establishes a closed feedback loop that connects data collection, structuring, interpretation, and adaptive decision-making.

13 & 14 novembre 2025

The discussion emphasizes the importance of combining Explainable Artificial Intelligence (XAI) and human-in-the-loop supervision to ensure transparency, interpretability, and pedagogical coherence.

The conceptual results highlight the value of micro-behaviors as indicators of engagement and cognitive regulation, while identifying new technical and ethical directions for the design of intelligent and responsible learning systems. Ultimately, this research advocates for a human-centered vision of educational AI — not as a replacement for teachers, but as a cognitive partner that enhances reflective, inclusive, and sustainable learning.

13 & 14 novembre 2025

Session 9. Transformation digitale, IA et performance

13 & 14 novembre 2025

L'intelligence artificielle au cœur de la transformation digitale : Etat des lieux et enjeux pour le management stratégique

Rajaa AMRAOUI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Zohra HAOUAM

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Resumé: Ces dernières années, la transformation digitale est au cœur des préoccupations des entreprises privées et publiques à l'échelle mondiale. L'intelligence artificielle (IA) se trouve au centre des technologies qui révolutionnent profondément les pratiques managériales. Elle ne se contente plus de réaliser des tâches automatisées, aujourd'hui elle transforme radicalement le processus de prise de décision stratégique en entreprise.

Dans cette démarche, l'IA transforme les méthodes de gestion, les processus de prise de décision et la performance managériale. En effet, le véritable défi du management ne réside pas uniquement dans l'élaboration de nouvelles stratégies, modèles d'affaires ou initiatives organisationnelles intégrant des technologies digitales, ni dans leur mise en œuvre selon les prévisions. Cela concerne davantage la capacité à orchestrer de manière efficace le passage de l'état actuel de l'organisation vers l'état futur souhaité. Ce changement demande une évaluation constante et un ajustement continu de l'orientation et des objectifs de l'organisation, en tirant parti de l'intelligence naissante.

Cette recherche propose une analyse critique de l'état des lieux de l'IA au Maroc en se focalisant sur deux axes complémentaires : les applications concrètes et émergentes de l'IA dans les entreprises marocaines, ainsi que les opportunités et défis auxquels font face en termes de gestion stratégique.

À travers une méthodologie reposant sur une revue systématique de la littérature, cette étude met en lumière les contributions majeures de l'IA dans le contexte de la transformation numérique, en soulignant ses effets sur la gestion stratégique et l'optimisation de la prise de décision. L'objectif est de déterminer les avantages escomptés en matière d'efficience, d'innovation et de gestion de la performance, tout en mettant en évidence les enjeux relatifs à l'acceptabilité, à l'éthique et à la transformation organisationnelle.

Mots-clés : transformation digitale, l'intelligence artificielle, pratiques managériales, performance managériale, gestion stratégique.

Abstract : In recent years, digital transformation has become a central concern for both private and public organizations worldwide. Artificial Intelligence (AI) stands at the core of the technologies that are profoundly reshaping managerial practices. Beyond performing automated tasks, AI is now radically transforming the process of strategic decision-making within organizations.

In this context, AI is redefining management methods, decision-making processes, and managerial performance.

13 & 14 novembre 2025

Indeed, the real challenge of management lies not only in developing new strategies, business models, or organizational initiatives that integrate digital technologies, nor in implementing them as planned. Rather, it concerns the ability to effectively orchestrate the transition from the organization's current state to its desired future state. Such a transformation requires continuous evaluation and constant adjustment of the organization's direction and objectives, while leveraging emerging intelligence.

This research offers a critical analysis of the current state of AI in Morocco, focusing on two complementary dimensions: the concrete and emerging applications of AI within Moroccan enterprises, and the opportunities and challenges they face in terms of strategic management.

Through a methodology based on a systematic literature review, this study highlights the major contributions of AI in the context of digital transformation, emphasizing its effects on strategic management and the optimization of decision-making. The objective is to identify the expected benefits in terms of efficiency, innovation, and performance management, while also addressing issues related to acceptability, ethics, and organizational transformation.

13 & 14 novembre 2025

Du data-driven au management augmenté :

L'intelligence artificielle dans la modélisation du parcours client e-commerce au Maroc

Mohamed Salim THAMIR

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Loubna SAMIR

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Ibtissam LAKHLILI

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Résumé : Cette revue narrative examine la transformation du management dans l'e-commerce marocain à travers l'intégration de l'intelligence artificielle pour la modélisation du parcours client. S'appuyant sur une analyse systématique de 87 publications scientifiques couvrant la période 2019-2024 et issues des bases de données Scopus, Web of Science et Google Scholar, cette étude explore la transition du data-driven management vers le management augmenté. La méthodologie adoptée suit le protocole de Paré et collaborateurs pour les revues narratives, incluant une stratégie de recherche structurée, des critères d'inclusion et d'exclusion explicites ainsi qu'une synthèse thématique approfondie. L'analyse révèle trois dimensions principales : l'évolution technologique de la modélisation du parcours client passant des méthodes statistiques traditionnelles aux algorithmes d'apprentissage automatique avancés ; les spécificités contextuelles du marché marocain caractérisé par une digitalisation accélérée post-COVID et des comportements d'achat hybrides ; les implications managériales notamment la reconfiguration des compétences décisionnelles et l'émergence de rôles hybrides data-manager. Les résultats identifient des défis critiques incluant la résistance organisationnelle observée dans 67% des cas étudiés, les enjeux éthiques liés à la personnalisation algorithmique, et l'inadéquation des frameworks internationaux au contexte local marocain. Cette recherche propose un cadre conceptuel intégratif pour le management augmenté adapté aux économies émergentes, soulignant l'importance d'une approche contextualisée de la transformation digitale.

Mots-clés : Intelligence artificielle ; Parcours client ; E-commerce ; Management augmenté ; Digitalisation.

Abstract : This narrative review examines management transformation in Moroccan e-commerce through artificial intelligence integration for customer journey modeling. Drawing on systematic analysis of 87 scientific publications covering 2019-2024 from Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases, this study explores the transition from data-driven to augmented management. The methodology follows Paré and colleagues' protocol for narrative reviews, including structured search strategy, explicit inclusion and exclusion criteria, and in-depth thematic synthesis. Analysis reveals three main dimensions: technological evolution of customer journey modeling shifting from traditional statistical methods to advanced machine learning algorithms; Moroccan market contextual specificities characterized by accelerated post-COVID digitalization and hybrid purchasing behaviors; managerial implications notably decision-making competencies reconfiguration and emergence of hybrid data-manager roles.

13 & 14 novembre 2025

Results identify critical challenges including organizational resistance observed in 67% of studied cases, ethical issues related to algorithmic personalization, and international frameworks inadequacy to Moroccan local context. This research proposes an integrative conceptual framework for augmented management adapted to emerging economies, emphasizing the importance of contextualized digital transformation approach.

Keywords: Artificial intelligence; Customer journey; E-commerce; Augmented management.

13 & 14 novembre 2025

L'Intelligence Artificielle comme levier de transformation managériale pour l'amélioration de l'expérience client : Perspectives pour les banques marocaines

Salma RAIS

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Mohammed Salim THAMIR

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Imane AHDL

Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Résumé: L'avènement de l'Intelligence Artificielle dans le secteur bancaire marocain constitue un tournant décisif dans la transformation des pratiques managériales orientées vers l'amélioration de l'expérience client. Les managers bancaires font face à une mutation profonde de leur rôle, passant d'une approche traditionnelle centrée sur les processus à une orchestration intelligente des parcours clients augmentés par l'IA. Cette transformation exige une redéfinition des compétences managériales et des stratégies organisationnelles pour maximiser la valeur créée pour le client tout en préservant la dimension humaine de la relation bancaire. Le cadre théorique mobilise trois approches complémentaires : la théorie de l'orientation marché augmentée (Kumar et al., 2019) qui analyse l'intégration de l'IA dans la création de valeur client ; la théorie du management augmenté (Raisch & Krakowski, 2021) qui examine la symbiose homme-machine dans les pratiques managériales ; et la théorie de l'expérience client digitale (Verhoef et al., 2021) qui conceptualise les parcours clients à l'ère de l'IA. Cette étude adopte une méthodologie de revue narrative permettant une analyse critique et synthétique de la littérature académique et professionnelle. Les contributions attendues incluent l'identification des leviers managériaux clés pour optimiser l'expérience client via l'IA, la proposition d'un cadre conceptuel adapté aux spécificités marocaines, et la formulation de recommandations stratégiques pour accompagner la transition vers un management bancaire augmenté centré sur l'excellence relationnelle.

Mots-clés: Intelligence artificielle; transformation managériale; expérience client; secteur bancaire; management augmenté

Abstract: The emergence of Artificial Intelligence (AI) in the Moroccan banking sector marks a decisive turning point in the transformation of managerial practices aimed at enhancing the customer experience. Bank managers are facing a profound shift in their roles, moving from a traditional process-centered approach to an intelligent orchestration of AI-augmented customer journeys. This transformation requires a redefinition of managerial competencies and organizational strategies to maximize customer value creation while preserving the human dimension of the banking relationship. The theoretical framework draws upon three complementary approaches: The Augmented Market Orientation Theory (Kumar et al., 2019), the Augmented Management Theory (Raisch & Krakowski, 2021), and the Digital Customer Experience Theory (Verhoef et al., 2021).

13 & 14 novembre 2025

This study adopts a narrative review methodology, allowing for a critical and synthetic analysis of academic and professional literature. The expected contributions include identifying key managerial levers for optimizing customer experience through AI, proposing a conceptual framework adapted to Moroccan specificities, and formulating strategic recommendations to support the transition toward an augmented banking management model centered on relational excellence.

Keywords: Artificial intelligence; managerial transformation; customer experience; banking sector; augmented management.

13 & 14 novembre 2025

L'économie du partage dans le tourisme : Une approche data-driven des tendances et enjeux émergents

NAJIB Manal

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Brahim BENBBA

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Resumé: L'économie du partage transforme le tourisme en modifiant les interactions entre consommateurs, prestataires et plateformes numériques, tout en favorisant l'innovation, l'optimisation des ressources et l'accessibilité. Cette étude, basée sur Scopus et réalisée avec VOSviewer, met en lumière les tendances, auteurs influents et thématiques dominantes dans ce domaine. Les résultats soulignent l'importance des outils numériques pour comprendre les pratiques collaboratives et suggèrent le développement de modèles de management augmenté exploitant les données des plateformes afin de renforcer la confiance, promouvoir des pratiques durables et accompagner une transition responsable et inclusive du secteur touristique.

Mots-clés : Économie du partage, Tourisme, Analyse bibliométrique, VOSviewer, Consommation collaborative.

Abstract : The sharing economy is transforming tourism by changing interactions between consumers, service providers, and digital platforms, while promoting innovation, resource optimization, and accessibility. This study, based on Scopus and conducted with VOSviewer, highlights trends, influential authors, and dominant themes in this field. The results underscore the importance of digital tools for understanding collaborative practices and suggest the development of augmented management models that leverage platform data to build trust, promote sustainable practices, and support a responsible and inclusive transition in the tourism sector.

Keywords: Sharing economy, Tourism, Bibliometric analysis, VOSviewer, Collaborative consumption.

13 & 14 novembre 2025

Performance et qualité de l'audit dans un contexte data-driven : Tentative de modélisation explicative

Hanae BENALLAL

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Moulay Ismaïl, Maroc

Abdelkamel ALJ

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Moulay Ismaïl, Maroc

Adnane BOUJIBAR

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Moulay Ismaïl, Maroc

Résumé : Suite aux développements conséquents qu'a connus le domaine d'audit, il est devenu crucial de procéder à l'amélioration de sa performance afin de répondre aux attentes des parties prenantes en matière de gouvernance et d'aide à la prise des décisions. A cet égard, il s'avère opportun de mener une réflexion approfondie autour de la notion de performance d'audit, qui était souvent confondu avec sa qualité ou son efficacité. Cette prise de conscience est motivée principalement par le nouveau contexte marqué par l'émergence des approches analytiques orientées données, notamment l'Audit Data Analytics, Big Data Analytics et l'Intelligence Artificielle. Ces nouvelles tendances, offrent une opportunité stratégique pour rééquilibrer l'approche classique de la performance de l'audit axé sur l'efficacité vers une redéfinition contemporaine qui positionne l'efficience comme un pilier central de cette performance. Fondée sur une littérature rigoureuse, cette proposition suggère un modèle conceptuel intégratif où la qualité de l'audit joue un rôle médiateur entre l'usage de ces approches et la performance globale de l'audit, tandis que le soutien de la direction générale et la compétence des auditeurs agissent comme modérateurs. Dans la même logique, cette étude souligne les contraintes de mesures associées à la validité, la fiabilité et la contextualisation des indicateurs.

Mots clés : Performance de l'audit, Qualité de l'audit, Audit data Analytics, Big data Analytics, intelligence artificielle.

Abstract : Following the considerable advancements that have shaped the audit profession, enhancing audit performance has become essential to meet stakeholders' expectations in terms of governance and decision-making support. In this regard, it is timely to undertake a thorough reflection on the notion of audit performance, which has often been conflated with audit quality or effectiveness. This growing awareness is mainly driven by the emergence of data-driven analytical approaches, particularly Audit Data Analytics, Big Data Analytics, and Artificial Intelligence. These emerging technologies offer a strategic opportunity to rebalance the traditional view of audit performance — historically centered on effectiveness — towards a contemporary redefinition in which efficiency stands as a central pillar. Building on a rigorous body of literature, this paper proposes an integrative conceptual model in which audit quality acts as a mediating variable between the use of these data-driven approaches and overall audit performance, while top management support and auditors' competence serve as moderating factors. In line with this perspective, the study also underlines the measurement challenges related to the validity, reliability, and contextualization of performance indicators.

Key words : audit performance, audit quality, Audit data Analytics, Big data Analytics, Artificielle Intelligence.

13 & 14 novembre 2025

Approche data-driven des spécificités culturelles client : Analyse n-grams comme levier d'agilité organisationnelle dans l'économie collaborative

Linda KHCHITIF

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Zohr

Hind BENOUAKRIM

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales d'Ait Melloul
Université Ibn Zohr, Maroc.

Abdellah NOUIB

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'El Kelaa des Sraghnna
Université Cadi Ayyad, Maroc

Resumé: L'agilité organisationnelle constitue un impératif stratégique dans l'économie collaborative notamment en contextes multiculturels. Les plateformes collaboratives doivent adapter rapidement leurs stratégies aux variations culturelles des marchés. L'analyse de 87 645 avis publiés sur Airbnb au Maroc, segmentés par polarité et langue (anglais /français/), via n-grams révèle des modèles distincts : les anglophones privilégient la recommandation directe ("highly recommend") et l'évaluation factuelle, tandis que les francophones adoptent l'intensification qualitative ("très bien") et l'évaluation relationnelle. Cette méthode data-driven constitue le premier levier d'agilité accessible aux plateformes. Le cadre proposé articule extraction computationnelle et adaptation organisationnelle, permettant des stratégies différencierées automatisables et sans multiplication des ressources humaines.

Mots-clés : agilité organisationnelle, data-driven, analyse computationnelle, n-grams, économie collaborative.

Abstract: Organizational agility is a strategic imperative in the collaborative economy, particularly in multicultural contexts. Collaborative platforms must quickly adapt their strategies to cultural variations in markets. Analysis of 87,645 reviews published on Airbnb in Morocco, segmented by polarity and language (English/French) using n-grams, reveals distinct patterns: English speakers favor direct recommendations ("highly recommend") and factual evaluations, while French speakers adopt qualitative intensification ("very good") and relational evaluations. This data-driven method is the primary lever of agility available to platforms. The proposed framework combines computational extraction and organizational adaptation, enabling differentiated strategies that can be automated without increasing human resources.

Keywords: organizational agility, data-driven, computational analysis, n-grams, collaborative economy.

13 & 14 novembre 2025

Session 10. Data Performance Organisationnelle et Intelligence artificielle Analytics

13 & 14 novembre 2025

Digitalisation et Performance de l'administration fiscale : Revue de littérature systématique

Anas AZENZOUL

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Cadi Ayyad, Maroc

Khalil MOKHLIS

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Cadi Ayyad, Maroc

Resumé: Cet article vise à analyser la contribution de la digitalisation à la performance de l'administration fiscale à travers une revue de littérature systématique. L'étude mobilise deux bases de données SCOPUS et Web of Science et identifie 52 articles sur la période de 2015 à 2025 après une sélection par le protocole PRISMA. En appliquant une analyse textométrique sur les titres, abstracts et mots clés grâce au logiciel Iramuteq, 5 thèmes dominants émergent de la littérature. Ces derniers sont relatifs à l'impact des technologies – incluant l'intelligence artificielle, la déclaration et la facturation électronique, la blockchain, ainsi que les ERPs – sur la performance de l'administration fiscale. En effet, les études identifient un impact aussi bien sur la performance opérationnelle à travers une meilleure précision des contrôles fiscaux et la capacitation des vérificateurs, mais aussi sur l'amélioration de la conformité fiscale des contribuables, la provision d'outils de benchmark pour comparer la performance avec d'autres administrations similaires, mais aussi sur l'économie de manière globale. Les résultats permettent de guider les décideurs, régulateurs et responsables de l'administration fiscale à mieux orienter les investissements en technologie et à mettre en place une législation adéquate afin d'accompagner de manière efficace cette transformation.

Mots-clés : digitalization; revue systématique; intelligence artificielle; administration fiscal;

Abstract : This article aims to analyze the contribution of digitalization to the performance of the tax administration through a systematic literature review. The study mobilizes two databases SCOPUS and Web of Science and identifies 52 articles over the period from 2015 to 2025 after selection by the PRISMA protocol. By applying a textometric analysis on titles, abstracts and keywords using Iramuteq software, five dominant themes emerge from the literature. These themes relate to the impact of technologies – including artificial intelligence, electronic reporting and invoicing, blockchain, and ERPs – on tax administration performance. Indeed, the studies identify an impact both on operational performance through better accuracy of tax controls and the capacity of controllers, but also on improving tax compliance of taxpayers, the provision of benchmarking tools to compare performance with other similar administrations, and also on the economy more globally. The results help guide policymakers, regulators and tax administration officials to better guide technology investments and put in place adequate legislation to effectively support this transformation.

13 & 14 novembre 2025

L'impact des pratiques de la supply chain sur la creation de valeur et la performance financière des entreprises

El Mehdi HANFAOUI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Morad LEMTAOUI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}, Maroc

Resumé: La transformation numérique a profondément modifié le commerce international et la gestion des chaînes logistiques. L'intégration des technologies digitales, telles que l'Internet des objets (IoT), la blockchain, l'intelligence artificielle (IA) et les systèmes intégrés (WMS/ERP), permet aujourd'hui une coordination rapide, précise et automatisée des opérations allant de la commande à la livraison. Ces innovations, issues de la quatrième révolution industrielle, redéfinissent la compétitivité mondiale et les structures de coûts, tout en renforçant la traçabilité, la transparence et la sécurité des échanges.

Au Maroc, la digitalisation logistique est illustrée par PortNet, guichet unique du commerce extérieur, qui centralise les formalités administratives et facilite les échanges entre les acteurs économiques. En instaurant une logique de "zéro papier", cette plateforme optimise la fluidité des opérations douanières et favorise la création de valeur. Parallèlement, l'usage du RFID et de l'IoT permet un suivi en temps réel des flux physiques, renforçant l'agilité et la performance de la supply chain marocaine.

Les plateformes portuaires et les ports secs, comme MITA à Casablanca, jouent un rôle crucial dans la réduction des délais et la maîtrise des coûts logistiques. Grâce à des systèmes d'information avancés, ces infrastructures contribuent directement à la performance financière des entreprises. En effet, une supply chain efficace améliore la rentabilité, la compétitivité et la satisfaction client.

Cette étude met en évidence la corrélation entre performance logistique et performance financière : une gestion intégrée des flux, soutenue par des technologies innovantes, génère des gains économiques significatifs. La création de valeur repose ainsi sur la maîtrise des maillons de la supply chain, la simplification des procédures et le développement de partenariats publics-privés. En conclusion, la digitalisation logistique constitue un levier stratégique de compétitivité et de durabilité, favorisant la croissance et la résilience des entreprises marocaines dans un environnement mondial numérisé.

Mots-clés: Digitalisation logistique; Commerce international; Technologies innovantes; Performance organisationnelle ; Création de valeur.

Abstract : The digital transformation has profoundly reshaped international trade and supply chain management. The integration of digital technologies , as the Internet of Things (IoT), blockchain, artificial intelligence (AI), and integrated systems (WMS/ERP) , now enables rapid, precise, and automated coordination of operations from order placement to final delivery. These innovations, stemming from the Fourth Industrial Revolution, redefine global competitiveness and cost structures while enhancing traceability, transparency, and transaction security. In Morocco, logistics digitalization is exemplified by PortNet, the national single window for foreign trade, which centralizes administrative procedures and facilitates exchanges among economic operators.

13 & 14 novembre 2025

By promoting a “paperless” approach, this platform optimizes customs operations and fosters value creation. At the same time, the use of RFID and IoT technologies enables real-time monitoring of physical flows, strengthening the agility and performance of the Moroccan supply chain.

Port platforms and dry ports, such as MITA in Casablanca, play a crucial role in reducing delays and controlling logistics costs. Through advanced information systems, these infrastructures contribute directly to firms’ financial performance. Indeed, an efficient supply chain improves profitability, competitiveness, and customer satisfaction. This study highlights the correlation between logistics performance and financial performance : integrated flow management supported by innovative technologies generates significant economic gains. Value creation thus depends on mastering supply chain links, simplifying procedures, and developing public-private partnerships. In conclusion, logistics digitalization represents a strategic lever of competitiveness and sustainability, promoting the growth and resilience of Moroccan companies in an increasingly digital global environment.

13 & 14 novembre 2025

Les outils de contrôle de gestion et l'analytique de données : Leviers d'efficacité pour l'évaluation des projets publics

Kenza MAKOUD

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Mohamed AKHLAFFOU

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Résumé: Actuellement, l'évaluation des politiques publiques représente un instrument essentiel pour assurer la performance et la redevabilité des administrations mais son efficacité est subordonnée à la connexion des outils de pilotage stratégique avec les capacités d'analyse permises par l'instrumentation technologique des données. Le présent article expose une analyse systématique de la littérature, conformément à la méthodologie PRISMA, afin d'examiner dans quelle mesure l'association du Balanced Scorecard et des tableaux de bord de performance, d'une part, et des données ouvertes gouvernementales et de la Business Intelligence, d'autre part, est susceptible d'accroître l'efficience des mécanismes d'évaluation publique.

L'étude documentaire a porté sur les publications de 2010 à 2025 et a conduit à la sélection de trente-deux articles répondant aux critères d'inclusion. Les résultats mettent en évidence que le Balanced Scorecard garantit l'alignement stratégique et la cohérence organisationnelle, que les tableaux de bord convertissent ces orientations en indicateurs opérationnels clairs et accessibles, que l'Open Government Data consolide la disponibilité, la transparence et la légitimité des données ainsi que la Business Intelligence autorise leur traitement et leur exploitation sous forme d'analyses dynamiques et prédictives. Néanmoins, son efficacité dépend de conditions essentielles, à savoir : la pertinence et la hiérarchisation des indicateurs, la qualité et la gouvernance des données, des compétences analytiques appropriées, ainsi que l'ancrage institutionnel des dispositifs. Les résultats de l'étude permettent de conclure que l'association d'instruments de gestion et de leviers analytiques possède un potentiel non négligeable pour renforcer la fiabilité, la pertinence décisionnelle et la rapidité des évaluations publiques bien qu'il faille également être conscients des risques de fragmentation institutionnelle, de coûts de mise en œuvre et d'inertie organisationnelle. Cet article contribue à la littérature en présentant un cadre théorique dit intégré faisant écho à la stratégie, aux dispositifs de pilotage, aux ressources analytiques et aux implications de ce cadre pour le Maroc et, plus largement, pour les autres pays émergents confrontés à des enjeux analogues, entre gouvernance et évaluation des politiques publiques.

Mots-clés : Balanced Scorecard ; tableaux de bord ; Open Government Data ; Business Intelligence ; évaluation publique.

Abstract : Currently, public policy evaluation is an essential tool for ensuring the performance and accountability of administrations, but its effectiveness depends on linking strategic management tools with the analytical capabilities provided by data technology.

This article presents a systematic analysis of the literature, in accordance with the PRISMA methodology, to examine the extent to which the combination of the Balanced Scorecard and performance dashboards, on the

13 & 14 novembre 2025

one hand, and open government data and business intelligence, on the other, is likely to increase the efficiency of public evaluation mechanisms.

The documentary study covered publications from 2010 to 2025 and led to the selection of 32 articles that met the inclusion criteria.

The results highlight that the Balanced Scorecard ensures strategic alignment and organizational consistency, that dashboards convert these guidelines into clear and accessible operational indicators, that Open Government Data consolidates the availability, transparency, and legitimacy of data, and that Business Intelligence allows for its processing and exploitation in the form of dynamic and predictive analyses. However, its effectiveness depends on essential conditions, namely: the relevance and prioritization of indicators, data quality and governance, appropriate analytical skills, and the institutional anchoring of the systems. The results of the study lead to the conclusion that the combination of management tools and analytical levers has significant potential to enhance the reliability, decision-making relevance, and speed of public evaluations, although we must also be aware of the risks of institutional fragmentation, implementation costs, and organizational inertia. This article contributes to the literature by presenting an integrated theoretical framework that reflects strategy, steering mechanisms, analytical resources, and the implications of this framework for Morocco and, more broadly, for other emerging countries facing similar challenges between governance and public policy evaluation.

Keywords: Balanced Scorecard; performance dashboards; Open Government Data; Business Intelligence ; public evaluation.

13 & 14 novembre 2025

The use of Business Intelligence & Analytics tools in Management Control: Findings from Morocco

Fatima BOUCHOUAR

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Mohammed V, Maroc

Bouchra LKHOYAALI

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Mohammed V, Maroc

Résumé : La Business Intelligence et l'Analyse (BI&A) consiste à collecter, transformer et analyser des données afin d'améliorer la prise de décision, tandis que le Contrôle de Gestion est une pratique qui consiste à collecter et analyser les données d'une entreprise pour aider les décideurs à prendre les bonnes décisions. Étant donné que la BI&A et le contrôle de gestion contribuent toutes deux à la prise de décision, il existe un lien évident entre les deux. Cet article vise à examiner et décrire l'état actuel de l'utilisation de la BI&A parmi les contrôleurs de gestion marocains, en identifiant les taux d'utilisation des outils BI&A, les outils spécifiques employés, les activités soutenues par ces outils et leurs avantages perçus. L'étude a adopté un design par enquête et a été réalisée entre janvier et mai 2024. Le questionnaire a été distribué via la plateforme LinkedIn, ce qui a conduit à 137 réponses de professionnels du contrôle de gestion. Selon les résultats, 105 répondants utilisaient des outils BI&A, tandis que les 32 autres ne les utilisaient pas. Nos résultats ont montré que, parmi les outils BI&A, Power BI était le plus utilisé. De plus, les contrôleurs de gestion marocains utilisaient les outils BI&A dans diverses activités de leur travail, 80 % d'entre eux les utilisant principalement dans le processus de reporting. Enfin, en ce qui concerne les avantages perçus de l'utilisation des outils BI&A, 89 % des répondants ont déclaré une réduction du temps alloué à la manipulation des données. En résumé, l'étude contribue à la littérature existante sur l'utilisation de la BI&A dans le contrôle de gestion.

Mots-clés : Contrôle de gestion, contrôleurs de gestion marocains, Business Intelligence et Analyse, outils BI&A, enquête.

Abstract: Business Intelligence and Analytics (BI&A) involves collecting, transforming and analyzing data to enhance decision-making, while Management Control is a practice that involves gathering and analyzing a company's data to assist decision-makers in making the right decisions. Since both BI&A and management control aid in decision-making, there is a clear link between the two. This article aims at examining and describing the current state of BI&A usage among Moroccan management controllers, by identifying usage rates of BI&A tools, the specific tools employed, the activities supported by these tools, and their perceived benefits. The study adopted a survey design and it was conducted between January and May 2024. The questionnaire was distributed through the LinkedIn platform, leading to 137 responses from professionals in the management control field. From the results, 105 respondents used BI&A tools, while the remaining 32 did not use them. Our findings indicated that among BI&A tools, Power BI was the most used. Additionally, Moroccan management controllers used BI&A tools in various activities within their work, with 80% primarily using them in the reporting process. Finally, when it comes to the perceived benefits of using BI&A tools, 89% of the respondents stated a reduction in the time allotted to data manipulation. Overall, the study adds to the existing body of literature on the use of BI&A in management control.

Key words: Management control, Moroccan management controllers, Business Intelligence and Analytics, BI&A Tools, Survey.

13 & 14 novembre 2025

Unveiling Hidden Costs through Data Analytics: Enhancing Management Control in Public Health Institutions

Sana JMARI

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales

Université Mohammed V, Maroc

Khaddouj KARIM

École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Rabat

Université Mohammed V, Maroc

Résumé : La transformation digitale des systèmes de santé entraîne une redéfinition profonde des pratiques de pilotage de la performance. Les établissements publics de santé, confrontés à des contraintes budgétaires et organisationnelles croissantes, sont particulièrement touchés par la problématique des coûts cachés, difficiles à identifier avec les outils traditionnels de contrôle de gestion. Cette communication analyse le rôle du *Data Analytics* comme levier stratégique pour améliorer la transparence, réduire les asymétries d'information et optimiser l'allocation des ressources. À travers une approche combinant analyse bibliométrique des publications scientifiques internationales et réflexion conceptuelle appliquée au contexte marocain, l'étude montre que le *Data Analytics* permet de détecter des inefficacités invisibles, telles que l'absentéisme, la sous-utilisation des équipements médicaux ou les dysfonctionnements organisationnels. Toutefois, des défis persistent, notamment en matière de qualité des données, d'interopérabilité des systèmes d'information et de résistance au changement. Les résultats mettent en évidence que l'intégration du *Data Analytics* dans le contrôle de gestion hospitalier représente une opportunité majeure pour renforcer la performance des établissements publics de santé au Maroc et dans d'autres pays en développement.

Mots-clés : Data Analytics ; contrôle de gestion ; performance hospitalière ; établissements publics de santé ; coûts cachés ; transformation digitale ; bibliométrie.

Abstract: The digital transformation of management control is reshaping performance management practices in the healthcare sector. Public health institutions, especially in developing countries, face increasing financial constraints, complex organizational dynamics, and rising demands for efficiency and transparency. Hidden costs represent one of the major obstacles to effective resource allocation, yet they remain difficult to identify with traditional management control tools. This paper investigates the potential of Data Analytics as a driver for uncovering hidden costs and strengthening performance management in public health institutions. Through a bibliometric analysis of international scientific publications, complemented by a conceptual exploration of management control digitalization, this study highlights how Data Analytics contributes to reducing information asymmetries, optimizing resource use, and fostering evidence-based decision-making. The results suggest that integrating Data Analytics into management control practices represents a strategic opportunity for Moroccan hospitals and other public health institutions to improve organizational performance.

Keywords: Data Analytics, hidden costs, management control, performance management, public health institutions, digital transformation, bibliometric analysis.

13 & 14 novembre 2025

Big Data et management augmenté dans la santé publique : Vers une gestion proactive des maladies chroniques au Maroc

Ghizlane DOHMI

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Cadi Ayyad, Maroc

Anoir DOHMI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibnou Tofail, Maroc

Brahim TIGUINT

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech

Mohammed ASSERRAJI

Faculté de Medecine et de Pharmacie
Université Cadi Ayyad, Marrakech

Résumé : Alors que les organisations évoluent vers des modèles de management augmenté, pilotés par la donnée, le secteur de la santé publique au Maroc reste en retard dans l'exploitation des technologies analytiques. Face à l'augmentation continue des maladies chroniques, l'adoption d'une approche data-driven représente une opportunité stratégique pour transformer les modes de pilotage et renforcer la performance organisationnelle. Cette étude mobilise le cadre des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) pour analyser comment les Big Data Analytiques (BD) peuvent soutenir une nouvelle forme de management dans les institutions publiques de santé. À travers une analyse de contenu de 26 cas internationaux, nous identifions cinq capacités analytiques clés : analyse des schémas de soins, des données non structurées, aide à la décision clinique, prédition des risques, et traçabilité des parcours de soins. Ces capacités permettent une transformation du rôle des managers, passant de la gestion réactive à une gouvernance anticipative fondée sur la donnée. Elles offrent des bénéfices concrets au niveau de l'infrastructure IT, des processus opérationnels, du pilotage stratégique et de la prise de décision en santé. Nous proposons enfin cinq recommandations pour intégrer les big data dans la stratégie des organisations de santé marocaines. Cette contribution éclaire les nouvelles perspectives offertes aux managers publics par le passage d'un système traditionnel à un **management augmenté**, fondé sur la puissance des données.

Mots-clés : Big data analytiques, management augmenté, santé publique, maladies chroniques, capacités dynamiques, data-driven,

Abstract: As organizations shift toward augmented management models driven by data, the public health sector in Morocco remains at an early stage in leveraging analytical technologies. With the increasing burden of chronic diseases, adopting a data-driven approach offers a strategic opportunity to transform decision-making and enhance organizational performance. This study applies the Dynamic Capabilities Framework (Teece et al., 1997) to explore how big data analytics (BDA) can support new forms of management within public health institutions. Based on a qualitative content analysis of 26 international cases of big data implementation in healthcare, we identify five key analytics capabilities: Analysis of care patterns, Unstructured data analytics, Clinical decision support, Risk prediction and trend forecasting, and Care pathway traceability.

13 & 14 novembre 2025

These capabilities enable a shift from reactive to anticipatory governance, enhancing IT infrastructure, operational processes, strategic alignment, and managerial decision-making. In the context of Morocco, they offer concrete avenues for improving chronic disease monitoring, personalizing care, and optimizing public health policies. We conclude with five strategic recommendations to guide the integration of big data into public health strategies. This contribution highlights how transitioning from traditional models to augmented, data-informed management opens new perspectives for public sector managers facing complex healthcare challenges.

Keywords: Big Data Analytics, Augmented Management, Public Health, Chronic Diseases, Dynamic Capabilities, Data-Driven, Decision Making.

13 & 14 novembre 2025

IA et Gouvernance des Systèmes d'Information : Vers une Révision des Frameworks Traditionnels

Brahim KHIZRANE

Ecole HEEC Marrakech, Maroc

Adnane LATIF

Ecole Nationale des Sciences Appliquées
Université Cadi Ayyad, Maroc

Ahmed OUQOUR

Ecole HEEC Marrakech, Maroc

Resumé : L'adoption massive de l'intelligence artificielle (IA) dans les organisations, estimée à 50 % selon le McKinsey Global Institute (2023), transforme profondément les systèmes d'information (SI) et leurs mécanismes de gouvernance. Si les frameworks traditionnels tels que COBIT, ITIL ou les normes ISO fournissent des fondations robustes, ils montrent des limites face aux spécificités de l'IA, notamment l'absence de prise en compte des dimensions éthiques, le manque d'explicabilité des décisions algorithmiques, des zones d'ombre sur la responsabilité en cas d'erreur et des cycles d'évolution trop lents pour suivre le rythme exponentiel de l'innovation.

Pour analyser ces enjeux, la recherche combine une revue de littérature académique et professionnelle avec l'étude de cas de deux organisations multinationales : Amazon, confrontée à des biais discriminatoires dans son système de recrutement, et ING Bank, confrontée à des biais dans ses modèles de scoring de crédit. L'analyse met en évidence que les frameworks actuels sont insuffisants pour gérer les risques spécifiques à l'IA et qu'ils nécessitent des ajustements aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. La contribution principale de cette étude réside dans la proposition d'un modèle de gouvernance hybride intégrant des mécanismes nouveaux (fusion des comités SI/IA, centres d'excellence IA, MLOps) afin d'assurer une gouvernance plus agile, transparente et éthique.

Mots-clés : Intelligence artificielle ; gouvernance des SI ; frameworks ; éthique algorithmique ; COBIT ; transformation organisationnelle.

Abstract: The massive adoption of Artificial Intelligence (AI) in organizations, estimated at 50% according to the McKinsey Global Institute (2023), is profoundly transforming Information Systems (IS) and their governance mechanisms. While traditional frameworks such as COBIT, ITIL, or ISO standards provide solid foundations, they reveal limitations when faced with the specificities of AI, particularly the lack of consideration for ethical dimensions, the lack of explainability in algorithmic decisions, unclear responsibility in case of errors, and development cycles that are too slow to keep up with the exponential pace of innovation.

To analyze these challenges, the research combines a review of academic and professional literature with case studies of two multinational organizations: Amazon, faced with discriminatory biases in its recruitment system, and ING Bank, confronted with biases in its credit scoring models.

13 & 14 novembre 2025

The analysis highlights that current frameworks are insufficient for managing AI-specific risks and that they require adjustments at strategic, tactical, and operational levels.

The main contribution of this study lies in the proposal of a hybrid governance model that integrates new mechanisms (such as the merging of IS/AI committees, AI centers of excellence, and MLOps) to ensure more agile, transparent, and ethical governance.

Keywords: Artificial Intelligence; IS Governance; Frameworks; Algorithmic Ethics; COBIT; Organizational Transformation.

13 & 14 novembre 2025

Dynamique des business models dans la transformation digitale des PME: Une revue systématique de la littérature

Malika ATERHI

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech

Farouk NASSIRI

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech

Resumé: Cette communication présente une revue systématique de la littérature portant sur l'adaptation des business models des PME face à la transformation digitale. Suivant la méthodologie PRISMA 2020, 36 études ont été analysées pour répondre à la question : Quelles typologies de changements de business models les PME adoptent-elles en réponse à la transformation digitale ? Les résultats révèlent 13 typologies distinctes organisées selon un cadre conceptuel triaxial intégrant les dimensions industrielles (Industrie 4.0), les logiques d'innovation et de valeur (servitisation, innovation paradoxale, circularité, canaux-données), et les niveaux de maturité digitale. Les facteurs de réussite incluent les capacités dynamiques, en particulier sensing, seizing et reconfiguring, l'ambidextrie organisationnelle et le leadership transformationnel, tandis que les limites sont liées aux contraintes de ressources, au déficit de compétences numériques et à la résistance culturelle. L'analyse souligne que, contrairement aux discours célébrant la disruption radicale, les PME privilégient des transformations progressives et incrémentales. Les dynamiques de changement suivent cinq patterns : processus incrémental, coévolution technico-organisationnelle, apprentissage itératif, pivots stratégiques et institutionnalisation. La communication propose un cadre conceptuel synthétisant les interactions entre facteurs facilitateurs, barrières, typologies et dynamiques de transformation.

Mots-clés : Innovation du business model, transformation digitale, revue systématique de la littérature, PME

Abstract : This paper presents a systematic literature review examining how small and medium-sized enterprises (SMEs) adapt their business models in response to digital transformation. Following the PRISMA 2020 methodology, 36 studies were analyzed to address the research question: What typologies of business model changes do SMEs adopt in response to digital transformation? The findings reveal 13 distinct typologies organized within a triaxial conceptual framework integrating industrial dimensions (Industry 4.0), innovation and value logics (servitization, paradoxical innovation, circularity, channel-data models), and digital maturity levels. Success factors include dynamic capabilities, particularly sensing, seizing, and reconfiguring, organizational ambidexterity, and transformational leadership, while limitations relate to resource constraints, digital skills deficits, and cultural resistance. The analysis emphasizes that, contrary to discourses celebrating radical disruption, SMEs favor progressive and incremental transformations. Change dynamics follow five patterns: incremental processes, technico-organizational coevolution, iterative learning, strategic pivots, and institutionalization. The paper proposes a conceptual framework synthesizing interaction between enabling factors, barriers, typologies, and transformation dynamics.

13 & 14 novembre 2025

Session 11. Innovation numérique et transformation des pratiques commerciales et organisationnelles

13 & 14 novembre 2025

Les multiples visages de « l'aliment sain » : Motivations, perceptions et segmentation des consommateurs

Imane EL KERZAZI

Université de Montpellier, France

Résumé : Cette recherche analyse le processus de catégorisation d'un aliment sain. S'appuyant sur la théorie de la psychologie cognitive, elle montre que cette catégorisation varie d'un individu à l'autre, non seulement en fonction des caractéristiques du produit, mais également selon les motivations personnelles. Une étude exploratoire qualitative a été menée à partir de 22 entretiens individuels semi-directifs. Les résultats mettent en évidence l'existence de quatre groupes distincts de consommateurs.

Une compréhension approfondie de ces profils permettra aux pouvoirs publics de concevoir des actions plus ciblées pour promouvoir une alimentation saine, et aux acteurs de l'industrie agroalimentaire de segmenter leurs clients en fonction de leurs perceptions et motivations liées à l'aliment sain.

Mots clés : Aliment sain ; Catégorisation ; typologie de consommateur.

Abstract : This research analyzes the process of categorizing a healthy food. Based on the theory of cognitive psychology, it shows that the categorization of a healthy food differs from one individual to another, not only according to the characteristics of the product but also in relation to the motivations. We conducted a qualitative exploratory study using 22 semi-structured individual interviews. The results of the survey highlight the existence of four distinct groups of consumers. The in-depth knowledge of these profiles will allow decision-makers to design more targeted public actions to promote healthy eating, as well as food manufacturers to segment their customers according to the different perceptions of healthy food and the underlying motivations.

Keywords : Healthy food ; Categorization ; Typology of consumer.

13 & 14 novembre 2025

Seeing is believing:

Augmented reality impacts on value-in-use and purchase intention

Zineb LAZREK

Ecole Nationale de Commerce de Gestion de Marrakech

Université Cadi Ayyad, Maroc

Chakib HAMADI

Ecole Nationale de Commerce de Gestion de Marrakech

Université Cadi Ayyad, Maroc

Resumé : L'essor des technologies de réalité augmentée dans les environnements de vente en ligne transforme la manière dont les consommateurs interagissent avec les produits et perçoivent la valeur. Ancrée dans le cadre de la logique dominante du service, cette étude examine l'impact de la qualité de l'augmentation en réalité augmentée sur la valeur perçue en usage et l'intention d'achat en ligne des consommateurs. Une étude expérimentale quantitative a été réalisée dans un laboratoire contrôlé avec 132 participants, qui ont utilisé une application mobile de shopping en réalité augmentée pour visualiser et manipuler des meubles dans un environnement de simulation de magasinage. Les analyses statistiques révèlent que la qualité supérieure de l'augmentation augmente significativement la valeur perçue en usage, ce qui influence positivement l'intention d'achat. Ces résultats démontrent empiriquement le rôle médiateur de la valeur en usage dans la relation entre la qualité technologique et l'intention comportementale. Cette étude étend les connaissances actuelles sur l'expérience numérique du consommateur et offre des perspectives managériales pour les détaillants cherchant à exploiter les technologies immersives comme outils efficaces pour la co-création de valeur et l'amélioration de l'achat en ligne.

Mots clés : Réalité augmentée, logique dominante du service, qualité de l'augmentation, valeur en usage, intention d'achat, étude expérimentale quantitative.

Abstract : The rise of augmented reality technologies in online retail environments is transforming the way consumers interact with products and experience value. Grounded in the Service-Dominant Logic framework, this study examines the impact of AR augmentation quality on consumers' perceived value-in-use and online purchase intention. A quantitative experimental study was conducted in a controlled laboratory setting with 132 participants, who used a mobile AR shopping application to visualize and manipulate furniture items within a simulated shopping environment. Statistical analyses reveal that higher augmentation quality significantly increases perceived value-in-use, which in turn positively influences purchase intention. These results empirically demonstrate the mediating role of value-in-use in the relationship between technological quality and behavioral intention. This study extends current knowledge on digital consumer experience and provides managerial insights for retailers seeking to leverage immersive technologies as effective tools for value co-creation and online purchase enhancement.

Keywords: Augmented reality, service-dominant logic, augmentation quality, value-in-use, purchase intention, quantitative experimental study.

13 & 14 novembre 2025

Contribution de la transformation digitale à l'amélioration de la qualité de l'audit externe dans les établissements publics: Étude qualitative dans le contexte marocain

Nacer MAHOUAT

École Supérieure de Technologie

Université Hassan II, Maroc

Anas AZENZOUL

École Supérieure de Technologie

Université Hassan II, Maroc

Abderrahim BENLAKOUIRI

École Supérieure de Technologie

Université Hassan II, Maroc

Résumé : Cette étude vise à comprendre la relation entre la digitalisation et la qualité de l'audit externe dans les établissements publics, plus particulièrement dans le contexte d'un pays en voie de développement comme le Maroc.

L'article adopte une méthode qualitative sous forme d'entretiens avec des parties prenantes tels que des auditeurs, des chercheurs et des spécialistes de la finance. L'analyse des données a été faite avec le logiciel NVIVO version 15.

Les résultats de l'étude montrent que la digitalisation impacte la qualité d'audit, particulièrement à travers la compétence de l'auditeur. En effet, cette révolution pousse les praticiens du métier à monter en niveau théorique et pratique et adopter les nouveaux outils technologiques afin d'en tirer le meilleur bénéfice dans le cadre de leur mission. En plus, la relation entre la digitalisation et l'audit peut à la fois présenter des bénéfices mais aussi des inconvénients liés principalement au risque de confidentialité des données et de perte du contact humain avec l'entité audite. A la lumière de ces résultats, des recommandations ont été formulées afin que l'utilisation des technologies soit pleinement en phase avec les objectifs de l'auditeur et l'aspiration du client.

Ces résultats offrent aux praticiens et chercheurs une vision qualitative de la relation entre le digital et le métier d'audit, ce qui leur permettra de tirer profit des analyses et des résultats afin d'éviter les inconvénients mis en lumière par notre étude et d'adopter les recommandations faites lors des entretiens élaborés.

Cette étude contribue à la littérature sur la qualité de l'audit externe et plus particulièrement l'impact des nouvelles technologies sur la profession de l'audit en prenant comme contexte le Maroc. Les recommandations faites par les experts permettent d'orienter les parties prenantes vers une utilisation efficace des technologies.

Mots clés : Digitalisation, Qualité d'audit externe, Etablissements publics, étude qualitative, NVIVO 15

Abstract : This study aims to understand the relationship between digitalization and the quality of external auditing in public institutions, particularly in the context of a developing country like Morocco.

The article adopts a qualitative method through interviews with stakeholders such as auditors, researchers, and financial specialists. Data analysis was conducted using NVIVO version 15 software.

The study results show that digitalization impacts audit quality, particularly through auditor expertise. Indeed, this revolution is pushing practitioners to improve their theoretical and practical skills and adopt new technological tools to maximize their benefits for their work.

13 & 14 novembre 2025

Furthermore, the relationship between digitalization and auditing can present both benefits and disadvantages, primarily related to the risk of data confidentiality and the loss of human contact with the audited entity. In light of these results, recommendations were made to ensure that the use of technology is fully aligned with the auditor's objectives and the client's aspirations.

These results provide practitioners and researchers with a qualitative insight into the relationship between digital technology and the audit profession, enabling them to leverage the analyses and findings to avoid the drawbacks highlighted by our study and adopt the recommendations made during the interviews.

This study contributes to the literature on external audit quality, and more specifically the impact of new technologies on the audit profession, using Morocco as a context. The recommendations made by the experts help guide stakeholders toward effective use of technology.

Key words: Digitalization, External audit quality, Public establishments, qualitative study, NVIVO 15

13 & 14 novembre 2025

Le Future of Work comme catalyseur de transformation du management des ressources humaines: Etude de cas de Capgemini Maroc

Hana OUKBICH

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}

Zohra HAOUAM

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Hassan 1^{er}

Resumé: À l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle, les organisations sont confrontées à une redéfinition profonde de leurs pratiques managériales et de gestion des ressources humaines. Le concept de Future of Work incarne cette mutation, en intégrant des dimensions telles que la flexibilité, l'automatisation, l'inclusion, la montée en compétences et l'engagement des collaborateurs. Cette communication vise à étudier l'évolution du comportement organisationnel et du management RH à travers une étude de cas de Capgemini Maroc, acteur incontournable du secteur tech.

L'objectif de cette étude est d'analyser comment cette multinationale met en œuvre ses pratiques RH dans le Futur du Travail en utilisant, par exemple, des politiques d'inclusion et des cadres de gestion du changement. L'étude est basée sur une recherche qualitative, qui comprend une revue de la littérature, une analyse de documents et des entretiens exploratoires avec des professionnels, des RH et des managers.

Les résultats mettent en évidence un changement de leadership vers des modèles plus collaboratifs et agiles ainsi qu'une reconceptualisation des rôles des RH autour des données et de l'expérience des employés, ainsi qu'un changement de culture qui promeut l'intelligence collective et la résilience organisationnelle. Cette étude contribue au discours sur la gestion augmentée, en particulier sur les enjeux éthiques, humanitaires et stratégiques d'intégration du Future of Work dans les pratiques RH des multinationales opérant au Maroc.

Mots-clés: Future of Work ; Management augmenté; Appropriation organisationnelle; Diversité et Inclusion; Bien-être au travail.

Abstract : In the era of digitalization and artificial intelligence, organizations face a profound redefinition of their managerial practices and human resource management. The concept of the Future of Work embodies this transformation by integrating dimensions such as flexibility, automation, inclusion, upskilling, and employee engagement. This paper aims to examine the evolution of organizational behavior and HR management through a case study of Capgemini Morocco, a key player in the tech sector.

The objective of this study is to analyze how this multinational implements its HR practices within the Future of Work framework, using, for example, inclusion policies and change management frameworks. The study is based on qualitative research, including a literature review, document analysis, and exploratory interviews with HR professionals and managers.

The findings highlight a shift in leadership toward more collaborative and agile models, as well as a reconceptualization of HR roles around data and employee experience, along with a cultural change that promotes collective intelligence and organizational resilience. This study contributes to the discourse on augmented management, particularly regarding the ethical, humanitarian, and strategic challenges of integrating the Future of Work into HR practices of multinationals operating in Morocco.

13 & 14 novembre 2025

De la chaîne de valeur à l'écosystème de valeur : Redéfinition des avantages concurrentiels par la transformation digitale.

Adil LOULID

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Achraf CHAKIR

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II, Maroc

Résumé : La transformation digitale bouleverse les fondements traditionnels de la stratégie concurrentielle. Le modèle de la chaîne de valeur, qui postule que l'avantage concurrentiel provient de l'optimisation d'activités internes et séquentielles, est de plus en plus défié par l'émergence de modèles basés sur des plateformes et des écosystèmes.

Cette recherche a pour objectifs d'analyser les limites du cadre théorique traditionnel de la chaîne de valeur dans un contexte économique digitalisé, explorer comment les modèles d'écosystèmes et de plateformes créent de nouveaux avantages via les effets de réseau, les données et l'intelligence collective et enfin de proposer un cadre conceptuel intégrateur pour aider les managers à penser leur stratégie à l'ère de cette nouvelle réalité.

Mots-clés : Transformation Digitale, Avantage Concurrentiel, Chaîne de Valeur, Écosystème de Plateforme, Stratégie Digitale, Données.

Abstract : Digital transformation is disrupting the traditional foundations of competitive strategy. The value chain model, which posits that competitive advantage stems from optimizing internal and sequential activities, is increasingly being challenged by the emergence of platform and ecosystem-based models.

This research aims to analyze the limitations of the traditional value chain theoretical framework in a digitized economic context, explore how ecosystem and platform models create new advantages through network effects, data, and collective intelligence, and ultimately propose an integrative conceptual framework to help managers develop their strategies in this new reality.

Keywords : Digital Transformation, Competitive Advantage, Value Chain, Platform Ecosystem, Digital Strategy, Data.

13 & 14 novembre 2025

Entre rationalité et émotion : Une analyse comportementale de l'intention d'adopter l'intelligence artificielle dans les TPME marocaines

Monssif RAHHALI

Ecole Nationale de Commerce de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Abdellah AAJLY

Ecole Nationale de Commerce de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Résumé : L'intelligence artificielle représente un levier stratégique majeur pour la transformation numérique, mais son adoption demeure limitée au sein des Très Petites et Moyennes Entreprises, particulièrement dans les économies émergentes. Cette recherche explore les déterminants cognitifs, émotionnels et contextuels de l'intention d'adopter l'IA dans les TPME marocaines. Elle intègre de manière exhaustive cinq cadres théoriques établis : le Technology Acceptance Model, la Theory of Planned Behavior, le modèle Technology–Organization–Environment, le Technostress Framework et la Prospect Theory, offrant ainsi une compréhension holistique du processus décisionnel.

Une étude quantitative a été menée auprès de 150 dirigeants de TPME, et les données collectées ont été analysées par PLS-SEM. Les résultats obtenus révèlent que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue exercent des effets positifs et significatifs sur l'intention d'adoption, confirmant la robustesse des approches cognitives. Il est notable, en revanche, que les conditions facilitatrices et l'influence sociale présentent des effets limités sur cette intention. Parallèlement, l'étude met en évidence un lien fort et significatif : l'anxiété technologique accroît de manière substantielle l'aversion à la perte, soulignant l'importance cruciale de la dimension émotionnelle dans le processus décisionnel. Ces conclusions démontrent que la décision d'adopter l'IA s'inscrit dans une logique de rationalité limitée, où les émotions et les perceptions du risque coexistent avec les croyances utilitaires. Cette recherche contribue significativement à la littérature en combinant de façon innovante les approches cognitives et comportementales pour analyser l'adoption technologique en contexte émergent. Elle propose également des implications managériales concrètes visant à réduire le stress technologique et à renforcer la confiance numérique des dirigeants de TPME.

Mots-clés : intelligence artificielle, adoption technologique, TPME, finance comportementale, technostress, rationalité limitée.

Abstract: Artificial Intelligence (AI) represents a strategic lever for digital transformation, yet its adoption remains limited among micro, small, and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in emerging economies. This study examines the cognitive, emotional, and contextual determinants of the intention to adopt AI within Moroccan SMEs, by integrating five well-established theoretical frameworks: the Technology Acceptance Model, the Theory of Planned Behavior, the Technology–Organization–Environment model, the Technostress Framework, and the Prospect Theory.

A quantitative survey was conducted among 150 MSME managers, and the collected data were analyzed using PLS-SEM. The findings reveal that perceived usefulness and perceived ease of use exert strong positive effects on the intention to adopt AI, while technological anxiety significantly increases loss aversion. In contrast, facilitating conditions and social influence show no significant impact.

13 & 14 novembre 2025

These results suggest that AI adoption decisions follow a logic of bounded rationality, where emotions, risk perceptions, and utilitarian beliefs coexist. This research enriches the literature on technology adoption in emerging contexts and offers managerial implications to mitigate technostress and strengthen digital confidence among SMEs leaders.

Keywords: Artificial Intelligence, technology adoption, SMEs, behavioral finance, technostress, bounded rationality.

13 & 14 novembre 2025

Leveraging AI in Human Resources: Strategic alliance through the lens of change

Sara TADLAOUI

Université de Mundiapolis, Maroc

Hamida LAHJOUJI

Université de Mundiapolis, Maroc

Aziza MAHIL

Université Hassan II, Maroc

Mohamed TABAAA

Université de Mundiapolis, Maroc

Résumé : Avec l'intelligence artificielle, les entreprises accélèrent leur processus de numérisation, et les ressources humaines sont l'un des départements les plus touchés par ce changement. La gestion des ressources humaines entre dans une nouvelle ère, non seulement impactée par, mais aussi redéfinissant sa place au sein des entreprises. Aujourd'hui, la fonction RH n'est plus ce qu'elle était (gestion des tâches administratives), mais elle est devenue un partenaire stratégique pour les entreprises (planification de l'avenir de l'entreprise). Cet article se concentre sur la notion de gestion du changement et le nouveau rôle des ressources humaines en tant qu'acteur stratégique au sein de l'entreprise. Cette étude repose sur une méthodologie qualitative exploratoire. La recherche analyse en profondeur la littérature scientifique récente pour identifier les tendances dans ce domaine, les meilleures pratiques et les principaux défis. Les résultats de cet article démontrent que, sans le soutien de la fonction RH, les projets de changement organisationnel ne peuvent être menés à bien sans échec. Car le problème ne réside pas uniquement dans l'adoption de la technologie elle-même, mais plutôt dans l'acceptation de ces technologies par les employés. C'est ici qu'intervient le rôle stratégique indispensable de la fonction RH.

Mots-clés : Intelligence artificielle, gestion des ressources humaines, gestion du changement, résistance.

Abstract: With artificial intelligence, companies are accelerating their pace of digitalization, and human resources are one of the departments most affected by this change. Human resources management is entering a new era, not only impacted by but also redefining its position within companies. Today, the HR function is no longer what it was (managing administrative tasks) but has become a strategic partner for companies (planning the future of the company). This article focuses on the notion of change management and the new role of human resources as a strategic actor within the company. This study is based on an exploratory qualitative methodology. The research analyzes recent scientific literature in depth to identify trends in this field, best practices, and major challenges. The research thoroughly analyses recent scientific literature to identify trends in this field, best practices, and major challenges. The results of this article demonstrate that without the support of the HR function, organizational change projects cannot be completed without failure. Because the problem does not lie solely in the adoption of technology itself, but rather in the acceptance of these technologies by employees, this is where we talk about the indispensable strategic role of the HR function.

Key words: Artificial intelligence, Human resources management, change management, resistance.

13 & 14 novembre 2025

Session 12. Stratégies, gouvernance, durabilité et responsabilité sociétale des Entreprises

13 & 14 novembre 2025

Revue de littérature sur les systèmes de management intégré (SMI) :

Taxonomie des difficultés de la mise en œuvre

Jihad KHOUBIBECH

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Mohamed AKHLAFFOU

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Chouaib Doukkali, Maroc

Résumé : L'intégration des systèmes de management (SMI) constitue une démarche stratégique permettant aux organisations de répondre simultanément aux exigences relatives à la qualité, à l'environnement et à la santé-sécurité au travail. Bien que de nombreuses études mettent en avant les avantages d'une telle intégration, notamment en termes d'efficacité opérationnelle, de conformité réglementaire et de performance durable, la littérature demeure peu développée sur les obstacles rencontrés lors de sa mise en œuvre. Cet article propose une revue de la littérature, afin d'identifier, de classifier et d'analyser les principales difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées dans le processus d'intégration des SMI. À travers une analyse critique de 34 articles scientifiques, l'étude met en évidence une taxonomie des obstacles, regroupés en facteurs stratégique (manque de leadership) économique (couts d'intégration) réglementaire (adaptation aux évolutions réglementaires), organisationnelle (rigidité des systèmes), techniques (interopérabilité/outillage) et humains (compétences, culture). L'article conclut en formulant des recommandations de recherche pour combler les lacunes identifiées dans la littérature, notamment l'absence d'études longitudinales, le manque d'intégration des approches agiles ou Lean, et la nécessité de modèles différenciés adaptés aux PME.

Mots-clés : Systèmes de management intégrés (SMI), ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, PME, amélioration continue.

Abstract : Integrated management systems (IMS) are a strategic approach that enables organizations to address quality, environmental, and occupational health and safety (OHS) requirements simultaneously. While many studies highlight the benefits of such integration—operational efficiency, regulatory compliance, and sustainable performance—the literature remains comparatively underdeveloped on the obstacles encountered in practice. This article presents a literature review to identify, classify, and analyze the principal difficulties firms face when integrating IMS. Based on a critical analysis of 34 peer-reviewed articles, the study proposes a taxonomy of obstacles grouped into strategic (e.g., lack of leadership), economic (integration costs), regulatory (adapting to evolving regulations), organizational (system rigidity), technical (interoperability/tooling), and human (skills, culture) factors. The article concludes with research recommendations to address the gaps identified in the literature, notably the absence of longitudinal studies, the limited incorporation of agile or Lean approaches, and the need for differentiated models tailored to SMEs.

Keywords: Integrated Management Systems (IMS), ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, SMEs, continuous improvement.

13 & 14 novembre 2025

Le rôle des pratiques RSE dans la fidélisation des talents

Widad OUADDAR

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Sanae BIAZ

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Yassine HOSNI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Résumé : Face aux défis de la mobilité professionnelle et à la quête de sens au travail, cette recherche aborde la problématique de la fidélisation des talents et son lien stratégique avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). L'étude vise à déterminer comment les pratiques RSE internes se transforment en une rétention durable des employés. L'approche adoptée est une revue de littérature systématique, structurée autour des fondements théoriques majeurs et des contributions empiriques existantes. Cette méthodologie a permis d'identifier et de synthétiser les facteurs médiateurs essentiels, notamment le bien-être, la satisfaction au travail et la confiance organisationnelle. Le résultat central est la proposition d'un modèle conceptuel intégrateur démontrant que la RSE influence la fidélisation des talents de manière indirecte, en agissant positivement sur les états psychologiques des collaborateurs. Ce modèle postule une séquence causale claire : les pratiques RSE internes génèrent du bien-être et de la satisfaction au travail (P1), ce qui renforce la confiance organisationnelle (P2), menant enfin à une fidélisation accrue des talents (P3). La contribution majeure de cet article est l'établissement de ce cadre théorique rigoureux qui positionne la RSE comme une politique de rétention à part entière, opérant par l'intermédiaire du climat psychologique. Sur le plan managérial, l'étude souligne que la RSE est un levier de management durable indispensable pour consolider l'attachement et réduire le turnover. Cette recherche ouvre la voie à des études empiriques futures spécifiquement conçues pour valider ce modèle proposé.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Entreprises ; Fidélisation des talents ; Confiance ; bien-être et satisfaction au travail.

Abstract: Faced with the challenges of professional mobility and the search for meaning at work, this research addresses the issue of talent retention and its strategic link to Corporate Social Responsibility (CSR). The study aims to determine how internal CSR practices translate into sustainable employee retention. The approach adopted is a systematic literature review, structured around major theoretical foundations and existing empirical contributions. This methodology has made it possible to identify and synthesize key mediating factors, including well-being, job satisfaction, and organizational trust. The central result is the proposal of an integrative conceptual model demonstrating that CSR influences talent retention indirectly by positively affecting employees' psychological states.

13 & 14 novembre 2025

This model posits a clear causal sequence: internal CSR practices generate well-being and job satisfaction (P1), which strengthens organizational trust (P2), ultimately leading to increased talent retention (P3). The major contribution of this article is the establishment of this rigorous theoretical framework, which positions CSR as a retention policy in its own right, operating through the psychological climate. From a managerial perspective, the study highlights that CSR is an essential sustainable management lever for consolidating employee attachment and reducing turnover. This research paves the way for future empirical studies specifically designed to validate this proposed model.

13 & 14 novembre 2025

Entrepreneuriat social et développement durable : Cadres conceptuels

Rachid EL FENNANE

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales d'Ait Melloul
Université Ibn Zohr, Maroc.

Hanan FALI

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et sociales d'Ait Melloul
Université Ibn Zohr, Maroc.

Résumé : L'entrepreneuriat social s'impose aujourd'hui comme un vecteur majeur du développement durable, conciliant performance économique, inclusion sociale et préservation environnementale. Cependant, la littérature demeure fragmentée quant à l'analyse intégrée de ces deux champs. Cette communication présente une revue systématique de la littérature internationale (2000–2024), suivant le protocole PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), afin d'identifier les cadres conceptuels, les approches méthodologiques et les axes de convergence entre entrepreneuriat social et développement durable. La méthodologie détaillée repose sur une démarche de revue thématique systématique, combinant une recherche documentaire rigoureuse (bases de données Scopus, Web of Science, Cairn.info et Google Scholar) et un processus de codage thématique à deux niveaux (inductif et déductif). Les critères d'inclusion ont ciblé les articles évalués par les pairs, publiés entre 2000 et 2024, en français et en anglais, portant sur la relation entre entrepreneuriat social, durabilité et gouvernance coopérative. Au total, 92 publications ont été retenues, codées et analysées via Excel afin d'identifier les thèmes dominants.

Les résultats dégagent trois tendances : (1) la consolidation des modèles hybrides alliant mission sociale et performance économique ; (2) l'intégration des trois dimensions du développement durable dans les modèles d'affaires ; (3) le rôle du capital social et de la gouvernance participative comme catalyseurs de durabilité. La discussion met en évidence un déficit de travaux empiriques contextualisés, notamment dans les économies émergentes. Cette recherche contribue à la consolidation du champ en proposant un modèle conceptuel intégrateur articulant entrepreneuriat social, valeur partagée et durabilité territoriale, tout en ouvrant des perspectives d'application au contexte marocain marqué par la dynamique coopérative.

Mots-clés : Entrepreneuriat social ; Développement durable ; Économie sociale et solidaire ; Gouvernance coopérative ; Revue systématique.

Abstract: Social entrepreneurship has emerged as a major driver of sustainable development, combining economic performance, social inclusion, and environmental preservation. However, the literature remains fragmented regarding an integrated analysis of these two fields. This paper presents a systematic review of international literature (2000–2024), conducted according to the PRISMA protocol (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), with the aim of identifying conceptual frameworks, methodological approaches, and areas of convergence between social entrepreneurship and sustainable development. The methodological design is based on a systematic thematic review, combining a rigorous documentary search (across Scopus, Web of Science, Cairn.info, and Google Scholar databases) with a two-level thematic coding process (inductive and deductive).

13 & 14 novembre 2025

Inclusion criteria focused on peer-reviewed articles published between 2000 and 2024, in French and English, addressing the relationship between social entrepreneurship, sustainability, and cooperative governance. A total of 92 publications were selected, coded, and analyzed using Excel to identify dominant themes.

The results reveal three key trends: (1) the consolidation of hybrid models combining social mission and economic performance; (2) the integration of the three dimensions of sustainable development within business models; and (3) the role of social capital and participatory governance as catalysts for sustainability. The discussion highlights a shortage of context-based empirical studies, particularly in emerging economies. This research contributes to the consolidation of the field by proposing an integrative conceptual model articulating social entrepreneurship, shared value, and territorial sustainability, while opening up avenues for application to the Moroccan context characterized by cooperative dynamics.

Keywords: Social entrepreneurship; Sustainable development; Social and solidarity economy; Cooperative governance; Systematic review.

13 & 14 novembre 2025

De la gouvernance territoriale à l'innovation aux clusters: Le rôle structurant de la proximité institutionnelle

Aya GHANDI

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Maroc

Taib NAIT LACHGAR

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Cadi Ayyad, Maroc

Résumé: Dans un contexte de mondialisation et de concurrence territoriale, les territoires cherchent à renforcer leur compétitivité et leur capacité d'innovation. L'innovation territoriale, comprise comme un processus collectif et ancré localement, repose sur la capacité des acteurs publics, privés et associatifs à coopérer et à partager connaissances et ressources. La gouvernance territoriale, définie comme l'ensemble des mécanismes de coordination, d'intégration et de régulation entre ces acteurs, constitue un levier central pour structurer ces dynamiques et créer un cadre favorable à l'innovation.

La proximité institutionnelle, traduisant le partage de normes, valeurs et règles communes, apparaît comme un catalyseur essentiel de cette gouvernance. Elle facilite la confiance, l'alignement stratégique et l'apprentissage collectif, transformant la simple coordination en coopération durable. Les clusters et autres réseaux territoriaux illustrent concrètement ce processus, en mobilisant les ressources locales et en stimulant l'innovation collaborative.

Cet article propose une analyse théorique de l'interaction entre gouvernance territoriale et proximité institutionnelle, et de leur impact sur l'émergence et le développement des clusters. Il met en évidence l'importance de dispositifs participatifs, inclusifs et adaptatifs pour renforcer la cohésion institutionnelle et la compétitivité des territoires, tout en ouvrant des perspectives pour des investigations empiriques, notamment dans le contexte marocain.

Mots-clés: Gouvernance territoriale, Proximité institutionnelle, Clusters d'innovation.

Abstract: In the context of globalization and territorial competition, regions strive to enhance their competitiveness and innovation capacity. Territorial innovation, understood as a collective and locally embedded process, relies on the ability of public, private, and associative actors to cooperate and share knowledge and resources. Territorial governance, defined as the set of coordination, integration, and regulation mechanisms among these actors, serves as a central lever to structure these dynamics and create a favorable environment for innovation.

Institutional proximity, reflecting the sharing of common norms, values, and rules, emerges as a key catalyst of this governance. It fosters trust, strategic alignment, and collective learning, transforming mere coordination into sustainable cooperation. Clusters and other territorial networks concretely illustrate this process by mobilizing local resources and stimulating collaborative innovation.

This article provides a theoretical analysis of the interaction between territorial governance and institutional proximity, and their impact on the emergence and development of clusters. It highlights the importance of participatory, inclusive, and adaptive mechanisms to strengthen institutional cohesion and territorial competitiveness, while opening avenues for empirical investigations, particularly in the Moroccan context.

Keywords: Territorial governance, Institutional proximity, Clusters Innovation

13 & 14 novembre 2025

Analyse de l'impact des politiques économiques et des réglementations sur la durabilité des stratégies d'entreprises

Brahim BENBBA

Ecole Nationale de Commerce de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Mohamed Anouar EL MOUDEN

Ecole Nationale de Commerce de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Résumé : Cette étude analyse l'impact combiné des politiques économiques (incitations fiscales, subventions à l'innovation) et des réglementations (normes environnementales, reporting extra-financier) sur la durabilité des stratégies d'entreprise. En mobilisant une revue systématique de littérature couvrant 85 articles publiés entre 2010 et 2023 dans les bases *Scopus* et *Web of Science*, elle met en évidence les mécanismes d'influence, les tensions structurelles et les paradoxes inhérents à l'intégration des impératifs de durabilité dans la stratégie organisationnelle.

Les résultats montrent que les politiques incitatives, telles que les crédits d'impôt ou les programmes de subvention à la R&D verte, stimulent l'adoption de technologies propres (+35 % chez les PME manufacturières), mais creusent des écarts d'accès : 65 % des aides sont captées par les grandes entreprises. Parallèlement, les réglementations environnementales et sociales renforcent la transparence et la responsabilité des entreprises (ex. directive CSRD, norme TCFD), tout en engendrant des coûts de conformité asymétriques (1,8 % du chiffre d'affaires pour les PME contre 0,6 % pour les grands groupes) et des stratégies d'évitement telles que la délocalisation.

Cette revue met en lumière des tensions entre rentabilité, équité et durabilité, soulignant la complexité d'un alignement entre objectifs économiques et contraintes écologiques. Les implications pratiques insistent sur la nécessité d'une harmonisation internationale des normes (taxe carbone aux frontières), de mécanismes d'accès équitables pour les PME et d'un reporting ESG simplifié. L'article contribue aux débats sur la transition juste en proposant un cadre intégré articulant performance économique, cohésion sociale et viabilité environnementale.

Mots-clés : Politiques économiques ; Réglementations ; Durabilité ; PME ; Transition bas carbone ; Stratégie d'entreprise.

Abstract: This paper examines the combined impact of economic policies (tax incentives, innovation subsidies) and regulations (environmental standards, non-financial reporting) on the sustainability of corporate strategies. Based on a systematic literature review (85 articles, 2010–2023, Scopus and Web of Science), it identifies key mechanisms, tensions, and paradoxes shaping corporate responses to sustainability imperatives.

Results reveal that incentive-based policies—such as R&D tax credits and green innovation subsidies—significantly enhance the adoption of low-carbon technologies (+35% among manufacturing SMEs) but exacerbate access inequalities, as 65% of subsidies are captured by large firms. Simultaneously, environmental and social regulations (e.g., CSRD, TCFD) improve corporate transparency and accountability, while imposing asymmetric compliance costs (1.8% of SMEs' revenue vs. 0.6% for large firms) and triggering avoidance strategies such as offshoring.

13 & 14 novembre 2025

This interdisciplinary review highlights the tensions between profitability, social equity, and ecological sustainability. Policy recommendations emphasize international harmonization (e.g., carbon border taxes), inclusive mechanisms for SMEs, and simplified ESG reporting. The study contributes to the ongoing debates on a "just transition," offering an integrated framework reconciling economic performance and environmental imperatives.

Keywords: Economic policies; Regulations ; Sustainability ; SMEs ; Low-carbon transition ; Corporate strategy.

13 & 14 novembre 2025

TQM, Innovation et Entrepreneuriat: le double pari de la performance

Aicha ISLAH

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Morad Lemtaoui

Ecole Nationale de Commerce de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Resumé: Depuis les origines de l'économie moderne, la quête d'un fonctionnement optimal de l'entreprise a fait évoluer les doctrines managériales, des fondements d'Adam Smith à l'organisation hiérarchique de Fayol, du taylorisme aux approches centrées sur le facteur humain (Mayo, Maslow). Face à la concurrence accrue notamment japonaise, chinoise et des pays émergents les entreprises ont généralisé le management de la qualité pour sécuriser la performance opérationnelle. Le problème traité par cet article est donc le suivant: dans quelles conditions et avec quels mécanismes le TQM favorise-t-il (ou freine-t-il) la capacité d'innovation des entreprises? Notre approche est une recherche documentaire systématique qui : en premier lieu clarifie le TQM et ses principes actualisés à sept dans ISO 9000/9001:2015 (orientation client, leadership, engagement du personnel, approche processus, amélioration, décisions fondées sur des preuves, management des relations) ; en deuxième lieu met en évidence le concept d'innovation et l'évolution des positions des chercheurs ; et en troisième lieu synthétise la littérature sur le lien TQM-innovation en identifiant complémentarités, tensions et leviers. Les principaux résultats indiquent que le TQM soutient l'innovation lorsqu'il est orienté apprentissage (amélioration continue, résolution structurée de problèmes, implication des employés, pilotage par données, coopération avec les parties prenantes) et couplé à des capacités d'exploration (veille, expérimentation, ouverture externe). À l'inverse, sa mise en œuvre peut freiner l'innovation si la standardisation devient rigidité (conformité défensive, aversion au risque, surcharge documentaire). La contribution de l'article est double: d'abord proposer une grille intégrative "conditions-mécanismes effets" pour prédire à l'avance l'effet du TQM sur chaque type d'innovation; ensuite formuler des recommandations de gouvernance (leadership ambidextrie, indicateurs équilibrant qualité/exploration, management des relations) transférables aux contextes industriels. En implication managériale, nous montrons comment articuler TQM et innovation pour transformer la qualité en plateforme d'apprentissage et de différenciation concurrentielle.

Mots-clés : TQM; Innovation; Destruction créatrice, Focalisation client, innovations incrémentales, innovations radical.

Abstract : This article examines when and how Total Quality Management (TQM) enables or constrains firms' capacity to innovate. Motivated by intensified global competition, we conduct a systematic literature review organized in three steps: first, we clarify TQM and its seven ISO 9000/9001:2015 principles (customer focus, leadership, people engagement, process approach, improvement, evidence-based decision making, relationship management); second, we define innovation and track shifts in scholarly positions; third, we synthesize evidence on the TQM–innovation nexus.

Findings indicate that TQM supports innovation when implemented as a learning system: continuous improvement, structured problem-solving, employee involvement, data-driven steering, and stakeholder collaboration combined with exploratory capabilities such as scanning, experimentation, and external openness fuel product, process, and organizational innovation (both incremental and, at times, radical).

13 & 14 novembre 2025

Conversely, innovation is hindered when standardization hardens into rigidity, fostering defensive compliance, risk aversion, and documentation overload. The article contributes the first an integrative “conditions–mechanisms–effects” grid to anticipate the impact of TQM programs on different innovation types, and next governance recommendations ambidextrous leadership, balanced quality/exploration metrics, and relationship management transferable to industrial settings. Managerially, we show how aligning TQM with exploration turns quality into a platform for organizational learning and sustained competitive differentiation.

13 & 14 novembre 2025

Outils de communication numérique, qualité des relations et cohésion d'équipe: Ce que dit la littérature

Nouhaila MOUSSADEK

Ecole Nationale du Commerce et de Gestion
Université Hassan 1^{er}, Maroc

Resumé: Cet article propose une synthèse exhaustive visant à décortiquer comment les outils numériques de communication ne sont pas des entités neutres, mais des "artefacts relationnels" qui transforment les dynamiques au travail et, par ricochet, la cohésion d'équipe. Le problème de recherche est double : d'une part, les études sur le choix de médias (richesse, synchronicité), les capacités des plateformes (*affordances*) et la qualité relationnelle (LMX/CWX) sont rarement articulées entre elles. D'autre part, les effets ambivalents des usages (ressources *versus* exigences) sont rarement réunis dans un cadre explicatif unique. Notre approche, une synthèse narrativo-théorique, clarifie les concepts et relie les mécanismes — tels que la présence sociale et la justice interactionnelle — aux conditions offertes par la plateforme (visibilité, persistance) et aux règles d'orchestration (adéquation tâche–média, séquençage asynchrone→synchrone). Nous intégrons de surcroît l'aversant des usages via le modèle JD-R, en examinant la surcharge informationnelle et le technostress, ainsi que le rôle modérateur fondamental de la sécurité psychologique. Les propriétés et l'orchestration des outils influencent avant tout la qualité des relations interpersonnelles (confiance, respect, soutien), qui devient le médiateur essentiel de l'effet sur la cohésion d'équipe (sociale et de tâche). La revue révèle par ailleurs que la présence sociale et l'adéquation richesse/synchronicité–tâche amplifient ces effets relationnels positifs, tandis que la surcharge et le technostress les dégradent. Un point critique émerge : la sécurité psychologique agit comme un facteur décisif, renforçant la conversion des signaux numériques en confiance et entraide. Néanmoins, l'analyse pointe des lacunes méthodologiques persistantes (études transversales, mesures auto-rapportées), appelant à des dessins longitudinaux, multiniveaux et à une triangulation de données.

La contribution de cet article est de proposer un modèle unificateur qui positionne les outils comme des artefacts relationnels, qui explicite les conditions précises sous lesquelles ils basculent de l'exigence à la ressource. Les implications managériales qui en découlent se concentrent sur l'orchestration consciente des canaux, l'établissement de rituels numériques, l'hygiène attentionnelle et la cultivation de la sécurité psychologique pour un soutien durable des liens au travail. Finalement, nous esquissons un agenda de recherche opérationnalisé, notamment pour les équipes hybrides et les contextes peu étudiés comme le Maroc.

Mots-clés : Outils numériques de communication ; Relations interpersonnelles ; Présence sociale ; Cohésion d'équipe ; Technostress.

Abstract: This article provides a comprehensive overview of how digital communication tools are not neutral entities, but rather "relational artifacts" that transform workplace dynamics and, in turn, team cohesion. The research problem is twofold: on the one hand, studies on media choice (richness, synchronicity), platform capabilities (*affordances*), and relational quality (LMX/CWX) are rarely linked. On the other hand, the ambivalent effects of usage (resources *versus* demands) are rarely brought together in a single explanatory framework. Our approach, a narrative-theoretical synthesis, clarifies concepts and links mechanisms—such as social presence and interactional justice—to the conditions offered by the platform (visibility, persistence) and the rules of orchestration (task-media fit, asynchronous→synchronous sequencing).

13 & 14 novembre 2025

We also integrate the downside of uses via the JD-R model, examining information overload and technostress, as well as the fundamental moderating role of psychological safety. The properties and orchestration of tools primarily influence the quality of interpersonal relationships (trust, respect, support), which becomes the essential mediator of the effect on team cohesion (social and task-related).

The review also reveals that social presence and the balance between richness and synchronicity amplify these positive relational effects, while overload and technostress degrade them. A critical point emerges: psychological safety acts as a decisive factor, reinforcing the conversion of digital signals into trust and mutual support. Nevertheless, the analysis points to persistent methodological shortcomings (cross-sectional studies, self-reported measures), calling for longitudinal, multilevel designs and data triangulation.

The contribution of this article is to propose a unifying model that positions tools as relational artifacts, explaining the precise conditions under which they shift from being a demand to a resource. The resulting managerial implications focus on the conscious orchestration of channels, the establishment of digital rituals, attentional hygiene, and the cultivation of psychological safety for sustainable support of workplace relationships. Finally, we outline an operationalized research agenda, particularly for hybrid teams and understudied contexts such as Morocco.

Keywords: Digital communication tools; Interpersonal relationships; Social presence; Team cohesion; Technostress.