2ème Edition

جامعة ابن زهر
UNIVERSITÉ IBNOU ZOHR

Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique

المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير - أكادير
ÉCOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION - AGADIR

Digitalisation, Finance, Innovation & Entrepreneuriat

La digitalisation et ses impacts sur le management, l'entrepreneuriat et la performance des entreprises

Actes de Colloque International
2026

Sous la Coordination de :
Pr. Rachid EL BETTIOUI

Dépôt Légal : 2026MO6092
ISBN : 978-9920-27-843-0

Editeur : Laboratoire MAPES, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc. www.dfieconference.com

Université Ibn Zohr

ISBN : 978-9920-27-843-0

Dépôt légal : 2026M06092

Edition : 2026

Imprimerie : Imprimerie : Yena Print Agadir, Maroc
Email : yanaprintcontact@gmail.com
Tél : 06 54 36 43 78
Adresse : N° 35 Hay salam, Agadir

Digitalisation, Finance, Innovation et Entrepreneuriat :

La digitalisation et ses impacts sur le management, l'entrepreneuriat et la performance des entreprises

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Sommaire

Avant-Propos 5

Introduction 5

Comité d'honneur 8

Comité scientifique 8

Comité d'organisation 9

Comité de rédaction 9

Axes du Colloque 10

Panel 18

Axe 1 : 29

Axe 2 : 47

Axe 3 : 68

Axe 4 : 84

Axe 5 : 96

Axe 6 : 113

Axe 7 : 136

Axe 8 : 138

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Avant-Propos

La digitalisation, l'innovation, la finance et l'entrepreneuriat constituent désormais des leviers structurants de la transformation économique et sociale. Dans un environnement marqué par l'accélération des technologies numériques, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et les nouveaux modèles de gouvernance, les entreprises sont appelées à repenser leurs pratiques managériales, leurs stratégies entrepreneuriales et leurs modes d'évaluation de la performance. Ce livre collectif s'inscrit dans cette dynamique et prolonge les réflexions engagées lors de la deuxième édition du Colloque International « Digitalisation, Finance, Innovation et Entrepreneuriat » (DFIE 2026), placé sous le thème « La digitalisation et ses impacts sur le management, l'entrepreneuriat et la performance des entreprises ».

L'idée de cet ouvrage est née d'une ambition partagée : réunir des experts issus d'horizons variés pour explorer les liens complexes entre digitalisation, intelligence artificielle, management, entrepreneuriat et performance. Nous avons voulu offrir une réflexion globale et nuancée, alliant théories fondatrices, analyses empiriques et exemples concrets issus des pratiques contemporaines. Les huit axes de cet ouvrage mettent en lumière les multiples facettes de la transformation numérique : ses effets sur la performance des entreprises, son intégration dans les pratiques managériales, son rôle dans l'entrepreneuriat et les technologies émergentes, ainsi que ses implications en matière de cybersécurité, de gouvernance, d'éthique, de durabilité, de finance, de communication et d'économie circulaire.

L'écriture de cet ouvrage se veut collaborative, en écho à l'esprit même des écosystèmes numériques contemporains. Nous espérons qu'il saura nourrir la réflexion de ses lecteurs, qu'ils soient chercheurs, professionnels, étudiants ou simplement curieux des enjeux actuels de la digitalisation. Nous tenons à exprimer notre gratitude envers tous les auteurs et contributeurs qui ont enrichi cette réflexion par leurs perspectives uniques. Nous remercions également nos lecteurs, dont l'intérêt et la curiosité donneront vie à ces pages. Puisse ce livre être un guide, une source d'inspiration et un tremplin pour de nouvelles idées et collaborations dans un monde toujours plus digitalisé.

Rachid EL BETTIOUI
Maître de Conférences Habilité (HDR), Université Ibn Zohr d'Agadir
Membre de l'EREESS du Laboratoire MAPES/ENCG d'Agadir
Président du Colloque DFIE

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Introduction

Nous vivons une époque de transition technologique accélérée, où la digitalisation s'impose comme un moteur essentiel de transformation des entreprises, des organisations publiques et des économies. Dans ce contexte, la deuxième édition du Colloque International « Digitalisation, Finance, Innovation et Entrepreneuriat » (DFIE 2026), consacrée au thème « La digitalisation et ses impacts sur le management, l'entrepreneuriat et la performance des entreprises », a constitué un espace de réflexion et de partage d'expériences sur les effets de cette révolution numérique sur les différents secteurs économiques.

La convergence des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, les Big Data, l'Internet des Objets et la blockchain, redessine en profondeur les modèles d'affaires, en bouleversant aussi bien les grandes entreprises que les petites et moyennes entreprises. L'ère du digital marque également une redéfinition des frontières de l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs, désormais connectés globalement, bénéficient d'un accès sans précédent à des plateformes numériques qui facilitent l'émergence de nouvelles idées, la collaboration et la diffusion rapide de l'innovation. Le colloque a mis en lumière la manière dont la digitalisation permet à l'entrepreneuriat de se développer, en stimulant à la fois la créativité et la capacité à répondre aux nouvelles exigences des marchés.

L'intégration de la transformation digitale dans la finance, via les fintechs, le financement participatif ou encore la blockchain, permet aux entreprises d'accéder à des sources de financement innovantes et de transformer leurs approches en matière de gestion des risques financiers. Les enjeux abordés dans ce livre ne concernent pas seulement la technologie en elle-même, mais surtout la manière dont elle peut être mobilisée pour répondre aux défis contemporains. La digitalisation offre des solutions pour la gestion efficace des ressources, en particulier dans des secteurs aussi cruciaux que l'agriculture, l'énergie et l'eau. Elle permet aussi d'améliorer les processus de gestion de la performance organisationnelle, en intégrant des systèmes d'information et de contrôle de gestion plus agiles et prédictifs. Ces innovations renforcent la résilience des entreprises et leur permettent d'adapter leurs stratégies face à un environnement en constante évolution.

La transformation digitale est dès lors un levier essentiel pour soutenir une croissance économique durable, inclusive et résiliente, répondant aux attentes des parties prenantes.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Ce livre collectif vise à explorer ces nombreuses facettes de la digitalisation, en adoptant une approche interdisciplinaire et internationale. Les huit axes de réflexion permettent d'appréhender les enjeux globaux de la transformation numérique sous différents angles : l'impact de la transformation digitale sur la performance des entreprises ; l'application de l'intelligence artificielle aux pratiques managériales ; les technologies émergentes et l'entrepreneuriat ; la digitalisation, l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la gestion des risques et la gouvernance ; la transformation digitale, les implications éthiques, la durabilité et les enjeux sociétaux ; la digitalisation des marchés financiers, l'économie numérique et la croissance économique ; les technologies émergentes, la communication et les grands événements sportifs ; enfin, les technologies émergentes, l'économie circulaire et les industries.

Les auteurs ont abordé des thématiques variées, allant de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques managériales à la gouvernance des risques numériques, en passant par la digitalisation des marchés financiers, les implications éthiques et sociétales de la transformation digitale, ainsi que le rôle des technologies émergentes dans l'économie circulaire et les industries. La résilience des entreprises face aux disruptions numériques, l'adoption des technologies émergentes et les nouveaux modes de pilotage de la performance seront également au cœur des débats et des contributions réunies dans cet ouvrage.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Comité d'honneur

Pr. HMINA Nabil, UIZ, Maroc
Pr. HAMRI Hicham Mohammed, UIZ, Maroc
Pr. MEDIOUNI Mohamed UIZ, Maroc
Pr. SKALLI HOUSSIENI Ilhame, HEC-BS, Maroc
Pr. HOLZ-CLAUSE Mary, UM-C, USA
Pr. SOPARNOT Richard, ESC CBS, France
Pr. Paulo ÁGUAS, UAlg, Portugal
Pr. Benoit PETIT, UVSQ, France
M. EL MEZOUAGHI Amine, DG ADD, Maroc

Comité scientifique

Pr. HAMRI Hicham Mohammed, UIZ, Maroc
Pr. SOPARNOT Richard, CSB, France
Pr. BAPTISTA GIL Francisco, UAlg, Portugal
Pr. FALCÃO ALVES Paulo, UAlg, Portugal
Pr. SILVESTRE Daniela, EU, Portugal
Pr. MEDIOUNI Mohamed, UIZ, Maroc
Pr. ELIHSSINI Hossine, UIZ, Maroc
Pr. EL BETTIOUI Rachid, UIZ, Maroc
Pr. SERRA COELHO Luís, UAlg, Portugal
Pr. ANGADE Khadija, UIZ, Maroc
Pr. EL BARDAI Habiba, UIA, Maroc
Pr. ORTIZ SOBRINO Miguel Angel, UCM, Espagne
Pr. KEBE Papa Ibra, CSB-Clermont, France
Pr. WIELAND Oxana, UM-Crookston, USA
Pr. ABDULAZIZ Ahmed, University AB, USA
Pr. LECOUTRE Marc, CSB, France
Pr. NIKGHADAM Sanaz, NOVA-S, Portugal
Pr. MEKKAOUI Soumia, UIZ, Maroc
Pr. AMRHAR Aicha, UIZ, Maroc
Pr. BARAKAT Ouafae, UIZ, Maroc
Pr. AIT BIHI Abdelhamid, UIZ, Maroc
Pr. BARATA José, NOVA-S, Portugal
Pr. BOUMESKA Mustapha, UIZ, Maroc
Pr. KATEB Ines, UAQU, Arabie Saoudite
Pr. AMAJID Ghizlane, UIZ, Maroc
Pr. BARI Imane, UIZ, Maroc
Pr. BENBIHI Lahcen, UIZ, Maroc
Pr. BETTAH Mounia, UM-V, Maroc
Pr. FADILI Mly Hachem, UIZ, Maroc
Pr. HIDANE Abdelkhalil, UIZ, Maroc
Pr. BOURHABA Othmane, UM-I, Maroc
Pr. FIKRI Mohamed, UH-I, Maroc
Pr. YOUSSOUFI Noura, UIZ, Maroc
Pr. MELLOUKI Anas, UIZ, Maroc
Pr. KOUAYEP Bertin Léopold, ISTEC, France
Pr. ABARAGH Brahim, UIZ, Maroc
Pr. NEFZI Ayoub, ISC Paris, France
Pr. TOUIMER Abdessamad, UIZ, Maroc
Pr. ABRACH Mohamed Amine, UIZ, Maroc
Pr. ZOUBIR Faiçal, UIZ, Maroc
Pr. BENLAAYOUNI Abdelkarim, UIZ, Maroc
Pr. EL YAMANI Rachida, UH2, Maroc
Pr. HEFNAOUI Ahmed, UH2, Maroc
Pr. FASLY Hakima, UH2, Maroc
Pr. EL MAOUHAL Mokhtar, UIZ, Maroc
Pr. AMSIDDER Abderrahmane, UIZ, Maroc
Pr. MAFAMAN Driss, UM5, Maroc
Pr. GALLOUJ Camal, U.Sorbonne Paris, France
Pr. EL AMRAOUI Hanane, HEC-R, Maroc
Pr. RAHIM Zineb, HEC-R, Maroc
Pr. LAASAS Sihame, HEC-R, Maroc
Pr. ZOUIRCHI Houda, HEC Rabat, Maroc
Pr. BEN DAHHANE Anouar, UIZ, Maroc
Pr. AZIKI Abdellatif, UIZ, Maroc
Pr. NASSIKI Mohamed, UIZ, Maroc
Pr. ABOUABDELLAH Yassir, ISPITS, Maroc
Pr. KAIL El Mahdi, ISPITS, Maroc
Pr. LAKHDAR Motia Eddine, UIA, Maroc

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Pr. TATANE Khalid, UIZ, Maroc
Pr. LAOUFI Adil, UIZ, Maroc
Pr. ACHEMCHEM Fouad, UIZ, Maroc
Pr. OUIA Aziz, UH-II, Maroc
Pr. OUMLIL Rachid, UIZ, Maroc
Pr. OUBDI Lahcen, UIZ, Maroc
Pr. AJAAMOUM Mohamed, UIZ, Maroc
Pr. SOUAF Malika, UIZ, Maroc
Pr. LÓPEZ FRÍAS Claudia, COU, Espagne
Pr. NACER IDRISSI Abdelfettah, UIZ, Maroc
Pr. BENDOU Abdelaziz, UIA, Maroc
Pr. LAHFIDI Abdelhaq, UIA, Maroc
Pr. SGUENFEL Mohamed, UIA, Maroc
Pr. HABOUB Rachid, UIZ, Maroc
Pr. MAZOUL Ali, UIZ, Maroc
Pr. HOUAM Zouhra, UIZ, Maroc
Pr. TIFROUTE Lahcen, UIZ, Maroc

Comité d'organisation

Pr. HAMRI Hicham Mohammed, ENCGA, Maroc
Pr. MEDIOUNI Mohamed, EST d'Agadir, Maroc
Pr. EL BETTIOUI Rachid, MAPES/ENCGA, Maroc
Pr. ZOUIRCHI Houda, HEC Rabat, Maroc
Pr. ANGADE Khadija, MAPES/ENCGA, Maroc
Pr. EL BARDAI Habiba, UIA, Maroc
Pr. BARAKAT Ouafae, MAPES/ENCGA, Maroc
Pr. MEKKAOUI Soumia, MAPES/ENCGA, Maroc
Pr. ABDELKHALIK Hicham, ISPITS Rabat, Maroc
Pr. AMRHAR Aicha, MAPES/ENCGA, Maroc
Pr. WIELAND Oxana, UMC, USA
Pr. BARATA José, NOVA-S, Portugal
Pr. NIKGHADAM Sanaz, NOVA-S, Portugal
Dr. MIRDASSE Samir, UIZ, Maroc
Dr. BAKRIM Abdellah, UIZ, Maroc
PhDs. KHINIBILLA Houcine, UIZ, Maroc
PhDs. BENADDI Mohamed, UIZ, Maroc
PhDs. ZLAIGA Jaouad, UIZ, Maroc
PhDs. BEN EL MOUAFFAQ Aazzouz, CSB, France
Mme ARAB Khadija, OFPPT, Maroc
Pr. FADILI Mly Hachem, UIZ, Maroc
Pr. LAKHDAR Motia Eddine, UIA, Maroc
Pr. BOUMESKA Mustapha, UIZ, Maroc
Pr. AZIKI Abdellatif, UIZ, Maroc
PhDs. OUAYA Lahcen, MAPES/ENCGA, Maroc
PhDs. EL YOUNSI Mahmoude, MAPES/ENCGA, Maroc
PhDs. KIRY Siham, MAPES/ENCGA, Maroc
PhDs. OUECHEN Mounir, MAPES/ENCGA, Maroc
PhDs. OUTBAKAT Mustapha, MAPES/ENCGA, Maroc
PhDs. AIT ADDI Yahya, MAPES/ENCGA, Maroc

Comité de rédaction

Pr. EL BETTIOUI Rachid, UIZ, Maroc
Dr. MIRDASSE Samir, UIZ, Maroc
PhDs. EL YOUNSI Mahmoude, MAPES/ENCGA, Maroc

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Axes du Colloque

Panel

- **Artificial Intelligence, ESG Integration, and Banking Resilience: International Comparisons**
(Oxana WIELAND)
- **Data Monetization: The Value You Already Own**
(Mariana Hebborn)
- **Water as a Contested Digital Commons: Artificial Intelligence, Data, and Territorial Governance**
(Guillaume Martin)
- **Stratégies publiques pour une transformation numérique durable**
(Miguel Angel Ortiz Sobrino)
- **Management Control, Digitalization and Decision Making: Case Study of the Public Organizations**
(Rachid EL BETTIOUI)
- **How to Reduce Vulnerability to Cognitive Biases and Behavioral Barriers in the Age of AI?**
(Martin Duval)
- **L'intelligence managériale artificielle et les soutes du travail algorithmique : pour une refondation transnationale et souveraine des droits fondamentaux**
(Benoît Petit)
- **Institutional Policies for the Use of Artificial Intelligence in Higher Education: A Comparative Analysis**
(Francisco Gil, Rute Rocha)
- **Digital Bank Launches and Shareholder Value: Evidence from GCC Markets**
(Khaled Alsaifi)

Axe 1 : Impact de la transformation digitale sur la performance des entreprises

- **La transformation digitale et la performance de la gestion budgétaire dans les organismes publics : une analyse bibliométrique des tendances, lacunes et perspectives de recherche**
(Lahcen OUAYA, Rachid EL BETTIOUI, Yahya AIT ADDI, Siham KIRY, Mahmoude EL YOUNSI)
- **Digital Transformation and the Reconfiguration of Social Performance Measurement Systems**
(Imane SIDKI, Lhoussaine OUABOUCH)
- **Digitalisation des outils de détection et de maîtrise des coûts cachés : une étude empirique auprès des entreprises d'Agadir**
(Khalid HMAIMOU, Mustapha BOUMESKA)
- **Digitalisation du contrôle de gestion, innovation organisationnelle et performance perçue des entreprises marocaines**
(Majda Chaiboub, Manar Moussaoui, Ahmed Aftiss)
- **Impact de la transformation digitale sur la performance des firmes : Cas des entreprises cotées en bourse**
(Kaoutar LAASRI, Fatiha KHIHEL)
- **From Adoption to Appropriation of Digital Technologies in the Public Sector: A Systematic Literature Review**

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

(Nadia JASSAN, Lahoucine IKKOU, Halima EL FADLI)

- **Real-Time Data Sharing as a Pivotal Organizational Capability for Data-Driven Decision-Making: An Integrative Review**

(Abdeslam FARAHI, Rim OUSALAH, Mohamed TORRA)

- **L'agilité organisationnelle dans la littérature internationale : une cartographie bibliométrique et une mise en perspective de ses liens avec la performance des entreprises**

(Majdouline FILALI, Laarbi TAMNINE)

- **Mapping the nexus between digital transformation, agility, organizational resilience, and organizational performance: a bibliometric review**

(Chaimae OUBBAD, Yassine REGRAGUI)

- **Project management and organizational complexity dynamics in the public sector in the era of digitalization: a bibliometric analysis**

(Omar KDACH, Samira EL FEROUALI, Abdelali EZZIADI, Brahim OUZAKA)

- **Transformation digitale et performance des entreprises : enjeux organisationnels et dynamiques de création de valeur**

(Jaber NAOUFAL, Hassan EL-AISSAOUI)

- **Digital Transformation in Moroccan Public Universities: An Exploratory Analysis of Opportunities and Challenges**

(Samira EL FEROUALI)

- **Le contrôle de gestion, levier de la performance organisationnelle à l'ère de l'intelligence artificielle**

(Mohamed BENADI, Mustapha BOUMESKA, Lahoussine ELKTIRI, Mohamed BAL)

- **Adoption de l'intelligence artificielle dans les PME et son impact sur la performance opérationnelle : une étude qualitative**

(Asma AGNI, Moulay Othman IDRISSI FAKHREDDINE)

- **Preparing Future Architects for Digital Transformation: The Role of Financial Competencies**

(Aicha AMRHAR)

Axe 2 : Application de l'intelligence artificielle aux pratiques managériales

- **Analyse qualitative des facteurs méta-individuels de l'acceptation et de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le contexte éducatif d'Agadir**

(Aziz ABOULAHCEN, Mohammed Imihi)

- **Enhancing recruitment efficiency through Robotic Process Automation: Mechanisms, outcomes and implications**

(Sara TADLAOUI, Hamida LAHJOUJI, Aziza MAHIL, Mohamed TABAA)

- **Management control and artificial Intelligence: A literature review on the emergence of predictive organizational performance management**

(Houda ZOUIRCHI)

- **L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les stratégies SEO et le marketing digital**

(Habiba EL BARDAI, Papa Ibra KEBE, Rachid EL BETTIOUI)

- **Intégration d'un agent IA décisionnel pour une performance augmentée des processus de décision en entreprise**

(Anouar BEN DAHHANE, Naji ZOUITI, Meryam BENABDOUALLAH, Marouane NAJI)

- **Beyond Automation: Rethinking Management in the Era of Generative Artificial Intelligence. A Narrative Review**

(FADILI Moulay Hachem, KHINIBILLA Houcine)

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

- **La résistance de la fonction de contrôle de gestion face à l'utilisation de l'intelligence artificielle : une analyse bibliométrique des tendances, lacunes et perspectives de recherche**

(Rachıd EL BETTIOUI, Yahya AIT ADDI, Sıham KIRY, Lahcen OUAYA, Mahmoude EL YOUNSI)

- **La Gestion des Ressources Humaines à l'Ère de l'Intelligence Artificielle : Entre Automatisation, Augmentation et Éthique**

(Ahlame OUMELLAIK, Mohamed SABRI)

- **L'Intelligence Artificielle et la Reconfiguration du Métier de Contrôleur de Gestion : Entre Automatisation des Pratiques et Revalorisation du Rôle Stratégique**

(Wissal BELFQIH, Rachid EZ-ZOUAQ)

- **Perceived Ease of Use as the Primary Gateway to Generative AI Acceptability in Accounting: Evidence from Moroccan Chartered Accountants**

(Abdellatif AZIKI, Hicham ABDELKHALI, Abdellah DAHMANY)

- **L'IA comme levier décisionnel stratégique dans les directions financières : gouvernance de la donnée et maturité organisationnelle au Maroc**

(Ismail SMOUNI, Aya BAKHADDAA, Rim BOUMAHMAZA, Meryem DAANOUNE, Wafaa Taoufika)

- **When AI shows: perceived obviousness of Ai advertising, consumer perceptions, and brand image damage in Morocco**

(Salma CHOUFARI)

- **E-réputation et gestion du risque client : Comparaison entre établissements touristiques digitalisés et traditionnels**

(Amine DOUAZI, Sakina TABIT, Zakia ERRABIH)

- **Between resistance and acceptance of the use of artificial intelligence technologies in m-commerce: an analysis of the role of consumer e-trust in Morocco**

(Brahim MALKI, Mounia SLIMAN)

- **Parasocial relationships with rap influencers and their effects on brand engagement**

(El Mahdi JUIHER, Hmad OUADDI, Lahcen AIT OUMAZIRH)

- **Toward Smart and Sustainable Marketing: A Hybrid Systematic Literature Review of AI-Driven Customer Experience Personalization and Marketing Strategy Optimization**

(ElMehdi MAKSOUD ALLAH, Lamyaa MOULAD)

- **Stratégies de fidélisation de la clientèle à l'ère de la transformation digitale : Revue systématique de littérature, analyse descriptive du corpus et synthèse thématique**

(Younes HANINE, Mustapha EL KORAICHI)

- **L'intelligence artificielle conversationnelle et le comportement du consommateur : impact des chatbots sur l'expérience client**

(Zineb AMMARI, Zineb LAHMIDI)

- **AI Technology Adoption and Auditors' Decision-Making Capabilities: Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review**

(Siham KIRY, Rachid EL BETTIOUI)

Axe 3 : Technologies émergentes et entrepreneuriat

- **Gender, innovation and entrepreneurship in developing countries: A Bibliometric analysis of global scientific dynamics (2000–2025)**

(Ilham OUBIHI, Mounia SLIMAN, Ayoub AOUAD, Ayoub OULAMINE)

- **The Role of Artificial Intelligence in the Entrepreneurial Rebound Process after Failure: An Exploratory Study in the Moroccan Context**

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

(Zineb LABYAD, Sanaa FAHMI)

- **Artificial Intelligence and the reshaping of entrepreneurial competencies: Evidence from a new generation of project holders in Morocco**
  (Said GOUMGHAR, Samir EL FARRI, Maryam EL MOUDDEN, Hana JAOUHARI)
- **Digital Social Entrepreneurship as a Pathway to NEET Youth Inclusion: A Systematic Review**
  (Meriem BOURIQI, Hind BOUZEKRAOUI)
- **L'impact des technologies numériques sur l'entrepreneuriat : une revue de littérature systématique selon le protocole PRISMA 2020**
  (Hanane BEN HSAYEN)
- **Trust Signals, Digital Self-Branding and Freelance Platform Performance: Evidence from Fiverr**
  (Yassine GOUMIH, Kaoutar BERRADAA)
- **L'intelligence artificielle et l'entrepreneuriat numérique : une analyse bibliométrique**
  (Fatima Zohra LANDRI, Mohammed EL AMRANI)
- **L'interface entre Growth Hacking et Management Stratégique : Une Revue Intégrative des Capacités de Croissance à l'ère de la Turbulence Technologique**
  (Aymane ADDAHAR, Asmaa ABYRE, Abdelmajid CHARRASS)
- **TVET Institutions as Anchor Organizations in Entrepreneurial Ecosystems: An Integrated Institutional Support Model**
  (Asmae LAHRECH, Samira SLAOUI)
- **Impact des initiatives d'incubation sur l'esprit entrepreneurial : cas des étudiants du Sup'Management durant l'année académique 2023-2024**
  (Oumar BAH, Habib Serge BOSSE, Jules Rene KOULOU)
- **AI and Multi-Agent Systems for Supply Chain Resilience: A Systematic Mapping Study**
  (Chafiq MADKOUR, Khalid TATANE, Lotfi NAJDI, Laila DAHR, Aziz BOUFRIOUA)
- **Exploring the role of emerging technologies in entrepreneurial transformation: a qualitative study from Morocco**
  (Redouane BENABDELOUAHED, Khawla EL MAAROUFI)
- **R&D Investment and Innovation Strategies: A Systematic Review of Their Impact on Firm Performance**
  (Hasnaa NACIRI, Lahoucine ASSELLAM)
- **Artificial Intelligence: A Goldmine for Green Entrepreneurship Startups**
  (Aya BEN AMAR, Nouhaila KAMSA, Chafik BAKOUR)

Axe 4 : Digitalisation, IA, cybersécurité, gestion des risques et gouvernance

- **Artificial Intelligence and the Legal Liability of Automated Decision-Making in Moroccan Digital Administration**
  (Sabah DERFOUFI)
- **Gouvernance numérique et cyberrésilience face aux cyberattaques au Maroc : analyse documentaire et modèle conceptuel intégré**
  (Samiha BAKKALIA, Anouar AMMIA)
- **Information technology governance and corporate governance: deep insight**
  (Anass El-KHALFAOUI, Youssra DKIER, Imad ANDICH)
- **HR Digitalization in the Face of Digital Risks: Governance, Business Continuity, and Corporate Performance**
  (Samir MIRDASSE)

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

- **Organizational Cost of Internal Control and Operational Risk: Institutional Status or Maturation? Empirical Evidence from Moroccan Conventional and Participative Banks**

(Loubna AOUAAM, Mustapha ACHIBANE)

- **Adapting Hiltunen's Weak Signal Dimensions to Social Media for Strategic Decision-Making**

(Hamza MOULAY ALI FRATT, Mohamed MOURCHID)

- **L'intelligence artificielle : levier ou facteur de vulnérabilité ? Une analyse de son influence sur la résilience organisationnelle**

(Oumnia OUBAASSOU)

- **The Interplay Between Audit and Corporate Governance: A Systematic Literature Review**

(Zineb OUEDHIRI, Abdelouahab AOUAME)

- **De l'assurance au contrôle continu : l'audit interne bancaire face aux cyber-risques CRM**

(Moctar ILLOUA AMANI, Abdelhaq EL BEKKALI)

- **La digitalisation de la conformité charia en finance participative au Maroc**

(Rachid OUGHRISS)

Axe 5 : Transformation digitale, implications éthiques, durabilité et enjeux sociétaux

- **Talk or Action? Digital Transformation and the ESG Disclosure–Performance Gap in the MENA Region**

(Mohammed OUARGANI, Bouchra RADI)

- **Architects of Meaning vs. Consumers of Content: The Strategic Imperative for Leadership and Autonomy in Higher Education**

(Abdelkarim BENLAAYOUNI)

- **Étudiantes en « Tech » et la vie de l'entreprise au féminin**

(Cyrine BEN AMAR, Salah BEN HAMAD)

- **Beyond Accounting Reform: How IPSAS Foster Financial Transparency and Strengthen Governance in Moroccan Public Institutions**

(Mohamed KNIDIRI, Sidi Mohamed RIGAR)

- **Leadership destructeur et bien-être psychologique au travail : fondements théoriques et enjeux humains**

(Soumiya ELBHIH, Farid CHAOUKI, Taha-yacine NAQACH)

- **Insécurité au travail, dissimulation d'information et sécurité psychologique : une revue systématique et proposition d'un cadre conceptuel**

(Habiba OUALI-IDRISSI, Hajar SBAI, Safae LAAMRANI EL IDRISSI)

- **Usages de l'Intelligence Artificielle Générative par les Étudiants Marocains : Profils d'Adoption, Intégrité Académique et Implications pour une Éducation Durable**

(Abla BOUFARES, Abdelaziz BOUMAHDI)

- **Vers un modèle marocain de résidences seniors intelligentes Innovation sociale, attractivité touristique et apport de l'intelligence artificiell**

(Hanane DAHR, Abdelkader EL MOUTAOUKIL)

- **Stéréotypes de genre, formation à l'Industrie 4.0 et engagement RSE : quels leviers pour l'inclusion effective des femmes et la performance organisationnelle au sein du Groupe Renault en France ?**

(Soukaina ABOU EL ALLA, Fatiha ADDYOUBAH)

- **Digitalisation sans réforme institutionnelle : une analyse en données de panel de l'efficacité gouvernementale dans la région MENA**

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

(Mounia DAABAL, Rachid EL BETTIOUI, Nadaa OUIA)

- **The Twin Transition in Emerging-Economy SMEs: An Institutional Review of Green Entrepreneurial Orientation, Digital Transformation, and Sustainable Performance**

(Somaya AIT LOUTOU, Mohamed NASSIKI)

- **Handicrafts as a tourism product in the digital age: a bibliometric review**

(Mounir OUECHEN, Abdeltif AIT HEDA)

- **La maturité digitale comme médiateur de la relation entre décarbonation du TRM et performance financière des PME : un cadre conceptuel pour le Grand Agadir**

(Najat CHENGUITI, Hassan BATRICH)

- **Evolution of research on Corporate Sustainable Performance and environmental management accounting: A Bibliometric Analysis of Research Trends and Future Directions**

(Mahmoude EL YOUNSI, Rachid EL BETTIOUI, Lahcen OUAYA, Siham KIRY, Yahya AIT ADDI)

- **Women's leadership in the age of digital transformation: towards a conceptual framework for ethical and responsible digital governance**

(Ouafaa EL QASSIR, Hind BOUZEKRAOUI)

Axe 6 : Digitalisation des marchés financiers, économie numérique et croissance économique

- **Financial development, FinTech adoption and entrepreneurial finance in emerging economies: The moderating role of Artificial Intelligence readiness**

(Imane BOUHMALA, Kamal AZMI)

- **The Quality of Financial communication in the Digital Age of accounting: Perspectives from Moroccan chartered accountant**

(Mustapha IBOUH, Abdelhadi GRINE)

- **Artificial intelligence and investor decision-making in financial markets: adoption, rationality and efficiency**

(Abir CHBANI, Hadbaa HNAKA)

- **Africa's Next Integration Frontier: A Dynamic CGE Assessment of Trade Integration from the AfCFTA to a Continental Customs Union**

(Yassine EL Hajoui, Zakaria Elouaourti, Radouane Raouf)

- **Collaboration Banques-FinTechs et Performance Bancaire au Maroc : Analyse Empirique par Régression Logistique**

(Najib TAZI, Fatiha KHIHEL)

- **Examining Short-Run Dynamic Relationships Between Bitcoin, Gold, and the Moroccan Stock Market: A VAR Approach**

(Mehdi ESSRAIMA, Hiba EL HAROUSSE, El Mehdi FERROUHI)

- **Intention to adopt participatory banks among individual non-users in Morocco**

(Mourad BAOCHI, Rahhal LAHRACH)

- **The Green Side of Mobile Banking: Unveiling the Power of Ethical Sustainability in Moroccan Adoption Behavior**

(Chayma HOUMAMI, Akram BOUWDAD, Younes LAFRAXO, Oxana Wieland)

- **Opportunities Offered by Blockchain for Fintechs: Towards a Transformation of Financial Services**

(Abdellah EL AIDER, Sidi Mohamed RIGAR)

- **FinTech for Sustainable Finance in Emerging Markets: An Exploratory Bibliometric Mapping**

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

(Hasnaâ GABOUN, Mohammed HASSAINATE)

- **Artificial Intelligence and Its Role in Developing Participatory Banks in Light of Objectives Diligence**

(Hassan IDBENMOUH)

- **Digitalisation des Marchés Financiers et Contenu Informationnel des Cours Boursiers : Implications pour les Décisions d'Investissement des Firmes**

(Nouhaila EL FAIZ, Abderrazak EL HIRI)

- **Digital banking and hybrid customer experience in Moroccan banks**

(Nada EL FAQIR)

- **Structure du capital et digitalisation des entreprises marocaines cotées**

(Mounir EL MRABIT, Nabil BOUAYAD AMINE)

- **Artificial Intelligence in Land Classification by Level of Servicing and Its Impact on Local Taxation**

(Lamiae DAOUDI, Rachid NEJJARI)

- **La liquidité des marchés des capitaux à l'ère de la blockchain : perspectives pour le Maroc**

(Amina AMHIRAY)

- **Fintech Development and Financial Inclusion: Evidence from a Public Institution in Morocco**

(Amina RAISSOUNI, Ahmed Fath-Allah RAHMOUNI)

- **Cryptomonnaies et comportements d'investissement : Une exploration des attitudes et des stratégies dans un contexte numérique africain**

(M'hammed EL-WAATMANI, Abdelmajid EL WAATMANI, Karim BENNIS)

- **Financial Inclusion Beyond Access: Microfinance, Digital Finance, and Economic Resilience**

(Zineb ALAOUI, Imane BARI)

- **Blockchain-Enabled Supply Chain Finance in Africa: A Leapfrogging Perspective on Financial Inclusion and SME Financing**

(Omar EL IRAKI, Ouafae ZEROULI OUARITI)

Axe 7 : Technologies émergentes, communication et grands événements sportifs

- **Artificial Intelligence for Fan Sentiment, Engagement, and Crowd Behavior Analysis in Mega Sporting Events: A Scoping Review**

(Aziz BOUFRIOUA, Khalid TATANE, Lotfi NAJDI, Laila DAHR, Chafiq MADKOUR)

Axe 8 : Technologies émergentes, économie circulaire et industries

- **From barriers to capability: An STS–RBV roadmap for digital cost of quality in the Moroccan Agri-Food sector**

(Taib ELASSIMI, Ouafa BARAKAT)

- **Établissement d'un centre de formation sur la technologie hydroponique de fourrage au Mali : Un partenariat stratégique entre Vytautas Magnus University, Eco ferme P3 et Sup'Management pour promouvoir l'agriculture durable et renforcer la sécurité alimentaire**

(Oumar BAH, Mamadou Habib DIALLO)

- **Digital transformation and port logistics performance**

(Brahim AJOUHI, Meryam BENABDOUALLAH)

- **The Impact of Circular Supply Chain Practices on Financial Performance: Evidence from Packaging Companies**

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

(Aazzouz BEN EL MOUAFFAQ1, Rachid EL BITTIOUI2)

- **Vers la Qualité 4.0 : Modélisation des facteurs déterminants au sein du cluster agro-industriel de Souss-Massa**

(Ouafa BARAKAT, Khawla LAGHFIRI)

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Panel

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Artificial Intelligence, ESG Integration, and Banking Resilience: International Comparisons

Oxana WIELAND

University of Minnesota Crookston, USA

Abstract:

This paper investigates whether artificial intelligence (AI) adoption and environmental, social, and governance (ESG) integration jointly affect the profitability and stability of large commercial banks. Drawing on a balanced panel of 240 bank-year observations — the ten largest banks in each of the United States, the United Kingdom, Singapore, and South Korea between 2020 and 2025 — the analysis applies fixed-effects panel regressions with return on assets (ROA) and the Z-score as the outcome variables. Estimation results indicate that AI adoption is significantly associated with higher ROA ($\beta = 0.0048$, $p = 0.003$) and higher Z-scores ($\beta = 0.0946$, $p < 0.001$). The mean-centered interaction between AI and ESG is positive and significant ($\beta = 0.0018$, $p = 0.011$), consistent with a complementarity mechanism whereby governance quality raises the marginal stability payoff of digital investment. Cross-country estimates locate the strongest complementarity in South Korea and Singapore, where public digital infrastructure and ESG maturity are most developed. Within-market tercile comparisons show that leader banks post Z-scores that exceed those of laggards by as much as 86 percent. The results speak to prudential supervision, board-level committee design, and the ongoing calibration of Basel III and the EU AI Act.

Keywords: Artificial intelligence; ESG integration; banking resilience; Z-score; financial stability; strategic complementarity; fixed-effects panel.

Data Monetization: The Value You Already Own

Mariana Hebborn

Merck KGaA, Darmstadt - Germany

Abstract:

Almost every organization holds a valuable asset it does not count: its data. It sits outside the balance sheet, nobody is assigned to grow it, and the people who produce it every day rarely see it as worth anything. In this keynote, Mariana Hebborn draws on her own work leading data and AI inside a large organization to show why that is a costly blind spot.

Speaking as a practitioner rather than an outside advisor, she shares what she has learned from doing this on the inside, with real teams, real systems, and real constraints. She reframes data monetization as generating economic value, not just revenue, from data you already hold. She works through the beliefs that quietly shrink the opportunity, the difference between selling data directly and creating value through efficiency, better decisions, and AI, and the honest barriers that tend to stall these efforts. Along the way she offers a practical way to identify, test, and measure the value in your own data.

The session is for leaders, researchers, and entrepreneurs who want digital investment to show up in firm performance.

Keywords: Data monetization; Data value creation; Data assets; AI-driven value; Firm performance.

Water as a Contested Digital Commons: Artificial Intelligence, Data, and Territorial Governance

Guillaume Martin

LIMEEP PS Université Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines, Paris Saclay - France

Abstract:

Access to water remains deeply unequal on a global scale. Despite its vital importance, this resource is marked by significant territorial, social, and economic disparities – affecting both its availability and the conditions under which people can access safe, affordable, and drinkable water (Martin 2026). 2.2 billion People still lack access to safely managed drinking water services, and 3.5 billion people still lack safely managed sanitation (OMS, UNICEF 2023). In the face of these inequalities, the development of Artificial Intelligence (AI) and digital technologies has raised new hopes for improving water resource management (Ahmed et al. 2024; Wang, Wilchek, et Batarseh 2026) and therefore for contributing to the achievement of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 6, which aims to respond to these inequalities.

The analysis of hydrological data, resource modeling, open-access satellite observation (Sheffield et al. 2018), bolstered by the use of small-satellite constellations (McCabe et al. 2017), and the development of digital twins (Ghorbani Bam et al. 2025), all contribute to a better understanding of water availability and use. These tools anticipate potential strains, improve water coordination, and provide guidance for impact evaluation, and ultimately guidance for policymakers. These technologies offer new possibilities for managing water resources (micro irrigation, precision agriculture, rainwater harvesting, and wastewater reuse…). However, this promise reveals a paradox: while digital technologies could help reduce inequalities in access to water, their development relies on capacities for data collection, processing and interpretation that are themselves unevenly distributed.

Therefore, control over infrastructure, algorithms, and water-related data may reinforce existing power asymmetries and inequalities. For example, rural water communities in developing countries facing the immediate consequences of water scarcity may have limited capacity to get access and interpret data. While the use of AI may improve the

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

technical management of water resources, it does not necessarily increase the collective capacity of local communities to govern them. The commons theoretical framework (Ostrom 1990; Ostrom, Stern, et Dietz 2003) is useful for examining this paradox. It sheds some light on the importance of governing the resources collectively with the institutions and all stakeholders. Building on the work of Charlotte Hess and Elinor Ostrom (2003, 2007) regarding the knowledge commons, we propose to discuss the conditions under which information is produced and shared in the event of digital technologies and AI. We explore the following research question: under what conditions can data and AI support a common-based territorial governance of water, and to what extent might they, conversely, undermine its core principles?

Keywords: commons; water governance; artificial intelligence; data; territorial governance.

Stratégies publiques pour une transformation numérique durable

Miguel Angel Ortiz Sobrino

PDI Facultad de Ciencias de la Información Universidad Complutense de Madrid

Résumé :

La société se trouve plongée dans l'un des scénarios les plus imprévisibles que l'humanité ait connus ces dernières décennies. Aujourd'hui, la désinformation, les fausses nouvelles et la cybercriminalité font partie intégrante du débat public. L'enjeu principal réside désormais dans la préparation des citoyens à relever les défis de ce réseau technologique façonné par l'intelligence artificielle et les médias sociaux. L'objectif principal de cette présentation est d'appeler à la participation des institutions publiques et de la société civile à l'élaboration de stratégies publiques globales visant à développer les compétences numériques des citoyens grâce à des méthodes d'enseignement et d'apprentissage appropriées, dans une perspective éthique et sociale. Ces stratégies devraient permettre une utilisation sûre des outils de communication et promouvoir un usage responsable des technologies. Méthodologie : Cette proposition est le fruit d'une étude menée par des professeurs d'université d'Amérique latine et d'Espagne. Après une analyse documentaire exhaustive et la présentation des expériences des pays participants, les références nécessaires ont été recueillies pour élaborer un plan d'action stratégique destiné à appréhender les effets de l'intelligence artificielle et des médias sociaux. CONCLUSIONS: Cette étude propose des stratégies d'action visant à garantir que la sphère politique, de manière transversale et consensuelle, contribue au renforcement d'une citoyenneté critique et informée face aux enjeux de l'écosystème communicationnel contemporain, notamment les effets de l'intelligence artificielle. Ces conclusions sont compilées dans une publication du Réseau Alfamed (Aguaded et al., 2025).

Mots clés: Stratégies publiques ; transformation numérique durable ; compétences numériques citoyennes ; citoyenneté critique et informée ; intelligence artificielle et médias sociaux.

Management Control, Digitalization and Decision Making: Case Study of the Public Organizations

Rachid EL BETTIOUI

Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Digitalization represents, in the current context, a strategic lever for the performance and competitiveness of organizations, including those operating in the public sector. This paper investigates the relationship between digitalization, management control practices and the quality of managerial decision-making within Moroccan public organizations. Building on management control theory, contingency theory and decision-making theory, a conceptual research model is developed and tested through a quantitative survey conducted among 91 managers from eight Moroccan public institutions. Data were analyzed using descriptive statistics, the Chi-square test of independence, and a Multiple Correspondence Analysis (MCA) performed with SPSS Statistics. The findings show that the reliability, relevance and timeliness of information generated through digitalization are significantly associated with the quality of decision-making at both the strategic and operational levels. Digitalization therefore appears as a genuine lever of management control and organizational performance, allowing managers of public organizations to decide on the basis of more complete and reliable information, although the literature also cautions that this benefit is conditional on the interpretability of digitalized information and on managers' continued critical vigilance.

Keywords: Management control; Digitalization; Managerial decision-making; Public sector performance; Contingency theory.

How to Reduce Vulnerability to Cognitive Biases and Behavioral Barriers in the Age of AI?

Martin Duval

The DecAIders Lab, France

Abstract:

Algorithmic biases face heavy criticism today. Human cognitive biases do not. Yet, they remain a major barrier to effective managerial decision-making. This paper flips the standard narrative. It addresses the paradox of decision-making in the era of Artificial Intelligence (AI) by shifting focus from machine bias to human vulnerabilities. We rely on the cognitive psychology scientific model of seven cognitive matrices. This framework exposes a systemic loop: biased thoughts generate disproportionate emotions, triggering inappropriate decisions and counter-productive behaviors. To improve this cycle, we propose using Generative AI (GenAI) as an active debiasing partner. AI is not just a productivity engine. Specific, targeted AI prompts can help leaders self-regulate up to forty one key cognitive biases, including confirmation, anchoring, and framing. Bridging the leadership gap between behavioral theory and managerial practice is hard. This approach offers a practical way forward. It turns AI into a systemic lever to improve individual and collective decision-making as well as more productive behaviors.

Keywords: Cognitive biases; Behavioral barriers; Generative AI (GenAI); Debiasing; Managerial decision-making.

L'intelligence managériale artificielle et les soutes du travail algorithmique : pour une refondation transnationale et souveraine des droits fondamentaux

Benoît Petit

Laboratoire LIMEEP-PS, Université Paris-Saclay / UVSQ

Abstract:

This paper addresses the fundamental transformation of workers' rights under the rise of algorithmic managerial systems and globalized artificial intelligence supply chains. While mainstream legal discourse focuses primarily on downstream data privacy and algorithmic discrimination within domestic frameworks, this study investigates the upstream human infrastructure of AI. It reveals an international division of digital labor where click-workers and content moderators in the Global South endure structural precarity, severe psychological trauma, and the denial of international core labor standards. Mobilizing international social law, this research demonstrates how the International Labour Organization's recognition of occupational safety and health as a fundamental right (Conventions No. 155 and No. 187) intersects with emerging corporate sustainability due diligence obligations (EU CSDDD, UN Guiding Principles). It argues that algorithmic managerial power exercises a deterritorialized subordination that escapes national jurisdictions, calling for a binding transnational legal framework and an ILO International Convention on Algorithmic Work to secure human dignity across digital production networks.

Keywords: Managerial Artificial Intelligence, Global Value Chains, Digital Labor, Fundamental Labor Rights, ILO Standards, Corporate Due Diligence, Transnational Law.

Institutional Policies for the Use of Artificial Intelligence in Higher Education: A Comparative Analysis

Francisco Gil, Rute Rocha

Universidade do Algarve, Faro - Portugal

Abstract:

The rapid expansion of generative artificial intelligence has led universities to establish guidelines for its use in teaching, assessment, research, and administration. A comparative analysis of the policies at the University of the Algarve, Complutense University of Madrid, the University of São José in Macau, and the National University of Tourism in Venezuela reveals a common foundation: AI should support, but not replace, critical thinking, authorship, and human responsibility.

Differences arise in the degree of formalization. Complutense University prioritizes flexible pedagogical recommendations tailored to specific academic disciplines. The University of São José emphasizes authorship, individual voice, transparency, and ethical literacy. The University of the Algarve presents a comprehensive policy that includes teaching, research, assessment, administration, data protection, and a standardized statement on the use of AI. UNATUR adopts a more prescriptive model, with levels of use, source verification, oral defense, and a sanctions regime.

Taken together, these policies prioritize transparency, academic integrity, human oversight, information verification, data protection, and the education of the academic community. A balanced policy should combine regulatory clarity, pedagogical flexibility, technological security, and shared responsibility.

Keywords: Artificial Intelligence in Higher Education; Academic Integrity; Institutional Governance; Human Centrality; Educational Policy.

Digital Bank Launches and Shareholder Value: Evidence from GCC Markets

Khaled Alsaifi

College of Business Studies, Public Authority for Applied Education and Training (PAAET), Kuwait

Abstract:

Digital banking has become a key component of financial-sector transformation in the Gulf Cooperation Council (GCC). This study examines whether digital bank launch announcements create shareholder value for publicly listed parent banks and companies. Using an event-study methodology, the analysis considers approximately 17 firm-event observations associated with major digital bank launches across GCC markets. Abnormal returns and cumulative abnormal returns are estimated around announcement dates over multiple event windows to measure short-term market reactions. The analysis tests whether investors perceive digital bank launches as value-creating digitalisation initiatives and whether market responses differ across events. The study aims to provide capital-market evidence on the relationship between banking digitalisation and firm performance in the GCC and to offer implications for bank managers, investors and policymakers.

Keywords: Digital banking; Digitalisation; Shareholder value; Event study; Firm performance; GCC market.

Axe 1 :
Impact de la transformation digitale sur la performance des entreprises

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

La transformation digitale et la performance de la gestion budgétaire dans les organismes publics : une analyse bibliométrique des tendances, lacunes et perspectives de recherche

Lahcen OUAYA[1], Rachid EL BETTIOUI[2], Yahya AIT ADDI[1], Siham KIRY[1], Mahmoude EL YOUNSI[1]

1. ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

Cette communication analyse de façon bibliométrique l'état des travaux scientifiques relatives à l'impact de la transformation digitale sur la performance de la gestion budgétaire dans le secteur public, en explorant les liens entre les outils digitaux et l'amélioration de la performance, de la transparence, et de la gouvernance financière publique.

La méthodologie suivie repose sur l'analyse des articles scientifiques disponibles dans la base de données Scopus, à partir d'une requête de recherche élaborée à partir de Mots clés liés à la transformation digitale, à la performance, à la gestion budgétaire et au secteur public. Les informations recueillies ont été analysées et visualisées à l'aide des logiciels Bibliometrix et VOSviewer.

Les résultats permettent de situer le sujet dans la littérature scientifique et de dévoiler les lacunes de la littérature, ainsi que les pistes de recherche futures sur l'impact des technologies digitales sur la performance budgétaire publique, ils montrent une hausse significative du nombre d'articles publiés au niveau des pays développés, en particulier dans la Chine, États-Unis et le Mexique.

En effet, cette communication montre que la digitalisation est l'un des leviers de la réforme budgétaire, tout en signalant certaines limites importantes de la littérature existante, notamment en ce qui concerne les spécificités des institutions du secteur public et des pays en développement, ce qui laisse la voie ouverte à de futures recherches dans ce domaine.

Mots Clés : Transformation digitale, Performance, Secteur public, Gestion budgétaire, Analyse bibliométrique.

Digital Transformation and the Reconfiguration of Social Performance Measurement Systems

Imane SIDKI, Lhoussaine OUABOUCH

FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Organizations increasingly rely on digital infrastructures to observe, quantify, and govern the social dimension of their performance, yet the literatures that could jointly explain this shift remain largely disconnected. This article offers a critical narrative review that integrates management control, strategic human resource management, people analytics, and information systems research to examine how digital transformation reconfigures social performance measurement systems. Rather than treating digitalization as a neutral upgrade of existing metrics, the review shows that it alters the temporality, granularity, and epistemic authority of social performance data, shifting organizations from retrospective, aggregated reporting toward continuous, predictive, and increasingly automated modes of evaluation. Four interrelated transformations are examined: the move toward real-time measurement, the rise of predictive social indicators, the emergence of digital workforce footprints as a new evidentiary base, and the growing role of artificial intelligence in interpreting and acting upon social performance data. Across these themes, the review identifies persistent tensions between managerial visibility and employee autonomy, between algorithmic objectivity and interpretive legitimacy, and between data abundance and accountability. The discussion argues that digital transformation does not simply extend existing performance measurement logics but reconstitutes the underlying philosophy of control, with significant implications for management control theory, human resource management practice, and organizational governance. The article concludes with a research agenda addressing the theoretical, methodological, and ethical gaps left open by the current fragmentation of the field.

Keywords: Social performance measurement; digital transformation; management control; people analytics; algorithmic management; human resource information systems.

Digitalisation des outils de détection et de maîtrise des coûts cachés : une étude empirique auprès des entreprises d'Agadir

Khalid HMAIMOU, Mustapha BOUMESKA

FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

Objectif : Dans un environnement marqué par l'accélération de la transformation numérique et l'intensification de la concurrence, les entreprises sont confrontées à des coûts cachés générés par divers dysfonctionnements organisationnels. Souvent invisibles dans les systèmes comptables traditionnels, ces coûts affectent significativement la performance organisationnelle et l'allocation des ressources. Cette recherche vise à analyser l'impact des outils de détection et d'évaluation sur la maîtrise des coûts cachés au sein des entreprises de la ville d'Agadir.

Méthodes : L'étude adopte une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré à 69 responsables et dirigeants d'entreprises d'Agadir. Le modèle conceptuel proposé intègre trois variables explicatives : la détection des coûts cachés, l'évaluation des coûts cachés et la formation/sensibilisation des employés. Les données ont été analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS-SEM.

Résultats : Les résultats montrent que la détection des coûts cachés exerce un effet positif et significatif sur leur maîtrise. De même, la formation et la sensibilisation des collaborateurs contribuent significativement à l'amélioration de la gestion des coûts cachés. En revanche, l'évaluation des coûts cachés ne présente pas d'impact statistiquement significatif sur leur maîtrise. Le modèle présente un fort pouvoir explicatif, avec un coefficient de détermination R^2 de 0,742.

Conclusion : Cette étude met en évidence l'importance stratégique des mécanismes de détection proactive et des programmes de formation dans la maîtrise des coûts cachés et l'amélioration de la performance organisationnelle. Les résultats suggèrent que les pratiques d'évaluation demeurent insuffisantes lorsqu'elles ne sont pas intégrées aux processus décisionnels. Cette recherche contribue à la littérature sur le contrôle de gestion socio-économique et fournit des implications managériales pour les entreprises souhaitant renforcer leur performance à travers des pratiques de gestion et de contrôle davantage digitalisées.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Mots clés : Coûts cachés ; Transformation numérique ; Contrôle socio-économique ; Performance organisationnelle ; PLS-SEM.

Digitalisation du contrôle de gestion, innovation organisationnelle et performance perçue des entreprises marocaines

Majda Chaiboub, Manar Moussaoui, Ahmed Aftiss

FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé :

Cette étude examine les associations entre la digitalisation du contrôle de gestion, l'innovation organisationnelle et la performance perçue. Une enquête transversale non probabiliste, administrée en ligne du 28 au 29 juillet 2026, a produit 102 questionnaires complets, dont 99 renseignés par des professionnels rattachés à des entreprises exerçant principalement au Maroc. Les analyses combinent fiabilité interne, validation factorielle, tests non paramétriques, corrélations de Spearman, régression multiple avec erreurs standards robustes HC3 et analyses de sensibilité. Dans l'échantillon complet, la digitalisation et l'innovation sont positivement associées à la performance perçue et le modèle explique 88,3 % de sa variance. Toutefois, l'analyse parallèle retient un facteur dominant, les indices de validité discriminante sont insuffisants et 59 profils de réponse sont invariants, ce qui signale un effet plafond et un risque élevé de biais de méthode commune. Après exclusion de ces profils à titre de sensibilité, le modèle reste significatif ($R^2 = 0,496$) et les deux coefficients demeurent positifs, mais les magnitudes sont nettement atténuées. Les comparaisons fondées sur l'existence d'un système formel de contrôle de gestion restent exploratoires et ne sont pas robustes à cette sensibilité. Les résultats décrivent donc des associations déclarées et non des effets causaux.

Mots clés : Digitalisation du contrôle de gestion ; innovation organisationnelle ; performance perçue ; système formel de contrôle de gestion ; entreprises marocaines.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Impact de la transformation digitale sur la performance des firmes : Cas des entreprises cotées en bourse

Kaoutar LAASRI, Fatiha KHIHEL

FSJES Mohammedia, Université Hassan II - Maroc

Résumé :

Le présent travail a pour objectif principal d'évaluer l'impact de la transformation digitale sur la performance financière des entreprises non financières cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca sur la période 2019-2024, appréhendée sous ses dimensions comptables et de marché dans le contexte spécifique du marché boursier marocain. La transformation digitale est mesurée par une analyse textuelle algorithmique des rapports annuels consolidés. Sur le plan méthodologique, ce travail mobilise une modélisation économétrique sur données de panel à effets fixes et aléatoires, dont le choix est déterminé par le test de Hausman, et dont la robustesse est assurée par le test de Wooldridge pour la détection de l'autocorrélation et le modèle des moments généralisés systémique pour le contrôle de l'endogénéité.

Mots clés : Transformation digitale, Performance financière.

From Adoption to Appropriation of Digital Technologies in the Public Sector: A Systematic Literature Review

Nadia JASSAN[1], Lahoucine IKKOU[2], Halima EL FADLI[1]

1. FSJES Aït-Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. FEG Guelmim, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Objective: In a context of accelerated digital transformation of public services, this paper maps the state of research on digital technology integration in public organizations, questioning the ability of dominant models to account for the shift from adoption to effective appropriation of uses. Methods: A systematic review following the PRISMA protocol is conducted over the period 2003 (the year of UTAUT's publication) to 2025, based on a corpus selected from Scopus and Web of Science, covering TAM, UTAUT models and their extensions in public administrations and services. Results: The review reveals a growing concentration of the literature around TAM and UTAUT models, a persistent marginalization of the appropriation concept in favor of the adoption concept, and an institutional framing that is, in part of the literature, more descriptive than analytically applied. Conclusion: These gaps open a research agenda centered on the articulation between neo-institutionalism and differentiated use theories, to move beyond the binary treatment of adoption in transforming public services.

Keywords: Technology adoption, appropriation, digital transformation, public sector, TAM, UTAUT, neo-institutionalism, PRISMA systematic review.

Real-Time Data Sharing as a Pivotal Organizational Capability for Data-Driven Decision-Making: An Integrative Review

Abdeslam FARAHI, Rim OUSALAH, Mohamed TORRA

FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Abstract:

This study examines how real-time data sharing converts digital resources into organizational capabilities supporting data-driven decision-making (DDDM). A structured integrative review of 46 articles published between 2016, and April 2026 was conducted; each publication was verified in Scopus using DOI and EID information, and support for the propositions was coded independently by two of the authors ($\varkappa = 0.95$). Three results emerge. First, technological integration alone is insufficient: decision value depends on data quality, accessibility, interoperability, governance, and organizational appropriation. Second, the contradictions in the corpus are systematic rather than incidental and group into four sources of divergence—measurement, context, level of analysis, and research design—which explain why similarly named constructs yield opposing results. Third, real-time sharing is rarely operationalized as a construct distinct from technological integration and information visibility, a measurement deficit that limits cumulative interpretation. The proposed DGDC–DDDM framework positions real-time data sharing as an operational-level sociotechnical capability linking digital infrastructure to dynamic capabilities and decision quality and yields nine research propositions. The evidence represents documentary convergence, not causal estimation.

Keywords: Real-time data sharing; data-driven decision-making; dynamic capabilities; data governance; digital transformation; integrative review.

L'agilité organisationnelle dans la littérature internationale : une cartographie bibliométrique et une mise en perspective de ses liens avec la performance des entreprises

Majdouline FILALI, Laarbi TAMNINE

ENCG Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé:

Dans un contexte marqué par l'incertitude, les transformations technologiques accélérées et les crises successives, l'agilité organisationnelle s'impose comme une capacité stratégique essentielle permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements, d'anticiper les perturbations et de renforcer leur résilience. Face à l'intérêt croissant suscité par ce concept dans la littérature scientifique, cette étude propose une analyse bibliométrique des travaux consacrés à l'agilité organisationnelle à partir de la base de données Scopus, en mobilisant le logiciel VOSviewer afin de cartographier l'évolution du champ, d'identifier les auteurs, pays et sources les plus influents ainsi que les principaux réseaux de collaboration. Les résultats révèlent une progression significative du nombre de publications, particulièrement à partir de 2020 avec la crise sanitaire mondiale, confirmant l'intérêt croissant accordé à l'agilité organisationnelle comme levier de performance et d'adaptation stratégique.

Mots clés: Agilité – organisation – environnement – performance - VOSviewer.

Mapping the nexus between digital transformation, agility, organizational resilience, and organizational performance: a bibliometric review

Chaimae OUBBAD, Yassine REGRAGUI

Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Abstract:

Objective: This study aims to synthesize and structure the existing literature by adopting the TCCM framework in conjunction with SPAR-4-SLR protocol, in order to review prior research addressing the interaction among these constructs. Methods: The study adopts a bibliometric analysis using keyword co-occurrence analysis supported by R (Bibliometrix, Biblioshiny) and VOSviewer. TCCM-based synthesis sorted then the literature under 4 dimensions including: Theory, characteristics, context and methodology. This analysis relies on 171 articles extracted from Scopus and Web of Science spanning the period from 2015 to 2025. Results: This study identified the most influential authors, articles, journals and countries in this domain. The scientific production is increasing significantly going from 1 article in 2015 to 103 in 2025 with an annual growth rate of 58,96% and noticeable shift in 2021.The dominant theoretical frameworks are Dynamic Capabilities Theory and the Resource-Based View. However, studies that jointly examine our four constructs still critically limited. The concept of organizational performance is often defined inconsistently, and mix-methods approaches are lacking in the literature. Conclusion: The TCCM synthesis reveals gaps that the existing literature has not yet addressed. It maps how these four constructs have been theorized and studied over the past decade, offering a research agenda taking the theoretical frameworks, methods and contexts that the existing literature has missed. The research provides valuable insights for researchers and professionals aiming to understand and manage digital transformation in uncertain contexts.

Keywords: Digital transformation, Agility ; Organizational resilience; Organizational performance; Bibliometric analysis; SPAR-4-SLR; TCCM.

Project management and organizational complexity dynamics in the public sector in the era of digitalization: a bibliometric analysis

Omar KDACH[1], Samira EL FEROUALI[2], Abdelali EZZIADI[3], Brahim OUZAKA[4]

1. ENCG El Jadida, Université Couaib Doukkali, El Jadida - Maroc
2. Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc
3. FP Sidi Bennour, Université Couaib Doukkali, El Jadida - Maroc
4. FEG Béni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal - Maroc

Abstract:

This study presents a bibliometric analysis of research on project management and the dynamics of organizational complexity in the public sector in the digital era. It aims to explore the evolution of scientific production in this research field, identify the main publication sources, as well as the scientific contributions of the most influential authors, institutions, and countries, and analyze co-authorship networks. The study is based on a bibliometric methodology applied to 75 articles selected from 554 publications retrieved from the Scopus and Web of Science databases (2000–2025), using Excel and VOSviewer (version 1.6.18) as analytical tools. The results highlight eight thematic clusters: "The role of project management, innovation, and dynamic capabilities", "Case studies and digital projects in the public sector"; "Project management and digital transformation", "Strategic foresight, project management, and the public sector", "Project success, smart cities, and case studies", "Creativity and public project management" and "Organizational culture, implementation, public strategy, behavioral aspects, and hospitals". This study contributes, on the one hand, by examining the evolution of the research field of project management and the dynamics of organizational complexity in the digital era within the public sector, and, on the other hand, by identifying dominant themes and future research perspectives.

Keywords: Project management; organizational complexity; digitalization; public sector; bibliometric analysis.

Transformation digitale et performance des entreprises : enjeux organisationnels et dynamiques de création de valeur

Jaber NAOUFAL, Hassan EL-AISSAOUI

FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Résumé :

Cette recherche vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur la performance des entreprises en examinant les mécanismes organisationnels favorisant la création de valeur. L'étude adopte une approche qualitative fondée sur une revue de littérature scientifique portant sur la transformation digitale, les capacités organisationnelles, l'innovation et la performance des entreprises. L'analyse consiste à identifier les principaux facteurs par lesquels les technologies numériques influencent l'efficacité opérationnelle, la capacité d'innovation et l'avantage concurrentiel des organisations. Les résultats montrent que la transformation digitale contribue significativement à l'amélioration de la performance organisationnelle grâce à l'optimisation des processus, au renforcement de l'innovation et au développement de nouveaux modèles de création de valeur. Toutefois, l'efficacité de cette transformation dépend du développement des capacités numériques, de l'adaptabilité organisationnelle et de l'alignement stratégique entre l'adoption technologique et les objectifs de l'entreprise. Cette recherche conclut que la transformation digitale ne doit pas être considérée uniquement comme une évolution technologique, mais comme une transformation organisationnelle globale intégrant les dimensions technologiques, humaines et stratégiques.

Mots clés : Transformation digitale ; Performance des entreprises ; Capacités organisationnelles ; Innovation organisationnelle ; Création de valeur.

Digital Transformation in Moroccan Public Universities: An Exploratory Analysis of Opportunities and Challenges

Samira EL FEROUALI

Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Abstract:

L'essor des outils d'intelligence artificielle générative (IAG), notamment ChatGPT, transforme les pratiques académiques des étudiants de l'enseignement supérieur. Dans le contexte marocain, marqué par une transition numérique progressive, cette étude qualitative exploratoire examine les usages déclarés de l'IAG par vingt étudiants, leurs perceptions de son utilité et les tensions éthiques qui en résultent en matière d'intégrité académique. Fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique, l'étude identifie trois profils d'usage — instrumental, augmenté et substituant — révélant une dualité fondamentale : si l'IAG constitue un levier d'apprentissage, elle engendre également des risques de dépendance et de contournement des normes académiques. Des recommandations pour une gouvernance pédagogique durable sont proposées.

Keywords: Digital transformation; Moroccan public universities; Public governance; Qualitative study; NVivo.

Le contrôle de gestion, levier de la performance organisationnelle à l'ère de l'intelligence artificielle

Mohamed BENADI[1], Mustapha BOUMESKA[1], Lahoussine ELKTIRI[2], Mohamed BAL[1]

1. FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. EST Sidi Bennour, Université Couaib Doukkali, El Jadida - Maroc

Résumé :

Objectif : Cet article examine la relation entre le contrôle de gestion et la performance organisationnelle à l'ère de l'intelligence artificielle (IA), en analysant le rôle médiateur que peut jouer l'IA dans cette relation. Il s'appuie également sur des résultats empiriques récents pour éclairer le rôle de la maturité digitale comme condition d'efficacité de ce mécanisme de médiation. Méthodologie : La recherche repose sur une revue de littérature systématique mobilisant les bases de données Scopus, Web of Science, Google Scholar et Cairn, complétée par un cadre théorique articulant la théorie de la contingence, la Resource-Based View et la théorie néo-institutionnelle. Un modèle conceptuel à quatre hypothèses est proposé, conçu pour une validation empirique future par équations structurelles (PLS-SEM). Résultats : L'analyse théorique identifie six mécanismes par lesquels l'IA renforce la contribution du contrôle de gestion à la performance : amélioration de l'information, accélération décisionnelle, enrichissement de l'aide à la décision, renforcement de l'apprentissage organisationnel, transformation du rôle des contrôleurs et amélioration de la coordination. Des données empiriques récentes sur les entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa révèlent qu'une majorité d'entre elles (72 %) se situent aux niveaux 1 et 2 de maturité digitale, ce qui souligne que les effets médiateurs de l'IA restent conditionnés par la capacité organisationnelle à intégrer le numérique. Conclusion : Cet article propose un modèle conceptuel intégrateur articulant contrôle de gestion, IA et performance organisationnelle. Il invite les organisations à développer leur maturité digitale comme prérequis à une intégration efficace de l'IA dans leurs pratiques de pilotage.

Mots clés : Contrôle de gestion, Performance organisationnelle, Intelligence artificielle, Maturité digitale, Transformation numérique.

Adoption de l'intelligence artificielle dans les PME et son impact sur la performance opérationnelle : une étude qualitative

Asma AGNI, Moulay Othman IDRISSI FAKHREDDINE

1. FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc
2. ENCG Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Résumé :

L'adoption de l'intelligence artificielle (IA) dans les PME constitue un levier important d'amélioration de la performance opérationnelle. L'intérêt du sujet réside dans la compréhension de la manière dont ces entreprises utilisent progressivement l'IA pour optimiser leurs processus internes, réduire les tâches répétitives et améliorer l'efficacité globale de leurs opérations quotidiennes. Cependant, la littérature reste limitée sur les conditions réelles d'adoption de l'IA dans les PME ainsi que sur son impact concret sur la performance opérationnelle, notamment en termes de gain de temps, de fluidité des processus et de réactivité. Les résultats montrent que l'IA contribue principalement à accélérer les opérations, améliorer la coordination interne, faciliter la communication et automatiser certaines tâches, ce qui se traduit par un gain de temps significatif et une meilleure productivité opérationnelle. Toutefois, son adoption est freinée par des contraintes financières, un manque de compétences et certaines résistances organisationnelles. Ainsi, l'IA améliore la performance opérationnelle des PME en rendant les processus plus rapides et plus efficaces, mais son impact dépend fortement du niveau de maturité digitale et des compétences internes. Les implications suggèrent que les PME doivent investir dans la formation et l'intégration progressive de ces outils pour maximiser les gains opérationnels. Enfin, les limites de l'étude tiennent à son approche qualitative et à la diversité des entreprises étudiées, ouvrant des perspectives pour des recherches futures plus quantitatives et orientées mesure de performance opérationnelle.

Mots clés : Intelligence artificielle ; PME ; performance opérationnelle ; adoption technologique.

Preparing Future Architects for Digital Transformation: The Role of Financial Competencies

Aicha AMRHAR

Ecole Nationale d'Architecture, Rabat - Maroc

Abstract:

Recently digital tools are changing the way architects work. BIM, digital cost estimation, project management software and AI tools are now part of many projects. Because of this, architects need new skills, not just new software. Studies show that digital transformation depends on people and their skills as much as on technology (Hanelt et al., 2021). In Morocco, many companies say that the lack of skills is one of their main problems (Mahboub & Sadok, 2024). In the construction sector, BIM is still not widely used, mainly for economic, institutional and skills reasons, not technical ones (Tajmout & Moumen, 2026).

This raises a question for architecture students. Everyone agrees that they need digital skills. But do they also need financial skills? Architects work with costs, budgets and financial tools every day. However, few studies have looked at the link between financial skills and students readiness for a digital profession.

This study asks whether financial skills help architecture students prepare for digital transformation. The idea is: knowing how to use a tool is not enough. Future architects must also understand the information the tool gives them, such as quantities, costs and different options. They must then use this information to make good decisions, specially as a project manager. Financial knowledge helps them see how design choices affect the cost of a project. This is important for the success of projects and for the firms that carry them out.

The study is based on Human Capital Theory (Becker, 1964). This theory sees education as an investment that gives people the knowledge and skills they need at work. The study also uses research on financial literacy (Lusardi & Mitchell, 2014) and the European framework for digital skills (Vuorikari et al., 2022). Recent research on BIM education in Africa also shows that students are better prepared when their training focuses on skills (Akinshipe & Aigbavboa, 2026).

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

We test two hypotheses. H1: Financial skills have a positive effect on students willingness for digital transformation. H2: The ability to use digital tools for financial and project decisions has a positive effect on this willingness.

About 300 architecture students in Morocco will answer a questionnaire. Five-point Likert scales measure three things: financial skills, digital financial skills, and readiness for digital transformation. We will use descriptive statistics, correlations and multiple regression.

This study sees digital transformation as a change in skills, not only a change in technology. The results can help architecture schools give more space to financial skills, next to technical and digital skills. In this way, future architects will be better prepared to manage costs and make good decisions in digital projects.

Keywords: Digital transformation, Financial skill, Architecture education, Digital skills, Human capital.

Axe 2 :
Application de l'intelligence artificielle aux pratiques managériales

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Analyse qualitative des facteurs méta-individuels de l'acceptation et de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le contexte éducatif d'Agadir

Aziz ABOULAHCEN[1], Mohammed Imihi[2]

1. FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. ENCG Settat, Université Hassan Premier, Settat - Maroc

Résumé :

Cet article présente les résultats d'une étude qualitative exploratoire, inscrite dans une démarche de contextualisation, menée auprès d'enseignants et de praticiens experts des technologies de l'information et de la communication (TIC) à Agadir. L'étude vise à adapter un modèle théorique des facteurs méga-individuels (socio-organisationnels) explicatifs de l'acceptation des TIC au contexte éducatif et technologique de l'IA.

Pour collecter les données, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec un guide d'entretien en quatre axes thématiques auprès de seize enseignants contactés par divers canaux de communication.

L'analyse des données collectées a été réalisée par le logiciel NVivo 12. En effet, nous avons procédé à deux niveaux d'analyse du contenu selon l'approche littérale. D'abord, une analyse de la fréquence lexicale, puis une analyse du contenu thématique.

Il ressort de cette étude que le soutien managérial, l'adéquation technologie-travail, la complexité de l'infrastructure et l'influence sociale figurent parmi les facteurs les plus fréquemment évoqués dans les propos des personnes interrogées. Par ailleurs, l'adéquation technologie-travail et la complexité de l'infrastructure ont été citées par tous les participants comme facteurs déterminants de l'acceptation de l'IA alors que six interviewés uniquement, ont cité l'influence sociale. Quant au soutien managérial, il a été présenté comme un facteur modérateur entre l'acceptation et l'utilisation de l'IA.

Cette étude a également exploré l'âge et l'expérience comme variables modératrices de l'impact des facteurs méga-personnels sur l'acceptation de l'IA dans le contexte éducatif d'Agadir.

En somme, les résultats soulignent le rôle déterminant de deux facteurs socio-organisationnels dans l'acceptation des TIC en contexte éducatif marqué par l'intelligence artificielle. Toutefois, ces résultats, de nature exploratoire, doivent être interprétés avec prudence. Ils ouvrent ainsi des perspectives pour des travaux de recherche ultérieurs

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

visant à valider et à généraliser ce modèle, ainsi qu'à explorer d'autres groupes de facteurs explicatifs de l'acceptation des TIC.

Mots Clés : Acceptation, contexte éducatif, facteur méga-individuel, IA, TIC, utilisation.

Enhancing recruitment efficiency through Robotic Process Automation: Mechanisms, outcomes and implications

Sara TADLAOUI[1 2], Hamida LAHJOUJI[2], Aziza MAHIL[3], Mohamed TABAA[2]

1. Mundiapolis University, Casablanca - Morocco
2. Multidisciplinary Research and Innovation Laboratory (LPRI), EMSI, Casablanca - Morocco
3. LISMAD, FSJES Ain Sebâa, Hassan II University, Casablanca - Morocco

Abstract:

As part of the digital transformation, recruiters are facing an overwhelming amount of data, which increases the risk of human error. This study highlights the added value of RPA in transforming traditional recruitment practices while improving performance, reducing discrimination, and optimizing the quality of hiring decisions. Using a descriptive review methodology, this study explores recruitment challenges and the role of RPA in automating recruitment processes. The study's findings show that delegating these repetitive, low-value-added tasks reduces the time spent on recruitment and standardizes the pre-selection process to ensure fair evaluation. However, successful implementation requires striking the right balance between technology and human judgment to determine whether a candidate is the perfect fit for the position. Finally, RPA makes the recruitment process clearer, more credible, and better aligned with the company's overarching strategic direction.

Keywords: Robotic Process Automation, Candidate Selection Process, Recruitment Process, Human Resource Management, Automatable tasks.

Management control and artificial Intelligence: A literature review on the emergence of predictive organizational performance management

Houda ZOUIRCHI

HEC Business School, Rabat - Morocco

Abstract:

In an economic environment characterized by increasing information intensity and growing uncertainty, organizations are required to rethink their performance management mechanisms. Traditionally oriented toward a retrospective approach, management control is currently undergoing a profound transformation driven by the integration of artificial intelligence (AI). This transformation not only enables the automation of data collection and processing, but also fosters the development of advanced analytical and predictive capabilities.

This paper aims to analyze, through a structured literature review, how artificial intelligence contributes to the emergence of predictive performance management. The study highlights three major developments: the improvement of reporting processes, the rise of predictive and prescriptive tools, and the transformation of the management controller's role toward a more strategic and analytical function. The findings indicate that AI enhances decision-making quality, strengthens risk anticipation, and improves resource allocation. However, its impact remains contingent upon several organizational factors, including data quality, digital maturity, analytical skills, and governance mechanisms. The study also identifies key limitations related to algorithmic bias, lack of transparency, and the risk of over-reliance on automated systems. This research proposes the concept of augmented management control, based on the complementarity between artificial intelligence and human judgment. It highlights the emergence of a hybrid model of performance management that is more agile, anticipatory, and strategic.

Keywords: Artificial intelligence; management control; predictive performance management; organizational performance; digital transformation.

L'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les stratégies SEO et le marketing digital

Habiba EL BARDAI[1], Papa Ibra KEBE[2], Rachid EL BETTIOUI[3]

1. Isiam Business School Agadir, Universiapolis Agadir - Maroc

2. Clermont Business School, Clermont-Ferrand, France

3. Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

Depuis l'arrivée de ChatGPT en novembre 2022, l'Intelligence Artificielle (IA) s'est imposée comme un levier central du marketing digital et des stratégies de référencement naturel (SEO). Cette recherche examine la manière dont l'IA transforme les stratégies SEO et évalue la perception qu'en ont les utilisateurs d'internet. Après une revue de littérature portant sur les fondements du SEO, l'automatisation des tâches marketing et l'impact spécifique de l'IA sur l'optimisation des moteurs de recherche, une étude quantitative a été menée auprès de 169 jeunes Français (18-30 ans) via un questionnaire en ligne analysé sous SPSS. Les résultats montrent que si 94,7 % des répondants ont déjà utilisé un outil d'IA, seuls 21,8 % connaissent le terme SEO, et près de 60 % expriment des réserves quant à l'utilisation de leurs données personnelles par une IA à des fins marketing. Des tests statistiques (khi-deux, ANOVA, corrélation de Pearson) révèlent une association significative entre l'âge et l'usage de l'IA, entre la pertinence perçue du contenu et le comportement de navigation, ainsi qu'entre l'inconfort face au contenu généré par IA et le sentiment de déshumanisation du travail de rédaction. L'étude conclut que l'IA n'est pas encore pleinement intégrée ni pleinement acceptée dans les stratégies SEO, et qu'un équilibre entre automatisation et supervision humaine reste nécessaire pour en maximiser les bénéfices tout en respectant les exigences éthiques et réglementaires.

Mots clés : Intelligence artificielle ; référencement naturel (SEO) ; marketing numérique ; référencement naturel ; personnalisation ; RGPD.

Intégration d'un agent IA décisionnel pour une performance augmentée des processus de décision en entreprise

Anouar BEN DAHHANE[1], Naji ZOUITI[2], Meryam BENABDOUALLAH[3], Marouane NAJI[2]

1. FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. Universiapolis - Université Internationale d'Agadir - Maroc

Résumé :

À l'ère de la transformation numérique, l'innovation dans les processus décisionnels en entreprise, notamment dans la supply chain, se tourne de plus en plus vers l'intégration d'agents intelligents autonomes. Ces agents IA décisionnels, s'inscrivant dans la logique de l'intelligence artificielle générative agentique, visent à assister les décideurs humains et à accroître la création de valeur dans des environnements complexes.

Ce travail propose une tentative de modélisation et d'intégration d'un agent IA décisionnel dans les processus de prise de décision d'entreprise, à travers une étude exploratoire appliquée à la planification des livraisons dans un contexte logistique local. Ce contexte est marqué par une pré-industrie 4.0 où les pratiques traditionnelles dominent encore, limitant l'efficacité des décisions opérationnelles.

À partir d'une étude qualitative menée dans une seule entreprise, nous avons comparé la performance d'un décideur humain à celle d'un agent IA développé sous forme d'un produit minimum viable (MVP) à l'aide du logiciel Windsurf. Le cadre de modélisation s'appuie sur une approche multiniveau, inspirée des principes de création de valeur avec l'IA proposés par IBM.

Les résultats des simulations révèlent que l'agent IA est capable de générer des décisions efficaces dans des conditions idéales, mais montre des limites lorsqu'il est confronté à des scénarios complexes comportant de multiples contraintes. Face à ces résultats, une feuille de route a été proposée afin d'améliorer progressivement les capacités de l'agent et de répondre aux exigences du décideur humain, dans une perspective d'intégration durable au sein des processus décisionnels de l'entreprise.

Mots clés : Intelligence artificielle décisionnel ; Intelligence artificielle agentique, performance augmentée, supply chain.

Beyond Automation: Rethinking Management in the Era of Generative Artificial Intelligence. A Narrative Review

FADILI Moulay Hachem, KHINIBILLA Houcine

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Objective: This study critically synthesizes research on the managerial implications of generative artificial intelligence (GenAI) to identify its dominant themes, theoretical debates, and research gaps. Methodology: A critical narrative literature review was conducted. Keyword searches combining GenAI and management terms were run in seven databases (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Wiley Online Library, Taylor & Francis Online), emphasizing publications from 2020 onward and complemented by seminal works. Purposive, relevance-based selection yielded a corpus of 30 sources, analyzed through qualitative thematic synthesis; no empirical or quantitative data were collected. Results: Four themes emerge: the evolution of AI in management, the transformation of managerial roles, AI literacy as a strategic capability, and human-AI collaboration in decision-making. The literature shows a shift from automation toward augmentation, with managerial value moving from information processing toward judgment, interpretation, and oversight. Conclusions: Integrating GenAI is as much a managerial and governance challenge as a technological one, requiring AI literacy, calibrated trust, and clear accountability. A research agenda for empirical validation is proposed.

Keywords: Generative Artificial Intelligence; Management; Managerial Roles; AI Literacy; Human-AI Collaboration; AI Governance; Narrative Literature Review.

La résistance de la fonction de contrôle de gestion face à l'utilisation de l'intelligence artificielle : une analyse bibliométrique des tendances, lacunes et perspectives de recherche

Rachıd EL BETTIOUI[1], Yahya AIT ADDI[2], Sıham KIRY[2], Lahcen OUAYA[2], Mahmoude EL YOUNSI[2]

1. Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

Cette article analyse de façon bibliométrique l'état des travaux scientifiques relatifs à la résistance du contrôle de gestion face à l'utilisation de l'intelligence artificielle, en explorant les liens entre l'adoption des technologies d'IA et les phénomènes de résistance au changement chez les contrôleurs de gestion au sein des systèmes de contrôle organisationnels.

La méthodologie suivie repose sur l'analyse des articles scientifiques disponibles dans la base de données Scopus, à partir d'une requête de recherche élaborée à partir de Mots clés liés à l'intelligence artificielle, à la résistance au changement, au contrôle de gestion et à la digitalisation des fonctions managériales. Les informations recueillies ont été analysées et visualisées à l'aide des logiciels Bibliometrix et VOSviewer.

Les résultats permettent de situer le sujet dans la littérature scientifique et de dévoiler les lacunes de la littérature, ainsi que les pistes de recherche futures sur les mécanismes de résistance des contrôleurs de gestion face à l'intelligence artificielle, ils montrent une hausse significative du nombre d'articles publiés au cours des dernières années, en particulier dans [pays/régions à préciser selon vos données, ex : États-Unis, Chine, Royaume-Uni].

Mots clés : Intelligence artificielle, contrôle de gestion, résistance au changement, analyse bibliométrique.

La Gestion des Ressources Humaines à l'Ère de l'Intelligence Artificielle : Entre Automatisation, Augmentation et Éthique

Ahlame OUMELLAIK, Mohamed SABRI

FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Résumé :

Cet article explore la transformation de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'ère de l'intelligence artificielle (IA). L'objectif est d'analyser comment les technologies d'IA redéfinissent les pratiques RH, en examinant à la fois leurs promesses et les défis éthiques et organisationnels qu'elles soulèvent. Basé sur une revue de la littérature récente et l'analyse d'études de cas, cette recherche identifie les principaux domaines d'application de l'IA (recrutement, formation, évaluation de la performance, gestion des talents), tout en mettant en lumière les tensions paradoxales liées à son adoption, notamment entre automatisation et augmentation des tâches, et entre efficacité et déshumanisation. Les résultats suggèrent que l'IA offre un potentiel considérable pour accroître l'efficacité et la personnalisation des processus RH, mais que son succès dépend d'une gouvernance éthique et d'une approche centrée sur l'humain pour atténuer les risques de biais, de perte de contrôle et de résistance des employés. L'article propose un cadre d'analyse intégrateur et des recommandations stratégiques pour une adoption responsable de l'IA en GRH.

Mots clés : Intelligence Artificielle; Gestion des Ressources Humaines; Transformation Digitale; Éthique; Recrutement; Performance; Augmentation.

L'Intelligence Artificielle et la Reconfiguration du Métier de Contrôleur de Gestion : Entre Automatisation des Pratiques et Revalorisation du Rôle Stratégique

Wissal BELFQIH, Rachid EZ-ZOUAQ

FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé :

Objectif : Cet article examine les transformations induites par l'intelligence artificielle sur le métier de contrôleur de gestion au sein des organisations contemporaines. Méthodes : Notre démarche repose sur une revue systématique et narrative de la littérature académique et professionnelle (2000-2025), mobilisant des cadres théoriques issus de la comptabilité de management, des systèmes d'information et de la transformation numérique des métiers. Résultats : L'analyse met en évidence trois mutations majeures : l'automatisation du reporting par la RPA et le traitement du langage naturel, le renforcement des capacités prédictives par le machine learning, et l'émergence de nouvelles responsabilités en matière de gouvernance algorithmique. Ces mutations dessinent le profil d'un « contrôleur augmenté » dont la valeur ajoutée réside dans l'interprétation contextuelle des insights algorithmiques et le conseil stratégique. Conclusion : Le métier de contrôleur de gestion n'est pas condamné par l'IA, mais profondément reconfiguré, exigeant une hybridation des compétences combinant maîtrise des fondamentaux du contrôle, littératie algorithmique et capacités relationnelles renforcées.

Mots clés : Contrôleur de gestion, intelligence artificielle, transformation des métiers, machine learning, pilotage de la performance, compétences, Maroc.

Perceived Ease of Use as the Primary Gateway to Generative AI Acceptability in Accounting: Evidence from Moroccan Chartered Accountants

Abdellatif AZIKI[1], Hicham ABDELKHALIK[2], Abdellah DAHMANY[3]

1. EST Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé (ISPITS) Rabat - Maroc
3. FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Abstract:

Generative artificial intelligence (GenAI) is reshaping professional accounting practice, yet the determinants of its acceptability among regulated professionals remain under-theorized. Drawing on a sequential exploratory mixed-methods study (16 semi-structured interviews followed by a survey of 262 Moroccan chartered accountants, response rate 31.9%) grounded in the Technology Acceptance Model, this paper isolates perceived ease of use as the dominant gateway to GenAI acceptability. Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling, results show that perceived ease of use is the strongest and most significant determinant of acceptability, exceeding the direct effect of perceived usefulness. Three underlying dimensions explain this effect: rapid mastery, functional accessibility (the most influential of the three) and intuitive comprehension without extensive training. Qualitative accounts corroborate this hierarchy, revealing a duality between immediate accessibility and progressive mastery of GenAI tools. Findings extend Technology Acceptance Model research to a regulated professional context and offer concrete design implications for GenAI tools intended for accounting practice.

Keywords: Generative AI (GenAI); Technology Acceptance Model (TAM); Perceived ease of use; Accounting profession; Moroccan chartered accountants.

L'IA comme levier décisionnel stratégique dans les directions financières : gouvernance de la donnée et maturité organisationnelle au Maroc

Ismail SMOUNI, Aya BAKHADDAA, Rim BOUMAHMAZA, Meryem DAANOUNE, Wafaa Taoufika

FSJES Ain Chock, Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Résumé :

L'adoption de l'intelligence artificielle dans les directions financières ne se traduit pas systématiquement par de meilleures décisions. Cette recherche examine les conditions organisationnelles qui gouvernent cette conversion, en mobilisant la Resource-Based View et la théorie des capacités dynamiques. Le modèle proposé distingue deux modérateurs intervenant à deux stades du processus décisionnel : la gouvernance des données, qui conditionne en amont la fiabilité des intrants, et la maturité organisationnelle, qui détermine en aval l'intégration des sorties algorithmiques dans les routines. Une étude pilote par questionnaire, menée auprès de 32 professionnels de la fonction financière au Maroc, a été analysée par PLS-SEM. Les résultats confirment l'effet direct du degré de déploiement de l'IA sur la qualité de la décision financière ($\beta = 0{,}40$), sans permettre de trancher sur les effets modérateurs de la gouvernance et de la maturité, dont les intervalles de confiance demeurent trop larges. L'hypothèse d'un seuil de maturité comme condition nécessaire n'a pu être testée, faute d'une dispersion suffisante des scores. Ces résultats préliminaires valident l'instrument de mesure et le protocole d'estimation, et fixent les conditions d'une collecte élargie.

Mots clés : Intelligence artificielle ; gouvernance des données ; maturité organisationnelle ; qualité de la décision financière ; PLS-SEM.

When AI shows: perceived obviousness of Ai advertising, consumer perceptions, and brand image damage in Morocco

Salma CHOUFARI

Universiapolis - Université Internationale d'Agadir - Maroc

Abstract:

This study examines the effect of the perceived obviousness of artificial intelligence (AI) usage in social media advertising on brand image, via the mediating mechanisms of perceived creativity and perceived advertising quality. Grounded in the Stimulus-Organism-Response (SOR) framework and Expectancy Violation Theory, the research develops and empirically tests a parallel mediation model using survey data from 200 Moroccan social media users. Participants were first exposed to an actual AI-generated advertisement from a well-known Moroccan brand and subsequently completed a structured questionnaire.

Data were analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) implemented in SmartPLS 4. The findings reveal that the perceived obviousness of AI usage exerts a significant negative effect on both perceived creativity and perceived ad quality, which in turn negatively influence brand image. The direct effect of AI obviousness on brand image was non-significant, and its overall total effect was likewise non-significant. Perceived ad quality emerged as the only significant mediating mechanism, indicating an indirect-only mediation pattern.

Collectively, these results suggest that AI-generated advertising shapes brand image not through an immediate, heuristic-based negative reaction, but rather through a more deliberative cognitive pathway centred on evaluations of ad quality. The study extends the nascent body of research on consumer perceptions of AI in advertising within non-Western contexts and provides actionable insights for brand managers seeking to integrate AI into social media communication strategies.

Keywords: AI advertising, social media, brand image, perceived creativity, perceived ad quality, Morocco, Moroccan consumers.

E-réputation et gestion du risque client : Comparaison entre établissements touristiques digitalisés et traditionnels

Amine DOUAZI[1], Sakina TABIT[2], Zakia ERRABIH[1]

1. EST Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc
2. ENCG Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Résumé :

Objectifs : La digitalisation transforme le secteur touristique, notamment via les plateformes numériques et les avis en ligne. L'e-réputation devient un actif stratégique influençant les décisions de réservation des consommateurs. Filieri et McLeay (2014) montrent que les avis en ligne agissent sur l'incertitude et le risque perçus, tandis que Vermeulen et Seegers (2009) soulignent l'impact des avis négatifs sur l'image des établissements. Cette recherche analyse les effets de la digitalisation sur la gestion du risque client via l'e-réputation dans le tourisme marocain, en comparant établissements digitalisés et traditionnels. Méthodologie : L'étude mobilise les concepts d'e-réputation, de transformation digitale et de gestion du risque client, la digitalisation étant un levier de performance organisationnelle (Bharadwaj et al., 2013 ; Vial, 2019). L'approche qualitative comparative repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels du tourisme en région Fès-Meknès, analysés via NVivo. Résultats : Les établissements digitalisés collectent, analysent et réagissent mieux aux avis en ligne, anticipant ainsi les risques clients. Les établissements traditionnels présentent des limites en gestion des risques et en résilience organisationnelle. Conclusion : La digitalisation renforce la gestion du risque client et la résilience des établissements.

Mots Clés : Digitalisation – E-réputation – Gestion du risque client – Tourisme – Maroc.

Between resistance and acceptance of the use of artificial intelligence technologies in m-commerce: an analysis of the role of consumer e-trust in Morocco

Brahim MALKI, Mounia SLIMAN

FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Résumé :

Contexte : Dans un contexte marqué par l'essor rapide du commerce mobile et l'intégration croissante des technologies d'intelligence artificielle (IA), la compréhension des déterminants de l'intention d'achat des consommateurs constitue un enjeu majeur pour les entreprises numériques. Objectif : Cette recherche vise à analyser l'influence de l'acceptation des technologies d'IA intégrées aux applications de m-commerce sur l'intention d'achat des consommateurs, en examinant le rôle médiateur de la confiance électronique (e-trust) envers les commerçants mobiles. Méthodologie : Adoptant une posture épistémologique positiviste et une approche hypothético-déductive, cette étude s'appuie sur une enquête quantitative auprès de 423 utilisateurs d'applications de m-commerce au Maroc. Les données ont été analysées à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS, au moyen de la modélisation par équations structurelles fondées sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM). Résultats : Les résultats révèlent que l'acceptation des technologies d'IA influence positivement et significativement l'intention d'achat par l'intermédiaire de la confiance électronique. L'étude met également en évidence le rôle modérateur de l'âge des consommateurs ainsi que de leur familiarité avec les technologies d'IA et les applications m-commerce. Conclusion : En conclusion, cette étude propose un modèle explicatif adapté au contexte du m-commerce intégrant l'intelligence artificielle. Elle montre que l'IA peut renforcer la confiance des consommateurs et leur intention d'achat, à condition que ses risques - notamment les préoccupations liées à la vie privée, les biais, la cybersécurité et l'automatisation excessive - soient correctement maîtrisés. Elle recommande notamment la mise en place de services personnalisés, d'un support client fondé sur des chatbots, de transactions sécurisées, d'une plus grande transparence dans l'utilisation des données ainsi que d'une gouvernance éthique de l'IA.

Mots clés : Acceptation de l'IA, e-commerce, application m-commerce, e-confiance, intention d'achat.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Parasocial relationships with rap influencers and their effects on brand engagement

El Mahdi JUIHER, Hmad OUADDI, Lahcen AIT OUMAZIRH

FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

This study examines the effects of perceived authenticity, influencer credibility, perceived similarity, and parasocial relationships with rap influencers on consumer brand engagement. Grounded in parasocial interaction theory and influencer-marketing research, the study adopts a positivist epistemological position and a hypothetico-deductive quantitative approach. Data were collected through a structured questionnaire distributed using Google Forms and analysed through partial least squares structural equation modelling with SmartPLS 4. Data were collected through a structured online questionnaire distributed using Google Forms, yielding 129 valid responses. The data were analysed using partial least squares structural equation modelling in SmartPLS 4. The measurement model demonstrated satisfactory indicator reliability, internal consistency reliability, and convergent validity. The structural model produced positive path coefficients for all four proposed relationships. Parasocial relationships produced the largest coefficient ($\beta = 0.394$), followed by influencer credibility ($\beta = 0.316$), perceived similarity ($\beta = 0.260$), and perceived authenticity ($\beta = 0.238$). Together, the predictors explained 67.4% of the variance in consumer brand engagement ($R^2 = 0.674$).The findings underline the importance of emotional attachment, trustworthiness, relatability, and authenticity in strengthening followers' engagement with brands promoted by rap influencers. The study extends influencer-marketing research by considering rap artists as a distinctive category of digital influencers and offers practical implications for brands seeking culturally coherent and relationship-based collaborations.

Keywords: Rap influencers, parasocial relationships, perceived authenticity, influencer credibility, consumer brand engagement, influencer marketing.

Toward Smart and Sustainable Marketing: A Hybrid Systematic Literature Review of AI-Driven Customer Experience Personalization and Marketing Strategy Optimization

ElMehdi MAKSOUD ALLAH, Lamyaa MOULAD

FSJES Ain Chock, Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Abstract:

Artificial intelligence is reshaping marketing, yet the scholarship has developed in largely separate streams — customer-experience (CX) personalization, marketing-strategy optimization, AI/ML methods, and sustainability and ethics — with little connecting them. This hybrid systematic literature review bridges that divide by pairing PRISMA-compliant screening with bibliometric mapping and integrative thematic synthesis. Searching Scopus, Web of Science, and OpenAlex, we retrieved 1,076 records; after de-duplication, multi-stage screening, full-text reading, and a four-axis composite relevance score, we restricted the set to Scopus-indexed venues (Q1–Q4), yielding a final corpus of 54 articles. A sensitivity check on the strict Q1–Q2 subset (n = 21) confirmed that the main structural findings do not depend on lower-tier journals. The corpus is recent — 74% appeared in 2024–2025 — and reveals that none of the studies proposes an architecture connecting all four axes at once. From this base we derive ten research gaps — among them the missing integrative framework (Gap 1), persistent theoretical fragmentation (Gap 2), and the still-unproven business case for responsible AI (Gap 6) — and four research questions. We then propose a conceptual "smart and sustainable marketing" framework: a three-layer architecture whose cross-axis interactions are stated as three testable propositions at the micro, meso, and macro levels, rather than established here. The review contributes an organized synthesis and a research agenda, with particular attention to under-represented MENA and emerging-market contexts.

Keywords: Artificial intelligence, customer experience, personalization, marketing strategy, sustainability, systematic literature review.

Stratégies de fidélisation de la clientèle à l'ère de la transformation digitale : Revue systématique de littérature, analyse descriptive du corpus et synthèse thématique

Younes HANINE, Mustapha EL KORAICHI

ENCG El Jadida, Université Couaib Doukkali, El Jadida - Maroc

Résumé :

Cet article présente une revue systématique de littérature examinant les stratégies de fidélisation client à l'ère de la transformation digitale. Selon les protocoles Tranfield et al. (2003), PRISMA 2020 et SPAR-4-SLR, six bases (Scopus, WoS, ScienceDirect, Emerald, Cairn, Persée) ont été interrogées sur la période 2010-2026. Un corpus de 62 articles peer-reviewed a été sélectionné. L'analyse descriptive du corpus montre une accélération des publications depuis 2018, concentrées dans des revues majeures (Journal of Business Research, JRCS, JAMS). L'analyse thématique fait émerger sept axes : la reconfiguration des antécédents classiques, l'intégration omnicanale, le phygital, le rôle de l'intelligence artificielle, la médiation de la confiance et de l'engagement, la transformation des programmes de fidélité et les spécificités des économies émergentes. Enfin, quatre tensions théoriques sont discutées et un agenda de recherche centré sur les marchés émergents est proposé.

Mots clés : revue systématique de littérature, loyauté client digitale, transformation digitale, PRISMA 2020, phygital, e-CRM, omnicanal, intelligence artificielle, engagement client. ; systematic literature review, digital customer loyalty, digital transformation, PRISMA 2020, phygital, e-CRM, omnichannel, artificial intelligence, customer engagement.

L'intelligence artificielle conversationnelle et le comportement du consommateur : impact des chatbots sur l'expérience client

Zineb AMMARI, Zineb LAHMIDI

FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé :

Cette communication vise à analyser l'impact des chatbots conversationnels fondés sur l'intelligence artificielle sur l'expérience client, en examinant leurs effets sur la satisfaction, l'intention d'achat et la fidélité des consommateurs dans les environnements numériques. Une revue systématique de la littérature a été conduite à partir des bases de données Scopus et Web of Science, portant sur des études empiriques et conceptuelles publiées entre 2019 et 2024 et couvrant les secteurs du commerce électronique, de la banque et des services. Les articles retenus mobilisent des cadres théoriques reconnus, notamment le modèle d'acceptation de la technologie (TAM), le modèle Stimulus-Organisme-Réponse (SOR), la théorie de l'anthropomorphisme et le paradigme des ordinateurs en tant qu'acteurs sociaux (CASA). Les résultats montrent que les attributs des chatbots : disponibilité permanente, personnalisation, réactivité et humanisation conversationnelle influencent positivement la qualité de l'expérience client. L'utilité perçue et la confiance apparaissent comme des médiateurs centraux de l'intention d'utilisation et d'achat, tandis qu'un équilibre entre automatisation et contact humain se révèle déterminant pour la satisfaction et la fidélisation. Les chatbots constituent ainsi un levier stratégique de transformation de la relation client, à condition que leur conception intègre des dimensions affectives et sociales. Des lacunes persistent quant à l'impact différencié selon les profils sociodémographiques et les contextes culturels, ouvrant des pistes de recherche particulièrement pertinentes pour les marchés émergents.

Mots clés : Chatbot, intelligence artificielle conversationnelle, expérience client, comportement du consommateur, intention d'achat, fidélité, commerce électronique.

AI Technology Adoption and Auditors' Decision-Making Capabilities: Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review

Siham KIRY[1], Rachid EL BETTIOUI[2]

1. ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2.Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Purpose: This paper investigates the intersection of artificial intelligence (AI) adoption and auditors' professional judgment, asking to what extent AI tool adoption changes auditors' decision-making capabilities and under what conditions this influence strengthens or weakens audit quality. Methods: A bibliometric analysis was conducted on a 405-document Scopus corpus (1985–2026) using Biblioshiny/R, followed by a PRISMA-guided systematic literature review of 21 accessible articles screened through Rayyan. Results: The field grows at 11.1% annually but remains concentrated at the system/adoption level; the keyword "behavioral research" is present but peripheral. Across the 21 reviewed articles, quantitative surveys dominate (43%), qualitative studies are scarce (14%, a single interview-based study), and no article integrates the Technology Acceptance Model (TAM) with Automation Bias theory to jointly explain adoption and its cognitive consequences. Three specific gaps emerge: the absence of controlled measurement of automation bias among practicing auditors, the absence of models testing seniority, task complexity or training as moderators, and the scarcity of qualitative accounts of how auditors experience AI recommendations in live engagements. An integrative conceptual model combining TAM antecedents with Automation Bias mediators is proposed, generating seven provisional hypotheses. Conclusion: AI adoption research in auditing has matured at the level of adoption intentions but has not yet examined its behavioral and cognitive consequences for professional judgment, particularly across the full hierarchy of auditors and regulators; this synthesis provides the empirical rationale for a mixed-methods research agenda addressing that gap.

Keywords: Artificial intelligence; Auditing; Professional judgment; Automation bias; Technology acceptance model; Bibliometric analysis;Systematic literature review.

Axe 3 :
Technologies émergentes et entrepreneuriat

Gender, innovation and entrepreneurship in developing countries: A Bibliometric analysis of global scientific dynamics (2000–2025)

Ilham OUBIHI[1], Mounia SLIMAN[1], Ayoub AOUAD[2], Ayoub OULAMINE[3]

1. FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc
2. FEG Settat, Université Hassan I Settat - Maroc
3. ENCG Dakhla, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

The intersection of gender, innovation and entrepreneurship in developing countries has benefit from a growing interest among scholars over the last few years, especially due to resilient structural inequalities that limit economic empowerment for women. Although literature on female entrepreneurship is wide and varied, the global topography of scientific production in this field has not been sufficiently mapped or critically analysed.

The study provides an in-depth bibliometric analysis of research located at the crossroads of gender, innovation, entrepreneurship and development as indicated by publications spanning 2000-2025 from the Web of Science database. This analysis identifies five significant thematic clusters: gender bias, entrepreneurial ecosystems, inclusive innovation, structural barriers to funding, and digital entrepreneurship which were analyzed with VOSviewer and Biblioshiny. The results show that scholarly output from emerging economies has been concentrated in certain geographical areas, especially Asia and Latin America, but there is limited inter-regional collaboration as well as a distinct lack of narratives grounded locally.

The study sheds light on some shared points of emphasis, as well as significant gaps in this research domain specifically, the negligibility placed by studies upon cultural, policy and contextual factors that shape the undertaking of entrepreneurship by women. It provides an essential empirical basis for later studies that take interdisciplinary and context sensitive approaches to the study of women-led innovation in the contexts of developing countries in the global south.

Keywords: Female Entrepreneurship, Inclusive Innovation, Developing Countries, Bibliometric Analysis, Gender and Development.

The Role of Artificial Intelligence in the Entrepreneurial Rebound Process after Failure: An Exploratory Study in the Moroccan Context

Zineb LABYAD, Sanaa FAHMI

ENCG Settat, Université Hassan I Settat - Maroc

Abstract:

Entrepreneurial failure is increasingly recognized as a stage that can foster learning and strengthen entrepreneurial resilience rather than representing the end of an entrepreneurial journey. It may initiate a rebound process through which entrepreneurs reorganize resources, redefine strategies, and launch new ventures. Simultaneously, artificial intelligence (AI) is reshaping entrepreneurial practices by supporting decision-making, reducing uncertainty, and facilitating opportunity recognition. However, its contribution to post-failure entrepreneurial rebound remains underexplored, particularly in emerging economies such as Morocco. This study investigates the role of AI in the entrepreneurial rebound process by examining how Moroccan entrepreneurs use and perceive AI tools to interpret failure, redesign their business strategies, and sustain recovery. An exploratory qualitative approach was adopted, based on eight semi-structured interviews with entrepreneurs who experienced business failure and integrated AI into their rebound process. Data were analyzed thematically using NVivo. The findings reveal three complementary dimensions of AI use cognitive, strategic, and emotional whose importance varies across entrepreneurs. They also highlight contextual constraints, including linguistic barriers, market informality, and cost, which shape AI adoption. The study extends entrepreneurial resilience research by integrating AI into post-failure recovery within an emerging-economy context.

Keywords: Entrepreneurial failure; entrepreneurial rebound; entrepreneurial resilience; artificial intelligence; Morocco.

Artificial Intelligence and the reshaping of entrepreneurial competencies: Evidence from a new generation of project holders in Morocco

Said GOUMGHAR[1], Samir EL FARRI[2], Maryam EL MOUDDEN[3], Hana JAOUHARI[4]

1. ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. Universiapolis - Université Internationale d'Agadir - Maroc
3. ENSI Tanger - Maroc
4. FEG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Objective: The advent of artificial intelligence (AI) is fundamentally reconfiguring the competency architecture required for entrepreneurial success. This paper investigates how AI tools reshape the competencies of a new generation of project holders in Morocco, examining the interplay between AI adoption, entrepreneurial orientation, and venture performance. Methods : Drawing on a mixed-methods design combining a quantitative survey (n = 218) administered across four Regional Investment Centers (CRIs) and twelve qualitative semi-directive interviews with young entrepreneurs aged 18-35, the study develops and empirically tests a conceptual model articulating three dimensions of AI-augmented entrepreneurial competencies, cognitive-analytical, adaptive-strategic, and socio-digital. Results: Results indicate that AI adoption significantly mediates the relationship between digital literacy and project success, while institutional support moderates this effect. Conclusion: These findings hold important implications for entrepreneurship education, public policy, and the design of support mechanisms within Morocco's Digital 2030 agenda.

Keywords: Artificial intelligence; entrepreneurial competencies; project holders; venture success; Morocco; Digital 2030.

Digital Social Entrepreneurship as a Pathway to NEET Youth Inclusion: A Systematic Review

Meriem BOURIQI[1], Hind BOUZEKRAOUI[2]

1. FEG Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc
2. ENCG Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Abstract:

Objective: This paper examines the role of digital social entrepreneurship in promoting the social and economic inclusion of NEET (Not in Education, Employment, or Training) youth. Methods: The study is based on a systematic literature review following the SPIDER strategy and PRISMA 2020 screening procedure, covering peer-reviewed studies published between 2015 and 2025. Forty-five studies were retained and examined through thematic synthesis. Results: The review identifies four recurring mechanisms of NEET inclusion, skills development, employment and enterprise creation, resource access, and networking, and maps seven emerging organizational models, from formalized work-integration enterprises to informal, bricolage-driven digital ventures. Findings reveal a digital inclusion paradox, whereby digital tools amplify existing institutional and social capital rather than compensate for its absence. Conclusion: Digital social entrepreneurship can support NEET youth inclusion, but only when deliberately designed around this paradox. The review proposes a preliminary conceptual framework as an initial conceptual synthesis of the evidence generated through the systematic literature review, providing a foundation for future theoretical refinement and subsequent empirical investigation, particularly in the under-studied Moroccan context.

Keywords: NEET youth, digital social entrepreneurship, social entrepreneurship, digital inclusion, social innovation, youth empowerment, sustainable development.

L'impact des technologies numériques sur l'entrepreneuriat : une revue de littérature systématique selon le protocole PRISMA 2020

Hanane BEN HSAYEN

ENCG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Résumé :

Les technologies numériques ont profondément transformé le paysage entrepreneurial contemporain, en influençant les processus de reconnaissance d'opportunités, d'acquisition de ressources, de création de valeur et d'engagement écosystémique. Dans cette perspective, cette revue systématique vise à synthétiser les preuves empiriques concernant l'impact des technologies numériques (réseaux sociaux, plateformes d'e-commerce, cloud computing, intelligence artificielle, blockchain, applications mobiles) sur les processus, résultats et écosystèmes entrepreneuriaux.

La recherche a été conduite conformément aux lignes directrices PRISMA 2020 à partir d'articles publiés entre 2015 et 2026. Les articles ont été extraits à l'aide du logiciel Publish or Perish, à partir de Google Scholar, Scopus et Web of Sciences en mobilisant les Mots clés suivants: « technologies numériques » et « entrepreneuriat ». Les études retenues ont été analysées selon six dimensions : méthodologie, technologies étudiées, processus entrepreneuriaux, résultats obtenus, contexte des études et effets écosystémiques.

Les résultats montrent que les technologies numériques exercent des effets positifs substantiels sur les processus, résultats et écosystèmes entrepreneuriaux, bien que ces bénéfices soient modérés par des facteurs contextuels incluant la localisation géographique, les caractéristiques des entrepreneurs et le type de technologie.

Mots clés : Entrepreneuriat numérique ; technologies numériques ; écosystèmes entrepreneuriaux ; performance des entreprises ; reconnaissance d'opportunités ; intelligence artificielle ; réseaux sociaux ; e-commerce.

Trust Signals, Digital Self-Branding and Freelance Platform Performance: Evidence from Fiverr

Yassine GOUMIH, Kaoutar BERRADAA

FSJES Meknès, Université Moulay Ismaïl, Meknès - Maroc

Abstract:

This paper examines how trust signals and digital self-branding shape freelance platform performance on Fiverr. Using 800 public seller-gig observations from a concentrated collection session spanning May 28–29, 2026 across Logo Design, Content Writing, and WordPress/Web Development, the study separates seller-authored self-branding cues, platform-awarded status markers, and accumulated reputation traces. The analysis combines manual coding, intercoder reliability checks, price validation, robust OLS models, count-model sensitivity checks, and robustness tests. Results show that reliability-screened self-authored signals are positively associated with listed starting price, while platform-awarded status is the strongest and most stable correlate of visible review volume. Once review-derived reputation is removed from review-count models, self-authored signal effects weaken across count specifications. Search-position metadata remains unstable and secondary. The paper contributes a non-causal, public-data account of digital self-branding as an entrepreneurial capability embedded in platform design, where freelancers, platforms, and prior buyers jointly shape market visibility and trust.

Keywords: Digital entrepreneurship; digital self-branding; trust signals; freelance platforms; platform performance; Fiverr; reputation.

L'intelligence artificielle et l'entrepreneuriat numérique : une analyse bibliométrique

Fatima Zohra LANDRI, Mohammed EL AMRANI

ENCG Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé :

L'intelligence artificielle (IA) est une technologie émergente qui représente un levier majeur de transformation de l'entrepreneuriat numérique, elle impacte l'ensemble du processus entrepreneurial allant de l'intention d'entreprendre à la réalisation du projet et la création de la valeur. Néanmoins, l'intersection entre l'intelligence artificielle et l'entrepreneuriat numérique reste peu traité dans la littérature scientifique et elle est morcelé.

Dans ce sillage, cet article porte sur une analyse bibliométrique qui a pour objectif de cartographier et dévoiler les tendances de la recherche scientifique en rapport avec l'intelligence artificielle dans le domaine de l'entrepreneuriat numérique pour répondre à notre question centrale : Quelles sont les tendances, structures et évolutions de la littérature sur l'entrepreneuriat numérique à l'ère de l'intelligence artificielle ? Les données ont été tirées de la base de données Scopus et analysées par le biais de ce dernier et du VOSviewer à travers l'analyse de la co-occurrence des Mots clés.

Les résultats soulignent le rôle prépondérant de l'intelligence artificielle dans le développement de l'entrepreneuriat numérique et révèlent des liens étroits avec des thématiques telles que la transformation numérique, l'innovation et les startups. L'étude fait également ressortir une augmentation significative du nombre de publications scientifiques ces dernières années atteignant un pic en 2025, ainsi que le caractère multidisciplinaire de ce domaine de recherche.

De plus, les résultats ont dévoilé des sujets en plein essor comme l'intelligence artificielle générative et les intentions entrepreneuriales qui semblent encore embryonnaires mais présentent un potentiel prometteur. Ces résultats aident à mieux comprendre la structuration du champ et ouvrent des opportunités pour des recherches futures, en particulier dans les contextes émergents.

Mots clés : Entrepreneuriat numérique, intelligence artificielle, intention entrepreneuriale, transformation numérique, analyse bibliométrique.

L'interface entre Growth Hacking et Management Stratégique : Une Revue Intégrative des Capacités de Croissance à l'ère de la Turbulence Technologique

Aymane ADDAHAR, Asmaa ABYRE, Abdelmajid CHARRASS

ENCG Béni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal - Maroc

Résumé :

L'émergence du Growth Hacking marque une rupture avec les paradigmes marketing conventionnels jugés trop rigides face à l'accélération numérique et à l'instabilité des marchés contemporains. Alors que les praticiens privilégient un pragmatisme digital fondé sur l'expérimentation itérative rapide, un fossé significatif persiste entre ces tactiques de terrain et leur conceptualisation théorique au sein du management stratégique. Cette étude interroge la capacité du Growth Hacking à combler l'écart entre la définition de la stratégie et son exécution opérationnelle. Cette recherche adopte le protocole d'une revue de littérature narrative intégrative. Elle s'appuie sur une analyse multicritère de corpus académiques extraits de Scopus et Web of Science. Le cadre d'analyse croise les piliers de l'agile marketing framework, de la resource-based view et de la théorie des capacités dynamiques pour modéliser l'impact sur la performance des organisations.

La synthèse révèle que la performance organisationnelle découle d'une synergie critique entre l'expérimentation stochastique, l'équilibre entre exploitation des routines existantes et exploration de nouveaux leviers et le déploiement de capacités marketing multidimensionnelles. L'analyse démontre que la Turbulence Technologique constitue une variable contextuelle majeure, elle ne se limite pas à une contrainte mais agit comme un catalyseur forçant la firme à reconfigurer ses ressources pour transformer l'incertitude en avantage concurrentiel.

L'étude identifie plusieurs « blind spots » notamment le manque de données empiriques sur la pérennité structurelle des hacks et les risques liés à la protection des données dans les modèles d'intelligence artificielle. Elle conclut sur l'impératif d'un cadre conceptuel unifié qui réconcilie l'agilité tactique et la performance commerciale durable positionnant le Growth Hacking non plus comme un simple mot de buzz mais comme une capacité dynamique de survie et de croissance.

Mots clés : Growth Hacking, Ambidextrie, Performance organisationnelle, Turbulance Technologique, Revue Intégrative.

TVET Institutions as Anchor Organizations in Entrepreneurial Ecosystems: An Integrated Institutional Support Model

Asmae LAHRECH, Samira SLAOUI

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé :

Les écosystèmes entrepreneuriaux dépendent fortement des institutions intermédiaires, qui coordonnent les acteurs et mobilisent les ressources nécessaires au développement entrepreneurial. Pourtant, le rôle des établissements d'enseignement et de formation professionnels (TVET) au sein de ces écosystèmes demeure encore peu étudié, notamment dans les économies émergentes, où leur fonction se situe souvent à l'intersection des politiques industrielles et de développement de la main-d'œuvre. À partir du cas de la Cité des Métiers et des Compétences (CMC) au Maroc, cette étude examine comment une institution de formation professionnelle peut intégrer, au sein d'une même structure, la formation, l'accompagnement entrepreneurial et l'accès au financement, des fonctions généralement réparties entre plusieurs organisations.

Pour ce faire, nous avons mené une étude de cas qualitative unique fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de responsables de programmes, de formateurs, de conseillers en orientation et en insertion professionnelle, ainsi que d'un groupe de 10 stagiaires entrepreneurs. Ces entretiens ont été triangulés avec des documents internes de la CMC et des observations directes sur site afin de vérifier la cohérence entre les déclarations des participants et les pratiques observées. Les transcriptions des entretiens ont fait l'objet d'un codage thématique visant à identifier les mécanismes institutionnels sous-jacents à la contribution de la CMC à l'écosystème entrepreneurial marocain.

Les résultats mettent en évidence six fonctions institutionnelles qui sous-tendent le rôle de la CMC en tant qu'organisation d'ancrage : l'intégration institutionnelle, l'accompagnement entrepreneurial progressif, la coordination interne, l'intermédiation externe des ressources, le développement des capacités entrepreneuriales et l'amélioration institutionnelle continue. Ensemble, ces fonctions structurent le parcours de l'entrepreneur au sein de l'écosystème.

Sur cette base, l'étude introduit le Integrated Institutional Support Model (IISM), qui conceptualise l'accompagnement entrepreneurial comme un système institutionnel intégré

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

plutôt que comme un ensemble d'interventions isolées. En montrant que les établissements de formation professionnelle et les hubs de formation et d'innovation peuvent exercer des fonctions d'organisation d'ancrage, cette étude étend la théorie des écosystèmes entrepreneuriaux au-delà de son attention actuelle portée principalement aux incubateurs et aux accélérateurs. Pour les décideurs publics et les responsables institutionnels, l'IISM offre un cadre permettant d'identifier les lacunes et les fragmentations au sein des systèmes d'accompagnement entrepreneurial.

Mots clés : Écosystèmes entrepreneuriaux ; établissements de formation professionnelle (TVET) ; organisations d'ancrage ; orchestration institutionnelle ; accompagnement entrepreneurial ; Integrated Institutional Support Model (IISM).

Impact des initiatives d'incubation sur l'esprit entrepreneurial : cas des étudiants du Sup'Management durant l'année académique 2023-2024

Oumar BAH[1], Habib Serge BOSSE[2], Jules Rene KOULOU[2]

1. Institut Zayed des Sciences Économiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB) et Sup'Management, Bamako - Mali
2. Université Sup'Management, Bamako - Mali

Résumé :

Cet article étudie de manière exploratoire la contribution des initiatives d'incubation de Sup'Management, comme les appels à projets et les hackathons, à l'éveil de l'esprit entrepreneurial des étudiants. Sur 57 groupes initialement constitués lors de l'année académique 2023-2024, six ont été sélectionnés pour la finale après un processus rigoureux. Leurs projets ont été évalués sur des critères essentiels : rentabilité, impact social, innovation, capacité de réplication, durabilité et potentiel de création d'emplois. L'analyse des résultats met en lumière les compétences entrepreneuriales développées par les participants et les projets innovants générés. L'étude conclut que ces dispositifs pratiques jouent un rôle crucial dans la formation d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, en servant de catalyseur à la fois pour l'acquisition de compétences et pour l'émergence d'idées ventures durables.

Mots clés : Incubation, Esprit entrepreneurial, Pédagogie active, Appel à projets, Hackathon.

AI and Multi-Agent Systems for Supply Chain Resilience: A Systematic Mapping Study

Chafiq MADKOUR[1], Khalid TATANE[2], Lotfi NAJDI[1], Laila DAHR[1], Aziz BOUFRIOUA[1]

1. ENSA Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. EST Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Objective: Supply chains keep failing in ways that classical forecasting methods were never designed to handle. We map how artificial intelligence and multi-agent systems address supply chain resilience, and where the critical operational gaps lie. Methods: Following PRISMA 2020 and the Kitchenham mapping protocol, three databases were searched — Scopus, Web of Science, and IEEE Xplore — covering January 2018 to May 2026. After deduplication and two-stage screening by two independent raters (Cohen's κ = 0.89), 214 primary studies were retained, of which 160 address resilience. Results: Resilience research accelerated sharply post-2022 — 128 of 160 studies appeared from 2024 onward. Half the corpus equates resilience with forecast accuracy rather than recovery capability. LLM and multi-agent approaches cover 62% and 47% of studies respectively, yet their combined presence in one architecture covers only 9% of the corpus. Conclusion: Resilience is widely discussed but narrowly modelled. We identify four integration gaps that future architectures must close, directly relevant for academics and practitioners managing volatile supply chains.

Keywords: supply chain resilience; multi-agent systems; large language models; adaptive forecasting; systematic mapping study; disruption management.

Exploring the role of emerging technologies in entrepreneurial transformation: a qualitative study from Morocco

Redouane BENABDELOUAHED, Khawla EL MAAROUFI

FSJES Ain Sbaa, Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Abstract:

Objective: This study explores the role of emerging technologies, particularly artificial intelligence, digital platforms, and automation tools, in entrepreneurial transformation within developing economies such as Morocco. It aims to identify the main opportunities and barriers associated with technology adoption among entrepreneurs and to understand how these technologies reshape entrepreneurial practices and business models. Methods:

The study adopts an exploratory qualitative research design based on semi-structured interviews conducted with entrepreneurs, startup founders, and digital transformation experts in Morocco. The collected data were analyzed using thematic analysis supported by NVivo software to identify key patterns, themes, and relationships related to technology adoption and entrepreneurial transformation. Results:

The findings show that emerging technologies significantly enhance innovation capacity, operational efficiency, customer engagement, and digital marketing practices. Artificial intelligence is perceived as a strategic tool for automation, decision-making support, and business model innovation. However, several barriers limit adoption, including insufficient digital skills, financial constraints, inadequate technological infrastructure, and resistance to organizational change. Small and medium-sized enterprises are particularly affected by these challenges. Conclusion:

The study concludes that emerging technologies play a central role in entrepreneurial transformation, but their impact depends on contextual conditions such as skills, infrastructure, and organizational readiness. Strengthening digital training, improving infrastructure, and supporting public policies for digital entrepreneurship are essential to maximize the benefits of technological adoption in Morocco.

Keywords: Emerging technologies, artificial intelligence, entrepreneurship, digital transformation, entrepreneurial ecosystems, Morocco, NVivo.

R&D Investment and Innovation Strategies: A Systematic Review of Their Impact on Firm Performance

Hasnaa NACIRI[1], Lahoucine ASSELLAM[2]

1. ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. EST Dakhla, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

In the knowledge-based economy, R&D investment is a central driver of innovation and firm performance, although its effectiveness depends on the strategies used to align R&D activity with organizational objectives. This study combines a bibliometric mapping (Bibliometrix/biblioshiny) with a PRISMA-guided exploratory systematic review to examine how R&D investment optimization strategies relate to the performance of innovative firms, with particular attention to emerging-economy and deep-tech contexts. A structured Boolean search on Scopus and Web of Science, conducted on 26 March 2025, identified 154 records; after screening for duplicates and full-text availability, 12 documents met the eligibility criteria, and 3 were retained for in-depth qualitative content analysis using NVivo. Results show that corporate governance, policy-driven technology transfer, and community-based financing condition innovation outcomes, while strategic alignment and absorptive capacity remain the dominant theoretical levers in the broader literature. The review reveals a marked scarcity of empirical work on R&D investment optimization in deep-tech start-ups in emerging economies, notably Morocco, an agenda the authors' ongoing doctoral research aims to address.

Keywords: R&D investment; Innovation strategy; Firm performance; Absorptive capacity; Systematic review; Bibliometric analysis; Deep-tech start-up; Emerging economy.

Artificial Intelligence: A Goldmine for Green Entrepreneurship Startups

Aya BEN AMAR, Nouhaila KAMSA, Chafik BAKOUR

ENCG Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan - Maroc

Abstract:

This article examines the role of artificial intelligence (AI) in supporting green entrepreneurship and the transition toward more sustainable business models. The objective is to understand how AI-based tools contribute to resource optimisation, environmental data analysis and the anticipation of ecological trends within green startups. The study relies on a qualitative literature review combined with an illustrative analysis of two AI-driven green startups operating in waste management and sustainable agriculture. The results show that machine learning, predictive analytics and IoT-based sensing significantly improve operational efficiency, reduce environmental impact and strengthen the competitiveness of green startups, while implementation costs, technical expertise gaps and ethical considerations remain significant barriers. The article concludes that AI constitutes a decisive lever for green entrepreneurship, provided that technological innovation is accompanied by supportive public policy, cross-sector collaboration and ethically responsible practices, in order to fully realise its potential for sustainable development.

Keywords: Artificial Intelligence; Green Entrepreneurship; Sustainability; Resource Optimisation; Eco-Innovation.

Axe 4 :
Digitalisation, IA, cybersécurité, gestion des risques et gouvernance

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Artificial Intelligence and the Legal Liability of Automated Decision-Making in Moroccan Digital Administration

Sabah DERFOUFI

Horry-Georgetown Technical College, Conway, South Carolina - USA

Abstract:

This study examines the legal liability of automated administrative decision-making in Morocco through an analytical and comparative approach involving the European Union and the United States. It proposes Administrative Decision Cycle Governance and the Effective Control Criterion to extend legality, judicial review, and liability across the decision-making cycle. The study highlights the need for transparency, algorithmic impact assessment, auditing, meaningful human oversight, and effective judicial review to strengthen accountability and protect individual rights.

Keywords: Artificial Intelligence; Automated Decision-Making; Administrative Liability; Digital Governance; Judicial Review; Morocco.

Gouvernance numérique et cyberrésilience face aux cyberattaques au Maroc : analyse documentaire et modèle conceptuel intégré

Samiha BAKKALIA, Anouar AMMIA

ENCG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Résumé :

Les cyberattaques survenues ces dernières années au Maroc obligent à reposer la question de ce que recouvre réellement la gouvernance numérique des institutions publiques. À mesure que la transformation numérique s'accélère, les administrations deviennent des cibles plus exposées, et les conséquences d'une intrusion débordent largement le seul registre technique : continuité des services, protection des données, confiance des citoyens. Ce travail s'appuie sur deux démarches complémentaires : une revue systématique de la littérature menée selon le protocole PRISMA sur 128 publications, et une analyse documentaire portant sur trois cyberattaques ayant touché des institutions publiques marocaines entre 2021 et 2026 – la fuite de données de l'Université Mohammed V (2021), l'attaque contre la Caisse nationale de sécurité sociale et le ministère de l'Emploi (avril 2025), puis celle revendiquée contre la Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale (avril 2026). Il en ressort que les failles observées ne se limitent pas aux dispositifs techniques : elles touchent aussi la gouvernance des données, les capacités organisationnelles, les compétences humaines et la coordination entre institutions. Sur cette base, nous proposons un modèle conceptuel intégrant gouvernance stratégique, gouvernance des données, capacités organisationnelles, capacités technologiques et coopération institutionnelle, construit à partir de la littérature et éprouvé à la lumière des trois cas documentés. Cette recherche enrichit ainsi la littérature sur la cyberrésilience du secteur public et propose des pistes concrètes aux décideurs engagés dans des stratégies de transformation numérique.

Mots clés : Cybersécurité ; gouvernance numérique ; cyberrésilience ; transformation digitale ; administration publique ; étude de cas ; Maroc.

Information technology governance and corporate governance: deep insight

Anass El-KHALFAOUI, Youssra DKIER, Imad ANDICH

FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Abstract:

Objective: The rapid advancement of digital technologies and their growing importance in organizational activities have transformed the governance requirements of modern firms. As organizations become increasingly dependent on information technology, Information Technology Governance (ITG) has emerged as the technological dimension of corporate governance, extending governance principles to the management of IT resources, risks, and investments. This paper aims to examine how IT governance constitutes an integral part of corporate governance by exploring its theoretical foundations, the role of boards of directors and top management in IT oversight, and the mechanisms used to align technology with organizational objectives.

Methods: This study adopts a conceptual and theoretical approach based on a review of the IT governance literature. It draws on the contributions of Peterson, Van Grembergen, and Weill and Ross, while incorporating corporate governance theories such as agency, stakeholder, and stewardship theories. Particular attention is given to governance mechanisms and the role of leadership in IT-related decision-making.

Results: The analysis shows that IT governance has become a fundamental component of corporate governance in the digital era. Effective IT governance relies on the involvement of boards and executives, as well as on structural, process, and relational mechanisms that support accountability, strategic alignment, value creation, and risk management. The findings also indicate that IT governance contributes to organizational performance by improving decision-making, operational efficiency, and the management of technological resources.

Conclusion: IT governance represents the framework through which organizations direct and control information technology in support of corporate objectives. As technological complexity and digital transformation continue to grow, IT governance has become essential for ensuring that IT creates value, supports strategy, and contributes to sustainable organizational performance. Therefore, it should be viewed as a core component of corporate governance rather than merely a technical function.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Keywords: IT governance, corporate governance, information technology, agency theory, board of directors, strategic alignment.

HR Digitalization in the Face of Digital Risks: Governance, Business Continuity, and Corporate Performance

Samir MIRDASSE

Ibn Zohr University, Agadir, Morocco

Abstract:

The digitalization of the HR function, particularly through Human Resource Information Systems (HRIS), is transforming management by centralizing sensitive data and automating critical processes. This movement creates value but exposes firms to digital risks such as information leaks, ransomware, and service interruptions, which may affect business continuity, compliance, and organizational performance. The literature often treats cybersecurity, internal control, resilience, and compliance separately, without offering an integrated managerial perspective for digitalized HR functions. This paper addresses this gap by constructing a conceptual framework that articulates digital risk governance, organizational culture, internal control mechanisms, business continuity, and regulatory compliance. Drawing on a systematic literature review, it highlights a sequence whereby proactive digital governance and a culture of vigilance strengthen internal controls, which in turn support cyber-resilience and the performance of HR processes. The proposed framework offers executives, HR directors, and entrepreneurs a reference for steering HR digitalization as a lever for controlled performance, and paves the way for empirical validations in varied organizational contexts.

Keywords: HR function digitalization; digital risk governance; cyber-resilience; internal control; organizational performance; compliance.

Organizational Cost of Internal Control and Operational Risk: Institutional Status or Maturation? Empirical Evidence from Moroccan Conventional and Participative Banks

Loubna AOUAAM, Mustapha ACHIBANE

ENCG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Abstract:

Objective: This study examines the relationship between the organizational cost of internal control and operational risk in Moroccan banks, asking whether the high operational risk of participative banks reflects their institutional model or a transitory feature of their youth.

Methods: The analysis draws on a panel of twelve Moroccan banks (eight conventional, four participative) covering 2019 to 2024. Operational risk is proxied by the cost-to-income ratio. The accounting identity linking this ratio to the internal control cost is explicitly addressed: the main test rests on a decomposed specification modelling operating costs and revenue productivity separately; inference relies on bank-clustered standard errors and a wild cluster bootstrap.

Results: The apparent moderating effect of bank type collapses once age is introduced. Maturation operates through two significant channels: falling expenses relative to assets (within-bank elasticity of −0.73) and rising revenue productivity (+0.40), explaining roughly two thirds and one third of the observed convergence. A placebo test confirms that maturation operates independently of status; convergence nevertheless remains incomplete.

Conclusion: Heterogeneity across banking models stems mainly from organizational maturation rather than institutional specificity, supporting prudential regulation differentiated by maturity stage.

Keywords: Internal control cost; operational risk; cost-to-income ratio; organizational maturation; participative banks; Moroccan banking; learning curve.

Adapting Hiltunen's Weak Signal Dimensions to Social Media for Strategic Decision-Making

Hamza MOULAY ALI FRATT, Mohamed MOURCHID

Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Abstract:

Objective: The detection of weak signals—early, ambiguous indicators of emerging threats—is a cornerstone of strategic foresight and organizational preparedness. This research aims to adapt Hiltunen's three-dimensional weak signal framework (Degree of Visibility, Diffusion, and Transmission) to the specific characteristics of the social media environment to enhance national security and institutional intelligence. Methods: Two analytical pipelines were developed and empirically tested across four distinct datasets (Twitter/X Luminati, Hate Speech Davidson, and two Covid-19 corpora). A traditional keyword dictionary with stop-word filtering (Code 1) was benchmarked against a hybrid model utilizing a Seed Vector with BERT for semantic extraction (Code 2). The framework operationalized social-media-adapted metrics (DoV_social, DoD_social, DoT_social) and generated asymmetric Keyword Emergence Maps (KEM) and Keyword Issue Maps (KIM) enriched with network metadata. Results: The hybrid semantic model (Code 2) demonstrated clear superiority over classical deterministic approaches by filtering residual noise and isolating critical tactical clusters. The asymmetric KEM/KIM maps successfully categorized emerging threats into three actionable alert types: Critical, Visibility, and Contagion. Experimental validation confirmed the temporal predictive capacity of the model, while expert evaluation established the high tactical relevance of the detected alerts. Conclusion: This methodology provides an operational, empirically validated framework for strategic foresight. By transforming social media noise into actionable strategic intelligence through a semantic Human-in-the-Loop approach, the adapted model equips decision-makers with a robust early warning system to anticipate emerging crises.

Keywords: Weak signals, strategic foresight, deep learning, OSINT, social media intelligence, Hiltunen model.

L'intelligence artificielle : levier ou facteur de vulnérabilité ? Une analyse de son influence sur la résilience organisationnelle

Oumnia OUBAASSOU

Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Résumé :

Notre recherche examine l'influence ambivalente de l'intelligence artificielle (IA) sur la résilience organisationnelle. Perçue comme un levier de performance, d'anticipation et d'aide à la décision, l'IA génère aussi de nouvelles vulnérabilités liées à la dépendance technologique, aux biais algorithmiques, à l'opacité des systèmes et aux cybermenaces. L'étude vise à déterminer dans quelle mesure l'IA renforce ou fragilise la résilience organisationnelle, en soulignant le rôle médiateur du management des connaissances et le rôle modérateur de la gouvernance de l'IA.

Méthode : Une approche qualitative exploratoire et interprétativiste est mobilisée. Les données seront collectées via des entretiens semi-directifs auprès de managers, responsables IT, responsables risques et décideurs stratégiques, sélectionnés par échantillonnage raisonné.

Résultats : L'IA améliore l'anticipation, la qualité décisionnelle et l'agilité organisationnelle, tout en générant dépendance technologique, biais algorithmiques et risques cyber. Le management des connaissances transforme les outputs de l'IA en connaissances mobilisables, tandis qu'une gouvernance proactive module l'intensité de ces effets.

Conclusion : L'IA n'est ni intrinsèquement bénéfique ni systématiquement menaçante ; son impact dépend des capacités humaines, organisationnelles et de gouvernance mobilisées.

Mots clés : Intelligence artificielle ; résilience organisationnelle ; management des connaissances ; transformation digitale ; vulnérabilité organisationnelle.

The Interplay Between Audit and Corporate Governance: A Systematic Literature Review

Zineb OUEDHIRI, Abdelouahab AOUAME

FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Abstract:

Objective: Corporate governance and audit mechanisms are deeply interdependent. While both concepts are widely studied, their interactions remain fragmented in the literature. This paper investigates how these two mechanisms interact, with a focus on the role of digital transformation in reshaping their dynamics. Methods: A systematic literature review was conducted using the PRISMA protocol. We selected 45 peer-reviewed articles from Web of Science (2014–2025) and analyzed them using the antecedents, decisions and outcomes (ADO) and theories, contexts, and methods (TCM) frameworks. Results: Four thematic clusters emerged: the bidirectional relationship between internal audit function and corporate governance, board characteristics and ownership structure as determinants of audit-governance outcomes, institutional and digital transformations reshaping audit and governance practices, and the governance–audit–performance nexus. Conclusion: Two findings stand out. The relationship is bidirectional: audit strengthens organizational transparency and control while governance conditions audit independence and effectiveness. It is also contingent, varying across institutional environments, ownership structures, and sectors. Digitalization and artificial intelligence emerge as transversal forces across all four clusters, yet remain underexplored, particularly in the Moroccan and broader African contexts.

Keywords: Corporate governance, Internal audit, Audit quality, Digital transformation, Systematic literature review.

De l'assurance au contrôle continu : l'audit interne bancaire face aux cyber-risques CRM

Moctar ILLOUA AMANI, Abdelhaq EL BEKKALI

Universiapolis - Université Internationale d'Agadir - Maroc

Résumé :

Objectif : Face à l'exposition croissante des systèmes CRM bancaires aux cyber-menaces, cet article examine la transition de la fonction d'assurance traditionnelle de l'audit interne vers un modèle de contrôle continu, en positionnant la confiance numérique du client comme indicateur central de la maturité de la gouvernance des risques SI. Méthodes : Une revue systématique est conduite selon le protocole PRISMA 2020, à partir de recherches dans Scopus, mobilisant des équations de Mots clés croisant audit interne, cyber-résilience, gouvernance des risques CRM et confiance client. Résultats : La synthèse révèle trois lacunes : l'inadéquation du dispositif d'assurance classique face à la sophistication des cyber-risques CRM, le déficit de compétences cyber au sein des directions d'audit des banques d'Afrique subsaharienne, et l'absence de modèles liant posture de contrôle interne SI et confiance numérique du client. Conclusion : Un cadre conceptuel articulant contrôle continu, résilience opérationnelle et protection de la donnée client est proposé, assorti de trois propositions de recherche orientées vers des investigations empiriques futures.

Mots Clés : audit interne ; cyber-risque CRM ; contrôle continu ; gouvernance des risques SI ; confiance client.

La digitalisation de la conformité charia en finance participative au Maroc

Rachid OUGHRISS

Faculté de la Charia Aït-Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

La finance participative marocaine, encadrée par la loi n° 103-12 et supervisée par le Conseil Supérieur des Oulémas (CSO), croît essentiellement par la Mourabaha, dont le moindre écart dans l'ordre des étapes rapproche du riba. Cet article examine comment l'intelligence artificielle, la blockchain et les contrats intelligents peuvent renforcer la conformité charia de la Mourabaha au Maroc. La méthode est une revue systématique de la littérature conduite selon le protocole PRISMA 2020 (312 références identifiées, 41 études retenues, complétées par 21 sources institutionnelles et classiques du fiqh), prolongée par une comparaison ciblée avec la Malaisie et les Émirats Arabes Unis. Les résultats montrent que ces technologies rendent la possession du bien (qabd) vérifiable, verrouillent l'enchaînement des étapes et étendent l'audit charia de l'échantillon à la totalité des contrats. L'étude propose un modèle conceptuel intégrateur à trois niveaux — régulation, plateforme nationale mutualisée, acteurs opérationnels — et cinq hypothèses testables. Conclusion : la technologie prolonge l'autorité charaïque du CSO, elle ne la remplace jamais.

Mots clés : Charia ; Mourabaha ; RegTech islamique ; blockchain ; contrat intelligent ; gouvernance participative.

Axe 5 :
Transformation digitale, implications éthiques, durabilité et enjeux sociétaux

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Talk or Action? Digital Transformation and the ESG Disclosure–Performance Gap in the MENA Region

Mohammed OUARGANI, Bouchra RADI

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Digital transformation has become an important driver of corporate sustainability and transparency. However, its impact on ESG outcomes remains unclear, particularly in emerging economies. This study examines the effect of digital transformation on ESG performance, ESG disclosure, and the ESG disclosure–performance gap using a sample of 273 listed firms from seven MENA countries (2,102 firm-year observations). Digital transformation is measured through textual analysis of annual reports, while ESG data are obtained from the LSEG Analytics database. The findings indicate that digital transformation does not significantly affect ESG performance but positively influences ESG disclosure and reduces the ESG disclosure–performance gap. The study contributes to the literature by distinguishing between ESG performance and ESG disclosure and provides new evidence from the MENA region.

Keywords: Digital transformation; ESG performance; ESG disclosure; ESG disclosure–performance gap; MENA.

Architects of Meaning vs. Consumers of Content: The Strategic Imperative for Leadership and Autonomy in Higher Education

Abdelkarim BENLAAYOUNI

EST Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Nowadays, higher education institutions are undergoing deep transformations that go beyond a simple technological adaptation. This is due to the domination of a hyperconnected landscape characterised with the governance of algoritmic data and the advancement in the generative artificial intelligence. This raises a major challenge to universities risking the transformation of students and academic leaders into passive consumers of curated data in a time university governance requires empowering them (students, educators and academic leaders) as critical architects of meaning and autonomous knowledge constructors. The current study aims at developing a novel concept of students autonomy in the hyperconnected era on the basis of the Freiean principles of critical pedagogy. It advances the argument that digital tools and institutional platforms are not neutral conduits for information delivery but actively shape cognitive processes, belief systems, organizational behaviors, and values. Through critically reviewing the emerging academic data governance frameworks, the study highlights the strategic role of university leadership in safeguarding learner agency, cultivating "evaluative literacy," and ensuring data sovereignty. We contend that these are not solely ethical priorities but essential strategic imperatives for enhancing institutional effectiveness, fostering innovation, and sustaining human capital in the digital economy. Ultimately, this research offers higher education policymakers and administrators a robust framework to shift from technology-driven compliance toward a paradigm of critical, autonomous empowerment—crucial for advancing management, entrepreneurship, and firm performance amid ongoing digitalization.

Keywords: Higher Education, Digitalization, Data Governance, Student Autonomy, Leadership, Generative Artificial Intelligence, Evaluative Literacy, Data Sovereignty, Innovation, Entrepreneurship, Institutional Performance.

Étudiantes en « Tech » et la vie de l'entreprise au féminin

Cyrine BEN AMAR[1], Salah BEN HAMAD[2]

1. FSEG-Sfax et chargée de TD à Paris-Est Créteil
2. FSEG Tunis El Manar & Sfax (Tunisie)

Résumé :

Cette communication explore la corrélation entre les étudiantes en sciences de l'Université Paris XII et de l'IUT de Créteil-Vitry (GEII), leur orientation vers l'entrepreneuriat et leur responsabilité sociale en tant que parties prenantes dans un contexte professionnel. Ce travail s'appuie sur une approche axée sur la performance optimale et le bien-être des femmes, que cette étude s'efforce d'explorer et de mettre en évidence, en s'appuyant à la fois sur la théorie et la pratique, dans le cadre d'une démarche hybride.

Mots clés : RSE, femmes dans les sciences, France, université, orientation entrepreneuriale, organisation, culture managériale et stratégie.

Beyond Accounting Reform: How IPSAS Foster Financial Transparency and Strengthen Governance in Moroccan Public Institutions

Mohamed KNIDIRI, Sidi Mohamed RIGAR

FEG Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Abstract:

International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) have spread rapidly across the world, yet evidence of what they actually deliver remains contested. A recurring question is whether such reforms produce a merely ceremonial presentation of financial statements or genuinely transform practices. This paper addresses that question in the Moroccan setting, which is absent from the international empirical literature. The study is qualitative and draws on twelve semi-structured interviews conducted in two public organisations, complemented by documentary analysis of the regulatory and doctrinal corpus. Data were analysed thematically using a hybrid coding grid, with coding performed in NVivo 12 and pursued until thematic saturation. The findings show that IPSAS adoption delivers substantial rather than ceremonial effects along three dimensions: the fairness and readability of public accounts, accountability and managerial responsibility, and the strategic steering of public action. Practices, control mechanisms and registers of justification have effectively changed. These gains nevertheless remain bounded by three zones of loose coupling: between the information produced and its use in decision-making, between the transparency achieved and the audiences it reaches, and across entities according to their commitment and resources.

Keywords: IPSAS; financial transparency; public governance; accrual accounting; institutional theory; Morocco.

Leadership destructeur et bien-être psychologique au travail : fondements théoriques et enjeux humains

Soumiya ELBHIH, Farid CHAOUKI, Taha-yacine NAQACH

FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Résumé :

Le leadership constitue depuis plusieurs décennies un objet central des sciences de gestion, de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. Longtemps étudié à travers ses dimensions positives, il a été principalement associé à la capacité d'un individu à influencer, orienter et mobiliser les membres d'une organisation vers l'atteinte d'objectifs communs. Cependant, cette vision positive du leadership a progressivement été remise en question par l'émergence d'un courant de recherche portant sur ses formes négatives. En effet, si le leadership peut favoriser l'engagement, la performance et le bien-être, il peut également produire des effets délétères lorsqu'il repose sur l'abus de pouvoir, l'exploitation, l'humiliation, l'intimidation ou l'absence de soutien.

Cette communication propose une analyse des fondements théoriques du leadership destructeur et à explorer ses répercussions sur le bien-être psychologique au travail, afin de l'inscrire dans le contexte du secteur de la relation client. Dans ce secteur, les employés sont souvent exposés à des exigences émotionnelles ainsi qu'à des objectifs de performance élevés et constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser les manifestations du leadership destructeur. La question du bien-être psychologiques des employés ne peut pas être considérée comme secondaire dans un contexte marqué par l'intensification du travail, la pression sur la productivité, la transformation des organisations et la multiplication des exigences relationnelles. Elle constitue au contraire un enjeu majeur pour comprendre la qualité de l'expérience professionnelle, l'engagement des salariés, leur santé mentale et leur capacité à maintenir une performance durable.

A travers notre revue de littérature, cette communication vise dans un premier temps, à analyser les fondements, les formes et les délimitations conceptuelles du leadership destructeur. Et dans un second temps, elle examine le bien-être psychologique au travail ainsi que les mécanismes théoriques permettant d'expliquer comment le leadership destructeur peut affecter l'expérience professionnelle des employés.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

En adoptant une approche théorique, cette contribution met en évidence les enjeux humains liés aux pratiques managériales. Elle souligne également, l'importance pour les organisations d'intégrer des dispositifs de régulation du management et de promouvoir des modèles de leadership éthiques et responsables, pour préserver le bien-être psychologique des employés et assurer une performance organisationnelle soutenable.

Mots clés : Leadership destructeur, Bien-être psychologique, Relation Client, Pratiques Managériales, Enjeux Humains.

Insécurité au travail, dissimulation d'information et sécurité psychologique : une revue systématique et proposition d'un cadre conceptuel

Habiba OUALI-IDRISSI, Hajar SBAI, Safae LAAMRANI EL IDRISSI

FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Résumé :

Cette revue de littérature propose une lecture intégrative des relations entre l'insécurité au travail, la dissimulation d'information et la sécurité psychologique. Elle considère l'insécurité au travail comme un facteur de stress psychosocial susceptible d'activer des logiques défensives de préservation des ressources, parmi lesquelles la dissimulation de connaissances occupe une place centrale. À l'inverse, la sécurité psychologique est appréhendée comme un climat relationnel favorable à l'expression, à la coopération et à l'apprentissage collectif.

Mots clés : Sécurité psychologique, knowledge hiding, insécurité au travail, comportement organisationnel, partage des connaissances, stress au travail, performance organisationnelle, climat de travail.

Usages de l'Intelligence Artificielle Générative par les Étudiants Marocains : Profils d'Adoption, Intégrité Académique et Implications pour une Éducation Durable

Abla BOUFARES, Abdelaziz BOUMAHDI

FSE Rabat, Université Mohammed V, Rabat - Maroc

Résumé :

L'essor des outils d'intelligence artificielle générative (IAG), notamment ChatGPT, transforme les pratiques académiques des étudiants de l'enseignement supérieur. Dans le contexte marocain, marqué par une transition numérique progressive, cette étude qualitative exploratoire examine les usages déclarés de l'IAG par vingt étudiants, leurs perceptions de son utilité et les tensions éthiques qui en résultent en matière d'intégrité académique. Fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique, l'étude identifie trois profils d'usage — instrumental, augmenté et substituant — révélant une dualité fondamentale : si l'IAG constitue un levier d'apprentissage, elle engendre également des risques de dépendance et de contournement des normes académiques. Des recommandations pour une gouvernance pédagogique durable sont proposées.

Mots clés : Intelligence artificielle générative ; intégrité académique ; enseignement supérieur marocain ; comportements des apprenants ; éducation durable ; littératie en IA.

Vers un modèle marocain de résidences seniors intelligentes Innovation sociale, attractivité touristique et apport de l'intelligence artificielle

Hanane DAHR, Abdelkader EL MOUTAOUKIL

FEG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

Le vieillissement démographique transforme les besoins en matière d'habitat, de santé et de services. Cet article propose un modèle conceptuel de résidences seniors intelligentes adapté au contexte marocain. À partir d'une revue intégrative de la littérature portant sur les résidences seniors, l'intelligence artificielle, l'innovation sociale et le tourisme senior, il identifie les principaux leviers permettant de développer une offre résidentielle innovante conciliant autonomie, qualité de vie et attractivité territoriale. L'étude montre que l'intelligence artificielle ne constitue pas une finalité mais un outil d'amélioration des services, de prévention et d'accompagnement. Elle met également en évidence le potentiel des résidences seniors pour soutenir la Silver Economy et renforcer l'attractivité touristique du Maroc. Enfin, un modèle conceptuel est proposé afin d'orienter les futures recherches empiriques et les stratégies des décideurs publics et privés.

Mots clés : Résidences seniors intelligentes ; intelligence artificielle ; innovation sociale ; Silver Economy ; vieillissement actif ; attractivité territoriale.

Stéréotypes de genre, formation à l'Industrie 4.0 et engagement RSE : quels leviers pour l'inclusion effective des femmes et la performance organisationnelle au sein du Groupe Renault en France ?

Soukaina ABOU EL ALLA, Fatiha ADDYOUBAH

FSJES Meknès, Université Moulay Ismaïl, Meknès - Maroc

Résumé :

Objectif : Cette recherche examine, au sein du Groupe Renault en France, la manière dont les stéréotypes de genre, les dispositifs de formation à l'Industrie 4.0 et l'engagement de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sont associés à l'inclusion effective des femmes dans les fonctions techniques et managériales, et à travers elle, à la performance organisationnelle perçue. Méthodes : Un modèle de médiation intégrateur a été testé auprès de 70 salariés et salariées du Groupe (67,1 % de femmes) à l'aide d'un questionnaire à échelle de Likert en cinq points (20 items ; alpha de Cronbach compris entre 0,895 et 0,912 ; KMO = 0,942). Le rôle médiateur de l'inclusion effective a été testé selon la méthode de Baron et Kenny, déterminant par déterminant puis dans un modèle intégré contrôlant simultanément les trois déterminants, les effets indirects étant vérifiés par bootstrap à 5000 échantillons. Résultats : Un test de Harman à facteur unique révèle un probable biais de méthode commune (une composante expliquant 72,8 % de la variance des vingt items), confirmé par des facteurs d'inflation de la variance élevés (VIF compris entre 6,3 et 7,6) entre les trois déterminants. Testées séparément, les régressions bivariées vont dans le sens attendu par la théorie pour H2 et H3 ; testé dans le modèle intégré, aucun des trois effets indirects ne demeure statistiquement significatif. H1 est infirmée dans le sens attendu, y compris dans le modèle intégré : la perception des stéréotypes de genre reste positivement, et non négativement, associée à l'inclusion perçue. Conclusion : Ces résultats invitent à requalifier cette recherche en étude pilote méthodologiquement instructive plutôt qu'en validation confirmatoire, et appellent une révision de l'instrument de mesure (items formulés en sens inversé) avant toute nouvelle collecte.

Mots clés : Inclusion des femmes, stéréotypes de genre, Industrie 4.0, responsabilité sociale de l'entreprise, médiation, biais de méthode commune, Groupe Renault.

Digitalisation sans réforme institutionnelle : une analyse en données de panel de l'efficacité gouvernementale dans la région MENA

Mounia DAABAL[1], Rachid EL BETTIOUI[2], Nadaa OUIA[1]

1. Université Hassan II, Casablanca - Maroc
2.Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA), malgré deux décennies d'investissements massifs dans l'e-gouvernement, ses impacts sur la gouvernance demeurent controversés. Cette recherche examine si la digitalisation améliore directement l'efficacité du gouvernement, ou si son impact dépend de facteurs structurels. À partir d'un modèle à effets fixes couplé à une médiation de Baron et Kenny, à partir d'un panel déséquilibré de douze pays (2003, 2004, 2005,2008, 2010, 2012, 2014, 2016,2018, 2020 et 2022), nos résultats ne soutiennent pas l'idée d'un dividende numérique automatique : l'e-gouvernement n'a pas d'effet direct, ni indirect par la réduction de la corruption. À l'inverse, maîtriser la corruption et développer l'économie constituent les seuls leviers qui ont un impact réel sur l'efficacité de l'État. L'étude montre que la transformation numérique, prise isolément des réformes institutionnelles, ne représente pas un moteur suffisant de la gouvernance dans la région MENA et invite les décideurs à aller au-delà des approches techno-optimistes.

Mots clés : E-gouvernement ; Efficacité gouvernementale ; Contrôle de la corruption ; MENA ; Effets fixes ; Médiation.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

The Twin Transition in Emerging-Economy SMEs: An Institutional Review of Green Entrepreneurial Orientation, Digital Transformation, and Sustainable Performance

Somaya AIT LOUTOU, Mohamed NASSIKI

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

SMEs in emerging economies face increasing pressure to pursue sustainability and digital transformation under institutional and resource constraints, yet research on digital transformation (DT) and green entrepreneurial orientation (GEO) has largely evolved through separate lenses, leaving their interplay insufficiently theorized, while evidence from emerging economies, particularly Morocco, remains limited. Anchored in Institutional Theory and complemented by the dynamic capabilities perspective, this review follows PRISMA-2020 guidelines to systematically examine 93 peer-reviewed articles published between 2016 and 2026. The studies were analyzed through a thematic synthesis; bibliometric mapping is reserved for a journal-length extension. The literature expanded rapidly after 2021 but remains geographically concentrated in Chinese SME contexts and methodologically dominated by cross-sectional PLS-SEM designs. External institutional pressures are consistently linked to GEO adoption and, more tentatively, to DT adoption; green innovation is the mechanism most consistently observed to mediate the GEO-performance relationship, with its role for DT inferred rather than directly evidenced in the corpus. Sustainable transformation in emerging-economy SMEs appears as an institutionally conditioned, capability-driven process rather than the outcome of isolated technological or environmental orientations. Integrating GEO and DT reframes sustainability transitions as organizationally embedded processes shaped by institutional constraint and strategic adaptation.

Keywords: Institutional theory; green entrepreneurial orientation; digital transformation; sustainable performance; SMEs; emerging economies ; Systematic Review.

Handicrafts as a tourism product in the digital age: a bibliometric review

Mounir OUECHEN, Abdeltif AIT HEDA

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Over the past two decades, handicrafts have received growing scholarly attention as cultural tourism products that contribute to territorial attractiveness. Published work covers artisan entrepreneurship, souvenir purchasing, heritage conservation, and rural development across different contexts-yet no study has mapped this literature as an integrated whole, especially within the digital context.

This article reports a bibliometric analysis of 1,053 Scopus-indexed documents published between 1977 and 2025, processed using the Bibliometrix R package and VOSviewer to investigate publication growth, co-citation structure, keyword clustering, thematic evolution, and geographic distribution across the corpus. The findings indicate that annual output has grown but remains dispersed across 716 sources with no dominant journal. Case studies are concentrated in Asian and European countries, while craft-intensive developing economies remain barely represented. The data also reveals a clear thematic void: concepts related to digital communication do not feature among the field's core keywords or trending topics, indicating that the digital dimension remains weakly integrated into the research landscape.

The article closes with four research directions that address the identified gaps to open new avenues for future empirical research.

Keywords: Handicraft; cultural tourism; digital communication; destination image; bibliometric analysis; territorial attractiveness.

La maturité digitale comme médiateur de la relation entre décarbonation du TRM et performance financière des PME : un cadre conceptuel pour le Grand Agadir

Najat CHENGUITI, Hassan BATRICH

FSJES Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

La littérature conclut majoritairement qu'une bonne performance environnementale améliore la performance financière, mais les travaux consacrés au secteur logistique aboutissent au résultat inverse, jusqu'à une relation négative dans le fret routier africain. La présente communication propose une explication : la maturité digitale constituerait le mécanisme de conversion manquant. Il s'agit d'une contribution strictement conceptuelle : son matériau est la littérature, elle ne mobilise aucune donnée primaire et ne présente aucun résultat empirique. Adossée au réalisme critique, à la vision fondée sur les ressources naturelles et aux capacités dynamiques, elle construit un modèle de médiation séquentielle reliant pression de décarbonation, maturité digitale, performance opérationnelle et performance financière, modéré par la contrainte de financement. Cinq hypothèses réfutables sont formulées, puis discutées au regard de quatre-vingt-six références, sans prétention de validation : une illustration documentaire de transition de flotte sert uniquement à éprouver la cohérence interne du cadre. La discussion établit la plausibilité de la chaîne opérationnelle-financière, l'absence probable de canal de rendement direct et la centralité de la contrainte de financement. Le protocole de la phase empirique, esquissé en section 2.11, sera conduit ultérieurement dans le cadre d'une thèse de doctorat. La présente communication conclut que l'ordre des investissements importe autant que leur montant : la capacité de mesure doit précéder le verdissement de la flotte.

Mots clés : Maturité digitale ; décarbonation ; transport routier de marchandises ; performance financière ; capacités dynamiques ; Souss-Massa.

Evolution of research on Corporate Sustainable Performance and environmental management accounting: A Bibliometric Analysis of Research Trends and Future Directions

Mahmoude EL YOUNSI[1], Rachid EL BETTIOUI[2], Lahcen OUAYA[1], Siham KIRY[1], Yahya AIT ADDI[1]

1. ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2.Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

This paper conducts a bibliometric analysis of the state of the scientific literature on the impact of environmental management accounting (EMA) on Corporate Sustainable Performance (CSP), exploring the links between environmental accounting and improvements in sustainable performance.

The methodology employed in the paper is based on an analysis of scientific articles available in the Scopus database, using a search query developed from keywords related to Environmental Management Accounting and Sustainable performance

The information collected was analyzed and visualized using the Bibliometrix VOSviewer software.

The results help situate the topic within the scientific literature and reveal gaps in the literature, as well as avenues for future research on the impact of environmental accounting on sustainable performance, they show a significant increase in the number of articles published in developed countries, particularly in United Kingdom and China.

The findings show that the literature is evolving from descriptive themes like natural resources, energy analysis to an emphasis toward high-level strategic concerns like climate change, environmental protection, economic analysis, and executive decision-making. Overall, the field has grown from specialized assessment tools into a key driver of corporate strategy and climate action.

Keywords: Environmental management accounting, Corporate Sustainable Performance, Firm performance, Sustainability, bibliometric analysis.

Women's leadership in the age of digital transformation: towards a conceptual framework for ethical and responsible digital governance

Ouafaa EL QASSIR[1], Hind BOUZEKRAOUI[2]

1. FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc
2. ENCG Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Abstract:

Digital transformation has completely changed the way companies operate, creating new opportunities and advantages while exposing them to new ethical and regulatory challenges. Yet the role of leader gender in shaping the ethical dimension and responsibility of digital governance remains largely unexplored. Mobilizing Upper Echelon Theory, Transformational Leadership Theory, and Stakeholder Theory, this paper addresses the following question: How does female leadership promote the adoption of ethical and responsible digital governance practices in Moroccan companies, and through which theoretical mechanisms can this influence be understood? After identifying an integrative gap justifying the adoption of a conceptual approach, the paper proposes a Women's Ethical Digital Governance conceptual model, a framework articulating five theoretical propositions linking female leaders' profile to ethical and responsible digital governance through an organizational mechanism of action, moderated by organizational culture and institutional context. The paper concludes with theoretical and practical implications, together with an agenda for future empirical research in Morocco and other developing countries.

Keywords: Female leadership, Ethical and Responsible Digital Governance, Digital transformation, Morocco.

Axe 6 :
Digitalisation des marchés financiers, économie numérique et croissance économique

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Financial development, FinTech adoption and entrepreneurial finance in emerging economies: The moderating role of Artificial Intelligence readiness

Imane BOUHMALA, Kamal AZMI

Université Couaib Doukkali, El Jadida - Maroc

Abstract:

This paper investigates the relationship between financial development, FinTech adoption, and entrepreneurial activity across a panel of emerging economies, and examines whether national artificial intelligence (AI) readiness moderates the contribution of FinTech to entrepreneurship. Building on financial development theory and the entrepreneurial finance literature, we argue that digital financial innovation reduces information asymmetries and financing constraints for micro, small, and medium-sized enterprises, and that this effect is amplified where AI infrastructure, skills, and governance are more advanced. Entrepreneurial activity is proxied by the Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA) rate from the Global Entrepreneurship Monitor, and financial development by indicators from the World Bank Global Financial Development Database. A dynamic two-step System Generalized Method of Moments (GMM) estimator is proposed to address endogeneity and unobserved heterogeneity. Preliminary cross-country evidence for a small sample of emerging economies shows a moderate positive association between digital payment adoption and TEA, and a weaker association with private credit depth, motivating the fuller panel estimation outlined in this paper. Policy implications for financial regulators and innovation agencies are discussed.

Keywords: Financial development; FinTech adoption; Artificial Intelligence readiness; Entrepreneurial activity; System GMM.

The Quality of Financial communication in the Digital Age of accounting: Perspectives from Moroccan chartered accountant

Mustapha IBOUH, Abdelhadi GRINE

FEG Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Abstract:

Objective: This study identifies the contextual determinants of financial reporting quality in the era of accounting digital transformation within Moroccan accounting firms and proposes a contextualized conceptual model. Research Question: What are the contextual determinants of the quality of financial reporting in Moroccan accounting firms in the era of the digital transformation of accounting? Methodology: An exploratory qualitative approach was adopted through semi-structured interviews with 22 Moroccan certified public accountants. The data were analyzed using NotebookLM. Results: The findings indicate that the qualitative characteristics of financial information contribute to reducing information asymmetry and enhancing financial reporting quality. Three key contextual determinants emerged: client involvement in financial statement preparation, the use of appropriate digital tools, and trust between the accounting firm and the client. Based on these findings, a contextualized conceptual model integrating the IASB Conceptual Framework, agency theory, and the identified contextual determinants is proposed.

Keywords: Quality of financial reporting; Digital transformation of accounting; Information asymmetry; Accounting firms; contextualization.

Artificial intelligence and investor decision-making in financial markets: adoption, rationality and efficiency

Abir CHBANI, Hadbaa HNAKA

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Today's financial systems are witnessing the rise of artificial intelligence technology which is significantly changing the way individual investors make decisions, thus creating many doubts about the long-held assumptions of rational behavior and opening a new research area at the crossroads of technology adoption, behavioral finance, and market microstructure. Given these circumstances, this research addresses the question of how does the increasing use of AI technology by individual investors change the way cognitive biases identified in behavioral finance manifest, and how does this, in turn, influence the informational efficiency of financial markets? To answer this question, the study analyzes the effects of various artificial intelligence tools, namely robo-advisors, algorithmic trading systems, and machine learning technologies on the way cognitive biases such as overconfidence, loss aversion, and automation bias are manifested and how these biases are reshaped in the course of the adoption process. From a methodical viewpoint, the study has utilized the narrative literature review technique based on scholarly publications sourced from the Scopus and Web of Science databases along with fundamental sources in behavioral finance and market microstructure aimed at linking together three branches of theory: the Technology Acceptance Model and Theory of Planned Behavior dealing with adoption, behavioral finance in terms of rationality of investors, and the Efficient Market Hypothesis related to market phenomena. The output of the research is structured across 3 interconnected axes causing and hindering adoption of AI by individual investors; the hidden nature of AI being both the mechanism of debiasing and at the same time a source of some new biases; the dual impact of algorithm diffusion on efficiency including systemic risks like flash crashes and algorithmic herding. Overall, the literature has not produced a single verdict where the results depend on degree of interaction between human thinking and algorithms at both individual and market levels. The study illustrates the importance of more empirical research in unexplored areas and emphasizes the need for collaboration across disciplines so as to improve understanding

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

of the conditions in which AI either assists or hinders investors' ability to act rationally and market's stability.

Keywords: Artificial intelligence, individual investors, technology adoption, cognitive biases, market efficiency, robo-advisors.

Africa's Next Integration Frontier: A Dynamic CGE Assessment of Trade Integration from the AfCFTA to a Continental Customs Union

Yassine EL Hajoui, Zakaria Elouaourti, Radouane Raouf

FSJES SOUISSI, Université Mohammed V, Rabat - Maroc

Abstract:

The African integration process is entering a decisive phase, opening new avenues for trade expansion, growth, and economic self-reliance. Drawing on recent policy developments, this paper examines the economic implications of moving beyond the AfCFTA toward an African Continental Customs Union (ACCU Using a dynamic multi-regional CGE model (2020–2035) calibrated on GTAP 11, this paper compares the economic effects of both stages on intra- and extra-African trade. Results show the AfCFTA alone could raise intra-African trade by 12.68% and cut extra-African trade by 2.85% relative to the baseline, with notable gains in production, employment, and GDP. Progressing toward an ACCU would amplify these effects, deepening regional interdependence and economic autonomy, though accompanying policies are needed to manage potential geopolitical frictions with major partners.

Keywords: African Continental Free Trade Area; African Continental Customs Union; geopolitical; intra- African trade; extra-African trade.

Collaboration Banques-FinTechs et Performance Bancaire au Maroc : Analyse Empirique par Régression Logistique

Najib TAZI, Fatiha KHIHEL

FSJES Mohammedia, Université Hassan II, Casablanca - Maroc

Résumé :

Objectif : Cette recherche examine dans quelle mesure la collaboration entre banques et FinTechs contribue au développement des partenariats stratégiques, à l'amélioration de la performance bancaire et à la stimulation de l'innovation technologique au sein des établissements bancaires marocains, plaçant ainsi la relation banque-FinTechs¬-performance au cœur de l'analyse. Méthodologie : Une approche quantitative est mobilisée, reposant sur une enquête structurée administrée auprès de 87 professionnels du secteur bancaire marocain, collectée via GoogleForms au cours du mois de juin 2025. Les données ont été traitées par régressions logistiques binaires sous EViews12. Résultats : Trois hypothèses sont validées : l'intégration des FinTechs prédit significativement les partenariats stratégiques (B = 4,12 ; p = 0,0007), la performance bancaire (B = 3,28 ; p = 0,0047), et l'innovation technologique (B = 2,87 ; p = 0,008). Par ailleurs, 94,3 % des établissements collaborent activement avec des FinTechs. Conclusions : La collaboration banques-FinTechs constitue un levier stratégique incontournable pour la modernisation du secteur bancaire marocain.

Mots clés : FinTech ; Collaboration bancaire ; Performance bancaire ; Innovation technologique ; Transformation digitale ; Régression logistique.

Examining Short-Run Dynamic Relationships Between Bitcoin, Gold, and the Moroccan Stock Market: A VAR Approach

Mehdi ESSRAIMA, Hiba EL HAROUSSE, El Mehdi FERROUHI

FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Abstract:

This paper examines the impact of Bitcoin price volatility on the Moroccan All Shares Index (MASI) and Gold prices over the period July 2010 to April 2026. Employing both the symmetric Autoregressive Distributed Lag (ARDL) and Vector Autoregression Approach (VAR) , we find that all three series are integrated of order one, confirming the absence of cointegration. The empirical findings indicate a bidirectional Granger-causal relationship between Bitcoin and the MASI over the short run, with Bitcoin's influence preceding that of the index by approximately two months. Gold, by contrast, exhibits no statistically significant interaction with either variable, a finding consistent with its established function as a stable, low-risk asset. These results carry implications for portfolio construction, financial market regulation, and the role of digital assets in frontier market economies.

Keywords: Bitcoin, MASI, Gold, Moroccan financial market

Intention to adopt participatory banks among individual non-users in Morocco

Mourad BAOCHI, Rahhal LAHRACH

EST Oujda, Université Mohammed Premier, Oujda - Maroc

Abstract:

Objective: This article examines the determinants influencing the intention of individual non-users (INUs) to adopt the products and services of participatory banks (PBs). Methodology: Adopting a quantitative approach, the study extends the Theory of Planned Behavior (TPB) by incorporating additional variables. A questionnaire, which was developed based on an adapted measurement instrument, was administered to 425 respondents. The data were analyzed using exploratory factor analysis (EFA), followed by confirmatory factor analysis (CFA), and finally structural equation modelling (SEM), specifically the LISREL method. Key findings: The results reveal that the intention to adopt is collectively determined by subjective norms, perceived behavioral control (PBC), and attitude. Attitude, in turn, is significantly influenced by the reputation of Islamic finance (IF), religious obligation, cost-benefit considerations, IF knowledge, and perceived risk. Furthermore, the results indicate that attitude plays a mediating role between, on the one hand, the intention to adopt, and on the other hand, perceived risk, reputation, level of knowledge, religious obligation, and cost-benefit considerations. Conclusions: The findings provide essential information and useful insights for public policymakers and private-sector practitioners to develop targeted strategies.

Keywords: Adoption intention, AMOS, Attitude, LISREL method, Participatory banks, Structural equation modeling, Theory of Planned Behavior.

The Green Side of Mobile Banking: Unveiling the Power of Ethical Sustainability in Moroccan Adoption Behavior

Chayma HOUMAMI[1], Akram BOUWDAD[1], Younes LAFRAXO[1], Oxana Wieland[2]

1. Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc
2. University of Minnesota Crookston, USA

Abstract:

This study investigates the integration of Ethical Sustainable Commitment (ESC) into the Technology Acceptance Model (TAM) to better understand mobile banking adoption among Moroccan customers. It examines whether ethical and environmental considerations shape perceived usefulness, behavioral intention, and actual usage, while assessing the moderating roles of long-term orientation (LO) and short-term orientation (SO). A quantitative approach was adopted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with bootstrapping. Data were collected from 300 Moroccan banking customers through a self-administered questionnaire available in French and Arabic and measured on a seven-point Likert scale. The findings confirm the central role of perceived ease of use in enhancing perceived usefulness and behavioral intention, highlighting the importance of intuitive and user-friendly mobile banking platforms. However, ESC does not significantly influence perceived usefulness, and LO and SO do not significantly moderate this relationship. The study extends TAM by incorporating sustainability-oriented concerns and provides practical insights for banks seeking to align digital innovation with ethical and sustainable value propositions.

Keywords: Ethical Sustainable Commitment (ESC), Mobile Banking (M-Banking), Technology Acceptance Model (TAM), Structural Equation Modeling (SEM), Long-term Orientation (LO), Short-term Orientation (SO), Technology Adoption.

Opportunities Offered by Blockchain for Fintechs: Towards a Transformation of Financial Services

Abdellah EL AIDER, Sidi Mohamed RIGAR

FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Abstract:

Purpose : The purpose of the study is to examine the strategic opportunities presented by blockchain technology to FinTech firms and their role in the transformation of financial services. Methods : qualitative and exploratory, based on the academic literature and institutional reports, using thematic analysis and qualitative content analysis. Results: The analysis has identified seven blockchain- enabled opportunities: enhanced security of transactions, reduced cost of intermediation, improved speed and efficiency, automation of processes with intelligent contracts, greater transparency and trust, financial inclusion and innovation of business models. An integrated framework combining the Innovation Diffusion Theory (IDT), the Resource-Based View (RBV) and the Dynamic Capabilities Theory (DCT) links these opportunities to organizational capabilities, competitive advantage and organizational performance. Conclusion: Blockchain can be seen as a strategic enabler of value creation and organizational transformation, and its benefits depend on FinTech firms' ability to develop and reconfigure the appropriate organizational capabilities.

Keywords: Blockchain; FinTech; Strategic Opportunities; Organizational Capabilities; Competitive Advantage; Digital Transformation.

FinTech for Sustainable Finance in Emerging Markets: An Exploratory Bibliometric Mapping

Hasnaâ GABOUN, Mohammed HASSAINATE

FSJES Agdal, Université Mohammed V, Rabat - Maroc

Abstract:

Objective: The growing urgency for financing the Sustainable Development Goals (SDGs) prompts stakeholders to foster innovation in financial instruments and solutions. The urgency is growing in emerging markets, which play a pivotal role in the sustainability transition. However, they encounter multiple barriers in accessing sustainable finance. In this regard, financial technologies (FinTech) emerge as an innovative solution. This study aims to map the literature on FinTech for sustainable finance in emerging markets. For this purpose, we used the Scopus database from 2015 to 2025 to identify the most relevant articles on this topic. Following the PRISMA framework, 148 articles were selected for the analysis using VOSviewer. The findings revealed a remarkable growth in research linking FinTech to sustainable finance in emerging markets over the past ten years. Moreover, Asian countries, mainly China, Saudi Arabia, and Indonesia, dominate the existing body of research. In parallel, Morocco was briefly addressed and remains underexplored at the intersection of FinTech and sustainable finance. This paper provides a structured overview of the expanding literature on FinTech and sustainable finance in emerging markets, highlighting dominant research themes and gaps.

Keywords: FinTech, Sustainability, ESG, Green finance, SRI. Emerging markets.

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Artificial Intelligence and Its Role in Developing Participatory Banks in Light of Objectives Diligence

Hassan IDBENMOUH

Faculté de la Charia Aït-Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

This theoretical and field study aims to highlight the most significant contributions of artificial intelligence technologies to the development of financial instruments for Islamic banks, emphasizing that their use in light of ijtihad based on the objectives of Sharia is not limited to the technical improvement of existing instruments, but also opens new horizons for the innovation of hybrid products that strike a balance between economic efficiency and Sharia objectives. To achieve this, the study adopted a descriptive-analytical approach to describe modern technologies and analyze their positive impact on participatory financing instruments. To ensure the Sharia compliance of these structures, the deductive method was used to derive the Sharia rulings and objectives that govern them. Among the findings of this research paper is that the proper use of artificial intelligence technologies in banking transactions ensures the achievement of efficiency at all levels. It also concluded by proposing practical recommendations for researchers in these technologies to integrate them without compromising ethical values, ones which form the foundation for all development and innovation in this promising industry.

Keywords: Artificial Intelligence; Participatory Banks; Maqasidic Ijtihad; Murabaha; Mudarabah; Waqf.

Digitalisation des Marchés Financiers et Contenu Informationnel des Cours Boursiers : Implications pour les Décisions d'Investissement des Firmes

Nouhaila EL FAIZ, Abderrazak EL HIRI

FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé :

Cette communication interroge la manière dont la digitalisation des marchés financiers redéfinit le contenu informationnel des cours boursiers et son rôle dans les décisions d'investissement des entreprises cotées. Si l'hypothèse d'efficience informationnelle postule que les prix intègrent pleinement l'information disponible, la littérature sur le feedback effect montre, à l'inverse, que les dirigeants apprennent des cours boursiers une information privée qu'ils intègrent à leurs choix stratégiques. Mobilisant une revue de littérature et un protocole d'analyse empirique en données de panel sur des entreprises cotées à différents degrés de digitalisation, notamment dans le contexte nord-africain, l'étude s'appuie sur les cadres de Chen, Goldstein et Jiang (2007) et de Goldstein et Yang (2015). Trois mécanismes sont attendus : une meilleure incorporation de l'information privée dans les prix, l'émergence de nouveaux indicateurs issus du traitement du langage naturel, et une réduction de l'asymétrie informationnelle. Les résultats attendus éclaireraient les interactions entre efficience des marchés digitalisés, gouvernance d'entreprise et décisions d'investissement, avec des implications pour les décideurs financiers des économies émergentes en transformation numérique.

Mots clés : Digitalisation financière ; contenu informationnel ; feedback effect ; efficience informationnelle ; gouvernance d'entreprise ; marchés émergents ; Bourse des Valeurs de Casablanca.

Digital banking and hybrid customer experience in Moroccan banks

Nada EL FAQIR

FSJES SOUISSI, Université Mohammed V, Rabat - Maroc

Abstract:

Objective: This study examines how digital transformation reshapes customer relationships in Moroccan banks through the emergence of a hybrid relational model combining digital services and human interactions. It aims to analyze customer's perceptions of accessibility, efficiency, trust and the importance of physical banking services in a digital environment.

Methods: The research adopts a quantitative approach based on a questionnaire administered to approximately 300 banking customers in Morocco. The study investigates the use of digital banking services, customer satisfaction, digital trust, and preferences regarding digital and physical interactions.

Results: Preliminary findings suggest that digital banking improves accessibility, transaction speed, and customer autonomy. Mobile banking applications and online services are perceived positively by respondents. However, most of the customers still value human support for relationship-based services. The findings therefore indicate the emergence of a hybrid customer experience combining technological efficiency with relational proximity.

Conclusion: Moroccan banks are progressively redefining customer experience through hybrid models integrating digital innovation and human interaction, reflecting border transformations in banking practices and customer relationships.

Keywords: Digital banking, customer experience, hybrid banking, digital transformation, Moroccan banks.

Structure du capital et digitalisation des entreprises marocaines cotées

Mounir EL MRABIT, Nabil BOUAYAD AMINE

FP Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal - Maroc

Résumé :

Dans un contexte marqué par l'accélération de la digitalisation et la transformation des modèles d'affaires, cette communication analyse la structure du capital des entreprises marocaines non financières cotées comme un déterminant stratégique de leur performance. La recherche s'interroge sur la manière dont la digitalisation influence les choix de financement et modère la relation entre l'endettement et la performance. Sur le plan théorique, l'étude mobilise la théorie du compromis (Kraus & Litzenberger, 1973), la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et la théorie du financement hiérarchique (Myers & Majluf, 1984), enrichies par les apports récents sur la transformation digitale (Bharadwaj et al., 2013 ; Vial, 2019 ; Verhoef et al., 2021). La méthodologie repose sur une revue critique de la littérature issue de Scopus, Web of Science, Cairn et de revues scientifiques marocaines indexées. Le modèle conceptuel proposé retient la rentabilité, la taille, la tangibilité, la liquidité et les opportunités de croissance comme déterminants de la structure du capital, tandis que la digitalisation est considérée comme variable modératrice. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des décisions financières dans les économies émergentes.

Mots clés : Endettement ; Digitalisation ; Performance ; Gouvernance ; Maroc.

Artificial Intelligence in Land Classification by Level of Servicing and Its Impact on Local Taxation

Lamiae DAOUDI, Rachid NEJJARI

Université Mohammed Premier, Oujda - Maroc

Abstract:

Artificial intelligence is becoming central to tax-risk analysis, taxpayer services, revenue forecasting and the modernization of territorial finance. Yet its use in Moroccan local taxation raises a narrower and legally sensitive problem: Law No. 14-25, which amended Law No. 47-06, now differentiates the tax on undeveloped urban land according to the servicing level of the zone. This creates a technically attractive classification task—low, intermediate or equipped—but the legal decision remains institutional rather than purely algorithmic. This review combines three evidence layers. First, it conducts a transparent scoping analysis of a Scopus export containing 31 records published between 2007 and 2026. Title-and-abstract screening retained 12 directly relevant and 8 contextual records; 11 were peripheral. The literature is dominated by compliance, fraud detection and digital tax administration, while AI-assisted land-servicing classification is virtually absent and no record has a Moroccan affiliation. Second, seven regression models are compared on a deliberately limited bibliometric task: predicting Scopus citation counts from export metadata. Repeated five-fold cross-validation shows that gradient boosting performs best on the log-transformed target (mean RMSE 1.182; mean R^2 0.383), but raw-scale R^2 remains approximately zero because a 518-citation outlier dominates the corpus. The exercise therefore demonstrates proper metric calculation and model-comparison discipline, not fiscal predictive validity. Third, the paper proposes a hybrid deep-learning–GIS architecture that fuses authoritative infrastructure layers, remote-sensing imagery, municipal records and graph-based accessibility features through an ordinal classifier. Reliability is strengthened through legal rule checks, calibration, conformal uncertainty sets, spatially grouped validation, explainability and mandatory human approval. The central conclusion is that the most defensible solution for Morocco is not a fully autonomous neural network. It is a human-governed, auditable neuro-symbolic system in which deep learning enriches incomplete evidence, GIS supplies authoritative spatial

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

facts, and the legally competent communal authority retains the final classification and rate-setting power.

Keywords: Artificial intelligence; local taxation; Morocco; Law No. 14-25; undeveloped urban land tax; GIS; ordinal classification; deep learning; regression metrics; explainable AI.

La liquidité des marchés des capitaux à l'ère de la blockchain : perspectives pour le Maroc

Amina AMHIRAY

FEG Kénitra, Université Ibn Tofail, Kenitra - Maroc

Résumé :

La liquidité est essentielle au bon fonctionnement des marchés des capitaux. Dans un contexte de transformation numérique, la blockchain apparaît comme une technologie susceptible d'améliorer l'efficacité des marchés, un enjeu particulièrement important pour le Maroc dans son processus de modernisation financière. Dans ce cadre, l'objectif de ce travail est d'analyser les effets potentiels de la blockchain sur la liquidité des marchés des capitaux, en mettant en évidence les opportunités qu'elle offre, ainsi que ses limites et les perspectives d'adaptation du marché marocain. Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une approche qualitative et analytique fondée sur une revue de littérature scientifique et institutionnelle portant sur la blockchain, la liquidité et les infrastructures de marché, complétée par une analyse exploratoire du contexte marocain. Les résultats montrent que la blockchain pourrait améliorer la liquidité en réduisant les frictions transactionnelles, en renforçant la transparence et en accélérant le règlement-livraison, sous réserve de conditions réglementaires, technologiques et institutionnelles favorables. En conclusion, l'intégration progressive de la blockchain au Maroc constitue une opportunité stratégique pour renforcer la liquidité des marchés des capitaux, à condition de disposer d'un cadre réglementaire et d'infrastructures adaptés.

Mots clés : Blockchain, liquidité, marchés des capitaux, Maroc, infrastructures de marché.

Fintech Development and Financial Inclusion: Evidence from a Public Institution in Morocco

Amina RAISSOUNI, Ahmed Fath-Allah RAHMOUNI

ENCG Tanger, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger - Maroc

Abstract:

The rapid spread of financial technologies is reshaping the organizational models of financial institutions, public ones included, and it fuels the hope of wider inclusion across emerging economies. In Morocco, where close to half of all adults remain outside the formal banking system, that promise has yet to be tested. This paper examines how a Moroccan public institution mobilizes fintech solutions in the service of financial inclusion, and it questions how far that mobilization actually reaches. The research rests on a qualitative single-case study that combines documentary analysis of institutional sources (Bank Al-Maghrib and World Bank data, 2017-2024) with semi-structured interviews conducted among managers, field agents, and beneficiaries. The analysis shows that the adoption of digital tools, mobile wallets, biometric enrolment, and government-to-person payment channels, has driven tangible gains in formal access among rural and low-income segments. A sizeable share of newly opened accounts nevertheless remains "pass-through," used for occasional transfers without deeper engagement. Persistent barriers include digital literacy deficits, infrastructure gaps in remote areas, and still-incomplete interoperability between platforms. Through its phygital model, the public institution occupies a strategic intermediary position; deepening inclusion beyond account ownership calls for demand-side interventions and regulatory reform. Four propositions, derived from the framework and from the documentary evidence, structure the interview phase now under way.

Keywords: Fintech; financial inclusion; digital finance; Morocco; public institution; phygital model; mobile banking.

Cryptomonnaies et comportements d'investissement : Une exploration des attitudes et des stratégies dans un contexte numérique africain

M'hammed EL-WAATMANI, Abdelmajid EL WAATMANI, Karim BENNIS

FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès - Maroc

Résumé :

Une adoption croissante des cryptomonnaies dans le contexte financier du Maroc et de l'Afrique s'opère alors que l'environnement réglementaire est pour le moins tendu. L'objectif de cette étude est de comprendre ce qui détermine l'attitude des investisseurs marocains (ou investisseurs potentiels) vis-à-vis de cette classe d'actif. En mobilisant le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) et la finance comportementale, nous testons, via un échantillon de répondants marocains en recourant à la PLS-SEM, les liens que peuvent entretenir entre-elles six variables (la connaissance, l'utilité perçue, le risque perçu, la sécurité perçue, l'influence sociale et l'attitude d'investir). Nous avons supposé que : 1. la connaissance réduit le risque perçu et renforce l'utilité perçue ; 2. l'utilité perçue et l'influence sociale constituent des facteurs déterminants de l'attitude d'investissement. 3. le risque perçu impacte négativement la sécurité perçue mais n'impacte en revanche pas l'attitude. Au-delà des implications des résultats de cette recherche, de nombreuses perspectives évoquent la nécessité d'instaurer une réglementation adaptée aux besoins locaux et de doter les investisseurs d'une éducation financière plus poussée.

Mots clés : Cryptomonnaies, Investissement, Finance 4.0, Technologies financières, Volatilité, Régulation.

Financial Inclusion Beyond Access: Microfinance, Digital Finance, and Economic Resilience

Zineb ALAOUI[1], Imane BARI[1]

1. ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. EST Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

This article examines how financial inclusion contributes to economic resilience in emerging economies through the interactions among microfinance, digital finance, and microinsurance. Based on a qualitative and interpretive narrative review of academic and institutional literature, the study moves beyond access-based approaches to analyze financial inclusion as a multidimensional and conditional process. The analysis shows that the expansion of financial services does not automatically produce inclusive development outcomes. Microfinance and digital finance can widen access and support economic participation, but their effects depend on institutional quality, technological infrastructure, regulation, trust, and users' financial and digital capacities. The study also highlights that digitalization may reduce traditional barriers while creating new forms of exclusion linked to connectivity, literacy, and opacity. It concludes that financial inclusion can strengthen resilience only when access is transformed into effective and informed use; otherwise, it may redistribute vulnerability rather than reduce it.

Keywords: Financial inclusion; emerging economies; microfinance; digital finance; microinsurance; economic resilience; Morocco.

Blockchain-Enabled Supply Chain Finance in Africa: A Leapfrogging Perspective on Financial Inclusion and SME Financing

Omar EL IRAKI, Ouafae ZEROULI OUARITI

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

This paper examines the potential of blockchain technology to transform Supply Chain Finance (SCF) for companies across Africa, with particular attention to financial inclusion and SME financing. Based on a qualitative research design and a narrative review of the literature, the study develops an integrated conceptual framework linking blockchain adoption, enhanced transparency, reduced information asymmetry, strengthened internal control, and improved access to finance for SMEs. The framework combines Transaction Cost Theory, Information Asymmetry Theory, and the Resource-Based View, while positioning Leapfrogging Theory as the central theoretical perspective. Unlike studies that primarily examine blockchain from operational or technological perspectives, this research conceptualizes blockchain-enabled Supply Chain Finance as a potential mechanism through which African economies may bypass some limitations of conventional financial infrastructures. The study therefore provides a theoretical foundation for future empirical research examining the capacity of blockchain-enabled SCF to promote financial inclusion, strengthen supply chain performance, and improve SME financing across Africa.

Keywords: Blockchain / Supply Chain Finance / Financial Inclusion / Leapfrogging Theory / Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

Axe 7 :
Technologies émergentes, communication et grands événements sportifs

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

Artificial Intelligence for Fan Sentiment, Engagement, and Crowd Behavior Analysis in Mega Sporting Events: A Scoping Review

Aziz BOUFRIOUA[1], Khalid TATANE[2], Lotfi NAJDI[1], Laila DAHR[1], Chafiq MADKOUR[1]

1. ENSA Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc
2. EST Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Mega sporting events generate large volumes of fan discourse and crowd data across social media, mobile platforms, and venue surveillance systems. This scoping review mapped research published between 2018 and 2026 on artificial intelligence for fan sentiment, engagement, and crowd behavior analysis. A Scopus search conducted on 29 May 2026 identified 731 records. After deduplication and date filtering, two human researchers independently screened 680 titles and abstracts. Agreement was high (Cohen's kappa = 0.941; 95% bootstrap CI [0.900, 0.976]), and 92 reports proceeded to eligibility assessment. The resulting synthesis included 84 studies, comprising 63 primary investigations and 21 reviews. Sentiment and opinion analysis accounted for the largest share of the literature, followed by crowd behavior and safety. Transformer-based language models and vision architectures were prominent, but most studies remained unimodal. Limited multimodal integration, sparse real-time evaluation, weak support for low-resource languages, insufficient explainability, and limited ethical governance emerged as persistent gaps. The findings support the development of integrated, transparent, and operationally validated systems for sports-event situational awareness.

Keywords: Artificial intelligence; fan sentiment; crowd behavior; multimodal learning; mega sporting events; situational awareness; PRISMA-ScR.

Axe 8 :
Technologies émergentes, économie circulaire et industries

• Dépôt légal 2026M06092 • ISBN: 978-9920-27-843-0 •

From barriers to capability: An STS–RBV roadmap for digital cost of quality in the Moroccan Agri-Food sector

Taib ELASSIMI, Ouafa BARAKAT

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

Objective: This study investigates the barriers to the digitalization of Cost of Quality (CoQ) management and identifies key enablers to support a structured implementation roadmap in the Moroccan agri-food sector. The analysis draws on a dual theoretical lens combining Socio-Technical Systems (STS) theory and the Resource-Based View (RBV). Methods: A qualitative exploratory approach was adopted, based on semi-structured interviews with 20 quality managers and directors from agri-food companies. Data were collected between December 2024 and May 2025 and analyzed using a grounded theory approach supported by MAXQDA 24. Results: The findings reveal four main categories of barriers: financial and resource constraints; skills and training gaps; operational and cultural inertia; and the absence of tailored digital solutions and integration issues. Together, these barriers create fragmented digital environments that limit the effective implementation of CoQ. In contrast, six key enablers were identified: leadership commitment, workforce training, phased ERP/BI integration, standardized CoQ indicators, cross-site data coordination, and process digitization before automation. These enablers inform the development of a six-phase STS–RBV roadmap progressing from governance and digitization to integration, automation, prevention, and organizational learning. Conclusion: This study contributes to the literature by bridging the gap between digital transformation and CoQ management in agri-food contexts. It provides practical guidance for managers and policymakers to support a gradual transition toward data-driven and preventive quality management systems.

Keywords: Cost of Quality (CoQ); Quality 4.0; digitalization; socio-technical systems (STS); Resource-Based View (RBV); agri-food sector; Morocco; digital transformation.

Établissement d'un centre de formation sur la technologie hydroponique de fourrage au Mali : Un partenariat stratégique entre Vytautas Magnus University, Eco ferme P3 et Sup'Management pour promouvoir l'agriculture durable et renforcer la sécurité alimentaire

Oumar BAH[1], Mamadou Habib DIALLO[2]

1. Institut Zayed des Sciences Économiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB) et Sup'Management, Bamako - Mali
2. Université Sup'Management, Bamako - Mali

Résumé :

Cet article évalue la faisabilité et les conditions de succès du transfert de cette technologie via l'analyse d'un partenariat original entre la Vytautas Magnus University (expertise scientifique), Eco ferme P3 (opérateur agricole) et Sup'Management (ancrage institutionnel et formation). Notre approche combine recherche-action et étude de cas qualitative, reposant sur l'analyse de données primaires (entretiens, observation participante) et secondaires collectées durant les phases de conception et de déploiement du centre. L'étude révèle que la valeur ajoutée du partenariat réside dans la complémentarité des acteurs et l'adaptation des savoirs scientifiques aux réalités socio-économiques locales. Le centre constitue désormais un écosystème intégré de formation, de démonstration et d'expérimentation au service des professionnels. Ce modèle triangulaire de coopération apparaît comme un levier efficace pour une appropriation durable des innovations agricoles. Il ouvre des perspectives de duplication à l'échelle sahélienne, contribuant ainsi simultanément à la sécurité alimentaire et à l'adaptation aux changements climatiques.

Mots clés : Hydroponie, Sécurité fourragère, Innovation agricole, Partenariat multi-acteurs, Transfert de technologie.

Digital transformation and port logistics performance

Brahim AJOUHI, Meryam BENABDOUALLAH

Universiapolis - Université Internationale d'Agadir - Maroc

Abstract:

Objective: Technological change affects particularly ports around the world. Digital transformation plays a significant role in improving their efficiency. However, ports face many digitalization challenges given the complexity of their activity and the regular demands of stakeholders. Digital transformation also builds resilience, supports sustainability, and improves ports' trade network management.

The objective of this study is to examine the effect of digital transformation and to investigate how it acts during the management process.

Methods: This study adopts a qualitative research methodology to explore the impact of digital transformation on port logistics performance. An examination of the academic literature and empirical case studies demonstrates how digital technologies contribute to operational efficiency, logistics coordination and overall port performance.

Results: The results demonstrate a significant relationship between digital adoption and port performance. Digitalization has emerged as a critical solution for addressing the challenges faced by ports in a global context. Its levels may depend on different factors, including port size, traditions, turnover and handled cargo type. The drivers for the transformation of conventional ports into smart ports include political, economic, environmental, and technological factors.

Conclusion: The findings demonstrate that automation contributes to higher efficiency only when supported by operational integration, appropriate staff training, and carefully phased investments. Automation involves the use of digital technologies to limit human intervention and increase productivity, safety, and sustainability.

Keywords: Digital transformation, performance (O33), port efficience (R41), Smart ports (O32), Sustainability (Q55).

The Impact of Circular Supply Chain Practices on Financial Performance: Evidence from Packaging Companies

Aazzouz BEN EL MOUAFFAQ[1], Rachid EL BITTIOUI[2]

1. Clermont School of Business, CSB - France
2. EST Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Abstract:

The transition to circular supply chains has already turned into one of the most crucial strategic reactions to the environmental concerns, regulatory requirements, and the evolving expectations of consumers. One of the most suitable settings to think of this transformation is the packaging industry, which pays much attention to material consumption and generates waste. This study aimed to assess the relationship between circular supply chain (CSC) practices and the financial performance of packaging companies. According to the Resource-Based View (RBV), the Institutional Theory, and the Diffusion of Innovation Theory, the research developed an elaborated conceptual framework of circular practices and financial outcomes in terms of operational efficiency and environmental sustainability. A quantitative research design was undertaken, and the statistical analysis was carried out using SPSS with the help of statistical techniques (correlation, regression, and mediation analysis). The results revealed a positive direct and indirect relationship between the CSC practices and financial performance, although in varying magnitudes and timelines for different dimensions of the circular economy. This research contributed to the existing theoretical literature with empirical evidence. It also provided hands-on guidance for packaging industry participants aiming to achieve better economics and mitigate environmental and sustainability issues. The study findings overall highlighted the need to integrate circular practices into the activities of the supply chains and their potential for environmental sustainability and improved financial performance.

Keywords: Circular supply chain; financial performance; packaging.

Vers la Qualité 4.0 : Modélisation des facteurs déterminants au sein du cluster agro-industriel de Souss-Massa

Ouafa BARAKAT, Khawla LAGHFIRI

ENCG Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

Résumé :

À l'ère de la transformation digitale, la Qualité 4.0 émerge comme une nouvelle approche visant à intégrer les technologies numériques qui tendent vers l'excellence opérationnelle. Objectif : La présente étude exploratoire vise à identifier les principaux facteurs déterminants de l'adoption de la Qualité 4.0 dans le secteur agroalimentaire de la région Souss-Massa. Méthodologie : Une démarche méthodologique qualitative de nature exploratoire a été adoptée, assistée par le logiciel d'analyse MAXQDA. Des interviews semi-directives ont été menées auprès d'un échantillon composé de 10 managers & responsables qualité d'entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa. Résultats : Les principaux résultats révèlent que l'engagement total de la direction, la disponibilité des ressources financières ainsi que le développement des compétences numériques du personnel à travers des programmes de formation ciblés constituent les déterminants essentiels favorisant une mise en œuvre réussie de la pratique Qualité 4.0. Toutefois, des freins importants subsistent, tels que le coût élevé des investissements technologiques, le déficit de compétences numériques au sein des équipes et la résistance au changement. Conclusion : Les résultats fournissent des recommandations pratiques visant à faciliter l'intégration de la Qualité 4.0 au sein des entreprises agroalimentaires de la région Souss-Massa, afin de renforcer leur performance et leur compétitivité.

Mots clés : Qualité 4.0 ; déterminants ; agroalimentaire ; Digitalisation ; compétitivité.

جامعة ابن زهر
UNIVERSITÉ IBNOU ZOHR

Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique

المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير - أكادير
ÉCOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION - AGADIR

The International Symposium

DFIE

Digitalization, Finance, Innovation & Entrepreneurship

Cet ouvrage d'actes de colloque international est le fruit d'une collaboration entre professeurs universitaires, chercheurs et professionnels qui ont partagé leurs travaux et réflexions autour des thématiques essentielles de la digitalisation, de l'innovation, de la finance et de l'entrepreneuriat. Les contributions rassemblées ici résultent d'un processus rigoureux de lecture, d'évaluation et de sélection effectué par le comité scientifique, à la suite de la soumission des versions complètes des articles de recherche, présentés et discutés lors des conférences du colloque.



Dépôt Légal : 2026MO6092
ISBN : 978-9920-27-843-0