

**Technologies disruptives et transformation des asymétries
informationnelles : enjeux d'accès, de qualité et d'appropriation de
l'information dans les organisations marocaines**

**Disruptive Technologies and the Transformation of Information
Asymmetries: Issues of Access, Quality, and Information Appropriation in
Moroccan Organizations**

AGUNI Fatima-ezzahra

Doctorante en sciences de gestion
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane
Laboratoire d'Économie et de Gestion (LEG)
Maroc

KAMAL Samira

Maître de conférences Habilitée
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane
Laboratoire d'Économie et de Gestion (LEG)
Maroc

Date de soumission : 08/08/2026

Date d'acceptation : 14/09/2026

Pour citer cet article :

Aguni F. & Kamal S. (2026) « Technologies disruptives et transformation des asymétries informationnelles : enjeux d'accès, de qualité et d'appropriation de l'information dans les organisations marocaines », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 3 » pp : 269- 294.

Résumé :

Cet article analyse de quelle manière les technologies disruptives transforment les asymétries informationnelles dans les organisations marocaines. Si l'intelligence artificielle, le Big Data, la Business Intelligence et l'automatisation facilitent l'accès et la circulation de l'information, elles peuvent également maintenir ou déplacer les écarts informationnels vers la qualité, la fiabilité, l'intelligibilité et la maîtrise des données.

À partir d'une revue de littérature et d'une approche qualitative exploratoire fondée sur douze entretiens semi-directifs auprès d'acteurs organisationnels marocains, l'étude examine ces dynamiques. Les résultats mettent en évidence que les technologies numériques avancées améliorent la disponibilité et la circulation de l'information, mais que ces effets restent différenciés selon les droits d'accès, la qualité des données et les capacités d'interprétation des acteurs. L'article met ainsi en évidence une double dynamique de réduction et de reconfiguration des asymétries informationnelles.

Mots-clés : technologies disruptives ; asymétries informationnelles ; transformation numérique ; qualité de l'information ; organisations marocaines.

Abstract:

This article examines how disruptive technologies transform information asymmetries in Moroccan organizations. While artificial intelligence, Big Data, Business Intelligence, and automation facilitate information access and circulation, they may also maintain or shift information gaps toward data quality, reliability, intelligibility, and control.

Based on a literature review and an exploratory qualitative approach involving twelve semi-structured interviews with organizational actors in Morocco, the study examines these dynamics. The findings show that advanced digital technologies improve information availability and circulation, while disparities remain related to access rights, data quality, and actors' interpretative capabilities. The article highlights a dual dynamic of reduction and reconfiguration of information asymmetries.

Keywords: disruptive technologies; information asymmetries; digital transformation; information quality; Moroccan organizations.

1. Introduction

Les technologies disruptives transforment progressivement les organisations en modifiant les modalités de production, de traitement, de circulation et d'utilisation de l'information. L'intelligence artificielle, le Big Data, les plateformes numériques, les systèmes algorithmiques, les outils de Business Intelligence, l'automatisation ou encore l'Internet des objets ne constituent plus de simples instruments techniques : ils reconfigurent les pratiques de pilotage, les modes de coordination et les conditions d'accès à l'information. Dans cette perspective, la transformation numérique dépasse l'adoption d'outils pour engager une recomposition des processus organisationnels, des capacités et des pratiques managériales (Nadkarni & Prügl, 2020 ; Plekhanov et al., 2023). L'information devient ainsi une ressource stratégique dont la disponibilité, la qualité et la maîtrise peuvent modifier les rapports entre les acteurs.

Au Maroc, cette dynamique s'inscrit notamment dans la stratégie Digital Morocco 2030, qui vise à accélérer la transformation numérique, à développer les compétences numériques et à renforcer la compétitivité des organisations (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, 2024). Toutefois, la diffusion des infrastructures et des outils numériques ne garantit pas une transformation homogène des pratiques informationnelles. Les données du Haut-Commissariat au Plan montrent ainsi un accès largement généralisé à Internet dans les entreprises marocaines, mais des niveaux d'utilisation différenciés selon les usages et les technologies mobilisées (Haut-Commissariat au Plan, 2022). Ce décalage entre disponibilité des technologies et appropriation effective souligne l'importance d'examiner les conditions dans lesquelles la transformation numérique modifie réellement l'accès et l'utilisation de l'information organisationnelle.

Cette question renvoie directement aux asymétries informationnelles. Les technologies disruptives peuvent contribuer à réduire certains écarts en facilitant la centralisation, la circulation, la traçabilité et la disponibilité des informations. Les systèmes intégrés, les tableaux de bord et les outils analytiques peuvent notamment réduire les délais de transmission et améliorer l'accès à des informations auparavant dispersées (Nadkarni & Prügl, 2020). Cependant, une plus grande disponibilité de l'information ne signifie pas nécessairement une homogénéisation des situations informationnelles. Les asymétries peuvent également concerner la qualité des données, les conditions d'accès, leur interprétation et la capacité des acteurs à les exploiter (Bergh et al., 2019). Dans cette perspective, l'accès matériel ou technique constitue seulement une première condition, l'appropriation effective

dépend également des compétences et des ressources permettant aux acteurs de comprendre et de mobiliser les informations produites par les dispositifs numériques (Warschauer, 2004 ; Nemer, 2015).

Malgré l'abondance des travaux consacrés à la transformation numérique et aux asymétries informationnelles, l'articulation entre technologies disruptives et transformation des asymétries informationnelles demeure encore insuffisamment documentée dans le contexte organisationnel marocain. Les recherches existantes abordent principalement la transformation numérique sous l'angle des technologies et des capacités organisationnelles, tandis que les travaux sur les asymétries informationnelles analysent davantage les écarts d'information entre parties prenantes. L'articulation entre les transformations technologiques et les différentes dimensions des conditions informationnelles, accès, qualité, fiabilité, intelligibilité et maîtrise, reste ainsi à approfondir. C'est précisément cette articulation que le présent article cherche à examiner dans les organisations marocaines. Dès lors, la question de recherche est formulée comme suit : **De quelle manière les technologies disruptives transforment-elles les asymétries informationnelles dans les organisations marocaines ?**

L'article apporte trois contributions. Sur le plan théorique, il propose d'appréhender les asymétries informationnelles comme un phénomène dynamique, susceptible d'être à la fois réduit et reconfiguré par les transformations technologiques. Sur le plan empirique, il documente cette dynamique à partir d'entretiens menés auprès d'acteurs organisationnels marocains. Sur le plan managérial, il met en évidence l'importance de la qualité des données, des conditions d'accès, des compétences informationnelles et de la capacité d'interprétation dans la maîtrise des effets informationnels des technologies disruptives. L'article est structuré en six parties : revue de littérature, cadre conceptuel et propositions de recherche, méthodologie, résultats, discussion et conclusion.

2. Revue de littérature

2.1 Technologies disruptives et transformation organisationnelle

Les technologies disruptives occupent une place croissante dans les recherches en sciences de gestion, en systèmes d'information et en management stratégique, dans la mesure où elles ne renvoient pas seulement à l'apparition de nouveaux outils numériques, mais à des transformations plus profondes des organisations. Dans le prolongement des travaux sur l'innovation disruptive, ces technologies peuvent être comprises comme des innovations susceptibles de modifier les règles de concurrence, les modèles d'affaires, les processus internes et les formes de création de valeur. Toutefois, leur caractère disruptif ne réside pas

uniquement dans leur nouveauté technique. Une technologie peut être avancée sans produire une transformation organisationnelle réelle si elle reste cantonnée à un usage instrumental ou périphérique. À l'inverse, elle devient véritablement transformative lorsqu'elle affecte les routines, les structures, les compétences, les modes de coordination et les rapports de pouvoir au sein de l'organisation. C'est dans cette perspective que Nadkarni et Prügl (2020) appréhendent la transformation numérique comme un processus situé à l'intersection de l'adoption des technologies numériques disruptives et de la transformation organisationnelle guidée par les acteurs. Cette approche permet d'éviter une lecture déterministe de la technologie. Lile et al. (2024) montrent que la théorie de l'innovation disruptive souffre elle-même d'un flou définitionnel persistant, la frontière entre innovation incrémentale et disruptive restant largement débattue selon le niveau d'analyse retenu.

Pour lever cette ambiguïté dans le cadre de cette recherche, quatre critères cumulatifs sont retenus pour qualifier une technologie de disruptive. Le premier est un critère de reconfiguration des routines, l'usage de la technologie doit modifier la manière dont les tâches sont réalisées, et non se limiter à automatiser un geste existant. Le deuxième est un critère de recomposition des compétences, la technologie doit requérir ou faire émerger de nouvelles compétences chez les acteurs qui l'utilisent. Le troisième est un critère de déplacement du pouvoir informationnel, la technologie doit modifier qui, dans l'organisation, accède à l'information, la contrôle ou l'interprète. Le quatrième est un critère de structuration durable, ses effets doivent s'inscrire dans la durée et affecter le fonctionnement organisationnel au-delà de l'usage ponctuel d'un outil. Au regard de ces critères, les technologies mobilisées sur le terrain, ERP, Excel, outils de Business Intelligence, tableaux de bord, reporting, analyse prédictive, automatisation, IoT ou intelligence artificielle, ne présentent pas toutes le même degré de disruption. Certaines, comme les tableurs ou les tableaux de bord classiques, remplissent rarement l'ensemble de ces critères et relèvent davantage d'une digitalisation incrémentale des pratiques existantes. D'autres, comme les systèmes prédictifs ou les dispositifs d'intelligence artificielle, les remplissent plus souvent. C'est cette variation, plutôt qu'une équivalence entre les outils, que les résultats de cette recherche permettent de mettre en évidence.

2.2. Technologies disruptives et transformation des dynamiques informationnelles

Les effets des technologies disruptives se manifestent d'abord au niveau des processus organisationnels. L'intelligence artificielle, le Big Data, l'Internet des objets, la blockchain,

ou encore les plateformes numériques permettent de collecter, traiter et diffuser des volumes importants de données dans des délais de plus en plus courts. Nadkarni et Prügl (2020) montrent que les technologies numériques peuvent accélérer la décision en réduisant certaines lenteurs liées à la circulation verticale de l'information dans les organisations hiérarchiques. Toutefois, une plus grande disponibilité de l'information ne conduit pas nécessairement à une homogénéisation des situations informationnelles. Les asymétries peuvent également porter sur les conditions d'accès, la qualité de l'information disponible et la capacité des acteurs à l'exploiter (Bergh et al., 2019). Cette distinction rejoint la conception de l'inclusion numérique selon laquelle l'accès matériel aux technologies ne suffit pas à garantir leur appropriation effective, celle-ci dépendant également des compétences et des ressources permettant d'en tirer parti (Warschauer, 2004 ; Nemer, 2015). De leur côté, Mishra et al. (2022) soulignent que l'intelligence artificielle facilite le traitement de données massives et non structurées en temps réel, tout en générant des connaissances prédictives susceptibles d'améliorer la décision managériale. Ces apports ne relèvent donc pas uniquement de l'efficacité technique, ils transforment la manière dont les organisations observent leur environnement, interprètent les signaux, anticipent les évolutions et ajustent leurs actions. Les technologies disruptives déplacent ainsi progressivement les organisations d'une logique de traitement rétrospectif de l'information vers une logique plus proactive, prédictive et orientée vers l'anticipation.

Dans le contexte marocain, plusieurs travaux permettent d'observer cette transformation à travers des terrains organisationnels spécifiques. Gaga et al. (2025), dans une étude qualitative menée auprès de grandes entreprises marocaines de la région Rabat-Salé-Kénitra, montrent que l'intégration de l'intelligence artificielle et du Big Data dans le contrôle de gestion favorise le suivi en temps réel, l'analyse prédictive et la détection des anomalies. Ces technologies redéfinissent également le rôle des contrôleurs de gestion, appelés à évoluer vers des fonctions plus analytiques, consultatives et orientées vers l'aide à la décision. De leur côté, Ouajdouni et al. (2020) montrent que la transformation numérique de l'administration publique marocaine vise notamment l'efficacité, la transparence et l'accès commun aux informations entre services. Toutefois, cette transformation reste confrontée à des barrières structurelles, organisationnelles et humaines, notamment en matière de compétences numériques, de continuité stratégique et d'adaptation des services aux besoins réels des usagers (Nachit et al., 2021). Ces travaux confirment que la transformation numérique ne relève pas seulement d'une modernisation technique, elle suppose une réorganisation des

processus, des compétences et des modes de gouvernance. De même, Fakhraddine et al. (2025) mettent également en évidence, dans le cas de l'agriculture marocaine, les risques liés à la fracture numérique, au manque de capital humain spécialisé, à la résistance au changement et aux déséquilibres potentiellement produits par l'automatisation. Ces constats invitent à considérer les technologies disruptives comme des dispositifs sociotechniques dont les effets dépendent des conditions de conception, de gouvernance, d'appropriation et d'usage. Elles peuvent réduire certaines asymétries informationnelles en facilitant l'accès aux données et la transparence des processus, mais elles peuvent aussi concentrer le pouvoir informationnel entre les mains des acteurs les mieux dotés en compétences numériques.

3. Synthèse de la littérature et propositions de recherche

La revue de littérature met en évidence que les technologies disruptives ne transforment pas uniquement les outils et les processus organisationnels. Elles modifient également les conditions dans lesquelles l'information est produite, accessible, interprétée et utilisée par les différents acteurs. L'accélération du traitement des données, la diffusion des outils de Business Intelligence, l'automatisation, les dispositifs prédictifs et l'intelligence artificielle contribuent à élargir les possibilités d'accès et à rendre certaines informations disponibles plus rapidement. Toutefois, cette évolution ne signifie pas nécessairement une disparition des écarts informationnels. Comme le soulignent Nadkarni et Prügl (2020) et Plekhanov et al. (2023), la transformation numérique dépend des usages organisationnels, des capacités développées par les acteurs et des modalités d'intégration des technologies dans les pratiques. L'information peut ainsi devenir plus abondante et plus rapidement disponible tout en demeurant inégalement maîtrisée.

Cette ambivalence est particulièrement importante lorsqu'elle est appréhendée à travers le prisme des asymétries informationnelles. Les technologies disruptives peuvent contribuer à réduire certains écarts en facilitant la circulation des données, en renforçant leur traçabilité et en améliorant la visibilité des processus. Cependant, elles peuvent simultanément faire apparaître de nouvelles formes d'inégalité informationnelle lorsque la compréhension des données, des modèles ou des critères de traitement reste concentrée entre certains acteurs. Les travaux mobilisés dans la revue de littérature montrent ainsi que les compétences numériques, la qualité des données et la capacité d'appropriation jouent un rôle déterminant dans la manière dont les technologies redistribuent le pouvoir informationnel. Dans le contexte marocain, cette question est d'autant plus importante que les organisations présentent des

niveaux variables de maturité numérique et que les écarts de compétences peuvent influencer les modalités d'accès, d'interprétation et d'usage de l'information.

Sur cette base, deux propositions théoriques sont formulées :

P1. Les technologies disruptives sont associées à une réduction des asymétries informationnelles lorsque les conditions d'accès, de qualité, de fiabilité et d'intelligibilité de l'information sont réunies.

Cette proposition s'appuie sur les résultats de la revue de littérature relatifs à la capacité des technologies numériques à faciliter la circulation de l'information et à améliorer sa disponibilité. Les systèmes intégrés, les outils de Business Intelligence, les tableaux de bord, les dispositifs d'automatisation et les solutions d'analyse avancée permettent notamment de centraliser, traiter et diffuser les données dans des délais plus courts. Une telle évolution peut limiter certains écarts entre les acteurs lorsque l'information devient plus largement accessible et plus facilement exploitable.

P2. Les technologies disruptives peuvent être associées à une reconfiguration des asymétries informationnelles, les écarts entre les acteurs pouvant se déplacer de l'accès à l'information vers sa compréhension, son interprétation et sa maîtrise.

Cette deuxième proposition prolonge la précédente en introduisant l'idée que la transformation numérique ne conduit pas nécessairement à une réduction uniforme des asymétries. Lorsque les technologies rendent l'information plus accessible, les différences entre les acteurs peuvent progressivement se déplacer vers d'autres dimensions. La maîtrise des modèles, la compréhension des critères de traitement, la capacité à interpréter les résultats produits par les systèmes et l'aptitude à mobiliser les données dans les pratiques organisationnelles peuvent alors devenir de nouvelles sources de différenciation informationnelle.

Ces deux propositions structurent l'analyse empirique de cet article dans le contexte marocain. Elles permettent d'analyser, d'une part, de quelle manière les technologies disruptives peuvent contribuer à réduire certains écarts informationnels en améliorant l'accès et les caractéristiques de l'information et, d'autre part, comment elles peuvent simultanément reconfigurer ces écarts en déplaçant les asymétries vers la compréhension, l'interprétation et la maîtrise des informations produites par les dispositifs numériques. Le cadre proposé conduit ainsi à dépasser une conception de la transformation numérique fondée sur la seule diffusion des outils pour analyser ses effets sur la distribution et la maîtrise du pouvoir informationnel au sein des organisations.

4. Méthodologie de recherche

4.1. Positionnement épistémologique et démarche méthodologique

Cette recherche adopte une approche qualitative à visée exploratoire, adaptée au caractère émergent et multidimensionnel du phénomène étudié. L'objectif n'est pas de mesurer statistiquement l'effet des technologies disruptives, mais de comprendre de quelle manière celles-ci transforment les conditions d'accès, de circulation, de qualité, de fiabilité, d'interprétation et de maîtrise de l'information au sein des organisations marocaines. Cette démarche s'inscrit dans une logique compréhensive, permettant d'appréhender les perceptions, les expériences d'usage et les pratiques informationnelles des acteurs dans leur contexte organisationnel.

Le terrain concerne des organisations marocaines engagées, à des degrés différenciés, dans des démarches de transformation numérique ou dans l'usage d'outils numériques de gestion. L'étude porte sur des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la production, le traitement, l'analyse, la gouvernance, l'interprétation ou l'utilisation de l'information organisationnelle.

L'échantillonnage suit une logique raisonnée. Les répondants ont été sélectionnés selon quatre critères principaux : leur implication dans les processus organisationnels liés à l'information, leur usage régulier d'outils numériques ou de données de gestion, leur capacité à décrire les pratiques informationnelles de leur organisation et la diversité de leurs profils fonctionnels. L'objectif n'était pas d'assurer une représentativité statistique, mais de croiser plusieurs fonctions et secteurs. Le recrutement a mobilisé le réseau professionnel des chercheuses, des contacts institutionnels au sein des organisations ciblées ainsi que la plateforme LinkedIn, avec une attention portée à la diversité sectorielle et fonctionnelle des profils sollicités.

L'échantillon est composé de douze acteurs organisationnels.

Tableau 1. Profil des participants aux entretiens

Code	Profil du répondant	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise	Ville / contexte	Durée
CDG1	Contrôleur de gestion senior	Industrie	Grande entreprise	Casablanca	1h20
CDG2	Responsable de contrôle de gestion	Services	Groupe	Rabat	1h10

DATA1	Data analyst	Commerce / distribution commerciale	Grande entreprise	Casablanca	1h25
SI1	Responsable systèmes d'information	Industrie / services numériques internes	Grande entreprise	Casablanca	1h30
SI2	Responsable transformation digitale	Services / transformation numérique	PME structurée	Rabat	1h20
FIN1	Responsable financier	Agroalimentaire	Entreprise de taille intermédiaire	Settat	1h05
AUD1	Responsable audit interne	Industrie	Groupe	Kénitra	1h15
RH1	Responsable RH	Services	Entreprise de taille intermédiaire	Casablanca	1h00
OP1	Manager opérationnel	Industrie / logistique	Grande entreprise	Tanger	1h10
OP2	Responsable supply chain	Distribution	Grande entreprise	Casablanca	1h05
DIR1	Dirigeant de PME	Commerce / services	PME familiale en croissance	Fès	50 min
DIG1	Chef de projet digital	Banque / assurance	Grande entreprise	Casablanca	1h20

Source : Élaboration des auteures à partir des données issues des entretiens.

La saturation thématique a été appréciée progressivement au cours de l'analyse des douze entretiens. La saturation a été considérée comme atteinte à partir du dixième entretien, aucun nouveau code substantiel susceptible de modifier la structure analytique n'ayant émergé par la suite. Les onzième et douzième entretiens ont principalement permis de confirmer et de nuancer les catégories déjà établies. Cette appréciation repose sur l'absence de nouveaux

codes substantiels, la stabilisation des regroupements thématiques et la récurrence des catégories centrales dans les différents profils interrogés.

4.2. Méthode de collecte des données

La collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs, permettant de structurer les échanges autour des dimensions issues de la revue de littérature, tout en laissant aux répondants la possibilité d'exprimer librement leurs expériences et perceptions. Les entretiens ont été réalisés en présentiel ou à distance entre mars et avril 2026, selon la disponibilité des participants, avec une durée comprise entre 50 minutes et 1h30.

Avant chaque entretien, les répondants ont été informés de l'objectif de la recherche, de son caractère académique, de l'usage strictement scientifique des données recueillies et de leur droit de ne pas répondre à certaines questions. Leur consentement a été recueilli avant le démarrage de l'entretien. La confidentialité a été assurée par l'anonymisation des participants et des organisations. Des codes anonymes ont été attribués aux répondants et les éléments susceptibles de permettre leur identification directe ont été supprimés ou neutralisés.

4.3. Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu assistée par Excel. L'analyse a été menée selon une double logique : une lecture verticale, centrée sur chaque entretien, et une lecture horizontale, permettant de comparer les répondants et d'identifier les convergences, divergences et spécificités des profils étudiés.

Le passage des verbatims aux catégories analytiques a suivi trois étapes : l'identification des extraits significatifs, leur association à des codes thématiques, puis le regroupement des codes en sous-thèmes et en catégories analytiques. Le processus a abouti à 36 codes initiaux, 14 sous-thèmes et 6 catégories analytiques finales.

L'analyse ne visait pas à quantifier les réponses, mais à mettre en évidence les thèmes récurrents, les convergences, les divergences et les mécanismes permettant de comprendre la transformation des asymétries informationnelles. Une attention particulière a été accordée à leur double dynamique : la réduction de certaines asymétries et leur reconfiguration vers de nouvelles formes d'écart liées notamment à la qualité, à l'intelligibilité, à l'interprétation et à la maîtrise de l'information.

Les verbatims originaux ont été conservés dans la matrice Excel afin d'assurer la traçabilité entre les données brutes, les codes et les catégories. Les codes ont été progressivement stabilisés à travers plusieurs lectures successives du corpus.

Le codage a été réalisé par une seule chercheuse, aucun second codage indépendant n'ayant été effectué. Cette limite méthodologique est prise en compte dans l'interprétation des résultats et discutée dans la conclusion. Les résultats sont présentés de manière transversale, par axes analytiques, afin de faire ressortir les mécanismes communs observés dans les discours.

5. Présentation des résultats

Les résultats sont présentés selon trois axes analytiques correspondant aux principales dimensions émergées de l'analyse thématique : la maturité numérique des organisations, les conditions d'accès à l'information et les formes de reconfiguration des asymétries informationnelles à travers la qualité, l'intelligibilité et la maîtrise de l'information.

Axe 1. Une transformation numérique avancée, mais différenciée selon la maturité des organisations

Le premier axe met en évidence des niveaux de maturité numérique différenciés selon les organisations et les fonctions interrogées. Neuf entretiens sur douze font apparaître une maturité numérique relativement avancée, notamment à travers l'utilisation d'ERP, de solutions de Business Intelligence, de tableaux de bord, d'outils d'automatisation et, dans certains cas, de modèles prédictifs. Toutefois, cette maturité ne se traduit pas de manière uniforme dans les pratiques organisationnelles. **CDG1** illustre cette dynamique : « *Aujourd'hui, on a un ERP qui centralise les données, et avec Power BI, on peut avoir des tableaux de bord qui permettent de suivre les indicateurs presque en temps réel.* » Ce témoignage montre que les technologies numériques permettent une centralisation et une circulation plus rapide de l'information, tout en facilitant son exploitation à des fins de pilotage. Cependant, les entretiens révèlent que cette transformation reste fortement dépendante des ressources disponibles, des compétences des utilisateurs et du niveau d'intégration des outils dans les processus organisationnels. La maturité numérique apparaît ainsi comme une dimension structurante des conditions dans lesquelles l'information est produite, accessible et exploitée.

Les résultats suggèrent également une différence entre les organisations disposant de systèmes intégrés et celles qui continuent de recourir à des outils plus fragmentés. Cette différenciation influence directement les modalités de circulation de l'information et les capacités des acteurs à accéder aux mêmes données, au même moment et avec le même niveau de compréhension.

Ainsi, la transformation numérique ne peut être appréhendée uniquement à partir de la présence ou de l'absence de technologies. Elle renvoie également à leur niveau d'intégration, aux compétences mobilisées et à la capacité des acteurs à exploiter les informations produites. La maturité numérique constitue dès lors une première condition de transformation des dynamiques informationnelles observées dans les organisations étudiées.

Axe 2. Un accès à l'information amélioré, mais des asymétries persistantes

Le deuxième axe montre que les technologies numériques améliorent globalement l'accès à l'information, tout en laissant subsister des écarts entre les acteurs organisationnels. Sept entretiens sur douze font directement apparaître cette problématique. Les systèmes intégrés, les tableaux de bord et les outils d'automatisation facilitent la disponibilité et la circulation de l'information, mais cette accessibilité demeure différenciée selon les fonctions, les responsabilités et les niveaux d'habilitation. **SI1** souligne ainsi : « *Avec les systèmes actuels, l'information est beaucoup plus accessible qu'avant, mais tout le monde n'a pas accès aux mêmes données. Cela dépend du rôle, des responsabilités et parfois de la sensibilité des données.* » Ce témoignage met en évidence une première forme de persistance des asymétries informationnelles, l'augmentation de la disponibilité globale de l'information ne signifie pas nécessairement une homogénéisation de son accès. Cette différenciation apparaît également dans les pratiques de partage et d'interprétation de l'information. **CDG2** observe : « *Chaque service peut avoir sa propre lecture des chiffres. Le problème n'est pas toujours l'absence d'information, mais le fait qu'on n'a pas forcément une même version de la réalité.* » L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans la quantité d'information disponible, mais également dans sa circulation entre les différentes fonctions et dans la possibilité pour les acteurs de disposer d'une représentation commune de la situation organisationnelle.

Les entretiens montrent ainsi que les technologies peuvent réduire certaines asymétries liées à l'accès matériel à l'information, tout en laissant subsister d'autres écarts liés aux droits d'accès, à la fragmentation des données ou aux capacités différenciées des acteurs à les exploiter.

Cette dynamique est particulièrement visible dans les usages liés à l'automatisation et aux modèles avancés. **DIG1** précise : « *Les outils d'automatisation aident à traiter rapidement les dossiers. Mais ceux qui comprennent vraiment les critères utilisés sont peu nombreux. Cela peut créer une nouvelle asymétrie entre ceux qui maîtrisent le modèle et ceux qui appliquent simplement le résultat.* » Ce témoignage constitue un résultat particulièrement significatif pour l'analyse, l'introduction de technologies avancées ne supprime pas nécessairement

l'asymétrie informationnelle, mais peut en modifier la nature. L'écart ne porte alors plus uniquement sur l'accès à l'information, mais sur la capacité à comprendre les critères, les modèles et les mécanismes qui produisent les résultats. Les résultats mettent ainsi en évidence une transformation des formes d'asymétrie informationnelle. Alors que les technologies permettent une diffusion plus large et plus rapide des informations, la maîtrise des dispositifs techniques et des modèles utilisés peut rester concentrée entre les mains d'un nombre limité d'acteurs.

Axe 3. De l'accès à l'information à sa qualité et sa maîtrise : une reconfiguration des asymétries informationnelles

Le troisième axe montre que l'accès à l'information ne constitue qu'une dimension de la dynamique informationnelle. La qualité, la fiabilité, l'intelligibilité et la capacité d'interprétation des données apparaissent comme des dimensions déterminantes des écarts informationnels entre les acteurs. Huit entretiens sur douze font référence à la qualité des données, tandis que les entretiens mettent également en évidence l'importance de la compréhension et de la maîtrise de l'information. **FIN1** résume cette difficulté : « *On peut avoir un tableau de bord très sophistiqué, mais si les données à la base sont fausses, le résultat sera faux aussi.* » Ce témoignage montre que la multiplication des outils numériques et la sophistication des dispositifs de restitution ne garantissent pas, à elles seules, une information fiable. La qualité des données constitue ainsi une condition essentielle de la valeur informationnelle produite par les technologies. Cette question apparaît également dans l'usage des modèles prédictifs. **OP2** souligne : « *Un modèle peut donner une tendance, mais il ne connaît pas forcément les événements locaux ou les changements de contexte.* » L'exploitation de données à travers des modèles avancés peut donc produire des résultats utiles sans pour autant rendre compte de l'ensemble des dimensions contextuelles nécessaires à leur interprétation. Les entretiens suggèrent ainsi que les technologies numériques peuvent déplacer les difficultés informationnelles plutôt que les faire disparaître. Lorsque l'accès devient plus facile, les enjeux se déplacent vers la qualité des données utilisées, leur fiabilité, leur compréhension et leur interprétation.

Le troisième axe met également en évidence que l'appropriation de l'information ne se réduit pas à l'accès technique aux outils. L'utilisation effective des technologies suppose que les acteurs comprennent les informations produites et soient en mesure d'en apprécier la signification. L'inclusion suppose donc une appropriation réelle des données et des indicateurs.

RH1 résume cette idée : « *Donner un identifiant à quelqu'un ne veut pas dire qu'il est inclus. S'il ne comprend pas les indicateurs, s'il ne sait pas chercher l'information ou s'il n'ose pas poser de questions, il reste dépendant des autres.* », **SI2** va dans le même sens : « *Beaucoup de projets digitaux échouent parce qu'on forme les utilisateurs sur le bouton à cliquer, pas sur le pourquoi. Il faut expliquer ce que signifie l'information et pourquoi il est important dans la décision.* »

Les entretiens suggèrent ainsi que la formation doit dépasser l'apprentissage technique. Elle doit permettre aux utilisateurs de comprendre la logique des indicateurs, leur signification et les conséquences des indicateurs sur les pratiques de travail. Dans l'ensemble, les résultats montrent que les technologies numériques avancées transforment les conditions d'accès, de circulation et de traitement de l'information, sans pour autant uniformiser les situations informationnelles des acteurs. Elles contribuent à élargir la disponibilité de l'information et à accélérer sa circulation, mais des asymétries persistent en raison des différences d'accès, de fragmentation, de qualité des données et de compétences. Plus encore, les entretiens suggèrent une reconfiguration des asymétries informationnelles : lorsque l'accès devient plus largement disponible, les écarts peuvent se déplacer vers la compréhension des données, l'interprétation des résultats, la maîtrise des modèles et la capacité à apprécier les limites des informations produites. Les technologies disruptives apparaissent ainsi non seulement comme des instruments d'accès à l'information, mais également comme des vecteurs de transformation des formes de pouvoir et de maîtrise informationnels au sein des organisations.

Afin de synthétiser les principaux résultats issus de l'analyse thématique, le tableau 2 présente les trois axes retenus pour la restitution des résultats ainsi que les principales dimensions informationnelles qui leur sont associées. Cette synthèse permet de mettre en évidence les convergences observées entre les différents profils interrogés et de situer les principales formes de transformation des asymétries informationnelles identifiées dans les entretiens.

Tableau 2. Synthèse des principaux résultats issus des entretiens

Axe de résultats	Nombre de répondants	Profils principalement concernés	Verbatim clé
1. Maturité numérique	9/12	CDG1, CDG2, DATA1, SI1, SI2, FIN1, AUD1, OP1,	CDG1 : « <i>Aujourd'hui, nous ne travaillons plus seulement avec des fichiers Excel. L'ERP reste la</i>

		DIR1	<i>base, mais les données sont ensuite reprises dans Power BI pour construire des tableaux de bord dynamiques. »</i>
2. Accès et asymétries informationnelles	7/12	SI1, CDG2, RH1, DIG1, CDG1, DATA1, SI2	SI1 : « <i>Techniquement, l'information est beaucoup plus disponible qu'avant. Mais cela ne veut pas dire que tout le monde y accède de la même manière. »</i>
3. Qualité, intelligibilité et maîtrise de l'information	8/12	FIN1, OP2, DATA1, SI1, AUD1, CDG1, CDG2, DIG1	FIN1 : « <i>L'outil peut produire un tableau de bord très propre visuellement, mais si la donnée de départ est fausse, la décision sera fausse aussi. »</i>

Source : Elaboration des auteures

Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence une transformation des conditions informationnelles associées à l'introduction des technologies numériques avancées. Celle-ci se traduit par une amélioration de la disponibilité et de la circulation de l'information, mais ne conduit pas à une homogénéisation des situations informationnelles entre les acteurs. Les asymétries persistent notamment en raison des différences de droits d'accès, de la fragmentation des données, de leur qualité et de leur fiabilité, mais également des capacités différenciées de compréhension, d'interprétation et de maîtrise des informations produites par les dispositifs numériques. Les résultats suggèrent ainsi une double dynamique : les technologies peuvent contribuer à réduire certaines asymétries informationnelles tout en participant à leur reconfiguration autour de dimensions plus complexes de l'information. Cette double dynamique constitue le point de départ de la discussion des propositions P1 et P2.

6. Discussion des résultats

Les résultats mettent en évidence une relation ambivalente entre les technologies disruptives et les asymétries informationnelles au sein des organisations étudiées. Ils montrent que la transformation numérique ne conduit pas mécaniquement à une homogénéisation des situations informationnelles entre les acteurs. Elle agit simultanément sur plusieurs dimensions de l'information, notamment sa disponibilité, sa circulation, sa qualité, sa fiabilité,

mais également sa compréhension, son interprétation et sa maîtrise. Cette configuration conduit ainsi à dépasser une lecture strictement techniciste de la transformation numérique : les technologies peuvent réduire certains écarts informationnels tout en déplaçant les asymétries vers des dimensions moins immédiatement visibles de l'information.

6.1. Les technologies disruptives entre réduction et persistance des asymétries informationnelles

La première proposition (P1) avançait que les technologies disruptives contribuent à réduire les asymétries informationnelles lorsqu'elles améliorent simultanément l'accès, la qualité, la fiabilité et l'intelligibilité de l'information mise à disposition des acteurs organisationnels. Les résultats soutiennent globalement cette proposition, tout en faisant apparaître le caractère conditionnel de cette relation. Le premier enseignement concerne l'amélioration des conditions d'accès et de circulation de l'information. Les entretiens montrent que les ERP, les plateformes de Business Intelligence, les tableaux de bord dynamiques et les dispositifs d'automatisation ont renforcé, dans plusieurs organisations étudiées, la disponibilité des données et la rapidité de leur circulation. La centralisation des informations et l'accès plus rapide aux indicateurs contribuent ainsi à réduire certains délais informationnels et à rendre les situations organisationnelles davantage visibles aux acteurs concernés.

Ce résultat rejoint la conception de Nadkarni et Prügl (2020), pour lesquels la transformation numérique doit être appréhendée à l'articulation entre l'adoption de technologies numériques disruptives et la transformation organisationnelle des capacités, des processus et des structures. Il converge également avec Plekhanov et al. (2023), qui montrent que la transformation numérique affecte plusieurs niveaux de l'organisation et peut notamment s'accompagner d'une redistribution des ressources et des pouvoirs entre les différents niveaux organisationnels.

Toutefois, les résultats montrent que l'amélioration de l'accessibilité ne signifie pas disparition des asymétries. L'accès à l'information demeure différencié selon les fonctions, les responsabilités et les niveaux d'autorisation. La centralisation technique des données peut ainsi coexister avec une distribution différenciée des droits d'accès et des capacités d'exploitation. L'asymétrie ne porte alors plus nécessairement sur l'existence de l'information, mais sur les conditions dans lesquelles celle-ci devient effectivement accessible aux différents acteurs.

Cette observation permet de prolonger les travaux qui appréhendent les asymétries informationnelles comme des déséquilibres susceptibles d'affecter la capacité des acteurs à

évaluer une situation, à négocier et à participer aux échanges organisationnels. Les technologies modifient donc la configuration de l'asymétrie sans nécessairement la supprimer. Elles peuvent réduire la rareté informationnelle tout en maintenant des écarts liés aux droits d'accès, à la fragmentation des systèmes ou aux responsabilités fonctionnelles.

Un deuxième enseignement concerne la qualité et la fiabilité de l'information. Les résultats montrent qu'une information davantage disponible ne constitue une ressource informationnelle pertinente que si les données qui la sous-tendent sont suffisamment fiables, cohérentes et contextualisées. La sophistication du dispositif de restitution ne compense pas une faiblesse située en amont dans la production ou la qualité des données. Une information peut ainsi être rapidement produite, largement accessible et visuellement élaborée tout en demeurant problématique lorsque les données sources sont incomplètes, erronées ou insuffisamment contextualisées. La réduction des asymétries informationnelles ne dépend donc pas de la seule augmentation du volume ou de la vitesse de circulation des données. Elle suppose une amélioration conjointe de leurs propriétés informationnelles. L'accès constitue dès lors une condition importante, mais non suffisante. Une information disponible mais peu fiable ou difficilement interprétable peut maintenir un déséquilibre entre les acteurs, même lorsque les infrastructures numériques sont performantes. Ainsi, les résultats soutiennent (P1) sans conduire à considérer la technologie comme un facteur produisant automatiquement une réduction des asymétries. L'effet réducteur apparaît plutôt lorsque les dispositifs numériques améliorent conjointement l'accès et les caractéristiques de l'information et lorsque les acteurs disposent des capacités nécessaires pour exploiter cette information.

6.2. La reconfiguration des asymétries vers la qualité, l'interprétation et la maîtrise de l'information

La deuxième proposition (P2) avançait que les technologies disruptives peuvent reconfigurer les asymétries informationnelles en déplaçant les écarts entre les acteurs de l'accès à l'information vers sa qualité, son intelligibilité, son interprétation et sa maîtrise. Les résultats apportent un soutien particulièrement important à cette proposition. Les entretiens montrent en effet que l'amélioration de l'accès ne s'accompagne pas nécessairement d'une capacité homogène à comprendre et à utiliser les informations produites. Des acteurs peuvent disposer d'un même environnement numérique sans disposer pour autant des mêmes capacités d'interprétation. Cette distinction conduit à différencier l'accès technique à l'information de la capacité effective à lui donner du sens. Cette évolution constitue un élément central de la transformation des asymétries informationnelles. Dans les environnements numérisés,

l'information devient plus abondante, plus rapide et plus facilement accessible, mais sa complexité peut également augmenter. Les tableaux de bord, les indicateurs automatisés et les modèles prédictifs ne livrent pas uniquement des données, ils reposent sur des modalités de sélection, de traitement et de présentation que tous les acteurs ne maîtrisent pas nécessairement. L'écart informationnel peut ainsi se déplacer vers les acteurs capables de comprendre les règles de production de l'information, d'en interpréter les résultats et d'en apprécier les limites.

Les résultats relatifs à la qualité des données renforcent cette interprétation. Une donnée peut être techniquement disponible sans être suffisamment contextualisée pour être correctement interprétée. Les limites évoquées par les répondants concernant les modèles prédictifs illustrent cette situation, un modèle peut produire une tendance utile tout en restant incapable d'intégrer certains événements locaux ou certaines évolutions contextuelles. La maîtrise informationnelle suppose alors non seulement de connaître le résultat produit, mais également de comprendre les conditions dans lesquelles il a été obtenu.

Cette observation permet de prolonger les travaux sur les asymétries informationnelles en déplaçant l'attention de la seule distribution de l'information vers les capacités différenciées de traitement et d'interprétation. Dans cette perspective, la maîtrise des données, des indicateurs et des dispositifs numériques devient elle-même une ressource organisationnelle. Les acteurs capables d'interpréter les informations produites par les systèmes disposent potentiellement d'une capacité supérieure à construire et à orienter leur lecture de la situation organisationnelle.

Le résultat est également cohérent avec la littérature sur la transformation numérique qui souligne que celle-ci ne concerne pas uniquement les technologies, mais également les capacités et les structures organisationnelles. Nadkarni et Prügl (2020) insistent notamment sur l'articulation entre technologies et transformation des capacités organisationnelles, tandis que Plekhanov et al. (2023) soulignent les transformations des ressources et des rapports de pouvoir associées à la digitalisation. Les résultats de cette étude permettent de prolonger cette perspective en montrant que ces transformations peuvent également affecter la structure des asymétries informationnelles. L'intérêt de (P2) réside ainsi dans l'identification d'un déplacement du lieu de l'asymétrie. Lorsque l'information devient plus largement disponible, la question n'est plus uniquement de savoir qui possède l'information, mais également qui sait la comprendre, l'interpréter et en apprécier la fiabilité. L'asymétrie devient alors moins visible lorsqu'elle ne porte plus directement sur la détention de l'information, mais sur la

capacité à en maîtriser le sens et les conditions d'utilisation. Cette reconfiguration apparaît également liée aux différences de maturité numérique observées entre les organisations. Les résultats montrent que les effets des technologies ne sont pas homogènes : les ressources disponibles, le niveau d'intégration des outils, les compétences des utilisateurs et la capacité organisationnelle à accompagner les changements conditionnent la manière dont l'information est effectivement appropriée. La transformation numérique apparaît ainsi comme un phénomène situé, dont les effets sur les asymétries dépendent du contexte organisationnel dans lequel les technologies sont déployées. Les compétences numériques et informationnelles constituent, dans cette perspective, un mécanisme particulièrement important. La formation ne peut être limitée à l'apprentissage des fonctionnalités techniques d'un outil. Savoir consulter un tableau de bord ou accéder à un indicateur ne signifie pas nécessairement être capable d'en comprendre la signification, d'identifier ses limites ou d'en apprécier la pertinence dans un contexte donné. La maîtrise informationnelle suppose donc une combinaison entre compétence technique, compréhension des indicateurs et capacité d'interprétation.

Les résultats mettent enfin en évidence le rôle des fonctions de médiation, notamment du contrôle de gestion. Dans des environnements où les niveaux de compétence numérique demeurent hétérogènes, le contrôleur de gestion peut contribuer à transformer une donnée techniquement disponible en une information effectivement compréhensible et exploitable. Sa fonction ne se limite alors plus à produire ou à vérifier les chiffres ; elle comprend également leur contextualisation, leur interprétation et leur traduction auprès des différents acteurs organisationnels. Ainsi, P2 est soutenue par les résultats, les technologies disruptives ne suppriment pas nécessairement les asymétries informationnelles ; elles peuvent en modifier la forme. Une partie de l'écart se déplace progressivement de l'accès vers la qualité, l'intelligibilité, l'interprétation et la maîtrise de l'information.

6.3. Apports théoriques et implications managériales

Pris dans leur ensemble, les résultats permettent de formuler une contribution théorique fondée sur une lecture dynamique des asymétries informationnelles. L'apport de cette étude ne réside pas dans l'affirmation selon laquelle les technologies disruptives réduiraient ou aggraveraient systématiquement les asymétries, mais dans la mise en évidence d'une double dynamique de réduction et de reconfiguration. D'une part, la centralisation des données, l'amélioration de leur circulation, les tableaux de bord et les dispositifs de Business Intelligence sont associés, dans les discours recueillis, à une diminution de certaines

asymétries fondées sur la rareté, la rétention ou la faible disponibilité de l'information. Lorsque plusieurs acteurs disposent d'une information commune, suffisamment fiable et intelligible, certains écarts informationnels peuvent ainsi apparaître moins importants. D'autre part, cette évolution peut s'accompagner d'un déplacement des écarts vers des dimensions moins immédiatement observables. Lorsque les acteurs ne disposent pas des mêmes compétences pour comprendre les indicateurs, interpréter les modèles ou apprécier la qualité des données, l'asymétrie peut se reconfigurer autour de la capacité de traitement et de maîtrise de l'information. Cette double dynamique permet de dépasser une conception linéaire de la transformation numérique. Les technologies ne constituent ni un mécanisme automatique de démocratisation de l'information, ni une source systématique de nouvelles concentrations informationnelles. Elles transforment plutôt les conditions dans lesquelles les asymétries se constituent et se manifestent. La transformation numérique peut ainsi être comprise comme un processus de déplacement des frontières de la maîtrise informationnelle : à mesure que l'accès devient plus largement distribué, les différences de compréhension, d'interprétation et de maîtrise peuvent acquérir une importance croissante. Cette contribution conduit également à considérer les asymétries informationnelles comme des configurations évolutives. Dans un environnement peu numérisé, l'écart peut principalement résider dans la détention ou l'accès à l'information. Dans un environnement davantage numérisé, l'écart peut progressivement se déplacer vers la capacité à évaluer la qualité des données, à comprendre les indicateurs, à interpréter les résultats et à identifier les limites des dispositifs qui les produisent. L'analyse des asymétries doit donc prendre en compte non seulement la distribution de l'information, mais également les capacités différenciées de sa compréhension et de sa maîtrise.

Sur le plan managérial, cette lecture invite les organisations à dépasser une approche centrée sur l'acquisition et le déploiement des technologies. La réduction des asymétries informationnelles apparaît liée à plusieurs conditions organisationnelles, notamment la qualité des données, les règles d'accès, les modalités de circulation de l'information et les capacités d'interprétation des utilisateurs. Une première implication concerne la gouvernance des données. Les organisations gagneraient à clarifier les responsabilités associées à la production, à la validation, à la modification et à l'utilisation des données. La fiabilité de l'information ne relève pas uniquement de la performance du système technique ; elle dépend également des processus organisationnels qui encadrent la donnée et de la capacité des acteurs à en apprécier la qualité. Une deuxième implication concerne la formation. Les résultats suggèrent qu'une formation limitée aux fonctionnalités techniques des outils ne suffit pas à

réduire les écarts de maîtrise informationnelle. L'accompagnement devrait également porter sur la compréhension des indicateurs, l'interprétation des résultats, la lecture critique des données et l'identification des limites des modèles mobilisés.

Une troisième implication concerne les fonctions de médiation, notamment le contrôle de gestion et les systèmes d'information. Dans des environnements caractérisés par des niveaux de maîtrise numérique hétérogènes, ces fonctions peuvent participer à la transformation de données disponibles en informations effectivement compréhensibles et utilisables. Le contrôleur de gestion peut notamment intervenir dans la fiabilisation, la contextualisation et la traduction de l'information auprès des différents utilisateurs. En définitive, les résultats suggèrent que les technologies disruptives transforment en profondeur les conditions de distribution et de maîtrise de l'information au sein des organisations. Leur relation avec les asymétries informationnelles apparaît ainsi moins comme un phénomène univoque que comme une dynamique dans laquelle certains écarts peuvent diminuer tandis que d'autres se déplacent vers la qualité, l'intelligibilité, l'interprétation et la maîtrise de l'information.

7. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'analyser la manière dont les technologies disruptives transforment les asymétries informationnelles dans les organisations marocaines, en s'intéressant aux conditions d'accès, de qualité, d'intelligibilité et de maîtrise de l'information. À partir d'une revue de littérature et d'une étude qualitative fondée sur douze entretiens semi-directifs, les résultats montrent que les technologies numériques avancées améliorent la disponibilité, la circulation et la visibilité de l'information, sans pour autant supprimer les asymétries informationnelles.

L'analyse met ainsi en évidence une double dynamique de réduction et de reconfiguration. Si l'élargissement de l'accès peut réduire certaines asymétries liées à la détention de l'information, les écarts peuvent se déplacer vers sa qualité, son interprétation, son intelligibilité et la maîtrise des outils et modèles qui la produisent. L'apport principal de cette recherche réside donc dans une conception dynamique des asymétries informationnelles, dont les formes et les frontières évoluent avec la transformation numérique.

Sur le plan managérial, les résultats soulignent l'importance de la qualité et de la gouvernance des données, des règles d'accès et du développement des compétences informationnelles. La formation devrait ainsi dépasser la maîtrise technique des outils pour intégrer l'interprétation

critique des données et la compréhension de leurs limites. Les fonctions de médiation, notamment le contrôle de gestion et les systèmes d'information, peuvent également contribuer à contextualiser et à rendre intelligibles les informations produites.

Cette recherche présente néanmoins des limites liées à son approche qualitative, à la taille et à la composition de l'échantillon, ainsi qu'au codage réalisé par une seule chercheuse. Des recherches futures pourraient élargir le terrain à d'autres secteurs, régions et niveaux de maturité numérique et mobiliser des approches mixtes afin de mesurer les différentes dimensions des asymétries informationnelles.

En définitive, la transformation numérique ne fait pas simplement disparaître les asymétries informationnelles, elle en transforme les formes et les frontières, en déplaçant progressivement les écarts de l'accès à l'information vers sa qualité, son intelligibilité, son interprétation et sa maîtrise.

BIBLIOGRAPHIE :

- Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Orlandi, I., Heugens, P. P. M. A. R., & Boyd, B. K. (2019). Information asymmetry in management research: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Management*, 45(1), 122–158. <https://doi.org/10.1177/0149206318798026>
- Fakhraddine, M., Zerrad, N., Berhili, H., & Morchid, M. (2025). Digital transformation in Moroccan agriculture: Applications, used technologies, impacts on marketing, limitations, and orientations for future research. *Smart Agricultural Technology*, 11, Article 100978. <https://doi.org/10.1016/j.atech.2025.100978>
- Gaga, D., Hilmi, Y., Benarbi, H., & Kaizar, C. (2025). Artificial intelligence and Big Data in management control of Moroccan companies: Case of the Rabat-Sale-Kenitra region. *Proceedings on Engineering Sciences*, 7(2), 925–938. <https://doi.org/10.24874/PES07.02.020>
- Haut-Commissariat au Plan. (2022). *Intégration des TIC au niveau entreprises au Maroc*. https://www.hcp.ma/Integration-des-TIC-au-niveau-entreprises-au-Maroc_a3370.html
- Lile, S., Ansari, S., & Urmetzer, F. (2024). Rethinking disruptive innovation: Unravelling theoretical controversies and charting new research frontiers. *Innovation*, 27(3), 394–416.
- Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (2024). Digital Morocco 2030. <https://www.mmsp.gov.ma/fr/actualites/cliquez-ici-pour-d%C3%A9couvrir-la-strat%C3%A9gie-digital-morocco-2030>
- Mishra, S., Ewing, M. T., & Cooper, H. (2022). Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1176–1197. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5>
- Nachit, H., Belhacen, L., Elfikri, I., & Jaafari, M. (2021). Digital transformation in the Moroccan public sector: Drivers and barriers. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3907290>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nemer, D. (2015). From digital divide to digital inclusion and beyond. *The Journal of Community Informatics*, 11(1). <https://doi.org/10.15353/joci.v11i1.2857>
- Ouajdouni, A., Chafik, K., & Boubker, O. (2020). Transformation digitale de l'administration publique au Maroc : Revue de la littérature et état des lieux / Digital transformation of public administration in Morocco : From the necessity to seizing the opportunity. *European Scientific Journal*, 16(19), 406–431. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n19p406>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>

Warschauer, M. (2004). Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide. *MIT Press*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/6699.001.0001>

Annexe. Guide d'entretien semi-directif

N°	Question posée lors de l'entretien	Dimension théorique	Proposition
1	Pouvez-vous présenter brièvement votre fonction et vos principales responsabilités au sein de l'organisation ?	Profil de l'acteur	—
2	Quel est votre rôle dans la production, le traitement, l'analyse ou l'utilisation de l'information dans votre organisation ?	Rôle organisationnel	—
3	Quels sont les principaux outils ou technologies numériques que vous utilisez actuellement dans votre travail ?	Technologies disruptives	P1
4	Ces outils ont-ils modifié votre manière de travailler, d'analyser l'information ou de préparer les décisions ? Pouvez-vous donner un exemple ?	Transformation numérique	P1
5	Comment l'information nécessaire à votre travail est-elle produite, centralisée et mise à votre disposition ?	Accès et circulation de l'information	P1
6	Les différents acteurs de votre organisation disposent-ils du même niveau d'accès aux informations nécessaires à leur travail ?	Asymétries informationnelles	P1– P2
7	Existe-t-il des informations auxquelles certains acteurs ont accès alors que d'autres n'y ont pas accès ? Pour quelles raisons ?	Asymétries informationnelles	P2
8	Les technologies numériques ont-elles, selon vous, réduit ces différences d'accès à l'information ou peuvent-elles parfois les renforcer ?	Réduction/reconfiguration des asymétries	P1– P2

9	Comment évaluez-vous la qualité et la fiabilité des données utilisées dans vos outils ou tableaux de bord ?	Qualité de l'information	P1– P2
10	Une information disponible dans un système ou un tableau de bord est-elle nécessairement pertinente et utilisable ? Pourquoi ?	Qualité, pertinence et utilité	P1– P2
11	Lorsque vous utilisez des prévisions, des recommandations automatisées ou des analyses produites par un outil numérique, comment prenez-vous en compte leurs limites ?	Fiabilité et contextualisation	P2
12	Les personnes qui utilisent les tableaux de bord, indicateurs ou résultats produits par ces outils comprennent-elles toujours ce qu'ils signifient ?	Compréhension et intelligibilité	P2
13	Quelles sont, selon vous, les principales difficultés rencontrées par les utilisateurs pour comprendre ou interpréter les informations produites par les outils numériques ?	Compétences informationnelles	P2
14	Les formations proposées aux utilisateurs portent-elles uniquement sur l'utilisation technique des outils ou également sur l'interprétation des informations produites ?	Appropriation de l'information	P2
16	Pouvez-vous donner un exemple où l'intervention d'une personne a été nécessaire pour expliquer, contextualiser ou corriger une information produite par un outil numérique ?	Interprétation et maîtrise	P2
17	Quel est, selon vous, le principal avantage des technologies numériques pour l'accès et la circulation de l'information ?	Synthèse ; bénéfices	P1
18	Quel est, selon vous, le principal risque de ces technologies en matière d'accès, de qualité ou de compréhension de l'information ?	Synthèse ; risques	P2