

La transformation digitale de la profession comptable au Maroc : les ombres de l'innovation destructrice

Digital transformation of the accounting profession in Morocco: the shadows of disruptive innovation

Khalid EL KACHTOUL, (Doctorant)

*Entrepreneuriat et Management des Organisations (EMO)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Zineb NOUI, (Enseignant-chercheur)

*Entrepreneuriat et Management des Organisations (EMO)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

| | |
|-------------------------------------|--|
| Adresse de correspondance : | Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock Université Hassan II de Casablanca |
| Déclaration de divulgation : | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article. |
| Conflit d'intérêts : | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts. |
| Citer cet article | EL KACHTOUL, K., & NOUI, Z. (2026). La transformation digitale de la profession comptable au Maroc : les ombres de l'innovation destructrice. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(3), 519–539. https://doi.org/10.5281/zenodo.18927756 |
| Licence | Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND |

Received: 10/02/2026

Accepted: 13/03/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 03 (2026)

La transformation digitale de la profession comptable au Maroc : les ombres de l'innovation destructrice

Résumé :

Le concept de « création destructrice » illustre comment l'innovation génère de nouveaux modèles tout en transformant ou en remplaçant les structures existantes. Sous l'impulsion de la digitalisation, ces mutations redéfinissent les dynamiques concurrentielles et menacent directement les acteurs traditionnels du marché.

Au Maroc, les comptables se retrouvent en première ligne face aux bouleversements technologiques : l'intelligence artificielle et l'automatisation font de leur métier l'un des plus exposés aux mutations en cours. Cet article examine dans quelle mesure la digitalisation croissante fragilise progressivement le monopole que ces professionnels exercent historiquement sur leur domaine. Il met en évidence une perte d'autonomie qui s'installe de manière silencieuse, mais inexorable, sous l'effet d'une pression numérique toujours plus forte.

Cette étude a pour objectif d'inventorier les retombées de la transformation digitale sur la profession comptable au Maroc, en examinant comment les innovations technologiques et la dématérialisation des procédures fiscales reconfigurent la chaîne de valeur et remettent en question le rôle traditionnel des praticiens. S'appuyant sur une méthodologie de recherche empirique, l'article combine un exposé historique des dynamiques de digitalisation (endogènes et exogènes) avec une analyse comparative des phases du cycle d'exploitation comptable avant et après l'introduction des outils numériques. Les données recueillies via une enquête réalisée auprès de 39 professionnels révèlent que si l'automatisation et l'intelligence artificielle génèrent des gains de productivité significatifs, elles entraînent également une érosion inévitable de l'autonomie professionnelle en remplaçant l'humain dans les tâches répétitives. L'étude conclut ainsi que l'avenir de la profession au Maroc dépend d'une métamorphose profonde vers le conseil stratégique et l'analyse de données, imposant aux professionnels de la comptabilité une adaptation proactive par la formation continue pour transformer cette « destruction » technologique en une réelle opportunité créatrice de valeur ajoutée.

Mots clés : Création destructrice, Professionnels de la comptabilité, Professions réglementées, Digitalisation.

JEL Classification : M4.

Type du papier : Recherche empirique.

Abstract:

The concept of 'creative destruction' illustrates how innovation generates new models while transforming or displacing existing structures. Driven by digitalization, these shifts are reshaping competitive dynamics and posing a direct threat to established market actors.

In Morocco, accounting professionals find themselves on the front line of technological disruption: artificial intelligence and automation have made their occupation one of the most exposed to ongoing structural change. This article examines the extent to which accelerating digitalization is gradually undermining the professional jurisdiction that these practitioners have historically held over their field. It brings to light a loss of autonomy that is taking hold insidiously, yet inexorably, under the pressure of an ever-expanding digital environment.

This study aims to map the consequences of digital transformation on the accounting profession in Morocco by examining how technological innovations and the dematerialization of tax procedures are reconfiguring the value chain and challenging the traditional role of practitioners. Drawing on an empirical research methodology, the article combines a historical account of digitalization dynamics — both endogenous and exogenous — with a comparative analysis of the accounting production cycle before and after the introduction of digital tools. Data collected from a survey of 39 professionals reveal that while automation and artificial intelligence generate significant productivity gains, they also inevitably erode professional autonomy by substituting for human judgment in repetitive tasks. The study concludes that the future of the profession in Morocco hinges on a profound transition towards strategic advisory services and data analysis, requiring accounting professionals to engage in proactive adaptation through continuous learning — so as to transform this technological 'destruction' into a genuine opportunity for value creation.

Keywords: Creative Destruction, Accounting Professionals, Regulated Professions, Digitalization.

JEL Classification: M41.

Paper Type: Empirical Research.

1. Introduction :

L'économie mondiale traverse une phase de mutation profonde sous l'impulsion de l'intelligence artificielle et de l'automatisation. Selon l'étude de l'Institut Sapiens (Tison, 2018), les métiers de la comptabilité figurent parmi les cinq professions les plus exposées au risque d'extinction technologique. Ce phénomène, que l'on peut qualifier d'« innovation destructrice » au sens schumpétérien, ne se contente pas de modifier les outils de travail ; il déplace la valeur ajoutée de la production de l'information vers son analyse.

Le Maroc constitue un terrain d'observation privilégié pour examiner ces dynamiques de transformation. Classée sous le code 6920 de la Nomenclature Marocaine d'Activités (NMA 2010), la profession comptable y représente un pilier de l'écosystème financier national. Placée sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, elle est structurée par deux instances majeures : l'Ordre des Experts-Comptables (OEC), régi par la loi n° 15-89 (Bulletin Officiel 4188, 1993), et l'Organisation Professionnelle des Comptables Agréés (OPCA), instituée par la loi n° 127-12 (Bulletin Officiel 6632, 2017). Historiquement centrés sur la tenue de compte et la conformité fiscale, les cabinets marocains entretiennent par ailleurs un partenariat étroit avec la Direction Générale des Impôts (DGI) pour assurer la régularité fiscale des contribuables.

Ce secteur est aujourd'hui traversé par deux dynamiques majeures. D'une part, une dynamique endogène portée par la profession comptable elle-même, dès la fin des années 80, traduisant une prise de conscience de l'impératif d'adaptation aux mutations technologiques. Et d'autre part, une dynamique exogène de dématérialisation, initiée par la DGI (Direction Générale des Impôts) dès 2009 et généralisée en 2017 avec le portail SIMPL, qui a déjà conduit à une digitalisation totale de la phase de dépôt des déclarations. En plus, l'implémentation prochaine de la facture électronique, prévue par l'article 145 du CGI (Code Général des Impôts), cible désormais la phase de captation des données, menaçant de rendre obsolètes les tâches d'encodage qui constituent historiquement le cœur de la rentabilité des cabinets comptables. Si la majorité des professionnels interrogés reconnaissent une forte augmentation de leur productivité liée à ces outils, cette accélération technologique sans précédent soulève une question de fond : dans quelle mesure la transformation digitale, tout en améliorant la productivité, constitue-t-elle une menace existentielle pour le modèle économique traditionnel des professionnels de la comptabilité au Maroc ? Il s'agit de déterminer si cette innovation est un simple levier de performance ou si elle présage une destruction des compétences actuelles au profit d'un nouveau paradigme de conseil, encore difficile à appréhender pour ces professionnels du chiffre.

Cette étude poursuit un double objectif. D'une part, elle vise à montrer l'impact réel des outils numériques sur le quotidien des professionnels marocains, afin d'identifier les zones de résistance et les gains de productivité observés. D'autre part, elle entend proposer des pistes de réflexion pour accompagner la transition vers des missions de conseil à haute valeur ajoutée. La contribution espérée est de fournir un état des lieux empirique de la résilience de la profession face à l'automatisation au Maroc.

Au-delà de l'état des lieux technique, cette étude apporte un éclairage sur la digitalisation d'une des professions réglementées dans les économies émergentes. Elle examine l'articulation complexe entre la dynamique exogène, impulsée par la transformation numérique de la DGI, et la réponse endogène des cabinets comptables, souvent contraints de subir l'innovation plutôt que de l'orchestrer. Sur le plan pratique, les conclusions de cette étude offrent des pistes de réflexion pour les ordres professionnels (OEC et OPCA) et les décideurs publics. Il s'agit d'anticiper les mutations inévitables de cette profession et d'accompagner la mise en place de politiques publiques de formation et de mise à niveau digitale, garantissant ainsi la pérennité d'un secteur garant de la transparence financière du Maroc face au choc de la digitalisation.

2. Revue de littérature

La profession comptable traverse une mutation sans précédent, propulsée par l'émergence de technologies disruptives qui redéfinissent les contours du métier. Cette transition s'inscrit dans une dynamique schumpétérienne de « destruction créatrice » où l'automatisation remet fondamentalement en question les modèles organisationnels des cabinets comptables, leur rapport au savoir, et plus largement leur position dans l'écosystème économique.

La littérature mobilisée ici s'articule autour de trois courants de recherche distincts, dont les apports sont complémentaires, mais dont les présupposés méritent d'être explicités : (2.1) la sociologie des professions, qui interroge les conditions de maintien ou d'affaiblissement du statut professionnel face aux reconfigurations technologiques ; (2.2) les travaux sur la digitalisation et les nouvelles formes de contrôle organisationnel, qui examinent comment les outils numériques redistribuent les pouvoirs d'expertise ; et (2.3) les études sur la chaîne de valeur dans les services professionnels, qui analysent le déplacement des activités à fort contenu cognitif vers des zones de valeur ajoutée renouvelée. Plutôt que d'additionner les travaux sans fil directeur, ce regroupement en courants met en lumière les tensions et les complémentarités qui structurent le débat scientifique.

2.1. La sociologie des professions comptables face à la disruption technologique

La sociologie des professions constitue le cadre théorique premier pour comprendre ce qui est en jeu dans la transformation digitale de la comptabilité. Les travaux classiques (Abbott, 1988) ont posé que la survie d'une profession dépend de sa capacité à maintenir une juridiction exclusive sur un domaine de compétence — c'est-à-dire le contrôle social reconnu d'un type de travail. Or, la digitalisation érode précisément ce contrôle en rendant accessibles à des non-spécialistes (ou à des machines) des opérations qui fondaient historiquement l'expertise des professionnels de la comptabilité.

Dans cette perspective, les études prévoyant que le métier comptable serait robotisable à hauteur de 67 % (JEANNET, 2020, citant le laboratoire FUTURES Lab) ne constituent pas simplement des données empiriques alarmantes : elles signalent une recomposition de la juridiction professionnelle au sens d'Abbott. Ce constat est d'autant plus saillant que dans l'étude de (Frey & Osborne, 2017), la catégorie spécifique des « Accountants and Auditors » se voit attribuer une probabilité d'automatisation s'élevant à 94 % (p. 74). Il convient cependant d'en interroger la robustesse méthodologique. Ces taux de « robotisabilité » reposent souvent sur la taxonomie de (Frey & Osborne, 2017), dont les critères — « routinisation », « codifiabilité » des tâches — sont contestés par plusieurs auteurs (Arntz et al., 2016) pour leur tendance à agréger des occupations sans distinguer les tâches réellement automatisables au sein de ces occupations. Appliquée à la comptabilité, cette limite est significative : si la saisie et le rapprochement de données sont hautement automatisables, le jugement professionnel mobilisé dans le conseil fiscal, l'audit de situations complexes ou la médiation client l'est beaucoup moins. Toutefois, l'essor récent de l'intelligence artificielle générative tend à remettre en question cette frontière longtemps considérée comme stable. Des systèmes capables de raisonner sur des textes juridiques, de simuler des scénarios fiscaux ou d'analyser des situations financières nuancées commencent à empiéter sur des tâches jusqu'alors réservées au jugement humain. Si la dimension relationnelle et la responsabilité déontologique du professionnel demeurent difficilement substituables, la frontière entre automatisation et expertise se déplace désormais à un rythme inédit, invitant la profession à redéfinir en profondeur la valeur ajoutée qu'elle entend préserver.

Certains auteurs affirment que la transformation digitale conduira à la disparition des petits cabinets et fiduciaires traditionnels (ROUSSI, 2022). Cette affirmation s'appuie sur une lecture schumpétérienne radicale, où les opérateurs qui ne s'adaptent pas sont éliminés par la concurrence de structures mieux dotées en capital numérique. Elle est cohérente avec les

observations faites dans d'autres secteurs de services dans les économies avancées (Brynjolfsson & McAfee, 2014), mais elle souffre de certaines limites. D'une part, elle tend à assimiler digitalisation et concentration, alors que la littérature sur les marchés de services professionnels montre que la proximité relationnelle et la confiance constituent des dimensions centrales de la relation client dans les cabinets de services professionnels (Maister, 1993), susceptibles de fonctionner comme des barrières à l'entrée durables pour les petits cabinets, indépendantes du degré d'automatisation. D'autre part, les projections à long terme sur la démographie des cabinets manquent de données empiriques longitudinales pour le contexte marocain ou pour des marchés comparables en termes de maturité numérique. La transposition directe de conclusions issues des économies anglo-saxonnes appelle à ce titre une grande prudence méthodologique.

2.2. Digitalisation, automatisation et recomposition du contrôle

Un deuxième courant de recherche s'intéresse à la manière dont les outils numériques — cloud computing, Intelligence Artificielle, facturation électronique — reconfigurent en profondeur le processus de production comptable. L'avènement du cloud computing a permis aux cabinets d'accéder à des solutions de gestion plus souples et scalables (Decman et al., 2019), réduisant les coûts d'infrastructure et favorisant la standardisation des procédures. Il est essentiel de souligner que cette standardisation ne constitue pas seulement un gain d'efficacité, mais agit comme le socle technique indispensable à l'IA : en uniformisant les flux de données, elle crée l'environnement "lisible" nécessaire au déploiement des moteurs d'automatisation du cycle de production (Vandapuyé & Jabraoui, 2024).

Les données quantitatives fréquemment citées méritent ici d'être mises en perspective critique. L'affirmation selon laquelle les tâches d'encodage représentent jusqu'à 63 % de la charge de travail dans certains cabinets (Wolters Kluwer, 2020) est issue d'une étude commanditée par un éditeur de logiciels comptables, ce qui constitue un conflit d'intérêts potentiel susceptible d'orienter les résultats vers une surestimation de la proportion de tâches automatisables. De même, la projection selon laquelle l'automatisation pourrait éliminer 40 % de la charge de travail des professionnels (Axson, 2015) est fondée sur des modèles prospectifs établis dans un contexte américain de grande firme, dont la transposabilité aux cabinets de petite et moyenne taille — majoritaires au Maroc — n'est pas démontrée.

L'expérience de la Direction Générale des Impôts (DGI) au Maroc constitue un terrain d'observation particulièrement fertile. Malgré une réduction de ses effectifs entre 2012 et 2021, l'institution a redéployé ses ressources vers des missions à forte valeur ajoutée, notamment le contrôle et la gestion de données (EL GHIOUAN & EL ADNANI, 2023). Ce cas illustre empiriquement la logique de réallocation vers la valeur ajoutée théorisée par (BOUMAHDI & OUASHIL, 2023). Toutefois, ce cas illustre également une asymétrie de pouvoir fondamentale : la DGI ne se contente pas de se transformer, elle configure le champ de pratique des cabinets privés. En imposant le calendrier et les standards de la dématérialisation, l'administration fiscale agit comme le véritable "maître du jeu" institutionnel. Cette tutelle régaliennne transforme de facto le comptable en un maillon d'une chaîne de contrôle étatique, limitant son autonomie à l'exécution de normes et de procédures numériques dont il ne détient pas l'initiative.

Ce cas ne saurait cependant être érigé en modèle universellement transposable. En tant qu'administration publique disposant d'un monopole institutionnel et de ressources stables, la DGI se distingue structurellement des cabinets privés opérant dans un environnement concurrentiel. Étendre son modèle de redéploiement au secteur libéral supposerait des conditions — investissement en formation, conduite du changement, repositionnement de l'offre de services — dont la réunion ne peut être présumée.

Ce courant tend cependant à appréhender l'automatisation comme un simple vecteur de gains d'efficacité, sans interroger les transformations des rapports de pouvoir qu'elle induit. Des

travaux issus du management critique (Alvesson & Willmott, 1992 ; Susskind & Susskind, 2015) montrent que la numérisation des processus professionnels déplace une partie du contrôle cognitif des praticiens vers les concepteurs des outils logiciels. Cette dynamique, que l'on peut désigner comme une mise sous tutelle algorithmique du jugement professionnel, constitue un enjeu central pour comprendre l'érosion de l'autonomie. Dans le prolongement d'Abbott (1988), cette délégation de la décision à l'outil risque de fragiliser la juridiction exclusive de l'expert : si le savoir opératoire n'est plus maîtrisé par le professionnel, mais par l'algorithme, c'est la reconnaissance sociale de son expertise qui se trouve, à terme, menacée. Il convient toutefois de noter qu'Abbott théorise également la possibilité d'une reconquête juridictionnelle : un groupe professionnel fragilisé sur un segment pouvant revendiquer de nouveaux espaces d'expertise. La question n'est donc pas tant celle d'une disparition inéluctable que celle du terrain sur lequel s'opérera ce redéploiement, et des conditions institutionnelles qui le rendront possible.

2.3. La chaîne de valeur des services comptables et le déplacement vers le conseil

Le troisième courant mobilise le cadre analytique de la chaîne de valeur (Porter, 1985) pour le secteur des services, pour cartographier le déplacement des activités comptables des segments bas — saisie, contrôle de cohérence, déclarations standardisées — vers des segments hauts : audit de performance, conseil stratégique, management de la donnée. La libération du temps opérationnel par l'automatisation est présentée comme une condition nécessaire de ce déplacement (BOUMAHDI & OUASHIL, 2023).

Ce travail présente une cohérence certaine avec les évolutions observées dans les grands cabinets d'expertise comptable. Elle repose cependant sur une hypothèse implicite qui mérite d'être interrogée : celle selon laquelle les professionnels du secteur disposeraient déjà, ou seraient en mesure d'acquérir rapidement, les compétences nécessaires pour investir ces nouveaux domaines d'activité. Or, le conseil stratégique, l'analyse de données complexes ou l'accompagnement des transformations organisationnelles requièrent des compétences analytiques, relationnelles et sectorielles qui ne découlent pas naturellement de la maîtrise des processus comptables classiques. En ne traitant pas des besoins en formation ni des conditions de montée en compétences, ce courant laisse sans réponse une question pourtant centrale pour la validité de son argumentation.

La littérature sur la chaîne de valeur tend à postuler une complémentarité naturelle entre l'automatisation et le travail humain qualifié. Cette vision, que l'on peut qualifier d'optimisme technologique modéré, est néanmoins nuancée par des travaux qui montrent que la complémentarité n'émerge pas spontanément, mais suppose des investissements organisationnels délibérés et durables (Brynjolfsson & Hitt, 2000, 2003). Pour les petits cabinets, dont les marges et la capacité d'investissement sont limitées, cette complémentarité pourrait rester à l'état de potentiel non réalisé. Les conditions institutionnelles et sectorielles dans lesquelles l'automatisation produit effectivement de la valeur pour le travail qualifié restent par ailleurs largement dépendantes du contexte (Acemoglu & Restrepo, 2020).

Par ailleurs, la notion de « valeur ajoutée » mérite elle-même d'être problématisée. Dans le contexte de la profession comptable, elle est souvent définie implicitement du point de vue du cabinet — en termes de rentabilité ou de différenciation concurrentielle — plutôt que de celui du client ou de la société. Une approche plus critique inviterait à examiner dans quelle mesure le déplacement vers le conseil modifie réellement la nature du service rendu à la clientèle des PME et TPE, qui constitue le cœur de marché des cabinets de taille intermédiaire.

S'appuyant sur le modèle schumpétérien de la destruction créatrice (Schumpeter, 1942), le présent travail s'inscrit dans une lecture dialectique de la transformation digitale, que (Colin & Verdier, 2015) formulent ainsi : « la révolution numérique semble avoir accéléré dans des

proportions spectaculaires le processus de destruction créatrice qui est au fondement du développement économique ».

Il convient cependant d'exercer un regard critique sur l'usage du cadre schumpétérien dans ce contexte. Schumpeter pensait la destruction créatrice à l'échelle macro-économique et sectorielle, non à l'échelle des occupations professionnelles. Son application à la profession comptable implique un glissement de niveau d'analyse que les auteurs qui l'utilisent n'explicitent généralement pas. En outre, le modèle schumpétérien suppose que la destruction d'un ordre ancien est suivie d'une création équivalente ou supérieure en volume et en qualité d'emploi — hypothèse qui reste empiriquement ouverte dans le cas spécifique de la profession comptable, notamment pour les marchés émergents.

C'est pour dépasser les limites d'une lecture strictement fonctionnaliste que cet article propose le concept d'« érosion de l'autonomie professionnelle ». Distinct de la question de la suppression d'emplois, ce concept désigne le processus par lequel la maîtrise cognitive, le monopole du jugement et la capacité à définir les normes du métier — ce qu'Abbott (1988) nommait le cœur de la juridiction — se déplacent progressivement des professionnels vers les systèmes techniques. Cette érosion ne signifie pas la disparition du comptable, mais sa subordination fonctionnelle à l'outil : le professionnel ne « décide » plus, il « valide » une suggestion algorithmique dont il ne maîtrise plus totalement la logique sous-jacente. Ce glissement, souvent peu visible dans un premier temps, s'installe de manière structurelle sous l'effet conjugué de la dématérialisation fiscale, du développement de l'intelligence artificielle et des transformations réglementaires en cours.

En croisant ces trois courants, le présent article adopte un positionnement qui refuse à la fois le catastrophisme technophobe (disparition inéluctable) et l'optimisme naïf (upgrade naturel vers le conseil). Il s'inscrit dans le champ du management critique des professions en proposant que la transformation digitale opère une redistribution asymétrique : elle crée de nouvelles opportunités pour les acteurs disposant des ressources nécessaires à la transition, tout en fragilisant structurellement les acteurs les moins bien positionnés — notamment les petits cabinets marocains dont la clientèle TPE/PME ne valorise pas encore, ou pas suffisamment, le conseil stratégique différencié.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain et données de l'étude

La présente étude porte sur la profession comptable au Maroc, terrain d'observation privilégié pour analyser les dynamiques de transformation digitale à l'œuvre dans un pays émergent disposant d'un cadre réglementaire structuré. Le secteur entretient un partenariat étroit avec la Direction Générale des Impôts (DGI), principal vecteur de la transformation digitale exogène. Les données mobilisées sont de deux natures complémentaires :

Les données documentaires comprennent les textes législatifs et réglementaires ainsi que les publications de la DGI relatives à la dématérialisation fiscale. Ces sources permettent de reconstituer la chronologie de la transformation digitale de la profession et d'identifier les dynamiques endogène et exogène qui la structurent.

Les données empiriques sont issues d'une enquête, conçue et administrée via Google Forms, dont le lien de participation a été diffusé par WhatsApp au sein d'un groupe professionnel réunissant plus de 500 membres. Aucune stratification préalable n'a été appliquée, la participation étant volontaire. Le taux de réponse s'établit à environ 7,80 % (39 répondants). Le ciblage étant orienté vers les comptables agréés — catégorie jugée la plus exposée aux mutations induites par la digitalisation —, l'échantillon présente une homogénéité marquée : 89,7 % des répondants relèvent de ce statut, 94,9 % justifient de plus de dix ans d'ancienneté, et 89,7 % appartiennent aux tranches d'âge 41-60 ans.

Répartition par statut professionnel : La composition de l'échantillon reflète fidèlement l'orientation ciblée de l'enquête. Les comptables agréés constituent la très grande majorité des répondants, avec 35 individus soit 89,7 % de l'échantillon. Les collaborateurs comptables représentent 5,1 % (2 répondants). Les experts-comptables et les directeurs de cabinet ne comptent chacun qu'un seul représentant, soit 2,6 % respectivement. L'échantillon est ainsi quasi-exclusivement composé de comptables agréés, ce qui garantit une cohérence optimale avec l'objet d'étude, dans la mesure où ce sont précisément ces professionnels qui se trouvent en première ligne face aux dynamiques de digitalisation analysées.

Répartition par ancienneté : L'échantillon se caractérise par une ancienneté professionnelle très élevée. Les praticiens justifiant de plus de vingt ans d'expérience forment la majorité absolue avec 26 répondants, soit 66,7 % de l'échantillon. Ceux dont l'ancienneté est comprise entre onze et vingt ans représentent 28,2 % (11 répondants). Seuls 2 répondants (5,1 %) exercent depuis cinq à dix ans, et aucun ne déclare une ancienneté inférieure à cinq ans. L'échantillon est ainsi dominé par des professionnels chevronnés ayant débuté leur carrière avant la généralisation des outils numériques, ce qui confère une valeur particulière à leurs perceptions sur l'évolution du métier, tout en pouvant introduire un biais générationnel dans l'appréciation des outils digitaux.

Répartition par âge : La structure par âge est cohérente avec les données d'ancienneté. La tranche des 41-50 ans est la plus représentée avec 21 répondants (53,8 %), suivie par la tranche des 51-60 ans avec 14 répondants (35,9 %). Les professionnels de plus de 60 ans constituent 7,7 % de l'échantillon (3 répondants), tandis que la tranche des 30-40 ans n'est représentée que par un seul répondant (2,6 %). L'âge médian se situe ainsi dans la fourchette 41-50 ans, confirmant que l'enquête capture avant tout le vécu d'une génération de professionnels en milieu ou en fin de carrière, formés dans un environnement pré-numérique et aujourd'hui confrontés à une transition technologique accélérée.

L'enquête¹, structurée en sept blocs thématiques, comportait 21 questions fermées ou semi-fermées et une question ouverte finale. Le premier bloc portait sur le profil des répondants (âge, ancienneté, statut professionnel). Le deuxième bloc examinait les pratiques numériques actuelles, à travers les outils utilisés et le niveau de maîtrise auto-évalué sur une échelle de Likert à 5 niveaux. Le troisième bloc mesurait les effets perçus de la digitalisation sur la productivité, la qualité du travail et la relation client. Le quatrième bloc s'intéressait à l'impact observé des téléprocédures et aux difficultés rencontrées lors de leur mise en place. Le cinquième bloc se penchait sur les nouvelles compétences développées. Le sixième bloc explorait les perceptions prospectives relatives à l'intelligence artificielle, à l'automatisation de l'encodage et à l'évolution du rôle professionnel. Enfin, le septième bloc recueillait les besoins d'adaptation et invitait les répondants à classer par ordre de priorité cinq actions stratégiques d'accompagnement, selon une échelle ordinale de 1 à 5.

3.2. Modèle de recherche

La présente étude mobilise un cadre analytique combinant trois grilles de lecture complémentaires pour interpréter les dynamiques de transformation à l'œuvre au sein de la profession comptable marocaine.

La première grille s'appuie sur la théorie de la destruction créatrice de Schumpeter, transposée au contexte de la digitalisation professionnelle. Cette lecture permet d'appréhender la transformation digitale non comme une simple modernisation des outils, mais comme un processus de reconfiguration structurelle susceptible de rendre obsolètes des compétences historiquement centrales — notamment les tâches d'encodage et de saisie — au profit de nouvelles formes de valeur ajoutée orientées vers le conseil et l'analyse. Dans cette perspective,

¹

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeviv5i7UunMXnynSq3nLtKaTcuJpP8mW3RZOxzbFCm0AWong/viewform?usp=sharing&ouid=103579164497902650243>

la généralisation du portail SIMPL et l'implémentation imminente de la facture électronique sont analysées comme des vecteurs d'innovation destructrice exogène, imposée par l'administration fiscale indépendamment des stratégies d'adaptation des cabinets comptables. La deuxième grille mobilise le concept de chaîne de valeur, appliqué aux activités comptables. Le cycle comptable a été décomposé en trois phases séquentielles : la phase de captation et de saisie des données (Phase 1), la phase de traitement et d'établissement des états financiers (Phase 2), et la phase de dépôt et de conformité fiscale (Phase 3). Si les phases 2 et 3 ont d'ores et déjà fait l'objet d'une digitalisation substantielle — notamment à travers la généralisation des logiciels comptables et la dématérialisation des déclarations fiscales via le portail SIMPL —, c'est désormais la Phase 1 qui concentre les enjeux les plus critiques. Cette décomposition permet ainsi de localiser précisément le segment encore épargné par l'automatisation et d'évaluer son poids relatif dans le modèle économique des cabinets, notamment pour les comptables agréés dont la rentabilité repose encore largement sur cette phase de saisie, aujourd'hui directement menacée par l'implémentation imminente de la facture électronique. La troisième grille porte sur les dimensions de l'autonomie professionnelle, entendue comme la capacité du groupe professionnel à contrôler les conditions d'exercice de son activité et à résister aux forces de substitution ou de déqualification. Les variables mobilisées incluent le niveau de maîtrise des outils digitaux, le recours à la formation continue, la capacité de repositionnement vers des missions de conseil, et la perception de la menace de l'intelligence artificielle. Le sens des relations attendues postule que plus l'automatisation de la Phase 1 est avancée, plus l'autonomie professionnelle se contracte, à moins que les praticiens ne parviennent à migrer vers des missions à plus haute valeur ajoutée.

L'étude s'appuie sur deux catégories de données complémentaires. D'une part, les données documentaires qui ont permis de dresser le cadre réglementaire et d'identifier les dynamiques exogènes de transformation. Ces éléments ont été analysés à la lumière de la lecture schumpétérienne et de la décomposition en chaîne de valeur, afin de qualifier la nature et l'intensité des ruptures induites par la digitalisation institutionnelle.

D'autre part, les données de l'enquête administrée auprès de 39 professionnels ont été mobilisées pour documenter empiriquement les perceptions, les pratiques et les anticipations des acteurs directement concernés. Les réponses aux questions portant sur l'impact de la dématérialisation sur la productivité et la qualité du travail ont été rapportées à la chaîne de valeur pour identifier les phases effectivement affectées. Les questions relatives à l'automatisation des tâches d'encodage et à l'évolution du rôle professionnel ont été interprétées à travers la grille schumpétérienne pour mesurer la conscience collective du risque de destruction des compétences. Enfin, les réponses portant sur les besoins de formation, le soutien institutionnel et les stratégies d'adaptation ont alimenté l'analyse des dimensions de l'autonomie professionnelle, en révélant les marges de manœuvre perçues par les praticiens face à une transformation qu'ils jugent majoritairement inéluctable.

Cette triangulation entre cadre théorique, données réglementaires et données empiriques a permis de produire une analyse à double niveau : un niveau structurel, rendant compte des transformations objectives du modèle économique de la profession, et un niveau perceptuel, documentant la manière dont les praticiens eux-mêmes appréhendent, intègrent et anticipent ces mutations.

3.3. Traitement des données

Le traitement des données documentaires a reposé sur une analyse qualitative de contenu, conduite à travers une double lecture : d'une part, une lecture schumpétérienne permettant de qualifier la nature et l'intensité des ruptures induites par la digitalisation institutionnelle ; d'autre part, une décomposition en chaîne de valeur visant à reconstituer la chronologie des dynamiques

endogène et exogène de transformation digitale et à en identifier les points d'articulation avec la chaîne de valeur de la profession étudiée.

Le traitement des données empiriques issues de l'enquête a été réalisé sous Excel et s'est limité à des analyses descriptives : calcul des fréquences absolues et des pourcentages pour chaque modalité de réponse. Pour les questions à choix multiples, les combinaisons de réponses sélectionnées ont été traitées comme des modalités composites et soumises au même traitement fréquentiel. Les questions de classement ont été analysées par la distribution des rangs attribués à chaque action.

La question ouverte finale a fait l'objet d'une analyse thématique manuelle. Les 11 réponses (non nulles) ont été regroupées autour de plusieurs thèmes récurrents : la nécessité de la formation continue, la demande d'allègement des obligations déclaratives adressée à la DGI, l'appel à un soutien institutionnel renforcé, la création de réseaux de partage de bonnes pratiques, et la conviction — exprimée par plusieurs répondants — que la profession comptable est appelée à se transformer radicalement, voire à disparaître sous sa forme actuelle.

Les résultats² sont présentés à titre descriptif et illustratif, en appui à l'analyse théorique et documentaire. La triangulation entre sources documentaires, cadre théorique et données empiriques constitue le principal dispositif de validation des résultats présentés.

La présente étude tentera ainsi, de répondre, en détail, à la problématique suivante : *Comment la transformation digitale, impulsée à la fois par les professionnels comptables et l'administration fiscale, reconfigure-t-elle la chaîne de valeur de la profession comptable au Maroc, et quelles en sont les implications pour l'avenir du métier ?*

Pour répondre à cette problématique, les résultats seront organisés autour de trois axes analytiques qui structurent les dynamiques de transformation digitale de la profession comptable au Maroc : (4.1) l'évolution des outils et des processus, (4.2) les manifestations de l'érosion de l'autonomie professionnelle, et (4.3) les gains de productivité et recomposition structurelles du travail. La (5) discussion s'attachera à éclairer ce que cette évolution profonde signifie pour l'avenir de la profession comptable.

4. Résultats

4.1. Évolution des outils et des processus : une trajectoire de digitalisation progressive, des tableurs à la GED et à la dématérialisation fiscale :

La digitalisation de la profession comptable au Maroc s'est construite par une superposition de paliers technologiques, sous l'impulsion conjuguée des cabinets eux-mêmes (dynamique endogène) et de l'administration fiscale (dynamique exogène).

Cette prise du virage numérique, à l'instar d'autres pays, a suivi une trajectoire progressive au fil du temps, en passant de l'adoption des ordinateurs personnels à l'utilisation de technologies avancées telles que la Gestion électronique des Documents (GED), marquant une évolution significative et continue dans les pratiques et les outils utilisés par les professionnels du secteur. Les innovations en cette matière ont conduit à des gains d'efficacité considérables dans la gestion des activités comptables, tout en imposant de nouvelles exigences et davantage de défis. Historiquement, ce processus a pris son départ vers **la fin des années 80** et se poursuit jusqu'à nos jours. Après que les premiers ordinateurs personnels ont fait leur apparition au Maroc, les comptables ont commencé à utiliser ces machines pour effectuer quelques tâches de comptabilité de base, telles que la saisie de données et la tenue de registres (au moyen de tableur tel que Multiplan).

Par la suite, des logiciels de comptabilité commerciaux sont devenus disponibles sur le marché marocain. Les comptables les ont adoptés pour automatiser davantage les processus

² <https://docs.google.com/forms/d/11Sm87-yZgK3kji5BzT1GxgMh5pLq5HkaUzKhBmEGMeQ/viewanalytics>

comptables, y compris la gestion des comptes clients, des comptes fournisseurs et la préparation des déclarations fiscales. Cette étape a marqué le début d'une transformation plus profonde des méthodes de travail des comptables, en réduisant considérablement le temps consacré aux tâches répétitives et en améliorant la précision des données traitées.

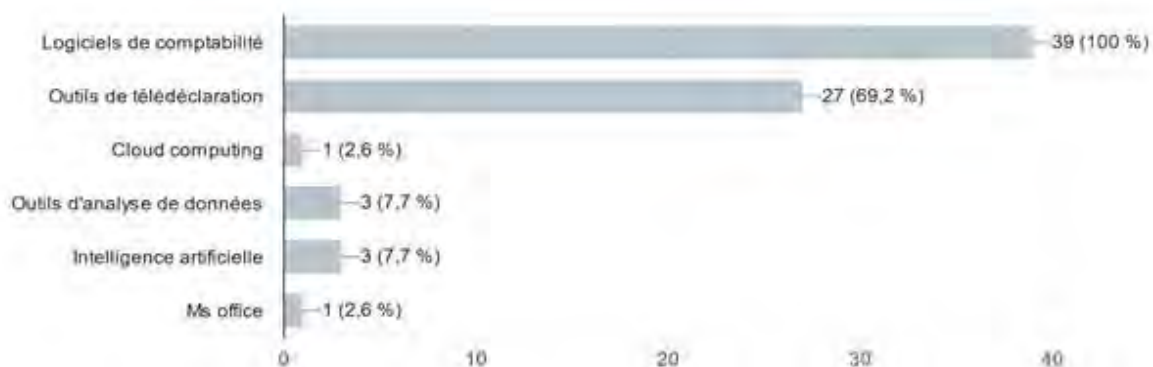
L'adoption généralisée d'Internet au Maroc a ouvert de nouvelles opportunités pour la profession comptable. Les cabinets comptables ont commencé à utiliser des courriels pour communiquer notamment avec leurs clients, ce qui a accéléré la transmission et l'échange de documents et d'informations, permettant ainsi une collaboration plus étroite entre les comptables et leurs clients.

Avec l'avènement du « cloud computing », les cabinets comptables ont pu accéder à des solutions de gestion plus sophistiquées et flexibles (Decman et al., 2019). Cette évolution a permis une collaboration en temps réel entre les comptables et leurs clients, ainsi qu'un accès aux données comptables depuis n'importe quel endroit, facilitant le travail à distance et l'optimisation des processus.

L'introduction de la Gestion électronique des Documents (GED) a marqué une nouvelle étape importante dans la digitalisation de la profession. Au moyen de la technologie de Reconnaissance Optique de Caractères (OCR) les documents papier sont automatiquement numérisés en reconnaissant leurs caractères (Vandapuye & Jabraoui, 2024). Cela a permis de dématérialiser certains documents comptables, facilitant leur stockage, leur recherche et leur partage. La GED a non seulement amélioré l'efficacité des cabinets comptables, mais a également contribué à réduire l'utilisation du papier, s'inscrivant ainsi dans une démarche plus écologique.

Cette première dynamique de transformation digitale, initiée par les cabinets comptables, a porté principalement sur la **deuxième phase** de leur cycle d'exploitation : le traitement des données pour générer, comme résultat (output), de l'information comptable et financière pertinente et fiable. La réalisation de ce résultat passe nécessairement par un processus de manipulation des données, laborieux et répétitif, qui se compose de diverses opérations telles que (entre autres) : l'extraction, le filtrage, le tri, l'agrégation, la visualisation, la classification, la fusion, la transformation, le lettrage, ...etc. C'est cette manipulation des données qui constitue d'ailleurs une grande part du « cœur de métier » des professionnels de la comptabilité. Ces tâches fastidieuses et chronophages étaient effectuées « manuellement » avant l'avènement des logiciels comptables et autres outils digitaux : 100% des professionnels consultés déclarent utiliser des logiciels de comptabilité.

Figure 1 : Outils digitaux utilisés dans le travail quotidien des professionnels de la comptabilité



Source : Enquête des auteurs

A l'instar des autres administrations publiques, la Direction Générale des Impôts (DGI) a emprunté la voie de la transformation digitale comme un choix stratégique, en adoptant notamment le processus de dématérialisation des procédures fiscales dans le but de mettre à niveau le système fiscal marocain pour qu'il devienne à la fois efficace et transparent. L'automatisation des processus a été en effet l'occasion pour la DGI de réaliser une forte croissance : l'augmentation des recettes fiscales, l'identification de nouveaux contribuables menant à l'accroissement de l'assiette fiscale, ...etc. La simplification et réduction des démarches administratives, a permis également de dégager des gains substantiels en productivité notamment en libérant du temps de travail pour ses ressources humaines. Le temps « gagné », peut être réalloué évidemment à des tâches telles que le contrôle et les nouveaux métiers de la gestion de données, activités à forte valeur ajoutée. La DGI dans ses rapports d'activité expose en détail ces exploits et réalisations (BOUMAHDI & OUASHIL, 2023).

→ *Dématérialisation des échanges avec la DGI :*

La 1^{ère} étape de ce grand chantier de digitalisation des procédures, démarches administratives et fiscales, a principalement porté sur la mise en œuvre de la politique de dématérialisation des échanges (télédéclarations et télépaiements) entre les contribuables et la DGI, initiée en 2009, généralisée à partir de 2017 et qui continue à être soutenue jusqu'à présent. La dématérialisation (téléprocédure) consiste à remplacer les supports papier traditionnels par des formats numériques pour la soumission et la gestion, notamment des déclarations. Celles-ci sont désormais déposées suivant un procédé électronique moyennant une connexion sécurisée (Internet) au compte ouvert par la DGI aux contribuables sur son portail³, selon, techniquement, deux procédés de transmission des informations se rapportant aux déclarations :

- « EFI » (échange de formulaires informatisé) : Un mode destiné principalement aux contribuables ne disposant pas nécessairement d'un logiciel approprié de comptabilité notamment. Avec ce mode, ils peuvent remplir directement leurs déclarations dans un formulaire de saisie à l'écran.
- « EDI » (échange de données informatisé) : Ce mode concerne les contribuables ayant accès à un système de gestion informatique pouvant générer directement les informations des déclarations qui, pour être acceptées et traitées, doivent être formatées et mises dans un fichier XML selon le schéma défini dans le cahier de charge élaboré par la DGI à l'intention des éditeurs des logiciels comptables et les professionnels des services informatiques aux entreprises (développeurs).

Cette politique soutenue de dématérialisation des déclarations, a poussé les professionnels du chiffre à se doter d'outils numériques nécessaires à la mise en œuvre de cette mesure « exécutoire » : 68,4% des enquêtés déclarent utiliser des outils de télédéclaration. L'option du mode de transmission « EDI » paraît être forcément et indiscutablement la meilleure : au lieu d'avoir à ressaisir la masse des données déjà contenues dans le système d'information (au niveau des logiciels de comptabilité notamment) et de les renseigner une à une au niveau de l'écran de saisie du site de la DGI lors de la télédéclaration. Ce mode permet de transférer (uploader) en toute simplicité les fichiers XML reprenant lesdites données. Pour ce faire, les cabinets comptables se sont équipés de moulinettes (petits logiciels) qui se chargent de la conversion des données à déclarer (tirés de leur système d'information déjà en place), au format exigé par la DGI. Cela a fait, dans le temps, le bonheur des éditeurs de logiciels comptables et des développeurs informatiques pour qui cela a été l'occasion de mettre sur le marché des solutions informatiques spécifiques (pratiquement du « sur commande ») répondant à cette nouvelle exigence.

³ <https://tax.gov.ma/wps/portal/DGI/Teleservices>

→ **Dématérialisation des échanges « entre les contribuables » : la « facture électronique »**

Dans le cadre d'une mesure introduite par l'article 8 de la loi de finances n° 68-17 pour l'année budgétaire 2018, le Code Général des Impôts (2024) dans son article 145 (paragraphe IX) de la section I « obligations comptables », stipule que :

« - Les contribuables soumis à l'impôt sur les sociétés et à l'impôt sur le revenu au titre des revenus professionnels déterminés selon le régime du résultat net réel ou du résultat net simplifié ainsi que ceux assujettis à la taxe sur la valeur ajoutée, doivent se doter d'un **système informatique de facturation** qui répond aux critères techniques déterminés par l'administration, conformément aux obligations prévues au III et IV ci-dessus.

Les modalités d'application des dispositions du présent paragraphe sont fixées par voie réglementaire selon les activités de chaque secteur. ».

Cette mesure non encore concrétisée depuis son introduction viendra renforcer l'arsenal qui permet à la DGI, en luttant contre l'évasion et la fraude fiscales ainsi que l'informel, d'élargir l'assiette fiscale en dénichant de nouveaux contribuables. Selon une récente déclaration faite par le patron de la DGI et rapportée par le quotidien l'Économiste dans son édition du mardi 20 février 2024, la DGI serait en passe de démarrer le chantier de la facturation électronique. Le déploiement de ce nouveau mécanisme se fera, à l'instar de la 1^{ère} phase de dématérialisation, graduellement : Un « modus operandi » qui a largement fait ses preuves.

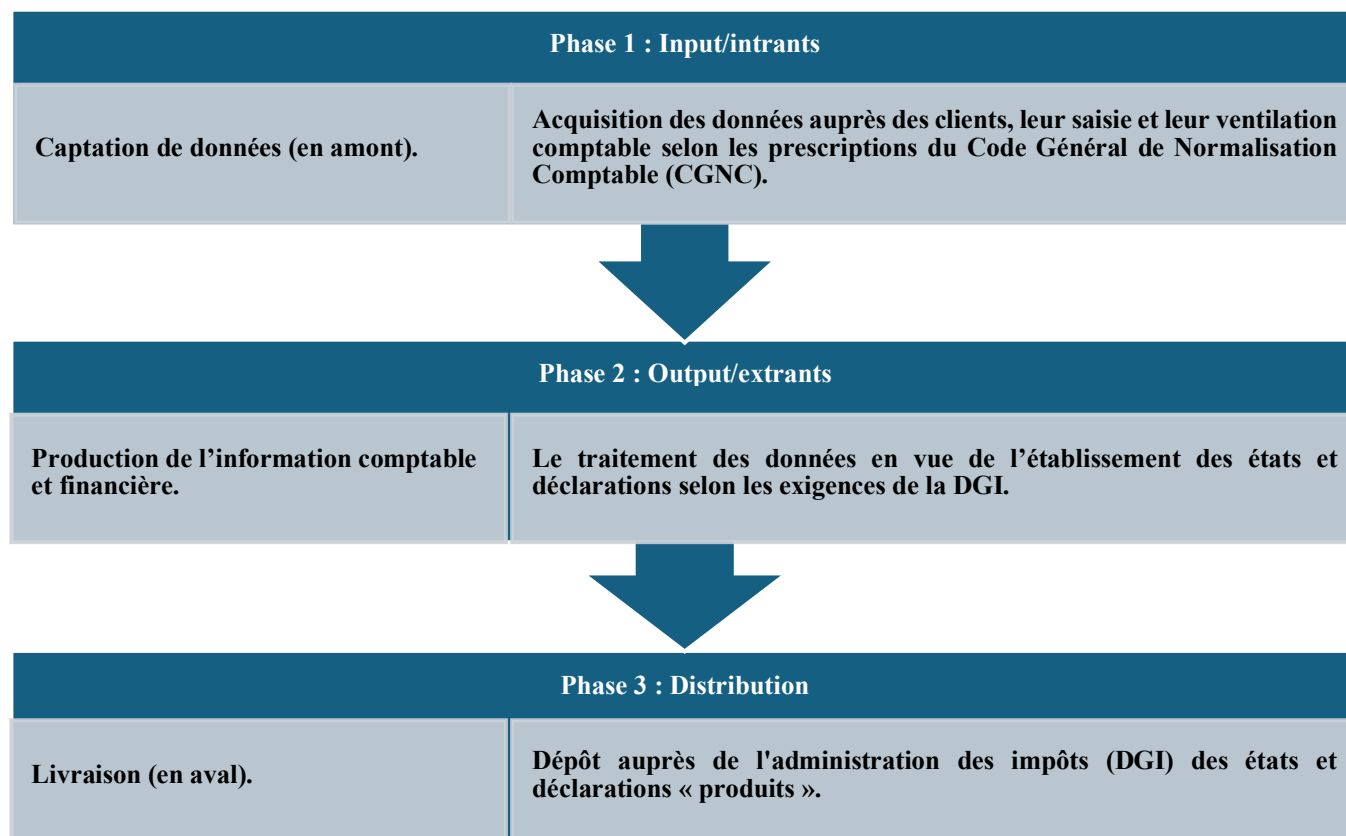
Dans le collimateur de cette mesure se trouve la dématérialisation des échanges entre, cette fois-ci, les contribuables. La « facture électronique » remplacera la facture traditionnelle dans sa version « papier », et le plus intéressant c'est qu'elle sera **émise** et **reçue** sous format électronique. Cela veut dire qu'en présence des algorithmes constamment innovants, le format « numérique » de la facture offrira aux divers concernés (clients, fournisseurs, DGI, ...) la possibilité d'en exploiter efficacement les données. La combinaison de l'adoption généralisée de la facturation électronique et des systèmes basés sur l'IA conduira à une automatisation significative du processus de production comptable (Vandapuye & Jabraoui, 2024).

4.2. Manifestations de l'érosion de l'autonomie professionnelle : l'innovation numérique comme vecteur d'une « création destructrice » silencieuse

En prenant le virage numérique, la profession comptable a « consciemment » ouvert la porte à des innovations dont la face cachée — la destruction créatrice — menace, à terme, le cœur même de son métier.

Le cycle d'exploitation des activités comptables se compose de **trois** grandes phases qui s'enchainent chronologiquement et qui sont à la base de la génération de l'information comptable et financière aussi pertinente que fiable, réalisée/produite à partir de la « matière première » (documents et justificatifs) récupérée auprès des clients :

Figure 2 : Cycle d'exploitation des activités comptables



Source : Auteurs.

Ce sont les avancées incessantes en matière des NTIC qui, dans la réalité, constituent le principal facteur catalyseur/inducteur conduisant au vieillissement, à l'obsolescence et à l'érosion du « noyau dur » de la profession comptable. En effet, certains logiciels et systèmes intelligents sont déjà capables d'automatiser des tâches comptables, notamment la collecte et l'analyse de données, la préparation de rapports financiers et même la déclaration fiscale. Ces technologies peuvent être utilisées pour rationaliser les processus comptables, réduire les erreurs et augmenter l'efficacité. La pression exercée par ces avancées technologiques qui facilitent de plus en plus la manipulation et le traitement de l'information, alimente tous azimuts des dynamiques de la transformation digitale faisant de cette dernière, non seulement un choix de développement, mais une nécessité stratégique. Conscients de l'évidence de ce constat, les professionnels du chiffre ont initié vers la fin des années 80, le processus progressif, de digitalisation de leur activité, qui a marqué le début de cette *1^{ère} dynamique* de transformation digitale de la profession.

De l'autre côté, la Direction Générale des Impôts (DGI), principal partenaire de ces professionnels, avait, elle aussi des années plus tard, entamé sa propre transformation digitale (dans le cadre du grand chantier de la modernisation des administrations). Et c'est le lancement par la DGI, dès 2009, des services digitaux en matière de divers impôts liés à la déclaration, au paiement et aux services fournis au contribuable, qui a constitué la *2^{ème} dynamique* qui accélère le processus de transformation digitale de cette profession.

Chronologiquement, ces deux dynamiques se sont succédé à la concrétisation de la transformation digitale, dans un premier temps, d'une partie de la chaîne de production des professionnels de la comptabilité : Les **phases 2** puis **3**. La mise en œuvre de la « facturation électronique » projetée par la DGI (l'appel d'offre a été lancé en juin 2024), amorcera certainement la digitalisation de la **phase 1**.

→ Phase 2 : Production de l'information comptable et financière

La digitalisation, en transformant la manière dont ces tâches sont désormais réalisées, a permis, en plus d'améliorer la qualité des activités comptables, de dégager une nette augmentation de la productivité rendue possible par des gains bien notables en terme, surtout, du temps qui constitue un poste de charge (coût de la main-d'œuvre) très important.

Cet avantage majeur et bien consistant a été très apprécié par ces professionnels qui recherchent, comme toutes les entreprises, les moyens de réduire leurs coûts. Mais à ce stade, la digitalisation a nettement montré que le besoin en ressources humaines ne croîtra pas désormais, chez ces cabinets comptables, proportionnellement à la croissance de leur volume d'activité (nombre de clients) : L'automatisation et l'introduction de nouvelles technologies a réussi à remplacer efficacement la main-d'œuvre humaine dans les tâches les plus laborieuses de la **2^{ème} phase** du cycle d'exploitation de ces cabinets. Ainsi, la profession comptable a « sciemment » reconnu aux algorithmes leur rôle et leur place « désormais indispensables » dans la conduite d'une partie de leurs activités. Ces algorithmes, infaillibles par nature, n'ont pas cessé de gagner progressivement du terrain à mesure que d'autres innovations qui permettent de libérer davantage l'humain des tâches chronophages et répétitives (notamment l'établissement et l'édition des états de synthèses annuels), voient le jour. Ainsi, tout en étant des alliés au service de l'homme, ces algorithmes s'installaient discrètement, mais durablement sur cette **2^{ème} phase** du cycle d'exploitation de la profession comptable. Cette dernière, en ayant « consciemment » pris le virage numérique comme choix certes éclairé, a « insouciamment » ouvert la porte à ces innovations et « inévitablement » à leur face cachée : la création destructrice. Avec une montée en puissance de ces algorithmes, à peine perceptible dans le temps, rien ne laissait présager les menaces qui, secrètement portées par ces innovations, pèsent sur la profession comptable.

→ Phase 3 : Livraison (dépôt des déclarations)

Avant la dématérialisation, les cabinets comptables devaient mobiliser des ressources majoritairement humaines, à l'effet d'accomplir périodiquement (mensuellement, trimestriellement et annuellement) le dépôt au format papier de toutes les déclarations exigées par la loi. Pour eux, cette mesure mise en place par la DGI et imposée par elle, a signifié la suppression du « dépôt physique » de la quasi-totalité des déclarations et donc, évidemment, la suppression du besoin aux ressources (notamment humaines) qui étaient, auparavant, nécessaires à l'accomplissement dudit dépôt. Ainsi, les professionnels de la comptabilité, en leur qualité d'adhérents délégués au téléservice, habilités à télédéclarer en lieu et place des contribuables assujettis à la télédéclaration (intermédiaires « agréés » entre le contribuable et la DGI), n'avaient plus qu'à se connecter aux comptes de leur clients (ouverts auprès de la DGI sur son portail) pour accomplir, en toute simplicité, le « dépôt en ligne » des dites déclarations. D'ailleurs le bouquet des téléservices lancés par la DGI a été baptisé « SIMPL ». La **3^{ème} phase** du cycle d'exploitation de la profession comptable est désormais totalement digitalisée. Cette dématérialisation a été un grand « soulagement » pour les professionnels de la comptabilité pour qui cette dernière phase de leur cycle d'exploitation revêt une importance cruciale et le succès de toute la chaîne en dépend : Les efforts déployés tout au long de la chaîne sont couronnés par le dépôt des déclarations de leurs clients « dans les délais impartis » fixés par la DGI. Désormais, pour cette tâche décisive, ils n'ont plus besoin de passer, répétitivement et en périodes de pointe, par les longues et interminables files devant les guichets de la DGI.

Mais, revers de la médaille, l'intervention humaine sur ce cycle d'exploitation continue à se rétrécir. Les algorithmes renforcent leur position comme alliés davantage indispensables et « irremplaçables ». Et, évidemment, l'emploi dans le secteur des activités comptables s'en trouverait inévitablement affecté. Le besoin de ce secteur en ressources humaines serait de plus en plus sélectif en termes des profils recherchés et de moins en moins demandeur en termes

d'effectif. La facette destructrice de l'innovation « effrénée » en matière des TIC est résolument à l'œuvre.

→ Phase 1 : Captation de données et encodage comptable

En se plaçant du côté de la profession comptable, c'est la **1^{ère} phase** de son cycle d'exploitation qui sera dans la ligne de mire de cette autre variante de dématérialisation projetée par la DGI : la « **facturation électronique** ». Une étude menée (début 2020) par Wolter Kluwers portant sur plus de 500 employés de dirigeants de cabinets comptables Belges a montré que les tâches d'encodage comptable nécessaires à l'établissement des rapports et des déclarations fiscales représentent **63 % de la charge du travail**. Cette phase qui justifierait plus des $\frac{2}{3}$ du chiffre d'affaires des cabinets comptables, concentre les tâches les plus laborieuses de leur cycle d'exploitation : la saisie et ventilation comptable (encodage) respectant rigoureusement les prescriptions du Code Général de Normalisation Comptable, au niveau du système d'information, de toutes les opérations effectuées par leurs clients (contribuables) et justifiées par des supports quasi-exclusivement en papier. Les ressources humaines affectées à cette **1^{ère} phase** doivent être en nombre suffisant pour parvenir à alimenter « manuellement » le SI (système d'information) par la masse des données comptables et la multiplicité d'informations préalablement structurées, tirées des documents (factures, relevés bancaires, bordereaux de la CNSS, ...).

Avec la mise en place de la « facture électronique », toutes ces tâches d'encodage seraient digitalisées et tout ce volume de données contenues dans ces supports numériques pourrait être automatiquement intégré au SI. La rapidité de ce transfert dépendra seulement de la vitesse de la connexion Internet et de celle du microprocesseur de l'ordinateur (client et serveur). Bien que les détails techniques relatifs au déploiement de la « facturation électronique » ne sont pas encore disponibles, les algorithmes, de plus en plus puissants, ont largement prouvé qu'une fois l'information « numérisée », toutes les manipulations « imaginables » deviennent possibles.

Véritable « point de rupture technologique » pour la profession comptable, la « facturation électronique » que la DGI compte implémenter, marquerait le début d'une phase critique de transition pour ce métier. Sa chaîne de production serait, une fois cette dématérialisation bien mise à l'œuvre, totalement digitalisée : Les systèmes d'automatisation avancés auraient complètement évincé l'Humain des **trois phases** de ce cycle d'exploitation.

4.3. Gains de productivité et recomposition structurelle du travail : vers une profession à effectifs réduits et profils requalifiés

La digitalisation a engendré des gains substantiels de productivité et une réduction structurelle des coûts opérationnels, dont la conséquence directe est une recomposition profonde du marché du travail comptable : le secteur devient progressivement moins demandeur en effectifs, tout en exigeant des profils de plus en plus qualifiés et orientés vers des activités à forte valeur ajoutée. L'enquête menée auprès des professionnels comptables corrobore l'ampleur de ces gains : plus de 52 % reconnaissent un impact « très positif » de la digitalisation sur la qualité de leur travail, et plus de 55 % font état d'une « forte augmentation » de leur productivité. Ces résultats s'expliquent par l'automatisation des opérations les plus laborieuses de la Phase 2 (production de l'information comptable) — extraction, filtrage, tri, agrégation, lettrage, édition des états de synthèse — autrefois effectuées manuellement. La totalité des 39 professionnels interrogés déclare utiliser des logiciels de comptabilité.

La dématérialisation des déclarations (Phase 3) a, quant à elle, supprimé le dépôt physique périodique auprès de la DGI, libérant ainsi les ressources humaines antérieurement mobilisées pour cette tâche. Plus de 60 % des professionnels interrogés font état d'un impact fortement positif de cette mesure sur l'exercice de leur activité.

Sur le plan des coûts, la principale incidence est structurelle : le besoin en ressources humaines ne croît plus désormais proportionnellement au volume d'activité des cabinets. L'automatisation a réussi à remplacer efficacement la main-d'œuvre dans les tâches les plus laborieuses, ce qui allège les charges d'exploitation, mais bouleverse l'équation économique du secteur.

En ce qui concerne la Phase 1 — la plus gourmande en ressources humaines —, une étude menée par Wolters Kluwer (Belgique, début 2020) auprès de plus de 500 dirigeants de cabinets comptables établit que les tâches d'encodage représentent 63 % de la charge de travail et justifieraient plus des deux tiers du chiffre d'affaires de ces cabinets. L'introduction imminente de la facturation électronique devrait automatiser l'intégration de ces données dans les systèmes d'information, réduisant drastiquement ce poste de charge.

Selon une étude du laboratoire FUTURES Lab (Lausanne), le métier comptable serait robotisable à 67 %. Cette perspective est largement partagée par les professionnels marocains : plus de 69 % d'entre eux considèrent que les tâches d'encodage seront progressivement automatisées après la mise en place de la facturation électronique.

Cette évolution redessine le profil des compétences attendues dans les cabinets comptables. Si les tâches répétitives et chronophages cèdent la place aux algorithmes, les ressources humaines sont progressivement réorientées — ou devraient l'être — vers des activités à plus forte valeur ajoutée : contrôle, conseil, gestion de données, analyse stratégique. La DGI elle-même a procédé à cette réallocation interne, libérant du temps de travail pour ses agents afin de les affecter à des métiers nouveaux de la gestion des données.

Le besoin du secteur en ressources humaines devient ainsi de plus en plus sélectif en termes de profils et de moins en moins demandeur en termes d'effectif global. L'emploi dans les activités comptables s'en trouve inévitablement affecté.

5. Discussion

L'automatisation des tâches répétitives et routinières, alimentée par les technologies digitales, occasionne des gains de productivité qui entraînent inévitablement la suppression de certains emplois, en particulier ceux qui impliquent directement ces tâches. (ROUSSI, 2022), affirme que ce métier va connaître un déclin et même la disparition des petits cabinets ou fiduciaires. (EL GHIOUAN & EL ADNANI, 2023), ont affirmé ce constat du côté de la DGI qui, en plus de la baisse de l'effectif de ses fonctionnaires (passé de 4936 en 2012 à 4837 en 2021), a été amenée à redéployer ses ressources humaines « libérées » vers des activités à forte valeur ajoutée. Du côté de la profession comptable, si les dynamiques de transformation digitale ont porté, à ce jour, sur l'automatisation d'environ le tiers des tâches traditionnelles (2^{ème} et 3^{ème} phases), la mise en œuvre de la « facturation électronique » s'attaquerait aux deux tiers restants (1^{ère} phase) qui, de toute évidence, occupent une part importante des ressources humaines. Les inquiétudes sur la « destruction » de plus d'emplois dans ce secteur, se confirment. Le nombre d'emplois diminuera à mesure que les tâches deviendront plus automatisées et efficaces (Duong & Fledsberg, 2019).

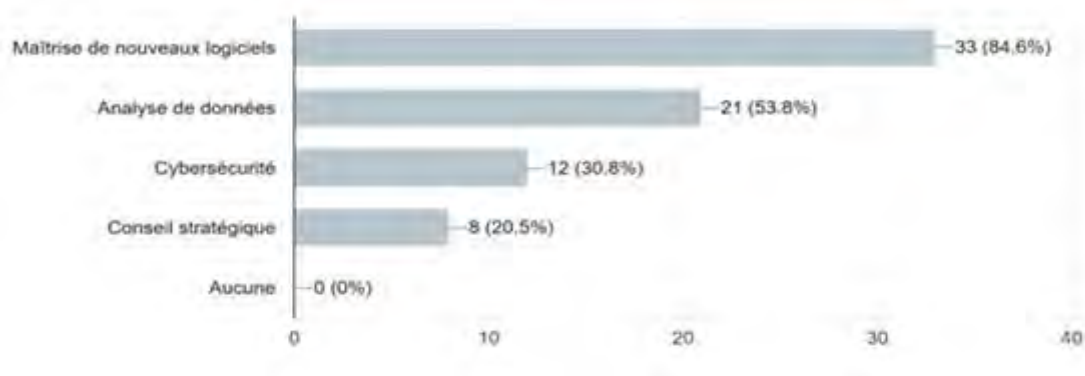
Les deux dynamiques de digitalisation décrites (endogène et exogène), agissant comme un catalyseur de la transformation du métier de comptable, entraînent sa métamorphose profonde et le poussent vers une fonction de conseil/consultance. Ce catalyseur, en rendant obsolète la profession dans sa forme traditionnelle, la ferait évoluer vers un rôle plus stratégique et à plus forte valeur ajoutée. Le comptable du futur serait un conseiller de confiance, capable d'aider les entreprises à évoluer dans un environnement économique et réglementaire de plus en plus complexe, en s'appuyant sur son expertise financière et sa capacité d'analyse approfondie des données. Cette évolution, vraisemblablement inévitable, est la conséquence directe de l'automatisation incessamment croissante des tâches traditionnelles du cycle d'exploitation de

la profession comptable. L'enquête réalisée confirme que plus de 71% des professionnels présagent cette tendance.

Dans ce contexte, le rôle du comptable évoluerait certainement vers celui d'un conseiller financier et stratégique pour les entreprises. Le comptable-conseiller devrait être en mesure d'anticiper les impacts des changements législatifs et économiques sur les finances de l'entreprise, et de proposer des stratégies d'adaptation. De plus, avec la complexification des obligations fiscales et comptables, son rôle tendrait vers l'accompagnement des entreprises dans leur conformité réglementaire. Il servirait de guide aux entreprises pour naviguer dans les méandres de la fiscalité et de la réglementation financière, les aidant à optimiser leur situation financière. La fonction du comptable conseil/consultant s'étendrait également à des domaines connexes tels que la gestion des risques financiers, la planification stratégique et l'aide à la décision d'investissement. Il contribuerait ainsi à fournir une vision holistique de la santé financière de l'entreprise et de son potentiel de croissance. Il deviendrait un interprète des données financières, capable d'analyser en profondeur les résultats et de fournir des insights précieux pour la prise de décision en s'appuyant principalement sur son expertise : 65,8% des professionnels enquêtés ont à leur actif plus de 20 années d'expérience.

Le comptable « moderne » devra acquérir les compétences nécessaires lui permettant d'être capable de traduire les chiffres en recommandations concrètes pour aider les entreprises au respect de la conformité en matière de la fiscalité et de la réglementation financière, à optimiser leur performance financière tout en restant dans les limites de la légalité. Selon ces professionnels, la transformation digitale de leur chaîne de valeur a été l'occasion pour eux d'enrichir leur savoir-faire de nouvelles connaissances :

Figure 3 : Compétences à développer suite à la digitalisation, selon les professionnels comptables



Source : Enquête des auteurs

Cette transition devrait donc s'accompagner de nouveaux défis en termes de compétences et de formation. Au-delà des connaissances techniques en comptabilité et en fiscalité, ils devront développer des compétences en analyse financière, en communication et en conseil stratégique. La formation continue et l'acquisition de nouvelles certifications deviendront essentielles pour rester pertinent dans ce nouveau paradigme. L'enquête a montré que pour ces professionnels, la formation continue et l'investissement dans de nouveaux outils seraient indispensables à une adaptation réussie à la transformation digitale :

Figure 4 : Besoins des professionnels comptables pour s'adapter à la transformation digitale



Source : Enquête des auteurs

6. Conclusion

Les dynamiques « indomptables » de digitalisation de la profession comptable au Maroc ont considérablement transformé les pratiques du secteur depuis la fin des années 80. Cette évolution qui a certes apporté des gains d'efficacité significatifs, n'a pas manqué d'imposer de nouveaux défis en termes d'adaptation, de compétences et de conformité réglementaire. Alors que la technologie continue d'évoluer rapidement, la profession comptable au Maroc doit rester à l'avant-garde de ces changements pour maintenir sa pertinence et sa valeur ajoutée dans un environnement économique en constante mutation.

La créativité, stimulée en partie par la quête de la perfection, est le principal moteur de l'innovation. Celle-ci, à son tour, impulse des dynamiques de transformation qui, malgré leur diversité (endogène, exogène, ...), se rejoignent toutes à la même « prédestination » : alimenter sans cesse le processus inévitable et incontournable de la création destructrice. Et tout l'enchaînement de cette mouvance s'inscrit dans un cercle vertueux au profit, tout compte fait, de l'Humain.

Pour la profession comptable au Maroc, l'inévitable est à venir bien qu'il ne soit pas pour demain. Et même si, à l'apparence, ce bouleversement se produit lentement, les avancées en matière des TIC progressent avec une rapidité exponentielle qui accélère incessamment son avènement. S'il ne servira à rien de chercher à l'éviter, il serait sage de s'y préparer et anticiper le changement dès aujourd'hui afin de ne pas se laisser surprendre. La réalité a montré que le cœur de métier de cette profession, technique par nature, est parfaitement « numérisable » : Les tâches fastidieuses et laborieuses peuvent être efficacement prises en charge par des algorithmes incessamment performants. Moyennant une adaptation sagement administrée et une transition bien orchestrée, ces professionnels pourront, alors, redéfinir entièrement leur rôle pour le faire tendre vers une fonction de « conseiller/consultant » pour leurs clients. De cette manière, la « destruction » qui se profile à l'horizon, vue sous cet angle, serait « créatrice » et ce processus vertueux de « création destructrice » aura pris tout son sens.

Il convient à la fin de ce travail, de noter que les résultats présentés ci-dessus ont leurs propres limites. D'abord parce qu'à notre connaissance, aucune recherche empirique approfondie n'ait été menée jusqu'à présent sur l'état des lieux de la digitalisation de la chaîne de valeur au sein de la profession comptable au Maroc. Ensuite à cause de l'absence de statistiques nationales sur l'emploi par secteur qui auraient permis de relever l'évolution et la variation dans le temps, des effectifs du métier objet de cette étude. Cela laisse la place à des recherches plus approfondies qui pourraient se concentrer sur l'exploration des pratiques de digitalisation sur un échantillon de professionnels de la comptabilité dans le contexte marocain.

Références :

- (1). Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- (2). Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188-2244. <https://doi.org/10.1086/705716>
- (3). Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. Sage.
- (4). Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189). <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- (5). Axson, D. (2015). *Finance 2020: Death by digital. The best thing that ever happened to your finance organization*. Accenture.
- (6). Boumahdi, L., & Ouashil, M. (2023). L'impact de la digitalisation des services fiscaux sur la performance de la Direction Générale des Impôts au Maroc. *Public & Nonprofit Management Review*, 6(1).
- (7). Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- (8). Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2003). Computing productivity: Firm-level evidence. *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 793-808.
- (9). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- (10). Colin, N., & Verdier, H. (2015). *L'âge de la multitude (2e éd.): Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*. Armand Colin.
- (11). Decman, N., Mališ, S. S., & Sacer, I. M. (2019). Digitalization of accounting and tax processes-challenges and opportunities for accountants and tax administrators. *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business*, 1(1), 30-40.
- (12). Direction Générale des Impôts. (2024). *Code Général des Impôts*. Ministère de l'Économie et des Finances. <https://www.finances.gov.ma/Publication/dgi/2024/CG-2024-fr.pdf>
- (13). Duong, D. C. T., & Fledsberg, K. (2019). *Digitalization of the accounting industry: The influence of digitalization on the accountants' role and their self-understanding* [Mémoire de master, Universitetet i Agder].
- (14). El Ghiouan, E. M., & El Adnani, M. J. (2023). L'impact de la digitalisation sur la performance de l'administration fiscale marocaine. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(3-1), 591-607.
- (15). Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- (16). Jeannet, A. (2020, 16 septembre). Isabelle Chappuis, directrice du Futures Lab : « Le métier de comptable est à 67% robotisable ». *Le Temps*. <https://www.letemps.ch/economie/isabelle-chappuis-directrice-futures-lab-metier-comptable-67-robotisable>
- (17). Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. Free Press.

- (18). Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- (19). Roussi, K. (2022). L'intelligence artificielle au service du métier de l'expert-comptable. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(2).
- (20). Royaume du Maroc. (1993, 20 janvier). *Bulletin Officiel n° 4188*. http://www.sgg.gov.ma/BO/bo_fr/1993/BO_4188_fr.PDF
- (21). Royaume du Maroc. (2017, 21 décembre). *Bulletin Officiel n° 6632*. http://www.sgg.gov.ma/BO/bo_fr/2017/BO_6632_Fr.pdf
- (22). Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- (23). Susskind, R. E., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts* (1ère éd.). Oxford University Press.
- (24). Tison, E. (2018). *L'impact de la révolution digitale sur l'emploi. Top 5 des métiers en voie de disparition*. Institut Sapiens.
- (25). Vandapuye, S., & Jabraoui, S. (2024). Revolutionizing tomorrow: The role of artificial intelligence in the accounting profession. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 1015.
- (26). Wolters Kluwer. (2020, 25 août). *Expert-comptable : un métier en pénurie, et pourtant 8 experts-comptables sur 10 ne veulent pas changer de job*. <https://www.wolterskluwer.com/fr-be/news/bottleneck-profession-accountant-turns-top-job>