

**L'EFFET DES STRATEGIES MARKETING SUR  
L'ATTRACTIVITE DES MARQUES ET SUR LE CONTROLE  
DE GESTION DES ENTREPRISES AFRICAINES EN  
CONTEXTE D'IA POUR UNE DURABILITE**

**THE EFFECT OF MARKETING STRATEGIES ON BRAND  
ATTRACTIVENESS AND MANAGEMENT CONTROL IN  
AFRICAN COMPANIES IN THE CONTEXT OF AI FOR  
SUSTAINABILITY**

**Steve Cédric. M. DJAMBOU**

Enseignant-chercheur

**TENGHO METCHUM Célestine-Annie**

Docteur/ PhD en Sciences de Gestion

Enseignant-chercheur

Chargé de cours

Institut Universitaire du Golfe de Guinée (IUG)

Cameroun

**Date de soumission :** 12/02//2026

**Date d'acceptation :** 30/04/2026

**Pour citer cet article :**

DJAMBOU M. S. C. & TENGHO M. C. A. (2026) «L'EFFET DES STRATEGIES MARKETING SUR L'ATTRACTIVITE DES MARQUES ET SUR LE CONTROLE DE GESTION DES ENTREPRISES AFRICAINES EN CONTEXTE D'IA POUR UNE DURABILITE», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 562 - 588

## Résumé

L'objectif de cette recherche scientifique est de comprendre l'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA pour une durabilité. Pour atteindre cet objectif, l'organisation doit disposer d'un système de contrôle de ses performances (Maadani, M. et Said, K. 2009). La question est « comment les stratégies marketing peuvent-elles avoir un effet sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA pour une durabilité »? La démarche choisie est l'étude exploratoire qualitative. L'entretien semi-directif a été fait auprès de 30 dirigeants. Les résultats (Mai Django .W.T, et al., 2025) indiquent qu'une bonne stratégie marketing en contexte d'IA contribue à l'attractivité forte des Marques et agit positivement sur le contrôle de gestion favorisant un positionnement fort et une durabilité forte des entreprises Africaines. L'IA contribue à l'optimisation des campagnes marketing et améliore la performance de l'entreprise et les retombées des actions terrain ainsi que les outils novateurs utilisés aident davantage le contrôleur de gestion à assurer ses activités.

**Mots-clés:** Contrôle de Gestion, durabilité, Marketing Stratégique, positionnement, Intelligence Artificielle, Attractivité.

## Abstract

This article highlights the impact of marketing strategies on brand attractiveness and management control in African companies within the context of AI for sustainability. To achieve this objective, organizations must have a performance monitoring system (Maadani, M. and Said, K. 2009). The central question is: what is the effect of marketing strategies on brand attractiveness and management control in African companies within the context of AI for sustainability? The chosen approach is a qualitative exploratory study. Semi-structured interviews were conducted with 30 executives. The results (Mai Django W.T., et al., 2025) indicate that a sound marketing strategy in the context of AI contributes to strong brand attractiveness and positively impacts management control, fostering strong positioning and sustainability for African companies. AI contributes to the optimization of marketing campaigns and improves company performance and the impact of field actions. The innovative tools used further assist management controllers in managing their activities.

**Keywords:** Management Control, Sustainability, Strategic Marketing, Positioning, Artificial Intelligence, Attractiveness.

## Introduction

Avec l'arrivée de l'IA ces dernières années les entreprises l'adoptent au fur et à mesure dans leurs activités quotidiennes. Son utilisation est accentuée dans le Monde. Le niveau d'adoption et de préparation à l'IA varie considérablement d'un pays à l'autre sur le continent. « En Europe, le paysage de l'IA se caractérise par sa diversité, avec des contributions significatives au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et en région nordique. Des investissements robustes dans la recherche et le développement, associés à des stratégies menées par l'UE, mettent en évidence l'engagement de l'Europe à favoriser l'innovation en matière d'IA » (Vassileva, J., Tsafack Nanfosso, R., 2025). En revanche « L'Afrique, tout en faisant face à des limitations d'infrastructure, montre une prise de conscience croissante du potentiel de l'IA pour relever les défis sociétaux et favoriser la croissance économique, notamment en Afrique du Sud, au Nigeria, au Kenya et au Ghana. L'émergence de start-ups en IA et de hubs d'innovation contribue au développement des compétences et à l'adoption de cette technologie cognitive » (Vassileva, J., Tsafack Nanfosso, R., 2025). « Si l'IA a vu le jour en 1950 grâce à l'article d'Alan Turing intitulé « Computing machinery and intelligence » (Vassileva, J., Tsafack Nanfosso, R., 2025), « Aujourd'hui, l'intelligence artificielle est une priorité urgente » (Jacobides et al., 2021) surtout qu'elle est en train de transformer en profondeur les entreprises de divers secteurs d'activités. L'IA offre des perspectives de développement inédites pour l'Afrique. En contrôle de gestion, on compte peu de recherches relatives au domaine des stratégies marketing (Jaworski et Young, 1992).

L'Intelligence Artificielle (IA) transforme le monde des affaires et les Entreprises Africaines l'adoptent progressivement pour améliorer leur **croissance** et leur **compétitivité**. Cependant, elles font face à plusieurs défis, notamment l'accès aux données, le coût des solutions et le manque de formation. Les robots ne viennent pas prendre votre travail. Ils viennent transformer votre entreprise. L'objectif de cette recherche scientifique est de comprendre l'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA pour une durabilité. La question centrale est « comment les stratégies marketing peuvent-elles avoir un effet sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA pour une durabilité ? » Cette recherche a deux intérêts tant sur le plan théorique que sur le plan managérial. Sur le plan théorique, il n'existe pratiquement pas de travaux sur le thème intitulé « l'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte de l'IA pour une durabilité ». Les résultats de cette recherche scientifique

deviendront donc une contribution théorique. Sur le plan managérial, comprendre l'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte de l'IA pourra aider les dirigeants des entreprises à améliorer et adapter leurs stratégies marketing au contrôle de gestion et renforcer leur durabilité. L'atteinte de cet objectif passe par une étude qualitative exploratoire. Des entretiens semi-directifs seront menés auprès de 30 répondants interrogés dans plusieurs entreprises. En effet, l'entretien semi-directif « consiste en une interaction verbale sollicitée par l'enquêteur/-trice auprès d'un-e enquêté-e, à partir d'une grille de questions utilisée de façon très souple. L'entretien vise à la fois à collecter des informations et à rendre compte de l'expérience de la personne et de sa vision du monde, dans une optique compréhensive » (PIN, Clément, 2023). La durée de chaque entretien est de 50 minutes. Une synthèse conceptuelle est réalisée accompagnée d'une explication de la méthode de recherche et des résultats obtenus. La structure de cette étude est : revue de la littérature, méthodologie, résultats et discussions.

### 1. Revue de la littérature

La littérature concernant l'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises en contexte d'IA pour une durabilité est pratiquement inexistante. Certains travaux ont été axés sur les stratégies marketing et d'autres sur le contrôle de gestion, le pilotage etc. Cette recherche scientifique aidera à couvrir ce vide. La revue de littérature éclaire les démarches méthodologiques et les instruments de collecte de données pertinents déjà mobilisés, permettant ainsi d'ancrer la problématique au sein du corpus académique existant (Tsisarotina, 2025). Le marketing stratégique définit les orientations à long terme d'une entreprise pour assurer sa croissance, en alignant l'offre avec la demande via l'analyse du marché (Swot) et la segmentation-ciblage-positionnement. Une présentation des théories classiques suivie des éléments ayant trait aux différents mots clés est nécessaire à la suite de ce travail afin d'établir les liens existants entre les stratégies marketing et le contrôle de gestion d'une part et de montrer l'importance de la prise en compte de l'IA dans la quête permanente de la durabilité des entreprises en Afrique. L'accent est mis sur plusieurs éléments clés : l'action raisonnée, l'attractivité des marques, les parties prenantes, l'intelligence Artificielle. Des travaux ont porté sur la **théorie de l'action raisonnée (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1989)**. Selon cette théorie tous les autres facteurs qui influencent le comportement le font uniquement de manière indirecte en influençant l'attitude ou les normes subjectives. Fishbein et Ajzen (1975), considèrent ces facteurs comme des variables externes. Parmi eux, on trouve, les caractéristiques suivantes: liées aux tâches, à l'interface ou à l'utilisateur, à la

nature du développement ou à l'implémentation, aux influences politiques, à la structure organisationnelle (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1989). L'application de la théorie de l'action raisonnée a démontré que le modèle permet d'effectuer de bonnes prédictions sur les choix que faisaient un individu lorsqu'il se trouve face à plusieurs alternatives (Sheppard, Hartwick, et Warshaw, 1988). A la suite de la théorie de l'action raisonnée s'ajoute la théorie du comportement planifié. Cette théorie est expliquée par Ajzen (1985 ; 1991) et il s'appuie sur les individus en considérant que certains comportements nécessitent des ressources, habiletés et opportunités non contrôlables par l'individu. A cela, il ajoute le contrôle perçu expliquant la perception qu'a l'individu vis-à-vis de la facilité ou la difficulté d'afficher un comportement spécifique. Cette théorie a été critiquée puisqu'elle exclut les facteurs économiques (Cavaye et Van Akkeren, 1999). Relativement à la **théorie des parties prenantes** qui apparaît vers 1960, cette théorie propose de considérer l'entreprise comme une constellation ou des nœuds d'intérêts convergents ou concurrents et ces intérêts ont une valeur intrinsèque (Dontenwill, 2005). La théorie des parties prenantes, stakeholder theory, propose une approche participative de la conception de la stratégie. Ces parties prenantes travaillent dans le but de favoriser l'attractivité des marques. En effet, la théorie de l'attractivité est celle qui explique comment les acheteurs, clients, clients potentiels sont attirés par certains produits/marques ou situations en fonction de leur perception de la valeur, des attributs intrinsèques et extrinsèques, de leur charisme ou de leur intérêt. A contrario la théorie de la non-attractivité est celle qui explique comment les acheteurs, clients, clients potentiels peuvent se désintéresser de certaines produits/marques ou situations en fonction de leur perception de leur valeur, de leur beauté, de leur charisme ou de leur intérêt.

### **1.1. Les mécanismes mis en place dans les stratégies marketing des entreprises Africaines pour une durabilité**

#### **1.1.1. Les stratégies marketing**

Plusieurs travaux ont été axés sur la stratégie Marketing (Mühlbacher, H. 2001; Mourre. M-L, 2014 ; Baynast et al. (2021). Certains suggèrent des stratégies marketing génératrices de confiance (Assadi. D, 2010) et d'autres des stratégies marketing. Baynast et al. (2021) démontrent qu'une «stratégie est la définition d'orientations claires et réalistes d'un ensemble d'actions pour atteindre, à moyen terme, un but face à des adversaires désignés». C'est une vision acheminant à des choix significatifs et pertinents pour atteindre un but précis. Cependant, «Cette vision de la stratégie qui est caractérisée par une approche systémique et procédurale. C'est à dire que la stratégie marketing définit le cadre dynamique dans lequel les échanges

complexes d'une unité organisationnelle sont supposés se dérouler. Une telle conception semble appropriée même aux changements les plus dynamiques des environnements économiques.» (Mühlbacher, H. 2001). Une stratégie marketing est pensée et mise en œuvre contre les adversaires sur un marché donné. Ladite stratégie se développe dans la durée quand toutes les conditions sont réunies tant sur le plan financier, matériel et que humain. A partir des orientations définies dans les stratégies marketing, les dirigeants élaborent des plans annuels et pluriannuels. Ils y énoncent leurs objectifs en fonction des indicateurs du marché. Ils précisent également les principales actions qu'ils envisagent mener afin d'atteindre les objectifs préalablement annoncés. Ces plans sont accompagnés de budgets et de calendriers mensuels et annuels. D'après Chevalier. P et Dubois. P-L (2010) la stratégie marketing est « un processus consistant à analyser les opportunités existant sur le marché et à définir une offre concurrentielle s'adressant à une demande identifiée, puis à déterminer un plan d'actions et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. Selon les ressources de l'entreprise, l'état du marché et de son environnement, plusieurs stratégies sont possibles pour définir une offre qui se distingue des concurrents : l'innovation, l'adaptation, l'imitation ou le positionnement». Selon lui, la stratégie choisie permet de mettre en place le plan marketing qui a pour fonction d'organiser l'ensemble des actions de l'entreprise.

### **1.1.2. L'avantage concurrentiel de M. Porter et la vision stratégique de l'entreprise**

Dans les marchés concurrentiels, toute offre doit avoir un avantage concurrentiel pour une durabilité. M. Porter identifie deux catégories d'avantages concurrentiels : les avantages sur les coûts et les avantages basés sur la différenciation de l'offre. La stratégie marketing quant à elle est composée de deux éléments : la vision stratégique de l'entreprise et la caractérisation des différents moyens d'actions envisagés en vue d'atteindre les objectifs fixés à l'avance. A partir des conclusions de l'analyse-diagnostic, les managers précisent le positionnement.

### **1.1.3. La mise en œuvre des stratégies marketing et attractivité des marques**

Une stratégie marketing repose directement sur des objectifs bien définis par les managers des entreprises Africaines. Que ces objectifs soient globaux ou incomplets, l'attractivité d'une marque s'appuie sur une stratégie marketing cohérente, alliant un positionnement unique et fort, une identité forte et une bonne expérience clients. La mise en œuvre des stratégies marketing ne prend pas suffisamment en compte l'attractivité des marques sur un marché donné surtout si en plus de cela un contrôle de gestion s'en suit.

#### **1.1.4. Le contrôle de gestion pour une durabilité**

Sylvie Brunel (2012) définit la durabilité faible et la durabilité forte par ces mots : « la durabilité est dite forte quand on considère que le capital naturel doit absolument être maintenu en état. Elle est dite faible lorsque la somme du capital nature et du capital construit doit être maintenue constante, c'est-à-dire que l'on peut substituer du capital construit à du capital naturel ». La durabilité forte est souvent présentée « comme une façon plus adaptée d'intégrer pleinement les impératifs de protection de l'environnement et d'équité inter et intra-générationnelle dans le fonctionnement de l'économie. La durabilité forte n'implique donc pas l'absence totale de substitution entre les différentes formes de capital, mais la reconnaissance de limites à la substituabilité » (Valérie Boisvert, Leslie Carnoye et Rémy Petitimberty, 2019). La durabilité s'impose si un contrôle minutieux est fait.

#### **1.2. Le concept de contrôle de gestion**

Plusieurs travaux sont axés sur le contrôle de gestion (Renaud. A, 2015 ; Maghraoui. S, 2020 ; Khaldi, M,-A et Sabir. A, 2021 ; Damien. C et Mourey. D, 2023). «L'émergence du contrôle de gestion a marqué un tournant dans l'évolution des pratiques de management appliquées aux entreprises. Il a permis aux dirigeants de disposer de moyens objectifs et détachés pour renouveler continuellement le mode d'organisation de leurs entreprises et d'engager des actions fondées sur des faits plutôt que sur des intuitions ou des convictions» (Tahrouch M. & Ouazzani Chahdi T. 2023). Anthony. R.N (1965), considère que «Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.» Pour Khemakhem (1971) «le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.» Les travaux de Lowe E.A. (1971), viennent compléter ceux évoqués ci-dessus, en précisant que le contrôle de gestion est « un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedbacks conçu pour apporter l'assurance ». La stratégie de l'entreprise est de mieux en mieux centrée sur l'amélioration de sa performance en s'appuyant sur des outils managériaux dont notamment le contrôle de gestion (Mohamed-A. K et Abdel B. S, 2020). Apparue dès le début du XXe siècle, le contrôle de gestion a vu son contenu et ses définitions varier car il dépend de l'environnement externe et interne de l'entité (Mohamed-A. K et Sidqui. A, 2021). Depuis près de deux décennies, les pratiques de contrôle de gestion sont au cœur des débats (Ngantchou. A & Moutta. N. M. J. 2019). « Chaque jour, l'organisation doit faire face à de multiples risques,

d'importance et de nature très différentes, qui complexifient encore la réalisation des objectifs. Comme cette prise de risque est inévitable, elle doit être encadrée. Les organisations doivent alors mettre en œuvre des procédures afin que les objectifs et les risques afférents soient identifiés et maîtrisés : le contrôle interne. Dans le même temps, afin de déterminer si les risques sont maîtrisés et si les contrôles mis en place fonctionnent, un autre outil est nécessaire : l'audit interne.» (Ragaine, A., et al., 2022). Au-delà de l'entité, il s'applique dans les firmes et s'étend aux fonctions telles que la finance, les ressources humaines et le marketing pour servir au suivi (El Kezazy, 2022). Dans l'optique d'un accroissement de «la performance au sens large par le déploiement d'une stratégie, des indicateurs clés sont choisis, en cohérence avec les facteurs clés de succès de l'entreprise. Intégrés dans les tableaux de bord stratégiques de l'organisation, ils contribuent à son pilotage stratégique, c'est-à-dire à la mise en œuvre, au contrôle et à l'adaptation de sa stratégie. La performance est difficile à définir tant elle varie selon le domaine et le contexte concernés » (Ragaine, A., et al., 2022).

### **1.2.1. Le métier du contrôleur de gestion et le rôle du contrôle de gestion**

« Le processus de contrôle de gestion implique une multitude d'acteurs. Parmi eux, un professionnel est dédié à l'animation du processus, le contrôleur de gestion. Ses compétences, son profil, son appétence pour certaines dimensions du contrôle orientent son action. Le contrôleur de gestion sert un client interne, le manager. Les interactions entre ces deux acteurs conditionnent le résultat du processus final. Une catégorie d'acteurs souvent oubliés sont les contrôlés, ceux qui vivent, voire subissent, le processus de contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion est le professionnel en charge de la conception et du fonctionnement du système de contrôle. Il est plus rarement en charge de son animation, tâche qui échoit normalement aux managers mais est parfois déléguée aux contrôleurs. Le métier est ambigu, car il correspond à des niveaux hiérarchiques très différents. » Berland, N. (2014). Selon lui, « Le contrôleur éclaire le décideur sur la pertinence de ses choix futurs, présents et passés. Il permet d'articuler les actions individuelles avec les objectifs globaux de l'entreprise. En matière de stratégie comme de performance, sa contribution est donc essentielle. Le contrôle de gestion a alors un triple rôle: aider à la décision, conduire les actions, évaluer les performances» (Berland, N., 2020). Il permet également: de faire une planification et une budgétisation afin d'anticiper sur les ressources nécessaires pour les campagnes, de faire un suivi de la performance en se servant des tableaux de bord pour mesurer les KPI marketing (coûts d'acquisition client, ROI, etc), de faire une analyse de la Rentabilité dans le but de vérifier la rentabilité par produit, canal de

distribution ou segment client enfin il aide à mener des actions correctives afin d'identifier les écarts entre les résultats prévus et réels pour réajuster la stratégie.

### **1.2.2. Les outils de contrôle de gestion**

EL Kezazy, (2022) constate que : Le tableau de bord, un instrument d'action avec des indicateurs financiers et non financiers, est également un outil essentiel du contrôle de gestion moderne. Relativement aux outils de contrôle de gestion, Makhroue. M et Sidqui. A, (2021) précisent que l'adoption de ces outils techniques ont permis d'augmenter le taux d'exactitude des informations sur lesquelles le top management peut s'y baser. Conclut dans les résultats de leurs travaux qu'il n'y a pas un tableau de bord unique applicable dans toutes les entreprises mais une multitude qu'on peut concevoir et adapter au besoin de l'entreprise et c'est le contrôleur de gestion qui apporte cette homogénéité (Makhroue. M et Sidqui. A, 2021).

### **1.2.3. Les systèmes de contrôle de gestion**

Nafzaoui. M. A & Belkindoussi. O (2021) a fait une revue de littérature sur la relation entre les systèmes du contrôle de gestion et le changement organisationnel. D'après Kober et al. (2007), les systèmes de contrôle de gestion peuvent être utilisés d'une manière interactive et diagnostique. Pour ce qui est de l'utilisation interactive abordée par Simons (1995), il est possible de mesurer cette utilisation. Les systèmes du contrôle Interactif mis en œuvre permettent aux managers de s'immiscer personnellement dans les décisions de leurs entreprises ainsi que les activités de leurs subordonnés. Simons (1995) recommande 5 modes d'utilisation des systèmes de contrôle interactif : l'utilisation intensive par la direction, l'utilisation intensive par les responsables opérationnels, l'omniprésence de discussions en face à face et de débat, la focalisation sur les incertitudes stratégiques, l'attitude non intrusive, propice à la discussion et inspirante. Moinard, C. et Berland, N. (2020) signalent que le système semble chercher un traitement équilibré des aspects économiques. Le système de management se base sur plusieurs outils de contrôle formant ensemble une boucle d'apprentissage organisationnel.

### **1.2.4. Le contrôle de gestion un atout dans les décisions stratégiques marketing des managers**

D'après (Cartier, M., Delacour, H. et Joffre, O. 2010) « Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.). Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière. »

Pour prendre les décisions, les managers ont besoin d'informations relatives aux segments ciblés et au positionnement actuel ainsi qu'aux résultats des actions du marketing terrain fournis. Lesdites retombées des actions marketing souvent immatérielles (Olivier 2006) permettent d'évaluer la performance de l'entreprise. Les raisons de ce manque de légitimité du marketing sont liées également aux difficultés relatives à l'évaluation des résultats issus de la mise en œuvre des stratégies marketing différentes (YOUB M. 2022). Ce cloisonnement des logiques contrôleurs de gestion et marketeurs est dû également au fait que les modes de contrôle de gestion et d'évaluation de la performance marketing ne sont pas dans la culture des managers marketing (YOUB M. 2022). Ces derniers favorisent généralement les mesures traditionnelles (part de marché, innovation marketing, satisfaction client, fidélisation client...) connues par leurs adaptations aux spécificités des activités marketing, et par leur simplicité d'usage (Merunka et Kazmierczak 2005). Ces reproches au marketing expliquent bien la vision de Kotler (2003) cité dans (Joly 2010) qui affirme que les marketeurs ont besoin d'acquérir un savoir-faire autre que le leur. Une chose qui ne leur est pas toujours évidente (Youb M. 2022). Les contrôleurs de gestion ont aussi échoué à jouer pleinement leurs rôles de médiateurs entre le marketing (Léfèbure 2005) et le contrôle de gestion. Ce n'est pas parce qu'une action marketing n'est pas rentable à court terme qu'elle ne le deviendra pas à long terme (Youb M. 2022). Conscients de la nécessité de l'évaluation de la performance du marketing et voulant regagner leurs places dans la table des grands, les décideurs marketing revendiquent leur volonté de prouver leur contribution à la création de la valeur actionnariale à travers des résultats mesurables financièrement (Srivastava, Shervani et Fahey 1998 ; Ashill 2007 ; Doyle 2000 ; Lefébure 2005). Le contrôle de gestion est une composante essentielle de la gestion efficace au sein d'organismes publics et privés à l'échelle mondiale (EL Kezazy, 2022). D'après Nicolas Berland (2014), le contrôle de gestion est l'un des principaux processus de management de l'organisation: en exploitant des données chiffrées financières et non financières, le contrôleur éclaire le décideur sur la pertinence de ses choix passés, présents et futurs. Il permet d'articuler les actions individuelles avec les objectifs globaux de l'entreprise. En matière de stratégie comme de performance, sa contribution est donc essentielle. Le contrôle de gestion fournit des outils et des analyses pour aider les managers à décider. En cours d'action, il permet de faire du pilotage et de corriger en temps réel les actions entreprises dès lors qu'elles ne sont plus en phase avec les objectifs. Une fois les actions terminées, le contrôle de gestion aide à définir les résultats et en tire les conclusions qui s'imposent, soit en impactant la stratégie soit en changeant la façon d'atteindre les buts.

La combinaison des stratégies marketing et du contrôle de gestion assure l'alignement des actions commerciales avec les objectifs financiers. Le contrôle de gestion traduit la stratégie marketing en indicateurs de performance (KPIs) et Budgets, permettant d'optimiser le retour d'investissement grâce à un suivi des coûts et des revenus. Cette synergie facilite l'atteinte des objectifs via des ajustements budgétaires et l'analyse de la rentabilité.

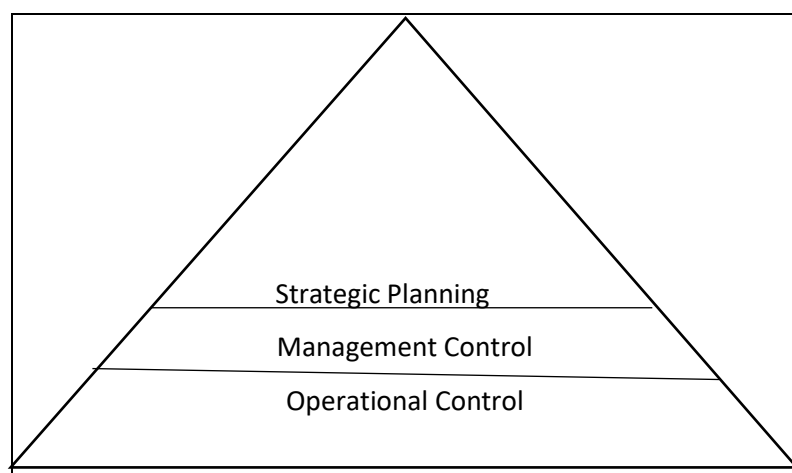
### 1.2.5. La dyade stratégies marketing et contrôle de gestion pour une durabilité

D'après Ragainé, A., et al., (2022), Les stratégies marketing et le contrôle de gestion présentent les caractéristiques d'une dialectique, en étant une relation marquée par deux domaines en dialogue mutuel. À la fois, la stratégie constitue un élément déterminant pour le contrôle de gestion. Mais en même temps, le contrôle de gestion est à appréhender comme élément permettant l'amélioration de la stratégie. Le contrôle a pour objectif de garantir le non-gaspillage des ressources confiées à un manager en fonction des objectifs mis en avant.

Le contrôle de gestion peut être :

- stratégique pour vérifier la mise en œuvre de la stratégie permettant de prendre des décisions et d'ajuster le choix de la mission et des orientations stratégiques de l'entreprise;
- d'exécution (appelé également contrôle opérationnel) qui s'applique aux tâches individuelles. Il regroupe les processus courants conçus pour vérifier si les actions de routine nécessaire à l'atteinte des objectifs sont bien mises en place ;
- une interposition entre les deux précédents mettant l'accent sur la cohérence entre le choix stratégique et les actions quotidiennes des services.

**Figure 1: Management Levels in Organizations**



**Source : Anthony robert 1965**

Anthony (1965), dans cette pyramide, distingue trois niveaux de contrôle de gestion :

- celui de la planification stratégique qui est un processus consistant à décider dans la construction des objectifs de l'organisation, la réadaptation des objectifs selon les changements et l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs ;
- celui du contrôle de gestion qu'il qualifie de Management Control qui est le processus par lequel les managers se rassurent sur le fait que les ressources sont moulinées et utilisées d'une manière optimale dans la réalisation des objectifs. ;
- celui du contrôle Opérationnel (Operational Control) qui est un processus consistant à s'assurer que certaines tâches sont exécutées de manière efficace et efficiente.

### **1.3. La prise en compte progressive de l'intelligence artificielle (L'IA) dans les Entreprises**

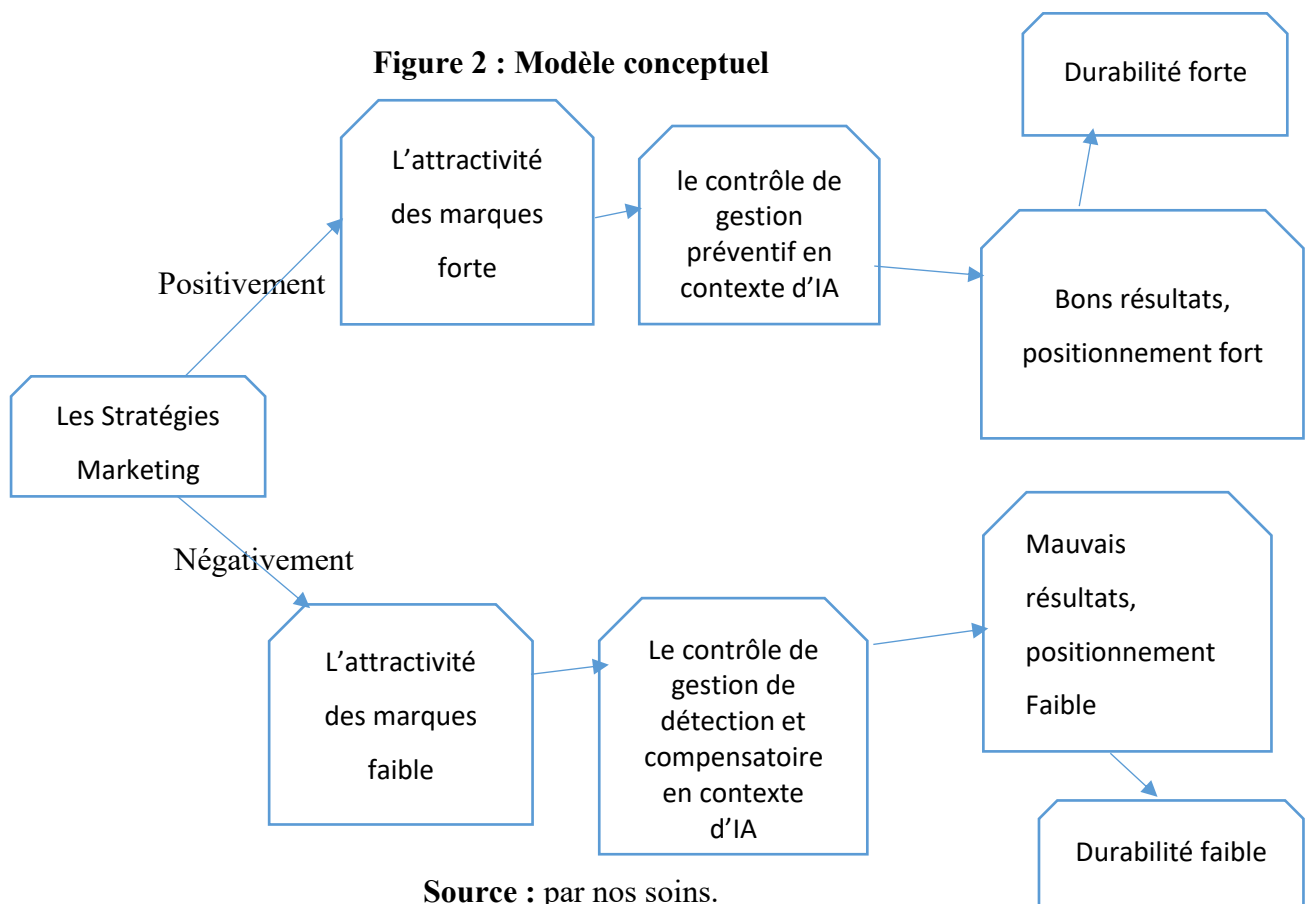
Les travaux de plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'Intelligence Artificielle (Badre, et al., 2025 ; Berrada, 2025 ; Juiher & al., 2025 ; Najari et Malainine, 2025 ; Chahbar , et al., 2025 ; Belkadi, et al., 2025 ; Chfira, et al., 2025; El Abed et Bellaaj, 2025; Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. 2024 ; Cheikh & Souaf, 2024 ; Ouazzani & Ben, 2024; Haton, et al., 2023 ; Conti, et al., 2023 ; Baynast, et al., 2021; Moinard, C. et Berland, N. 2020 ; Howard et Soleymani, 2019 ; Davenport, T., & Ronanki, R, 2018). L'IA n'est presque plus embryonnaire dans les entreprises en Afrique. Pendant que certains pays se positionnent comme des pionniers de l'IA, d'autres peinent à mettre en place des infrastructures et les compétences nécessaires. Ces défis sont à relever pour permettre une adoption plus efficace de l'IA et maximiser les bénéfices. Patrice Correa (2024) complète l'idée en affirmant que « L'IA est donc d'une actualité et d'une acuité qui rappellent toutes les grandes révolutions ayant marqué l'humanité ». Il précise qu'avec les applications qui utilisent de l'intelligence artificielle comme Google Maps, Facebook, etc., il faut noter que les utilisations ne se font pas sans smartphones ou sans appareils qui peuvent prendre en compte cette intelligence. « La bonne interprétation des résumés de la réalité que sont les chiffres nécessite une connaissance forte des modèles d'affaires à gérer. Si le manager a, on peut l'espérer, une bonne connaissance de son métier, ce n'est pas toujours aussi évident pour le contrôleur (l'homme/la femme des chiffres) qui préfère parfois davantage Excel à une connaissance étroite du métier. Certains y arrivent très bien (et finissent souvent par quitter la fonction). Mais on peut se demander si le contrôleur ne doit pas être un poste de transition pour des managers en pleine progression de carrière. Débarrassé des aspects fastidieux de la collecte et de la mise en ordre des données, il deviendrait l'expert de l'interprétation, au côté d'un data analyst qui produit les chiffres en interface avec les algorithmes. À l'inverse, on peut aussi se demander si le contrôleur ne doit pas devenir un data

savvy ou data stewardship, un sachant de la donnée, capable de comprendre d'un point de vue des opérations ce qu'il y a dans ces boîtes noires. S'il n'a pas forcément la compétence technique, il sait, au moins, crédibiliser les chiffres. Enfin, ces nouvelles opportunités renforcent le besoin de rendre attrayants les chiffres. À la fois parce que nous sommes entrés dans une ère du design (ce qu'on produit doit être beau) et parce que le volume de données va croissant, il faut qu'ils soient faciles à lire, à comprendre, plaisants à regarder. Des outils comme Power BI travaillent sur la data visualisation, car elle est aussi une condition de la bonne utilisation des données chiffrées. Mais cela demande aussi de faire cohabiter différentes représentations de la donnée, c'est-à-dire différents cadres permettant le passage d'une vision micro (l'analyse des événements) à une vision macro (l'identification des tendances lourdes). Si le contrôleur de gestion est passé maître dans sa capacité à faire cohabiter différents référentiels de données (comptables, outils de gestion, opérationnel...), son rôle va se trouver bousculé par la montée en puissance des modèles issus de l'informatique cognitive, auxquels il n'est pas accoutumé. » (Nicolas Berland et Christian Moinard. 2020). Les systèmes d'IA ne sont efficaces que dans la mesure où les données sur lesquelles ils sont entraînés le sont également. La plupart des données en stratégies marketing sont fragmentées, mal gérées ou extraites sans compensation équitable pour ceux qui les ont fournies. De vastes ensembles de données diversifiés et lisibles par machine sont utilisés pour apprendre aux modèles d'IA les contextes et les réalités que ces données reflètent que ce soit en marketing, en finance ou en contrôle de gestion. Faisant allusion au système de pilotage, Nicolas Berland, Christian Moinard. (2020), mentionnent que l'IA a le potentiel de transformer en boîte noire ce qui hier (et sans doute encore pour un certain temps) tenait sur une feuille Excel ou était issu d'un logiciel ERP (Entreprise Resource Planning), dont la nature transactionnelle permettait un traçage des données. On peut « voir » les données, remonter à leur source, bref les mettre en question. De même, leur traitement est l'affaire d'individus qui utilisent des heuristiques d'harmonisation, d'agrégation et d'interprétation, souvent critiquables, mais pour lesquels il est possible de demander des comptes. Dans leurs travaux ils mentionnent que l'IA devrait permettre d'élargir le mix de contrôle ou du moins de le transformer. Si les étapes de description et de diagnostic sont bien maîtrisées par les professionnels, les nouveaux systèmes de l'informatique cognitive devraient permettre de les systématiser. La phase descriptive a été beaucoup améliorée par le business intelligence, bien qu'il soit possible d'aller plus loin (information obtenue en mode conversationnel par exemple). La partie diagnostique, au moins pour les tâches courantes, a été améliorée (même si des progrès restent à faire) en systématisant

les alertes (la détection de fraudes par exemple). Mais c'est sur la partie « prédiction et prescription » que les choses devraient le plus changer. La prévision reste encore le parent pauvre des tâches de contrôle. Or, si « gérer, c'est prévoir », les managers pourraient gagner en efficacité, car ces systèmes d'information seront sans doute utiles pour améliorer les modélisations du futur de l'entreprise.

## 2. Méthodologie

La méthodologie est « l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances » (Avenier & Gavard-Perret, 2008) « méthodes qualitatives », quant à elle, couvre un ensemble de « techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes » (Coutelle, 2005). La démarche choisie est l'étude qualitative exploratoire puisque le problème n'est pas clairement défini. La taille de la population cible a été correctement sélectionnée. Le modèle conceptuel retenu dans cette recherche est :



Pour répondre à la question initialement posée, des entretiens semi-directifs ont été menés par nos soins auprès de 30 répondants interrogés dans plusieurs entreprises. La durée de chaque entretien est de 50 minutes. Les réponses issues de ces entretiens ont été transcrites et analysées.

L'analyse du contenu manuelle a été effectuée à travers une lecture approfondie et comparative des discours des répondants en fonctions des thèmes abordés. La phrase est l'unité de codage. La méthode d'analyse nous a permis de réunir les unités lexicales en thème et sous-thèmes. L'analyse thématique progressive des entretiens nous a permis d'établir une grille de codage et la vérification de la saturation sémantique à la fin des entretiens. La grille de codage nous a permis de synthétiser les sujets liés à la compréhension de l'effet des stratégies marketing. L'analyse des discours transcrit a été faite selon 4 thèmes.

### 3. Résultats et discussions

L'analyse des discours des répondants montre l'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA pour une durabilité. Les répondants sont divisés en plusieurs catégories et de différents profils : A, B, C, D et E.

#### 3.1. L'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines

**Tableau 1 : Réponses des dirigeants des entreprises relatives aux marques attractives**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Nos marques sont de moins en moins attractives.
B	Nos marques à forte attractivité dépendent principalement de la catégorie de produit plus une marque est connue plus elle est attractive. L'attractivité de nos marques dépend des coûts.
C	Nous avons constaté qu'il y a des marques connues qui coûtent très cher sur le marché.
D	Toutes nos marques ne sont plus attractives à 25%.
E	Certaines de nos marques sont attractives.

Source : par nos soins.

Ces réponses mettent en avant la notoriété et l'attractivité des marques. Cependant certains dirigeants considèrent que plus une marque est forte plus elle est connue. Cette idée est n'est pas pertinente car plus les marques sont attractives plus elles sont achetées.

**Tableau 2 : Réactions des dirigeants des entreprises relatives à la prise en compte des marques dans la mise en œuvre des stratégies marketing**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Nous souhaitons vendre nos marques attractives au maximum en baissant légèrement le prix.
B	Je suis le Directeur et je cumule les deux fonctions. Ici, l'accent est mis sur les marques les plus vendues. Bref à forte attractivité.
C	Nos stratégies marketing sont axées non seulement sur les marques attractives mais également sur le prix qui est le facteur déterminant.
D	Nous pratiquons une stratégie de concentration sur nos marques attractives.
E	Etant donné que nos marques sont attractives et qu'elles augmentent notre chiffre d'affaires, nous avons adopté le prix d'écramage.

Source : par nos soins.

Les informations fournies dans ce tableau 2 par les dirigeants affirment qu'ils **prennent en compte les marques dans la mise en œuvre de leurs stratégies marketing** et la stratégie choisie permet de mettre en place le plan marketing qui a pour fonction d'organiser l'ensemble des actions de l'entreprise (Chevalier. P et Dubois. P-L, 2010).

**Tableau 3 : Réponses des dirigeants des entreprises relatives à leurs stratégies marketing mises sur pieds**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Nous nous limitons au marketing du contenu digital.
B	Nous faisons la diversification.
C	Nous sommes pour le moment axés sur la différenciation.
D	Nous préférons pour le moment la stratégie des prix.
E	Nous pratiquons le marketing des couleurs.

**Source :** par nos soins.

Les informations fournies par ce tableau 3 permettent de comprendre que les dirigeants ont mis sur pieds plusieurs stratégies marketing à l'instar de : la diversification, la différenciation, le marketing du contenu digital.

**Tableau 4 : Explications des dirigeants des entreprises relatives à l'avantage concurrentiel**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	L'avantage concurrentiel que nous avons c'est la bonne qualité de la matière première.
B	Nous faisons une énorme communication digitale.
C	Nous assurons un service de livraison rapide.
D	Nos coûts sont relativement concurrentiels.
E	Nos informations sont fournies au client à la base afin de lui permettre de connaître le produit à vendre.

**Source :** par nos soins.

Les informations fournies par le tableau 4 ci-dessus montrent que les dirigeants des Entreprises affirment qu'ils font face aux adversaires en mettant en avant les différents avantages concurrentiels comme le préconise Porter (2023).

**Tableau 5 : Réponses des dirigeants des entreprises relatives à leur vision stratégique**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Notre vision stratégique est axée sur le marketing des couleurs et des motifs.
B	Notre vision stratégique est orientée vers le digital.
C	Notre vision stratégique est axée sur la prise en compte de l'IA.
D	Notre vision stratégique est axée sur le bon positionnement.
E	Notre vision stratégique est axée sur l'attractivité de nos marques et la fidélisation de nos clients, la conquête des clients potentiels.

**Source :** par nos soins.

Les informations fournies par le tableau 5 ci-dessus, montrent que la vision stratégique des dirigeants des Entreprises n'est pas la même elle diffère plutôt.

**Tableau 6 : Explications des dirigeants des entreprises relatives à la dyade stratégies marketing-contrôle de gestion**

Profil des répondants	Verbatims des répondants	
A	Nos stratégies marketing sont axées sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la valorisation de la production locale ;</li> <li>- la diversification du catalogue « Fancy » ;</li> <li>- le positionnement haut de gamme et culturel : intégration de motifs traditionnels ;</li> <li>- la restructuration et la modernisation ;</li> <li>- la Stratégie de distribution ;</li> <li>- la personnalisation des motifs.</li> </ul>	Notre contrôle de gestion cible : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la sécurisation du marché intérieur (marchés captifs) ;</li> <li>- la rentabilité ;</li> <li>- l'optimisation des achats via des structures de gestion administratives des marchés ;</li> <li>- le contrôle de performance : suivi des activités de production.</li> </ul>
B	Nos stratégies marketing sont axées sur la Stratégie digitale et le contrôle de gestion de détection et de prévention.	
C	Nos stratégies marketing ont une influence sur le contrôle de gestion et sur les résultats. Nous pratiquons un contrôle de gestion de détection.	
D	Le contrôle de gestion de prévention que nous pratiquons prend en compte nos stratégies marketing.	
E	Nos stratégies marketing et le contrôle de gestion (de détection et de prévention) ont une relation marquée par le dialogue mutuel. La stratégie constitue un élément déterminant pour le contrôle de gestion. Le contrôle de gestion permet l'amélioration de nos stratégies marketing.	

**Source :** par nos soins

Le contenu du tableau 6 met en lumière la juxtaposition des deux concepts d'une part et le cumul d'autre part tout en confirmant l'idée de Ragainé, A., et al., (2022), selon laquelle les stratégies marketing et le contrôle de gestion présentent les caractéristiques d'une dialectique, en étant une relation marquée par deux domaines en dialogue mutuel. À la fois, la stratégie constitue un élément déterminant pour le contrôle de gestion. Mais en même temps, le contrôle de gestion est à appréhender comme élément permettant l'amélioration de la stratégie.

**Tableau 7 : Réponses des dirigeants des entreprises relatives à la prise en compte de l'IA**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	L'intégration de l'IA dans les stratégies marketing et dans le contrôle de gestion nous permet d'automatiser l'analyse des ventes, de personnaliser l'offre de tissus et d'optimiser la rentabilité. L'IA nous aide à anticiper la demande et de mieux allouer les ressources.
B	Nous faisons une intégration progressive de l'IA dans nos activités.
C	Nous commençons déjà à prendre en compte l'IA dans notre entreprise.
D	L'IA est axée sur la communication et complète les données du contrôleur de gestion.
E	Pour le moment, l'IA nous aide à anticiper la demande. Nous comptons utiliser les chatbots pour la suite.

**Source :** par nos soins

Les réponses des répondants contenus dans le tableau 7, permettent d'affirmer la prise en compte progressive de l'IA dans les Entreprises pour leur durabilité. Elles permettent également

de conclure que l'IA ne remplace pas le contrôleur de gestion, mais transforme profondément son périmètre d'intervention (SLIMANE et al., 2025) et améliore l'utilisation des outils de contrôle.

**Tableau 8 : Réactions des dirigeants des entreprises relatives aux Axes clés des stratégies Marketing avec l'IA**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Nous faisons une hyperpersonnalisation ainsi qu'une analyse des préférences des clients afin d'adapter les motifs et couleurs en temps réel. Nous faisons également une analyse prédictive et une anticipation des tendances de mode et des comportements d'achat pour ajuster les niveaux de production. Nous utilisons des chatbots pour le service client et l'automatisation des campagnes.
B	Le Marketing digital est notre priorité actuellement et l'IA de plus en plus.
C	Notre stratégie marketing se focalise sur le marketing digital automatisé pour le moment.
D	Nous valorisons nos marques attractives et nous utilisons des chatbots.
E	Nous intégrons déjà l'IA dans nos stratégies marketing ainsi que dans le contrôle de gestion.

Source : par nos soins.

Les réponses des répondants contenues dans le tableau 8 relèvent plusieurs axes clés des stratégies marketing en contexte d'IA.

**Tableau 9 : Réponses des dirigeants des entreprises relatives aux Axes clés du Contrôle de Gestion avec l'IA**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Nous faisons une optimisation des coûts et une analyse de la rentabilité des différentes gammes de produits. Nous faisons aussi une Gestion des stocks, une prévision des besoins en matières premières et une optimisation du stockage. Notre Reporting est automatisé. Les tableaux de bord sont utilisés en temps réel pour mesurer l'efficacité des actions marketing et la performance commerciale. Ici pour le moment, l'IA contribue au passage d'un marketing traditionnel à un marketing centré sur les données, à l'augmentation de l'efficacité et la performance de notre entreprise.
B	le Marketing du contenu nous aide à assurer le contrôle de gestion.
C	Notre système de contrôle de gestion est utilisé d'une manière interactive et diagnostique.
D	Nous avons un système de contrôle Interactif.
E	Notre contrôle de gestion nous permet de voir si les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation de nos objectifs.

Source : par nos soins.

Les réponses des répondants contenues dans le tableau 8 relèvent que le contrôle de gestion aide à la décision (Berland. N, 2020) et que le marketing digital au sens de Tengho. A (2025), est aussi pris en compte.

**Tableau 10 : Rétorsions des dirigeants des entreprises relatives aux outils d'analyse**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Nous utilisons le PESTEL et faisons l'analyse SWOT.
B	L'analyse SWOT est utilisée en début du lancement de nos activités pour regarder notre positionnement sur le marché.
C	Nous utilisons le tableau de bord comme instrument d'action avec des indicateurs financiers et non financiers en intégrant l'IA.
D	Nous utilisons le tableau de bord Nous utilisons le PESTEL en version améliorée avec l'apport de l'IA.
E	Nous faisons l'analyse SWOT et nous utilisons le tableau de bord.

**Source :** par nos soins.

Ces commentaires permettent de comprendre que les dirigeants prennent en considérations les recommandations théoriques dans leurs analyses. Ces commentaires viennent conforter l'idée de EL Kezazy, (2022) d'une part ainsi que celle de Makhroute. M et Sidqui. A, (2021).

**Tableau 11 : Réponses des dirigeants des entreprises relatives au contrôle de gestion**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Dans l'ensemble il y' a plusieurs types de contrôle de gestion administratifs, financiers, techniques etc. Notre contrôle de gestion se fait par secteur.
B	Notre contrôle de gestion se fait par zone. C'est le processus mis en œuvre au sein de notre entreprise pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise notre entreprise.
C	Dans notre entreprise le contrôle de gestion permet d'améliorer notre rendement. Pour nous, le contrôle gestion est un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation.
D	Le contrôle de gestion nous permet d'améliorer notre rendement et de voir si les stratégies marketing élaborées sont sur la bonne voie ou s'il faut changer un point ou pas.
E	Selon nous le rôle du contrôle de gestion sert à améliorer les résultats et nous prenons cela en compte dans nos activités.

**Source :** par nos soins.

Les commentaires issus de ce tableau viennent affirmer que le contrôle de gestion s'étend aux fonctions telles que la finance, les ressources humaines et le marketing pour servir au suivi opérationnel de toutes les activités de l'entreprise (El Kezazy, 2022). Ils viennent également confirmer l'idée de Khemakhem (1971) relatif au contrôle de gestion ainsi que celle de Lowe E.A. (1971).

**Tableau 12 : Réactions des dirigeants des entreprises relatives à la planification**

Profil des répondants	Verbatims des répondants
A	Notre planification repose sur la restructuration lourde financée par l'État. L'objectif est de moderniser les outils de production vétuste et d'assainir les dettes.
B	Nous faisons une bonne planification et elle se fait pour savoir si une stratégie a été bien pensée et c'est vérifiable au niveau de nos résultats.
C	La méthode par tâtonnement est appliquée lors du lancement afin de choisir la marque la plus rentable. Elle consiste à lancer une marque sur le marché afin de voir si les clients ne s'y intéressent pas ou si le rendement n'y est pas et de choisir.
D	Nous faisons chaque fois la planification.
E	Nous faisons une bonne planification.

**Source :** par nos soins.

De manière généralement le contrôle de gestion permet d'améliorer le rendement des entreprises.

**Tableau 13 : Explications des dirigeants des entreprises relatives aux stratégies et aux performances des entreprises**

Profil des répondants	Verbatim des répondants
A	L'IA améliore la performance de nos entreprises.
B	Une segmentation du marché en contexte d'IA nous permet d'avoir une meilleure compréhension des clients. Un marketing stratégique bien élaboré à un effet positif sur le volume de nos ventes, sur le chiffre d'affaires bref sur les indicateurs du marché. Tout cela améliore notre système de contrôle de gestion.
C	Les stratégies mises en place favorisent et facilite le contrôle de gestion de détection et nous aide à évaluer notre performance.
D	Nous mettons en place des stratégies et assurons un contrôle de gestion par la suite. Nous sommes confrontés aux problèmes budgétaires ralentissant ainsi notre performance.
E	Nos stratégies sont suivies par un contrôle de détection et compensatoire. Nous souhaitons une aide financière de la part de l'Etat pour renforcer nos caisses.

**Source :** par nos soins.

Le contrôle de gestion aide à évaluer les performances comme le préconise Berland, N. (2020).

L'IA améliore la performance des entreprises.

### 3.2. L'apport de l'IA

#### L'apport de l'IA sur la transformation de la nature du couplage marketing-contrôle de gestion

L'IA :

- fait une analyse de grandes quantités de données pour comprendre les besoins et les comportements des clients ;
- permet de faire une segmentation plus précise : l'IA aide à identifier des segments de consommateurs qui partagent des caractéristiques similaires ;

- permet d'assurer une personnalisation des offres/ l'IA permet de personnaliser les offres ainsi que les communications pour chaque segment ;
- contribue à l'amélioration de la performance ;
- contribue à l'optimisation des campagnes marketing et permet d'améliorer la performance de l'entreprise ;
- améliore les techniques de segmentation et permet d'identifier les segments de marché ;
- analyse les données de chaque segment pour identifier les tendances et opportunités ;
- prédit les performances futures de chaque segment en fonction des données historiques et des tendances ;
- fournit des recommandations pour améliorer les performances de chaque segment.
- améliore le clustering : en effet, le clustering consiste à regrouper des consommateurs partageant des caractéristiques communes ;
- améliore les arbres de décision qui sont des techniques consistant à identifier les segments ;
- améliore les réseaux de neurones qui sont d'autres techniques consistant à se servir des réseaux de neurones pour analyser les données et identifier les segments ;
- permet de faire un bon ciblage ;
- contribue au positionnement fort.

### **L'apport de l'IA dans le contrôle de gestion**

L'IA :

- aide les dirigeants à se servir des tableaux de bord pour suivre les performances des campagnes marketing et d'identifier les domaines d'amélioration;
- permet de prédire les comportements futurs des clients pour anticiper leurs besoins et faciliter les prévisions du contrôleur de gestion en revanche les chatbots se servent de l'IA pour répondre aux questions des clients et améliorer leur expérience facilitant le contrôle de gestion ;

### **L'apport de l'IA dans le ciblage**

L'IA :

- optimise les cibles marketing pour maximiser les résultats pour envoyer des messages personnalisés aux clients ;
- permet de suivre les performances des campagnes marketing et d'identifier les opportunités d'amélioration ;
- aide à ajuster les stratégies marketing en temps réel pour maximiser les résultats ;
- permet d'optimiser les canaux de communication pour maximiser les résultats.

### **L'apport d'IA pour le positionnement et le contrôle de gestion**

L'IA :

- favorise le suivi des performances de l'entreprise et d'identifier les domaines d'amélioration ;
- contribue à l'analyse des écarts entre les objectifs et les résultats pour identifier les causes et les solutions adaptées ;
- facilite l'ajustement des stratégies de l'entreprise en temps réel pour maximiser les résultats ;
- aide à analyser les stratégies des concurrents et d'identifier les opportunités de différenciation ;
- contribue à identifier les risques potentiels et de prendre des mesures pour les prévenir ;
- permet d'optimiser les ressources de l'entreprise pour maximiser les résultats ;
- contribue au positionnement fort et durable des entreprises Africaines.

### **Le rôle du Marketing stratégique dans le contrôle de gestion en contexte d'IA**

Le marketing stratégique joue un rôle important dans le contrôle de gestion en :

- définissant les objectifs et les stratégies pour atteindre les cibles ;
- analysant les données pour comprendre les besoins et les comportements des clients ;
- créant des stratégies pour atteindre les objectifs ;
- utilisant l'IA pour automatiser et optimiser les processus de marketing.

Le marketing stratégique définit la direction (analyse de marché, cibles, positionnement) et le contrôle de gestion mesure la performance, pilotant l'atteinte des objectifs financiers du marketing via la planification budgétaire, le reporting et l'analyse d'écarts, créant ainsi un lien fort où le contrôle de gestion devient un partenaire financier et un garant de la rentabilité des actions marketing.

### **L'apport de l'IA sur la durabilité**

L'IA renforce la durabilité des entreprises en aidant les dirigeants des entreprises à assurer une bonne protection de l'environnement.

### **L'apport de l'IA au niveau de la communication**

Au niveau de la communication, l'IA permet de gagner en temps car ce qui se faisait manuellement on ne le fait plus, l'IA permet de faciliter la production des contenus et d'améliorer la qualité du contenu (visuels et vidéos).

### **L'Etat**

L'état gagnerait :

- en augmentant le budget pour assurer un bon fonctionnement et une durabilité des entreprises Africaines;
- en octroyant du crédit aux entreprises Africaines pour assurer leur bon fonctionnement ;
- en créant un environnement favorable aux entreprises Africaines ;

- en mettant en place des réglementations qui encouragent l'innovation et la compétitivité en intégrant l'IA ;
- en finançant des projets de recherche et de développement en contexte d'IA ;
- en encourageant les entreprises à adopter des pratiques durables et la résilience en contexte d'IA.

Les gouvernements peuvent mettre en place des programmes de soutien à l'innovation pour encourager les entreprises à développer des solutions durables avec l'IA.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche scientifique est de comprendre l'effet des stratégies marketing sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA pour une durabilité. Pour répondre à la question initialement posée, une étude exploratoire qualitative à l'aide des entretiens semi-directifs a été menée par nos soins auprès de 30 répondants interrogés dans plusieurs entreprises. La durée de chaque entretien est de 50 minutes. Les réponses issues de ces entretiens ont été transcrites et analysées. L'analyse du contenu manuelle a été effectuée à travers une lecture approfondie et comparative des discours des répondants en fonctions des thèmes abordés. Dans ce cadre, la phrase est l'unité de codage. La méthode d'analyse choisie nous a permis de réunir les unités lexicales en thème et sous-thèmes. L'analyse thématique progressive des entretiens nous a permis d'établir une grille de codage et une vérification de la saturation sémantique à la fin des entretiens. La grille de codage nous a permis de synthétiser les sujets liés à la compréhension de l'effet des stratégies marketing. L'analyse des discours transcrits a été faite selon 4 thèmes.

Les résultats (Mai Django .W.T, et al., 2025) indiquent qu'une bonne stratégie marketing en contexte d'IA contribue à l'attractivité forte des marques et agit positivement sur le contrôle de gestion favorisant un positionnement fort et une durabilité forte des entreprises Africaines. L'IA contribue à l'optimisation des campagnes marketing et améliore la performance de l'entreprise et les retombées des actions terrain ainsi que les outils novateurs utilisés aident davantage le contrôleur de gestion à assurer ses activités. L'IA agit sur les stratégies marketing des entreprises qui à leurs tour agissent sur la personnalisation et les retombées des actions terrain ainsi que les outils novateurs utilisés augmentent la performance de l'entreprise favorisant un bon contrôle de gestion avec de bons résultats et contribuant à un positionnement fort.

**Tableau 14 : Les actions à mener**

Différents niveaux	Actions à mener
Au niveau de A	Protéger la marque en exigeant uniquement la vente de cette dernière et en demandant la minimisation des coûts de la matière première à l'Etat. Etre en mesure de satisfaire la demande. Livrer les rebus aux demandeurs car ces derniers peuvent s'en servir pour le recyclage par exemple. Livrer à temps et avec les reçus attestant la qualité du produit livré et le grammage. Tenir compte des exigences liées au grammage demandées par la clientèle. Eviter les ruptures de stocks à l'approche des cérémonies les nécessitant. Bref anticiper sur les stocks selon les habitudes d'achats pour contribuer à la notoriété spontanée, pour améliorer l'image de marque, pour favoriser l'attractivité forte des marques, des grossistes, des fournisseurs. L'idéal serait que l'accent soit également mis sur la propreté. Modifier et améliorer les emplacements (l'accueil, le parking). Créer des partenariats avec des designers afin d'améliorer les bureaux etc. Eviter de faire un mauvais marketing axé sur le genre. Exemple ce produit est une histoire de ... Favoriser la disponibilité des produits ou marchandises et augmenter la plage horaire (8h-20h) pour satisfaire la clientèle. Ceci permet aux clients travailleurs dans d'autres entreprises de faire les achats aux heures choisies ainsi qu'aux autres clients. Proposer des motifs novateurs et les livrer selon la concurrence au sens de Porter. M. E (2023) et Baynast (2021). Mettre en place des mécanismes de résilience.
Au niveau de B	Proposer des produits en fonction des besoins de la clientèle. Le marketing digital axé sur la communication est insuffisant. Une prise en compte du marketing digital au sens de Tengho A (2025) est nécessaire. Mettre en place des mécanismes de résilience.
Au niveau de C	Protéger l'environnement à l'aide des techniques d'IA. Mettre en place des mécanismes de résilience.
Au niveau de D	Renforcer la durabilité à l'aide d'IA. Mettre en place des mécanismes de résilience.
Au niveau de E	Encourager la résilience à l'aide d'IA. Mettre en place des mécanismes de résilience.

**Source :** par nos soins.

Relativement aux Limites et perspectives, cette recherche a porté sur deux secteurs d'activités d'autres travaux peuvent s'étendre sur d'autres secteurs d'activités pour une généralisation. Nous avons fait une étude qualitative exploratoire d'autres travaux peuvent s'orienter vers une étude quantitative.

En ce qui concerne l'apport de cette recherche, nous avons démontré que les stratégies marketing ont une influence positive sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA pour une durabilité. Ces résultats ont donc été mis en lumière pour la première fois. Les dirigeants gagneraient à favoriser cette synergie pour contribuer au renforcement des liens entre les parties prenantes d'une part et pour booster leurs ventes d'autre part tout en assurant un bon contrôle de gestion en contexte d'IA avec des innovations liées à l'IA. Nous avons également démontré que les stratégies marketing ont un effet largement positif sur l'attractivité des marques et sur le contrôle de gestion des entreprises Africaines en contexte d'IA contribuant ainsi à leur durabilité.

## Bibliographie :

- 1- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In The International Workshop on Big Data and Business Intelligence (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- 2- Assadi, D, (2010). Les stratégies marketing pour l'instauration de la confiance sur Internet. Une exploration de la littérature multidisciplinaire. *Revue.imist.ma*.
- 3- Avenier, M.-J. & Gavard-Perret, M.-L., 2008. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. *Méthodologie de la Recherche en sciences gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris: Pearson Education France, pp. 5- 45.
- 4- Badre. Elet al. (2025) «L'intelligence artificielle comme levier de performance dans les entreprises de services : Rôle du contrôle de gestion et de l'innovation organisationnelle», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 9: numéro 1»* pp: 375-401.
- 5- Baynast. A. D, Lendrevie. J, Lévy. J et Kretz (2021) : « Mercator : Tout le marketing à l'ère de la data et du digital ». Dunod
- 6- Belkadi, Y., Souaf, M. et Belkadi, S. (2025) : « L'intelligence artificielle et la performance de l'entreprise : une revue de la littérature sur la redéfinition des pratiques et des interactions sociales ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 1.
- 7- Berland, N. (2014). Les acteurs du contrôle. *Le contrôle de gestion* (p. 32-54). Presses Universitaires de France.
- 8- Nicolas Berland. *Le contrôle de gestion*. Presses universitaires de France, pp.127, 2014. Hal.
- 9- Berland, N. (2020). Chapitre premier - Contrôle, management et stratégie. *Le contrôle de gestion* (p. 17-31). Presses Universitaires de France.
- 10- Berrada, A. (2025) : « Audit financier augmenté: entre intelligence artificielle et intelligence relationnelle ». *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 8(4).
- 11- Cartier, M., Delacour, H. et Joffre, O. (2010). 1. Les décisions stratégiques. *Maxi fiches de stratégie* (p. 2-5). Dunod.
- 12- Chahbar, H., Badre, E.M. et Sidouna , S. (2025) : « L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion des ressources humaines : approche perceptuelle d'un modèle managérial perspectif ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 6 (juin 2025).
- 13- Cheikh Maoulainine, F. Z., & Souaf, M. (2024). Impact de l'intelligence artificielle sur la gestion de la relation Client. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 8(4).
- 14- Chfira, W., Mesrar, A., Tazmaite, O. et EL Akrary, I. (2025) : « L'innovation managériale et l'intelligence artificielle : une analyse bibliométrique sur 10 ans ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 5.
- 15- Chevalier, M et Dubois, P-L, (2010). *La stratégie marketing. Les 100 mots du marketing*. Paris cedex 14.
- 16- Conti Sophie, Baudier Patricia et Billot Romain (2023) : « Impact de l'intelligence Artificielle dans les services clients ». *Revue Management et avenir*
- 17- Coutelle, P., 2005. *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion..*
- 18- Damien. C et Mourey. D (2023). « Fondements et enjeux d'une approche externaliste du contrôle de gestion ». *Les grands courants en contrôle gestion Approches organisationnelles et sociétales du contrôle*, EMS Editions. Cairn.



- 19- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review.
- 20- El Bourki and Narhnrh. Y. (2025). Les outils de contrôle de gestion et la performance organisationnelle des collectivités territoriales : cadre théorique. Revue Internationale des Sciences de Gestion. 8,1.
- 21- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.
- 22- Fernández-Gómez, J., Delgado-Barrio, M., & Pérez-Rufi, J. P. (2024). Evaluating AI tools in social media marketing. International Journal of Digital Marketing, 15(1).
- 23- Grenier, C., Godard, C. et Ehlinger, S. (2025). Validité et fiabilité de la recherche. éd., p. (290-327). Dunod.
- 24- Girchenko, M., & Kaidashova, A. (2024). Artificial Intelligence for influencer marketing: New approaches. Journal of Marketing Technology, 11(3), 109-124.
- 25- Haton-J-P, Haton. E et Haton. M-C (2023) : « Intelligence artificielles : de la théorie à la pratique : Modèles, applications et enjeux des IA » Hors collection. Dunod.
- 26- HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. Revue Marocaine de recherche en management et marketing, 1(13).
- 27- Hossain, M. A., Rana, S., & Rahman, M. (2024). Sentiment analysis techniques for influencer marketing. Journal of Computational Intelligence, 39(2),
- 28- Howard, D., Dai, Z., & Soleymani, M. (2019). Ethical implications of using artificial intelligence in personalized marketing. Journal of Business Ethics, 160(1).
- 29- Jaworski B.J. & Young S.M., 1992, Dysfunctional behavior and management control: an empirical study of marketing managers, Accounting, Organizations and Society, 17.
- 30- Juiher. E. M. & al. (2025) « Intelligence Artificielle à Petit Budget: Identifier et Classer les Micro-Influenceurs Sans Outils Payants », Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 2».
- 31- Khaldi, M.-A et Sabir, A (2021). Introduction. Présentation théorique du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion en fiches et en schémas. Ellipses.
- 32- Khemakhem (1971). Introduction au contrôle de gestion. Paris ; Montreal : Bordas. Volume 1.
- 33- Maadani, M. et Said, K. (2009). Le contrôle de gestion : interface entre les logiques stratégique et opérationnelle. Management et pilotage de la performance. Hachette Education.
- 34- Maghraoui. S. (2020). Le contrôle de gestion entre les théories des organisations et les défis des tendances managériales actuelles. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 2 (4).
- 35- Mai Django Wambe Therese, Sadjo Kaoutoing, Menga Biroue Houly, Tchabouo Kevine Grace, (2025). Le contrôle de gestion face aux défis du numérique : étude de cas dans le secteur des services au Cameroun. Revue Belge Volume 11 : Numéro 132
- 36- Makhroute. M et Sidqui. A, (2021). L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise. Revue Du contrôle, De la comptabilité Et De l'audit, 5 (3).
- 37- Moinard, C. et Berland, N. (2020). Intelligence artificielle et contrôle de gestion : un rapport aux chiffres revisité et des enjeux organisationnels. Annales des Mines - Enjeux numériques, 12(4), 44-50.
- 38- Mourre, Marie-L (2014). La stratégie marketing. ResearchGate.
- 39- Mühlbacher. Hans (2001) : Stratégies marketing. Décisions Marketing. Volume 2. Numéro 23.



- 40- Ngantchou. A & Moutta. N. M. J. (2019). « les pratiques budgétaires en contexte pme au cameroun», Revue du Contrôle de Comptabilité et de l'audit, numéro 10 : Septembre 2019 / volume 4 : numéro 2
- 41- Nafzaoui. M. A & Belkindoussi. O (2021).Relation des systèmes du contrôle de gestion et changement organisationnel : Une revue de la littérature. Revue Internationale du Chercheur. Volume 2 : Numero 2.
- 42- Patrice Correa, (2024). «L'Afrique entre dans l'intelligence artificielle, Communication, technologies et développement ». journals.openedition.org.
- 43- PIN. Clément (2023). L'entretien semi-directif, LIEPP Fiche méthodologique n°3.
- 44- Porter. M. E (2023) : La différenciation. L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod.
- 45- Ragaïgne, A., Tahar, C., Michaux-Omont, L. et Gond, G. (2022). Chapitre 2. Positionnement du contrôle de gestion et aide à la stratégie. DSCG 3 Management et contrôle de gestion - Manuel (p. 32-62). Dunod.
- 46- Ragaïgne, A., Tahar, C., Michaux-Omont, L. et Gond, G. (2022). Chapitre 6. Place et rôle du contrôle de gestion stratégique. DSCG 3 Management et contrôle de gestion - Manuel (p. 158-187). Dunod.
- 47- Ragaïgne, A., Tahar, C., Michaux-Omont, L. et Gond, G. (2022). Chapitre 7. Approche du marketing stratégique. DSCG 3 Management et contrôle de gestion - Manuel (p. 188-210). Dunod.
- 48- Ragaïgne, A., Tahar, C., Michaux-Omont, L. et Gond, G. (2022). Chapitre 13. Contrôle de gestion et pilotage stratégique. DSCG 3 Management et contrôle de gestion - Manuel (p. 345-364). Dunod.
- 49- Renaud. A (2015). Management et contrôle de gestion environnemental. Chapitre 4. Le cadre théorique du contrôle de gestion environnemental. Caen : EMS Editions Regards sur la pratique.
- 50- Slimane, S., Badre, E.M., Errabih, Z, and Nejari, M (2025). L'impact de l'intelligence artificielle sur le métier de contrôleur de gestion : Enjeux et perspectives. Revue Internationale des Sciences de Gestion. 8.2.
- 51- Tahrouch M. & Ouazzani Chahdi T. (2023), « Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME: revue de littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : Numéro 2» pp : 242-270.
- 52- Tsisarotina maminiaina rené alexandre. (2025). « Réinventer l'évaluation des projets de développement durable : l'importance des valeurs humaines et cognitives dans la prédiction ». Revue internationale de la recherche scientifique (revue-irs), 3(4).
- 53- Tengho. M.C.A (2025) «l'IA au service de l'expérience client et des stratégies de fidélisation», Revue Internationale des Sciences de Gestion.
- 54- Tengho A (2025) : « L'effet du Marketing digital sur l'attractivité des marques sur un marché donné ». Revue Internationale des Sciences de gestion. Vol 8 : Numéro 1.
- 55- Valérie Boisvert, Leslie Carnoye et Rémy Petitimberty, (2019). «La durabilité forte : enjeux épistémologiques et politiques, de l'économie écologique aux autres sciences sociales » », Développement durable et territoires, Vol. 10, n°1 Journals Open Edition.
- 56- Vas, A. (2020). Chapitre 8. Sept stratégies dans l'espace concurrentiel. Stratégie d'entreprise : Voyage illustré. Dunod.
- 57- Vassileva, J., Tsafack Nanfosso, R. (2025). Le développement des écosystèmes d'intelligence artificielle en Afrique et en Europe. In Vassileva, J., Redslob, A., Hadzhiev, K. (sous la direction de). (2025). Faits et théories face à l'instabilité en économie et en gestion. 63e Congrès de l'AIELF. Sofia: Éditions NBU.