

**CARTOGRAPHIE DE LA RECHERCHE DOCTORALE EN
CONTRÔLE DE GESTION AU MAROC : ANALYSE THÉMATIQUE,
MÉTHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNELLE D'UN CORPUS
NATIONAL RAISONNÉ**

**MAPPING DOCTORAL RESEARCH IN MANAGEMENT CONTROL
IN MOROCCO: A THEMATIC, METHODOLOGICAL AND
INSTITUTIONAL ANALYSIS OF A REASONED NATIONAL CORPUS**

Mohammed BENELMALLAM

Docteur en sciences de gestion – Enseignant universitaire
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Finance et Management des Organisations
(LIREFIMO)

Date de soumission : 09/05/2026

Date d'acceptation : 16/07/2026

Pour citer cet article :

BENELMALLAM. M. (2026) « Cartographie de la recherche doctorale en contrôle de gestion au Maroc : Analyse thématique, méthodologique et institutionnelle d'un corpus national raisonné », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 1117- 1140.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette recherche cartographie la production doctorale consacrée au contrôle de gestion et au pilotage de la performance dans les universités marocaines. Elle repose sur un corpus national raisonné de 23 thèses soutenues entre 2004 et 2025 dans sept universités, identifiées à partir du portail Toubk@l, de pages institutionnelles et du dépôt HAL, puis recodées selon une grille commune. Pour tester la sensibilité des résultats aux frontières du champ, le corpus distingue 12 thèses relevant du noyau central du contrôle de gestion et 11 travaux rattachés à un périmètre élargi du pilotage et de l'évaluation de la performance. Les résultats montrent une concentration institutionnelle autour de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah et de l'Université Abdelmalek Essaâdi, une présence accrue des notices récentes et un déplacement des recherches vers le management public, la performance globale, la RSE, l'apprentissage organisationnel et le numérique. Les méthodes explicitement documentées suggèrent une diversification vers les études de cas, la recherche-action, le PLS-SEM et la fsQCA. L'apport de l'étude réside dans une cartographie transparente, prudente et reproductible de la recherche doctorale marocaine, complétée par un agenda centré sur l'intelligence artificielle, la durabilité et l'ouverture des métadonnées.

Mots clés : contrôle de gestion ; recherche doctorale ; Maroc ; pilotage de la performance ; cartographie scientifique.

Abstract

This study maps doctoral research on management control and performance steering in Moroccan universities. It is based on a reasoned national corpus of 23 doctoral theses defended between 2004 and 2025 at seven universities, identified through the Toubk@l portal, institutional webpages and the HAL repository, and then recoded using a common framework. To test the sensitivity of the findings to the boundaries of the field, the corpus distinguishes 12 theses belonging to the core domain of management control from 11 studies included in an extended perimeter of performance steering and evaluation. The results reveal institutional concentration around Sidi Mohamed Ben Abdellah University and Abdelmalek Essaâdi University, greater visibility of recent records, and a thematic shift toward public management, multidimensional performance, corporate social responsibility, organizational learning and digital technologies. The sufficiently documented methods suggest diversification toward case studies, action research, PLS-SEM and fuzzy-set qualitative comparative analysis. The study contributes a transparent, cautious and reproducible map of Moroccan doctoral research and proposes an agenda focused on artificial intelligence, sustainability and open doctoral metadata.

Keywords: management control; doctoral research; Morocco; performance steering; scientific mapping.

Introduction

Le contrôle de gestion s'est progressivement déplacé d'une fonction centrée sur la surveillance budgétaire et la mesure des écarts vers un ensemble plus large de dispositifs de pilotage, d'apprentissage et de coordination stratégique. Cette évolution s'observe dans les cadres conceptuels du champ : la définition fondatrice d'Anthony (1965, 1988), les systèmes de mesure de la performance, les leviers de contrôle de Simons (1995), le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992), les approches contingentes (Chenhall, 2003) et la conception du contrôle comme un « package » de mécanismes interdépendants (Malmi et Brown, 2008).

Au Maroc, cette transformation a donné lieu à une production doctorale dispersée entre plusieurs universités, établissements et laboratoires. Les travaux portent aussi bien sur les PME et les grandes entreprises que sur les universités, les hôpitaux, les entreprises et établissements publics, les collectivités territoriales, les chaînes logistiques ou encore les organisations engagées dans une démarche de responsabilité sociale. Pourtant, cette production reste difficile à appréhender comme un ensemble : les notices sont réparties dans des bases hétérogènes, les résumés sont inégalement renseignés et les catégories disciplinaires ne permettent pas toujours d'isoler directement les thèses relevant du contrôle de gestion.

La question de recherche retenue est la suivante : quelles structures institutionnelles, thématiques, empiriques et méthodologiques caractérisent les travaux doctoraux identifiables dans les bases nationales et institutionnelles marocaines, et quelles orientations de renouvellement se dégagent du corpus recensé ? Cette formulation correspond à un objectif descriptif et analytique de cartographie documentaire ; elle ne vise ni à tester une relation causale ni à valider des hypothèses par questionnaire ou par entretien.

Pour y répondre, l'article reconstruit un corpus national raisonné de 23 thèses. Chaque notice a été recherchée dans sa source d'origine et recodée au moyen d'une grille uniforme. Le corpus comprend un noyau central de 12 thèses dont le contrôle de gestion constitue explicitement l'objet principal et un périmètre élargi de 11 travaux portant sur le pilotage, les systèmes de mesure, la Business Intelligence ou l'évaluation de la performance lorsqu'un lien direct avec les dispositifs de contrôle est établi. L'objectif n'est pas de prétendre à une exhaustivité absolue, que l'état actuel des métadonnées nationales ne permet pas de garantir, mais d'établir une cartographie transparente et vérifiable des travaux identifiables.

La contribution est quadruple. Premièrement, l'étude déplace l'unité d'analyse des articles publiés vers les thèses, afin d'observer la formation institutionnelle du champ et non seulement sa visibilité éditoriale. Deuxièmement, elle reconstitue chaque notice à partir de sa source

d'origine et rend explicites les critères d'inclusion, d'exclusion et de codage. Troisièmement, elle introduit une analyse de sensibilité fondée sur la distinction entre noyau central et périmètre élargi, ce qui permet de tester la robustesse des tendances face aux frontières conceptuelles du contrôle de gestion. Quatrièmement, elle traite l'incomplétude des métadonnées comme un résultat scientifique à part entière et propose un agenda de recherche adapté aux transformations contemporaines des organisations marocaines.

1. Cadre conceptuel : du contrôle budgétaire au pilotage multidimensionnel

1.1. L'élargissement de l'objet du contrôle de gestion

Dans sa conception classique, le contrôle de gestion vise à assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources au regard des objectifs organisationnels (Anthony, 1965). Sa reformulation comportementale souligne ensuite l'influence exercée par les managers sur les membres de l'organisation afin de mettre en œuvre la stratégie (Anthony, 1988). Cette évolution ouvre la voie à une lecture moins exclusivement comptable du contrôle et à l'intégration des comportements, des processus de décision et des mécanismes d'apprentissage.

Les recherches contemporaines envisagent ainsi les systèmes de contrôle dans leur contexte organisationnel. L'approche contingente refuse l'existence d'un dispositif universel : l'efficacité dépend de la stratégie, de la technologie, de la taille, de l'incertitude environnementale et de la structure (Chenhall, 2003). Les travaux de Simons (1995) montrent, pour leur part, que les systèmes de contrôle peuvent être utilisés de manière diagnostique ou interactive, tandis que Ferreira et Otley (2009) proposent un cadre étendu des systèmes de management de la performance.

1.2. Performance globale, durabilité et apprentissage

La performance n'est plus réduite aux résultats financiers. Elle inclut des dimensions opérationnelles, sociales, environnementales et cognitives. Le Balanced Scorecard a contribué à cette extension en articulant indicateurs financiers, clients, processus internes, apprentissage et innovation (Kaplan et Norton, 1992). Les recherches sur la durabilité analysent désormais l'intégration de la stratégie environnementale et sociale dans les systèmes de contrôle (Gond et al., 2012). En parallèle, l'usage interactif du contrôle peut soutenir la création de connaissances, le dialogue stratégique et les capacités organisationnelles (Henri, 2006).

Ces évolutions offrent une grille de lecture de la production doctorale marocaine. Elles permettent d'observer si les recherches restent centrées sur les instruments conventionnels ou si elles intègrent les problématiques de gouvernance publique, de responsabilité sociale, de systèmes d'information, d'apprentissage et de transformation numérique.

1.3. Cartographies scientifiques et positionnement de l'étude

Les travaux de synthèse consacrés au contrôle de gestion ont principalement cartographié des articles publiés dans des revues internationales. Luft et Shields (2003) ont organisé les relations théoriques et empiriques observées dans 275 articles, tandis que Hesford et al. (2007) ont décrit la structure bibliographique de la recherche en comptabilité de gestion. Scapens et Bromwich (2010) soulignent, pour leur part, l'élargissement des thèmes, des terrains et des méthodes dans la revue *Management Accounting Research*. Ces analyses structurent le champ international, mais elles renseignent moins la constitution des communautés scientifiques nationales par les thèses, les laboratoires et les écoles doctorales.

Les méthodes bibliométriques et de science mapping permettent d'objectiver les réseaux de citations, de cooccurrences et de collaborations (Zupic et Čater, 2015 ; Donthu et al., 2021). Elles supposent toutefois des métadonnées standardisées, des références exportables et une indexation relativement homogène. Dans le contexte marocain, la dispersion des notices, l'absence fréquente de résumés et l'hétérogénéité des identifiants limitent l'application d'une bibliométrie classique. Une revue documentaire structurée, fondée sur la vérification des sources et le codage manuel, apparaît donc plus adaptée à l'état des données disponibles.

Le positionnement original de cette recherche réside ainsi dans une cartographie institutionnelle et thématique de la production doctorale marocaine. Il ne s'agit pas de classer les universités ni de mesurer leur productivité scientifique globale, mais de reconstruire un corpus vérifiable, d'en tester les frontières et d'identifier les régularités ainsi que les lacunes documentaires. Cette perspective complète les cartographies internationales centrées sur les revues en donnant à voir les trajectoires de formation du champ au niveau doctoral.

2. Méthodologie de la cartographie

2.1. Protocole d'identification et de sélection du corpus

La recherche adopte une démarche de revue documentaire structurée inspirée des principes de transparence des revues systématiques en sciences de gestion (Tranfield, Denyer et Smart, 2003), des recommandations propres aux revues structurées en comptabilité (Massaro, Dumay et Guthrie, 2016) et des lignes directrices relatives aux analyses bibliométriques (Donthu et al., 2021). Le portail national Toubk@l a constitué la source principale. Des pages officielles d'universités et le dépôt HAL ont été mobilisés pour compléter ou vérifier les notices incomplètes et les soutenances récentes. La collecte a été conduite par requêtes successives ; elle ne repose donc pas sur un export exhaustif de l'ensemble des thèses soutenues au Maroc.

Les recherches ont combiné, dans les champs disponibles des moteurs consultés, les expressions « contrôle de gestion », « système de contrôle de gestion », « pilotage de la performance », « système de mesure de la performance », « contrôle de gestion sociale », « Balanced Scorecard », « Business Intelligence », « progiciels de gestion intégrés » et « performance organisationnelle ». La période couverte s'étend de 2004 à 2025 ; la collecte, le dédoublement et la vérification finale des notices ont été réalisés en juillet 2026. Les requêtes ont été complétées par un examen des références associées et des pages de soutenance lorsque les métadonnées étaient insuffisantes.

Une thèse a été retenue uniquement lorsque trois conditions cumulatives étaient satisfaites : (1) la thèse a été soutenue dans une université marocaine ; (2) son objet central porte explicitement sur le contrôle de gestion, un système de pilotage ou l'évaluation de la performance organisationnelle en lien direct avec des dispositifs de contrôle ; (3) la notice permet d'identifier au minimum l'auteur, le titre, l'année et l'établissement. Ont été exclus les mémoires de master, les projets non soutenus, les articles, les doublons et les notices dont le lien avec le contrôle de gestion demeurerait trop indirect. Une thèse soutenue au Maroc mais portant sur des entreprises togolaises a été conservée, car l'unité d'analyse est la production doctorale des universités marocaines et non exclusivement le terrain national.

Le noyau central regroupe les thèses dont le titre ou le résumé place explicitement le contrôle de gestion, le système de contrôle ou le contrôle de gestion sociale au cœur de la recherche. Le périmètre élargi rassemble des travaux sur le pilotage de la performance, les systèmes de mesure, la Business Intelligence, les progiciels intégrés ou la satisfaction des usagers lorsqu'ils analysent directement un dispositif de planification, de mesure, d'information, d'évaluation ou de responsabilisation. Ce découpage s'appuie sur la distinction entre, d'une part, les mécanismes explicitement conçus pour orienter les comportements et mettre en œuvre la stratégie (Anthony, 1988 ; Merchant et Van der Stede, 2017) et, d'autre part, les architectures plus larges de management de la performance (Ferreira et Otley, 2009 ; Malmi et Brown, 2008). Il ne constitue pas une hiérarchie de qualité, mais un dispositif d'analyse de sensibilité destiné à rendre visibles les effets du périmètre conceptuel retenu.

2.2. Grille de codage et précautions

Chaque thèse a été codée selon six dimensions : année de soutenance, université, terrain principal, thème dominant, périmètre analytique (noyau central ou champ élargi) et méthode explicitement déclarée. Le codage thématique s'appuie sur une analyse de contenu des titres, résumés et mots-clés disponibles (Braun et Clarke, 2006). Afin d'éviter le double comptage et

de rendre les distributions comparables, un seul thème dominant a été attribué à chaque thèse. Ce choix ne signifie pas que les travaux sont mono-thématiques : il réduit nécessairement leur complexité et conduit à lire les fréquences comme la répartition des objets principaux, non comme la mesure exhaustive de toutes les dimensions abordées. Une seconde lecture complète du corpus a été réalisée avant la finalisation des tableaux afin d'harmoniser les catégories et de corriger les divergences de codage.

Le codage méthodologique est volontairement conservateur. Une approche n'a été classée que lorsqu'elle était explicitement indiquée dans la notice, le résumé ou le manuscrit accessible. L'absence d'information est enregistrée comme « non explicitée dans la notice accessible » et ne saurait être interprétée comme une absence de méthode. Cette règle protège l'analyse contre les inférences non vérifiables, mais limite les comparaisons quantitatives en matière d'épistémologie et de méthodes.

Tableau N°1 : Architecture du corpus national raisonné

Dimension	Résultat	Lecture méthodologique
Taille	23 thèses	Corpus documenté, non revendiqué comme exhaustif
Périmètre analytique	12 thèses centrales / 11 élargies	Analyse de sensibilité des frontières du champ
Universités	7 établissements	Couverture multi-universitaire
Période observée	2004-2025	Date absente du titre mais explicitée dans la méthode
Sources	Toubk@l, pages universitaires, HAL	Vérification croisée des notices
Unité de codage	Une thèse	Un thème dominant par travail
Méthodes	Codage uniquement si explicite	Les métadonnées manquantes restent non classées

Source : élaboration de l'auteur à partir des notices Toubk@l et des pages institutionnelles consultées en juillet 2026.

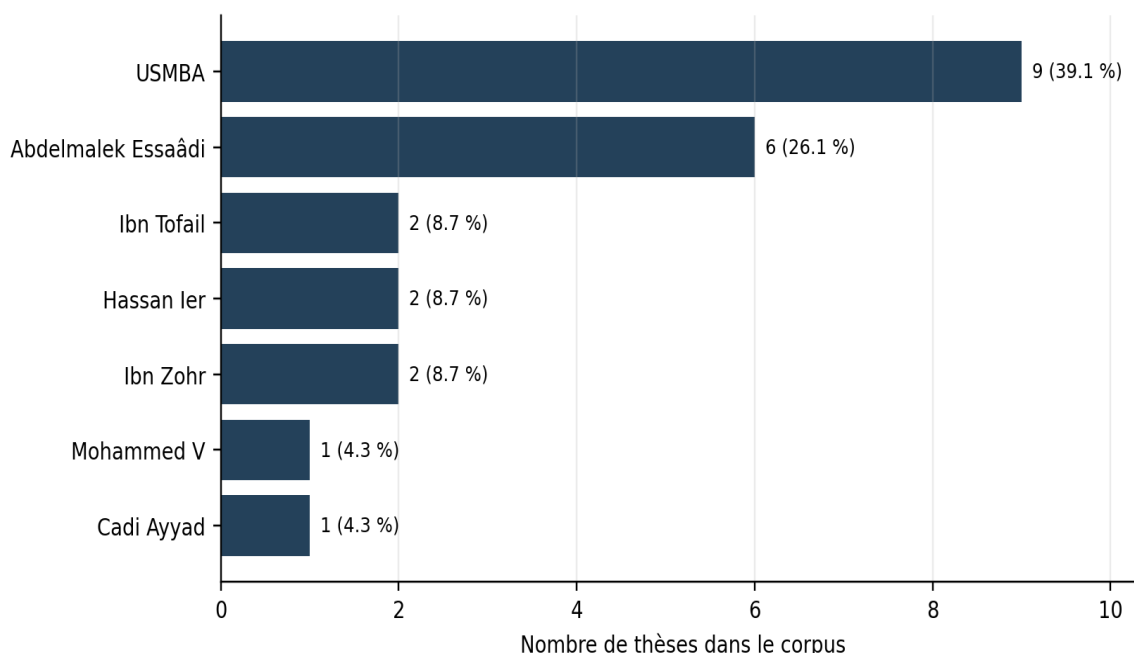
3. Résultats

3.1. Une production institutionnellement concentrée dans le corpus recensé

Le corpus recensé est distribué entre sept universités, mais les notices identifiées sont fortement concentrées. L'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah rassemble neuf thèses (39,1 %) et l'Université Abdelmalek Essaâdi six thèses (26,1 %). À elles seules, ces deux institutions représentent 65,2 % des travaux retenus. Cette concentration peut traduire la présence d'équipes

spécialisées et de traditions d'encadrement doctoral, mais elle peut également résulter de différences de dépôt, de description et de visibilité documentaire.

Figure N°1 : Répartition du corpus par université

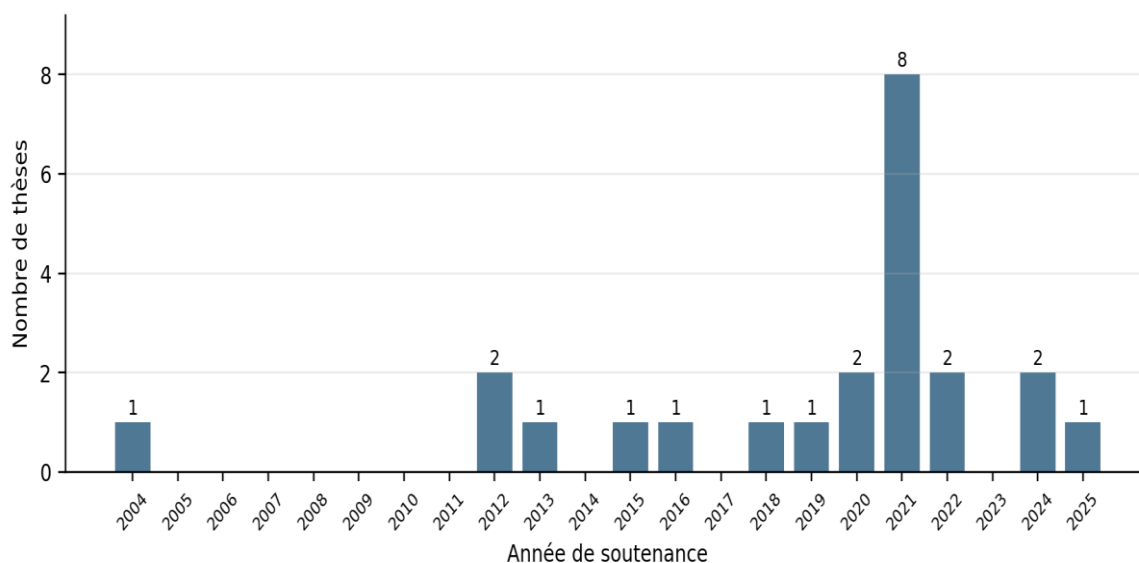


Source : élaboration de l'auteur à partir des notices Toubk@l et des pages institutionnelles consultées en juillet 2026.

La concentration observée appelle une interprétation institutionnelle plutôt qu'un classement. Elle peut résulter d'effets cumulatifs liés à la présence d'équipes d'encadrement spécialisées, à la continuité de certains axes doctoraux et à une meilleure visibilité des dépôts. Inversement, une faible présence dans le corpus peut traduire un défaut d'indexation plutôt qu'une absence de recherche. Le résultat principal est donc l'existence de pôles documentés, dont la réalité devra être confirmée par l'analyse des laboratoires, des directeurs de thèse et des coencadrements.

Dans le corpus recensé, la distribution temporelle est irrégulière. Six thèses sont identifiées entre 2004 et 2016, quatre entre 2018 et 2020, puis treize entre 2021 et 2025. La dernière séquence représente 56,5 % du corpus et l'année 2021 constitue un pic avec huit soutenances identifiées. Cette concentration récente suggère un intérêt accru pour la performance globale et le numérique, mais elle ne peut être assimilée sans précaution à l'évolution de l'ensemble de la production nationale, les thèses récentes étant potentiellement mieux indexées que les plus anciennes.

Figure N°2 : Évolution annuelle des thèses identifiées



Source : élaboration de l'auteur à partir des notices Toubk@l et des pages institutionnelles consultées en juillet 2026.

Le pic de 2021 ne peut être interprété mécaniquement comme une rupture de la production doctorale. Il peut combiner un effet de cohorte de soutenances, une amélioration des dépôts numériques et une indexation plus complète des travaux récents. Sa portée analytique tient néanmoins à la concomitance entre cette séquence récente et l'apparition plus visible d'objets liés à la performance globale, au numérique et aux organisations publiques.

3.2. Analyse de sensibilité : noyau central et périmètre élargi

Le classement distingue 12 thèses relevant du noyau central du contrôle de gestion et 11 travaux appartenant à un périmètre élargi du pilotage de la performance. Dans le noyau central, le management public demeure le premier ensemble avec cinq thèses sur douze, tandis que l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah et l'Université Abdelmalek Essaâdi comptent chacune quatre travaux. Les tendances majeures – orientation vers les organisations publiques, concentration institutionnelle et ouverture vers des approches sociales ou comportementales – restent donc visibles lorsque l'analyse est limitée au cœur du champ. Les proportions doivent toutefois être lues comme celles du corpus documenté et non comme des estimations de la population nationale.

Tableau N°2 : Distinction entre noyau central et périmètre élargi

Périmètre	Nombre	Critère de classement	Lecture analytique
Noyau central	12	Contrôle de gestion ou système de contrôle explicitement central	Résultats les plus robustes sur le cœur du champ
Périmètre élargi	11	Pilotage, mesure de la performance, BI ou évaluation directement liés aux dispositifs de contrôle	Extension permettant d'observer les frontières contemporaines
Ensemble du corpus	23	Réunion des deux périmètres	Cartographie nationale raisonnée, non exhaustive

Source : compilation et codage de l'auteur à partir des notices consultées en juillet 2026.

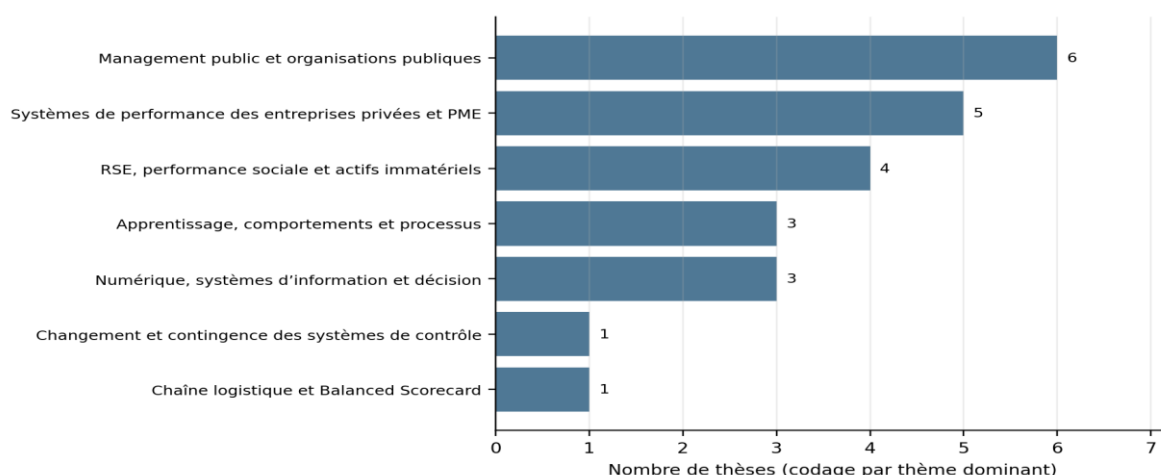
3.3. Des thèmes dominants mais en renouvellement

Dans l'ensemble du corpus recensé, le management public et les organisations publiques forment le premier ensemble, avec six thèses. Il couvre les établissements publics industriels et commerciaux, les universités, le secteur public, les hôpitaux, les collectivités territoriales ainsi que les entreprises et établissements publics. Cette présence montre que le contrôle de gestion est fréquemment étudié comme un levier de gouvernance, de contractualisation et de modernisation de l'action publique.

Les systèmes de performance des entreprises privées et des PME constituent le deuxième ensemble avec cinq thèses. Les travaux portent sur la conception de systèmes de mesure, la performance globale et l'impact du contrôle de gestion sur les PME. Ils prolongent le noyau historique du champ, tout en élargissant les critères de performance au-delà des seuls résultats financiers.

Quatre thèses sont centrées sur la RSE, la performance sociale ou les actifs immatériels. Trois autres analysent les systèmes d'information, la Business Intelligence, les progiciels intégrés ou les compétences informatiques. Trois travaux explorent l'apprentissage, les comportements et les processus. Les thèmes de la chaîne logistique et du changement des systèmes de contrôle sont moins représentés, mais témoignent d'une spécialisation progressive.

Figure N°3 : Répartition des thèses selon le thème dominant



Source : élaboration de l'auteur à partir des notices Toubk@l et des pages institutionnelles consultées en juillet 2026.

Les trois premiers ensembles thématiques regroupent 15 thèses sur 23, soit 65,2 % du corpus. Cette structure révèle un double mouvement : maintien des problématiques de performance des entreprises et montée des enjeux de modernisation publique, de responsabilité sociale et d'immatériel. Le numérique apparaît comme un axe émergent, mais encore moins représenté que les objets de performance et de gouvernance, ce qui justifie son inscription prioritaire dans l'agenda de recherche.

Tableau N°3 : Principaux ensembles thématiques

Thème dominant	Nombre	Part	Exemples d'objets
Management public et organisations publiques	6	26.1 %	Universités, hôpitaux, EEP, collectivités territoriales
Systèmes de performance des entreprises privées et PME	5	21.7 %	Systèmes de mesure, performance globale, PME
RSE, performance sociale et actifs immatériels	4	17.4 %	RSE-CGEM, contrôle de gestion sociale, immatériels
Numérique, systèmes d'information et décision	3	13.0 %	BI, PGI, compétences informatiques
Apprentissage, comportements et processus	3	13.0 %	Apprentissage organisationnel, centres de responsabilité
Chaîne logistique et Balanced Scorecard	1	4.3 %	Industrie automobile, supply chain
Changement et contingence des systèmes de contrôle	1	4.3 %	Déterminants du changement dans l'industrie

Source : élaboration de l'auteur à partir des notices Toubk@l et des pages institutionnelles consultées en juillet 2026.

3.4. Une diversification des terrains empiriques

Les entreprises privées restent un terrain important, notamment les PME, les grandes entreprises, les entreprises industrielles et les organisations engagées dans la RSE. Néanmoins, la diversification est manifeste. Les universités et les hôpitaux introduisent des problématiques de qualité du service, de contractualisation, de satisfaction des usagers et de performance publique. Les collectivités territoriales et les entreprises publiques récentes renforcent cette orientation.

Certains secteurs apportent des questions plus spécialisées : l'industrie automobile pour la performance de la chaîne logistique, les entreprises labellisées RSE pour l'intégration des indicateurs sociaux, les organisations équipées de PGI pour la qualité de la décision, ou encore les entreprises togolaises pour l'orientation des comportements par les processus. Cette diversité facilite la comparaison des dispositifs, mais elle rend également nécessaire une explicitation plus rigoureuse des contextes, des unités d'analyse et des critères de performance.

3.5. Méthodes : des signes de diversification dans une documentation incomplète

Les neuf notices suffisamment détaillées font apparaître plusieurs familles méthodologiques. Les enquêtes quantitatives sont représentées par la mesure de la satisfaction de 1 111 patients dans neuf hôpitaux, des questionnaires auprès d'entreprises, la modélisation PLS-SEM de l'usage des progiciels et la validation d'hypothèses auprès de PME. Les démarches qualitatives comprennent des études exploratoires multi-universitaires, des études de cas multiples et du codage assisté par NVivo. Une recherche-action analyse la contribution des centres de responsabilité et une thèse récente recourt à la fsQCA pour étudier les configurations de contrôle dans les établissements et entreprises publics. Ces observations décrivent uniquement les travaux documentés et ne permettent pas de conclure sur l'ensemble du corpus.

Sur les 23 thèses, neuf peuvent être classées avec un niveau de confiance suffisant à partir des informations disponibles : quatre quantitatives, deux qualitatives ou multi-cas, une combinant études de cas et codage qualitatif, une recherche-action et une fsQCA. Pour quatorze thèses, la notice accessible ne fournit pas assez d'éléments pour attribuer une méthode sans consulter le manuscrit intégral. Les données disponibles suggèrent donc une diversification méthodologique parmi les thèses documentées ; elles ne permettent pas d'en mesurer l'ampleur à l'échelle de toute la production doctorale.

Tableau N°4 : Méthodes explicitement identifiables dans les sources accessibles

Famille méthodologique	Nombre identifiable	Illustrations
Quantitative / modélisation statistique	4	Enquête hospitalière ; contrôle social ; questionnaire PME ; PLS-SEM
Qualitative exploratoire ou cas multiples	2	Universités marocaines ; compétences managériales et informatiques
Cas multiples avec codage qualitatif	1	Contrôle, régulation et apprentissage organisationnel
Recherche-action	1	Contribution des centres de responsabilité
Approche configurationnelle fsQCA	1	Établissements et entreprises publics
Non explicitée dans la notice accessible	14	Codage suspendu pour éviter toute inférence

Source : élaboration de l'auteur à partir des notices Toubk@l et des pages institutionnelles consultées en juillet 2026.

3.6. Cadres théoriques et dispositifs de pilotage

Les cadres explicitement repérables montrent une pluralisation théorique. La contingence demeure un socle important pour expliquer l'adaptation des systèmes de contrôle aux caractéristiques de l'organisation. Les leviers de contrôle de Simons et les théories de l'apprentissage organisationnel sont mobilisés pour analyser la régulation, le dialogue et la création de connaissances. Les systèmes d'information s'appuient sur des modèles de succès et de qualité de la décision, tandis que les recherches en RSE articulent parties prenantes, performance globale et dispositifs de mesure. La chaîne logistique donne lieu à une utilisation du Balanced Scorecard et les recherches publiques combinent gouvernance, contractualisation et performance organisationnelle.

Sur le plan instrumental, les travaux ne se limitent plus au budget et au calcul des coûts. Ils étudient les tableaux de bord, les indicateurs multidimensionnels, le Balanced Scorecard, la Business Intelligence, les progiciels de gestion intégrés, les indicateurs sociaux et les configurations de systèmes de contrôle. Cette extension confirme le passage d'une logique d'outil isolé à une logique de système de pilotage, même si l'analyse de l'articulation entre les dispositifs reste encore minoritaire.

4. Discussion

4.1. Trois déplacements suggérés par le corpus

Le premier déplacement suggéré par le corpus est sectoriel. Les travaux recensés ne se limitent plus à l'entreprise privée : ils investissent les universités, les hôpitaux, les établissements

publics et les collectivités territoriales. Cette orientation peut être reliée à la diffusion, au Maroc, des exigences de contractualisation, de reddition des comptes et d'amélioration du service public. Elle confère au contrôle de gestion une fonction institutionnelle : les dispositifs étudiés servent non seulement à mesurer l'efficacité, mais aussi à traduire des réformes, à coordonner des acteurs multiples et à rendre l'action publique plus lisible.

Le deuxième déplacement est conceptuel. Dans les thèses retenues, la performance financière reste présente, mais elle s'insère dans des architectures plus larges associant satisfaction des usagers, RSE, performance sociale, capital immatériel, apprentissage et qualité de la décision. Ce résultat renforce l'idée que le contrôle de gestion est progressivement étudié comme un système de pilotage multidimensionnel plutôt que comme un ensemble d'outils comptables isolés. Il pose toutefois une exigence théorique : préciser les relations entre les dimensions de performance afin d'éviter que leur multiplication ne conduise à des modèles seulement juxtaposés.

Le troisième déplacement est méthodologique, mais il demeure partiel. Parmi les neuf thèses suffisamment documentées, les enquêtes hypothético-déductives coexistent avec des études de cas multiples, la recherche-action et une approche configurationnelle par fsQCA. Cette pluralité est cohérente avec la complexité des systèmes de contrôle et avec les appels à étudier leurs interdépendances et leur évolution dans le temps (Otley, 2016 ; Bedford, 2020). Toutefois, l'absence d'information exploitable pour quatorze travaux interdit de conclure à une transformation générale du champ doctoral marocain.

4.2. Mise en perspective avec les cartographies internationales

La comparaison avec les synthèses internationales fait apparaître une convergence et deux spécificités. La convergence tient à l'élargissement du contrôle de gestion vers des systèmes multidimensionnels, contextualisés et combinant plusieurs mécanismes. Les cartographies de Luft et Shields (2003), Hesford et al. (2007) ainsi que Scapens et Bromwich (2010) montrent également la diversification des objets, des théories et des méthodes du champ. Le corpus marocain s'inscrit donc dans une trajectoire internationale de dépassement du seul contrôle budgétaire.

La première spécificité est la place du management public. Les organisations publiques constituent le premier ensemble thématique du corpus, alors que les grandes synthèses internationales sont principalement construites à partir d'articles publiés dans des revues de comptabilité de gestion et accordent historiquement une place importante aux entreprises. Cette

orientation marocaine peut refléter l'intensité des réformes publiques et le rôle des universités dans la production de connaissances directement liées aux enjeux nationaux de gouvernance. La seconde spécificité est institutionnelle. La concentration des thèses dans deux universités contraste avec la dispersion internationale des réseaux d'auteurs et de revues observée par les études bibliométriques. Elle suggère que le développement du champ repose encore fortement sur quelques pôles d'encadrement. Cette lecture reste néanmoins hypothétique tant que les données sur les directeurs, les laboratoires, les jurys et les collaborations interuniversitaires ne sont pas intégrées.

4.3. Une géographie institutionnelle à interpréter avec prudence

La concentration des thèses dans deux universités peut résulter de trois mécanismes non exclusifs : la présence d'équipes spécialisées, des trajectoires cumulatives d'encadrement et des différences de dépôt dans les bases. Les données disponibles ne permettent pas de départager ces explications. Une cartographie plus complète devrait donc intégrer les directeurs de thèse, les laboratoires, les coencadrements, les jurys et les réseaux interuniversitaires. Ces variables permettraient de distinguer une concentration réelle de la production d'un simple biais documentaire.

La faible visibilité de certaines universités ne doit pas être assimilée à une absence de recherche. Elle souligne plutôt que l'infrastructure documentaire fait partie des conditions de visibilité du champ. La normalisation des notices, l'attribution systématique d'identifiants persistants, l'indexation des résumés et l'ouverture des métadonnées ne relèvent donc pas seulement d'une question technique : elles conditionnent la possibilité de comparer les institutions, de reproduire les analyses et de construire des politiques scientifiques fondées sur des données fiables.

4.4. Apports scientifiques et managériaux

Sur le plan scientifique, la cartographie fournit une base commune pour situer une nouvelle thèse, repérer les problématiques déjà fréquemment traitées et identifier des zones moins visibles. Son apport spécifique repose sur trois éléments : l'usage de la thèse comme unité d'analyse, la distinction explicite entre noyau central et périmètre élargi, et la prise en compte méthodique des métadonnées manquantes. Elle montre que la performance des PME et le management public sont des axes installés, alors que l'intelligence artificielle, l'analyse avancée des données, le contrôle environnemental, les comparaisons interinstitutionnelles et les recherches longitudinales restent peu représentés.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les organisations marocaines à concevoir les systèmes de pilotage comme des ensembles articulés plutôt que comme une juxtaposition

d'indicateurs. Les décideurs peuvent mobiliser les travaux recensés pour adapter les dispositifs aux spécificités des secteurs publics, universitaires, hospitaliers ou privés. La transférabilité demeure toutefois conditionnée par la description précise des contextes, des acteurs, des instruments et des processus de mise en œuvre ; sans cette contextualisation, un outil présenté comme performant dans une organisation ne peut être généralisé à une autre.

5. Agenda de recherche

La cartographie fait apparaître six priorités de renouvellement :

- Étudier l'intelligence artificielle, l'automatisation et l'analytique de données comme nouveaux composants des systèmes de contrôle, en distinguant amélioration de la décision, risques algorithmiques et gouvernance des données.
- Développer le contrôle de gestion environnemental et la mesure de la performance durable, notamment dans les secteurs exposés aux contraintes climatiques, énergétiques et hydriques.
- Analyser les systèmes de contrôle comme des configurations ou des packages, plutôt que comme des outils isolés, afin d'identifier les complémentarités et les tensions entre contrôle diagnostique, contrôle interactif, culture et incitations.
- Renforcer les recherches longitudinales, comparatives et interventionnelles pour observer la transformation effective des pratiques au-delà des déclarations recueillies par questionnaire.
- Étendre les études aux collectivités territoriales, aux universités, aux hôpitaux, aux entreprises familiales, aux startups et aux petites structures, avec des indicateurs adaptés à leurs missions.
- Construire une infrastructure nationale de métadonnées doctorales ouvertes, normalisées et exportables, incluant résumés, mots-clés, méthodes, laboratoires, directeurs, terrains et identifiants persistants.

6. Limites de l'étude

Cette recherche présente cinq limites. Premièrement, le corpus dépend de la disponibilité et de l'indexation des notices : certaines thèses peuvent ne pas être déposées, être mal référencées ou être décrites par des mots-clés différents. Deuxièmement, la collecte a été conduite par requêtes successives et non à partir d'un export national complet ; le nombre initial de notices repérées ne peut donc pas être reconstitué avec la précision d'un diagramme PRISMA classique. Troisièmement, la couverture institutionnelle est multi-universitaire mais ne garantit pas une représentation exhaustive de toutes les universités marocaines. Quatrièmement, l'incomplétude des résumés limite le codage des méthodes et des cadres théoriques. Cinquièmement, l'attribution d'un thème dominant et la distinction entre noyau central et périmètre élargi simplifient des travaux souvent transversaux.

Ces limites sont assumées dans la formulation des résultats : l'article décrit un corpus national raisonné, documenté et vérifiable, et non une population exhaustive. Les analyses sont systématiquement formulées comme des tendances observées dans le corpus. Une extension future devra associer export de métadonnées, consultation des catalogues locaux, accès aux manuscrits intégraux et validation auprès des écoles doctorales.

Conclusion

Cette recherche montre que les travaux doctoraux identifiables en contrôle de gestion au Maroc se structurent autour d'une concentration institutionnelle, d'un élargissement thématique et de premiers signes de diversification méthodologique. Les 23 thèses recensées ne décrivent pas l'ensemble de la production nationale, mais elles rendent visibles trois tendances robustes dans le corpus : le poids du management public et des systèmes de performance, l'intégration croissante de dimensions sociales, immatérielles et numériques, et le passage progressif d'une logique d'outil à une logique de système de pilotage.

La contribution principale est double. Sur le plan scientifique, l'article propose une cartographie centrée sur la production doctorale, complémentaire des synthèses internationales fondées sur les articles de revues, et teste la sensibilité des résultats aux frontières du champ. Sur le plan méthodologique, il rend explicites les critères de sélection, suspend le codage lorsque l'information est insuffisante et distingue systématiquement les tendances du corpus des caractéristiques supposées de la population nationale.

Les limites restent importantes : le corpus dépend de l'indexation, la collecte ne provient pas d'un export national exhaustif, quatorze notices ne permettent pas d'identifier la méthode et le codage par thème dominant simplifie des recherches multidimensionnelles. Ces limites réduisent la portée des généralisations, mais elles révèlent également un enjeu collectif : sans métadonnées doctorales ouvertes, normalisées et interopérables, la connaissance du champ restera partielle.

Les recherches futures devraient prolonger cette cartographie par une analyse des directeurs, des laboratoires, des coencadrements et des réseaux de citations, puis comparer le Maroc à d'autres systèmes universitaires. Elles pourraient également examiner quatre questions : comment l'intelligence artificielle reconfigure-t-elle le travail du contrôleur de gestion ; comment intégrer la durabilité aux systèmes de pilotage ; comment articuler contrôle, apprentissage et innovation ; et quelles configurations de contrôle sont adaptées à la diversité des organisations publiques et privées marocaines ?

BIBLIOGRAPHIE

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School.
- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bedford, D. S. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Hesford, J. W., Lee, S.-H., Van der Stede, W. A., & Young, S. M. (2007). Management accounting: A bibliographic study. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 1, pp. 3-26). Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 169-249.

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: Undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767-801.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Harlow: Pearson.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Scapens, R. W., & Bromwich, M. (2010). Management Accounting Research: 20 years on. *Management Accounting Research*, 21(4), 278-284.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

SOURCES DOCTORALES DU CORPUS

- Salma El Akhiri (2021). *Le pilotage des immatériels au service de la performance : pratiques, enjeux et perspectives pour le contrôle de gestion : cas des entreprises au Maroc* [Thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi]. Toubk@l, handle 123456789/35578.
- Mohamed Alami (2022). *Étude du pilotage de la performance organisationnelle par les compétences managériales et informatiques* [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20664.
- Loubna Azougagh (2020). *Contribution à l'évaluation de l'impact des déterminants des indicateurs de la RSE sur le pilotage de la performance globale : cas des entreprises labellisées RSE-CGEM* [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20806.

El Ayachi Bencheikh (2013). Le contrôle de gestion dans les universités : le cas des universités marocaines [Thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi]. Toubk@l, handle 123456789/9552.

Said Elmarzouki (2024). Contribution à l'étude du contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales au Maroc : cas des communes de Larache [Thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi]. Toubk@l, notice de thèse.

Moulay Hachem Fadili (2012). Pilotage de la performance globale de l'entreprise : cas des entreprises marocaines de la région Tanger-Tétouan [Thèse de doctorat, Université Mohammed V – Agdal]. Toubk@l, notice de thèse.

Sanae Guerraou (2021). Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance : cas des entreprises sises au Maroc [Thèse de doctorat, Université Ibn Zohr]. HAL : tel-03372612.

Ilhame Hakmaoui (2019). Le pilotage de la performance globale dans l'entreprise : étude empirique sur les PME du Maroc [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20509.

Hind Hammouch (2020). Contrôle de gestion et performance globale des entreprises marocaines [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20776.

Ouadie El Haouary (2021). Le contrôle de gestion, de la logique de régulation à la logique d'apprentissage : étude de cas [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20550.

Mawouto Hoedegbe (2021). Contrôle de gestion et orientation des comportements : quels apports de l'approche par les processus ? Cas des entreprises togolaises [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. Toubk@l, handle 123456789/33651.

Asmae El Korchi (2021). L'impact du contrôle de gestion sur la performance des entreprises : cas des PME marocaines [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20593.

Brahim Laaboubi (2012). Contribution à l'étude de la performance perçue de la fonction Business Intelligence des grandes entreprises marocaines [Thèse de doctorat, Université Ibn Zohr]. DOI : 10.83129/toubkal-23991.

Imad Ait Lhassan (2021). Évaluation et pilotage de la performance de la chaîne logistique : l'approche Balanced Scorecard : cas des entreprises de l'industrie automobile au Maroc [Thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi]. Toubk@l, handle 123456789/14955.

Soukaina Maimouni (2021). La contribution du contrôle de gestion sociale au pilotage de la performance : cas des entreprises au Maroc [Thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi]. Toubk@l, handle 123456789/14968.

Kaoutar Moudden (2025). L'impact du système de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publics marocains : une analyse qualitative comparative à réglage flou [Thèse de doctorat, Université Ibn Tofail]. Université Ibn Tofail, soutenance du 13 mai 2025.

Ahmed Ouiddad (2021). Usage et contribution des progiciels de gestion intégrés à l'amélioration de la qualité de prise de décision : cas des grandes entreprises marocaines [Thèse de doctorat, Université Hassan Ier]. DOI : 10.83129/toubkal-24256.

Imane Raji (2016). Contribution à l'évaluation de la performance hospitalière par la mesure de la satisfaction des patients dans un contexte marocain [Thèse de doctorat, Université Ibn Tofail]. DOI : 10.83129/toubkal-24048.

Lhoucine Sabiri (2015). Le contrôle de gestion comme dispositif du management pour le secteur public [Thèse de doctorat, Université Hassan Ier]. Toubk@l, handle 123456789/10267.

Abdessamad Tirhzaoui (2024). Contribution à l'étude des déterminants des changements des systèmes de contrôle de gestion : cas des entreprises industrielles au Maroc [Thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi]. Toubk@l, handle 123456789/35279.

Najia El Yanboiy (2022). Pilotage de la performance de l'entreprise : proposition d'une démarche d'évaluation de la contribution des centres de responsabilité – étude de cas [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20678.

Abdellah Zaouia (2004). Du contrôle financier au contrôle de gestion stratégique dans les établissements publics à caractère industriel et commercial : cas des ERAC [Thèse de doctorat, Université Cadi Ayyad]. DOI : 10.83129/toubkal-3379.

Rachid Ez Zouaq (2018). Conception et mise en place d'un système de mesure de la performance : contributions, facteurs clés de succès et perspectives de développement dans un contexte de PME marocaines [Thèse de doctorat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah]. DOI : 10.83129/toubkal-20637.

ANNEXES – CORPUS NATIONAL RAISONNÉ DES THÈSES RECENSÉES

Le tableau suivant présente les 23 travaux retenus. Le thème correspond à un codage analytique dominant réalisé pour les besoins de la cartographie ; il ne remplace pas les mots-clés officiels de la thèse. La mention « noyau central » ou « périmètre élargi » est ajoutée dans la dernière colonne afin de rendre explicites les frontières du corpus.

Année / auteur	Titre de la thèse	Université	Périmètre et thème dominant
2004 Abdellah Zaouia	Du contrôle financier au contrôle de gestion stratégique dans les établissements publics à caractère industriel et commercial : cas des ERAC	Cadi Ayyad	Noyau central — Management public et organisations publiques
2012 Brahim Laaboubi	Contribution à l'étude de la performance perçue de la fonction Business Intelligence des grandes entreprises marocaines	Ibn Zohr	Périmètre élargi — Numérique, systèmes d'information et décision
2012 Moulay Hachem Fadili	Pilotage de la performance globale de l'entreprise : cas des entreprises marocaines de la région Tanger-Tétouan	Mohammed V	Périmètre élargi — Systèmes de performance des entreprises privées et PME
2013 El Ayachi Bencheikh	Le contrôle de gestion dans les universités : le cas des universités marocaines	Abdelmalek Essaâdi	Noyau central — Management public et organisations publiques
2015 Lhoucine Sabiri	Le contrôle de gestion comme dispositif du management pour le secteur public	Hassan Ier	Noyau central — Management public et organisations publiques
2016 Imane Raji	Contribution à l'évaluation de la performance hospitalière par la mesure de la satisfaction des patients dans un contexte marocain	Ibn Tofail	Périmètre élargi — Management public et organisations publiques
2018 Rachid Ez Zouaq	Conception et mise en place d'un système de mesure de la performance : contributions, facteurs clés de succès et perspectives de développement dans un contexte de PME marocaines	USMBA	Périmètre élargi — Systèmes de performance des entreprises privées et PME

Année / auteur	Titre de la thèse	Université	Périmètre et thème dominant
2019 Ilhame Hakmaoui	Le pilotage de la performance globale dans l'entreprise : étude empirique sur les PME du Maroc	USMBA	Périmètre élargi — Systèmes de performance des entreprises privées et PME
2020 Hind Hammouch	Contrôle de gestion et performance globale des entreprises marocaines	USMBA	Noyau central — Systèmes de performance des entreprises privées et PME
2020 Loubna Azougghagh	Contribution à l'évaluation de l'impact des déterminants des indicateurs de la RSE sur le pilotage de la performance globale : cas des entreprises labellisées RSE-CGEM	USMBA	Périmètre élargi — RSE, performance sociale et actifs immatériels
2021 Ahmed Ouiddad	Usage et contribution des progiciels de gestion intégrés à l'amélioration de la qualité de prise de décision : cas des grandes entreprises marocaines	Hassan Ier	Périmètre élargi — Numérique, systèmes d'information et décision
2021 Asmae El Korchi	L'impact du contrôle de gestion sur la performance des entreprises : cas des PME marocaines	USMBA	Noyau central — Systèmes de performance des entreprises privées et PME
2021 Imad Ait Lhassan	Évaluation et pilotage de la performance de la chaîne logistique : l'approche Balanced Scorecard : cas des entreprises de l'industrie automobile au Maroc	Abdelmalek Essaâdi	Périmètre élargi — Chaîne logistique et Balanced Scorecard
2021 Mawouto Hoedegbe	Contrôle de gestion et orientation des comportements : quels apports de l'approche par les processus ? Cas des entreprises togolaises	USMBA	Noyau central — Apprentissage, comportements et processus
2021 Ouadie El Haouary	Le contrôle de gestion, de la logique de régulation à la logique d'apprentissage : étude de cas	USMBA	Noyau central — Apprentissage, comportements et processus
2021 Salma Akhiri	Le pilotage des immatériels au service de la performance : pratiques, enjeux et perspectives pour le contrôle de gestion : cas des entreprises au Maroc	Abdelmalek Essaâdi	Périmètre élargi — RSE, performance sociale et actifs immatériels

Année / auteur	Titre de la thèse	Université	Périmètre et thème dominant
2021 Sanae Guerraou	Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance : cas des entreprises sises au Maroc	Ibn Zohr	Noyau central — RSE, performance sociale et actifs immatériels
2021 Soukaina Maimouni	La contribution du contrôle de gestion sociale au pilotage de la performance : cas des entreprises au Maroc	Abdelmalek Essaâdi	Noyau central — RSE, performance sociale et actifs immatériels
2022 Mohamed Alami	Étude du pilotage de la performance organisationnelle par les compétences managériales et informatiques	USMBA	Périmètre élargi — Numérique, systèmes d'information et décision
2022 Najia El Yanboiy	Pilotage de la performance de l'entreprise : proposition d'une démarche d'évaluation de la contribution des centres de responsabilité – étude de cas	USMBA	Périmètre élargi — Apprentissage, comportements et processus
2024 Abdessamad Tirhzaoui	Contribution à l'étude des déterminants des changements des systèmes de contrôle de gestion : cas des entreprises industrielles au Maroc	Abdelmalek Essaâdi	Noyau central — Changement et contingence des systèmes de contrôle
2024 Said Elmarzouki	Contribution à l'étude du contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales au Maroc : cas des communes de Larache	Abdelmalek Essaâdi	Noyau central — Management public et organisations publiques
2025 Kaoutar Moudden	L'impact du système de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publics marocains : une analyse qualitative comparative à réglage flou	Ibn Tofail	Noyau central — Management public et organisations publiques

Source : compilation et recodage de l'auteur à partir des notices originales consultées en juillet 2026.