



Munich Personal RePEc Archive

**Moroccan research in management  
control; authors, institutions and  
research methods**

Ahsina, Khalifa

Université ibn Tofail

2017

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81294/>  
MPRA Paper No. 81294, posted 11 Sep 2017 23:30 UTC

# **La recherche marocaine en contrôle de gestion ; les auteurs, les institutions et les méthodes de recherche**

**Khalifa AHSINA**

**Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Kenitra, Maroc**

## **Résumé :**

Quels sont les auteurs et les institutions académiques les plus productifs dans la recherche en contrôle de gestion? Ce sont les questions auxquelles cet article cherche à répondre en examinant la production scientifique publiée par la revue marocaine de contrôle de gestion de 2009 à 2013. Les résultats suivants doivent être soulignés : la recherche en contrôle de gestion est faible. Une dizaine d'auteurs, produisent à peu près 50% de la recherche contrôle de gestion.

## **Mots clés**

Contrôle de gestion, Évaluation de la recherche, publications scientifiques, Approche bibliographique.

## **Abstract**

Which authors and academic institutions are most productive in management control research? These are the questions that this article seeks to answer by examining the scientific output published by the Moroccan management control review from 2009 to 2013. The following results should be highlighted: research in management control is weak. A dozen authors, produce about 50% of the research management control.

## **Key words**

Management Control, Evaluation of research, scientific publications, Bibliographical approach.

## **Introduction**

Première revue marocaine de recherche en contrôle de gestion et disciplines annexes (Ahsina, 2014), la Revue Marocaine de Contrôle de Gestion (RMCG) a été créée en 2009, soit 84 ans après la première revue américaine en comptabilité, ce que montre le retard de l'émergence de la recherche marocaine par rapport à la recherche scientifique internationale.

En effet, au Maroc, la recherche en gestion a débuté tardivement, dans les années 90 du siècle dernier, (Ahsina K, 2012), et depuis 2009, les chercheurs et praticiens marocains en contrôle de gestion peuvent s'appuyer sur la revue RMCG pour faire connaître les résultats de leur recherche.

Or, le bilan de recherche marocaine en contrôle de gestion n'a jamais fait l'objet d'étude, d'où l'utilité de cette recherche.

La problématique posée dans cette recherche est la suivante : « Quel est l'état de recherche marocaine en contrôle de gestion ? »

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les auteurs et les institutions académiques les plus productifs ?
- Quels sont les thèmes les plus étudiés ?
- Et enfin quelles sont les méthodologies les plus utilisées ?

Ce sont les questions auxquelles cet article cherche à répondre en examinant la production scientifique publiée par la revue marocaine de contrôle de gestion.

Donc, notre article est structuré de la manière suivante : elle commence par une revue de la littérature portant sur les critères généralement utilisés dans l'évaluation des revues scientifiques en gestion (section 1). Elle se poursuit par la description de la méthodologie (Section 2). Les résultats obtenus sont exposés ensuite (section 3). Et pour conclure on discutera des principaux résultats.

### **1- Critères de classement des revues : évaluation par les pairs ou par les indicateurs bibliométriques**

Le classement des revues est une question âprement discutée partout dans le monde, même si les paramètres de qualité sur lesquels doit s'appuyer l'évaluation de la recherche ne font pas l'unanimité du monde académique.

En effet, ces méthodes d'évaluation de recherche (examen par les pairs et analyse bibliométrique) suscitent de vastes débats qu'on ne discutera pas dans cette recherche.

Nous traiterons dans cette section, dans un premier temps de l'évaluation par les pairs, pour passer ensuite dans un deuxième temps à la méthode de la bibliométrie.

#### **1-1 L'évaluation par les pairs**

L'évaluation de la recherche par les pairs est une activité qui remonte à l'émergence de la science moderne (D.A. Kronick, 1962) et ce système avait pris la forme de l'évaluation en aveugle. Cet instrument est très important pour garantir la qualité des publications scientifiques, le principe du «Peer Review» (ou comité de lecture) est utilisé par toutes les revues scientifiques renommées.

Qualifié de traditionnel, l'évaluation par les pairs repose sur une procédure simple.

En effet, l'auteur (ou les auteurs) envoie un manuscrit à la revue dans laquelle il souhaite publier son travail. L'éditeur, le rédacteur ou le comité de rédaction évalue le manuscrit en première instance. Si l'article est jugé inapproprié, il est immédiatement rejeté. S'il est jugé potentiellement publiable, il est généralement envoyé à deux «pairs» chargés de rendre à l'éditeur une évaluation approfondie sur les qualités et lacunes du travail.

Le comité de rédaction prend ensuite connaissance des évaluations et décide de publier ou non l'article. Si les évaluations sont contradictoires, le comité fait en général appel à un troisième avis, décisif. Les évaluations sont communiquées aux auteurs; en revanche, dans la plupart des cas, les noms des pairs ne sont pas divulgués.

Ce système s'applique aux articles comme aux revues qui sont classés suivant ce modèle, on peut se reporter aux classements de la FNEGE, à celui du CNRS en France ou celui d'autres pays.

## **1-2 L'évaluation par la bibliométrie**

La bibliométrie procède du calcul de divers indicateurs à partir des bases de données bibliographiques couvrant la quasi totalité de la littérature scientifique.

La bibliométrie s'intéresse davantage à la mesure de l'impact de la recherche sur la communauté scientifique. Le concept d'impact fait référence à la diffusion des connaissances plutôt qu'à la qualité de la recherche. Aussi, le nombre de citations dont fait l'objet un article est interprété comme une mesure d'influence, ou de visibilité, dans la communauté scientifique

Des indicateurs bibliométriques individuels sont mis au point, destinés à mesurer la performance individuelle des chercheurs. Ainsi, on calcule, à partir de bases de données bibliographiques telles que le Web of Science de l'entreprise Thomson Reuters, la « visibilité » des revues, « l'impact factor », c'est-à-dire le nombre moyen de citations qu'une revue a occasionné depuis un certain nombre d'années, en général trois ans. Rapporté aux performances individuelles, le facteur d'impact prend souvent la forme du h-index (ou facteur h), c'est-à-dire le nombre h de publications ayant au moins h citations. Plus le h-index est élevé, plus le chercheur est considéré comme visible.

## **2. Méthodologie de recherche**

Faire une analyse critique de la recherche publiée dans la revue RMCG est une aventure qui doit être collective, mais on a pris le pari de la réaliser malgré les contraintes que chaque enseignant-chercheur endure dans son quotidien.

Ainsi, nous avons procédé par la collecte des numéros déjà publiés par la revue de 2009 à 2013 soit 5 numéros. Ce travail de collecte a permis de constituer une base de données comprenant 82 articles .

Pour mener à bien notre recherche, nous avons privilégié les aspects suivants. Premièrement, nous avons tenté de mesurer la production et la productivité des chercheurs et des institutions publiant en contrôle de gestion. Cette première analyse nous a permis de répondre à la question : Quels sont les institutions académiques et auteurs les plus productifs dans la recherche en contrôle de gestion?

Dans une seconde étape, nous avons relevé pour chaque article, le titre, le nom de l'auteur ou des auteurs, l'institution de rattachement (faculté, école ou autre institut), ainsi que les thèmes et la méthodologie adoptée par chaque article. Cette deuxième analyse nous a permis de répondre aux questions : Quels sont les thèmes les plus étudiés? Et quelles sont les méthodologies les plus utilisées?

Nous présenterons dans un premier temps la revue RMCG objet de notre recherche et en dernier lieu la production scientifique en contrôle de gestion en dernier.

## 2.1. La revue RMCG, l'histoire, la politique éditoriale et l'organisation

Créée en 2009, la Revue Marocaine de Contrôle de Gestion est une revue annuelle qui a pour objectif de contribuer au développement de la recherche en contrôle de gestion et disciplines associées.

Concernant sa politique éditoriale, la revue annonce qu'elle est dédiée principalement aux articles et recherches scientifiques et pratiques.

Elle privilégie les contributions à démarche méthodologique et soubassement théorique ou pratique rigoureux dans le domaine du contrôle de gestion et disciplines associées (finance, comptabilité, audit, fiscalité, stratégie et organisations, systèmes d'information et aides à la décision, logistique,...).

La revue dispose d'un comité scientifique composé du professeur Degos Jean Guy un éminent chercheur français en contrôle de gestion et de grandes figures de la recherche marocaine en gestion, je parle des professeurs Sidi mohamed Rigar, Abdelghani Bendriouch, Mohamed Rahj et d'autres qu'on peut tous citer.

La revue dispose aussi d'une commission de lecture qui pour rôle d'évaluer les articles de recherche.

Lorsqu'un article est soumis pour publication à la revue RMCG, la revue demande à plusieurs membres de son comité d'évaluation de porter un regard critique sur la crédibilité des recherches. Ces évaluateurs examinent selon une grille d'évaluation formelle ou informelle la méthodologie, les résultats et les conclusions présentées par l'auteur. Les évaluateurs sont anonymes dans la majorité des cas. Si un article ne remplit pas les critères requis, d'après les conclusions du comité de lecture, le comité de rédaction peut soit rejeter l'article, soit le juger acceptable sous réserve que les modifications nécessaires y soient apportées, ce qui permet aux auteurs de réagir et de réviser leur article.

**Tableau 1** – Répartition annuelle des articles de contrôle de gestion

Années	Nombre de numéros	Nombre d'articles	%
2009	1	14	17%
2010	0	0	0%
2011	2	20	24%
2012	1	23	28%
2013	1	25	30%
<b>Total</b>	5	82	100%

De l'observation du tableau 1, on constate que la production scientifique marocaine en contrôle de gestion et disciplines annexes est encore faible, avec une moyenne de 16.4 articles par an..

On remarque aussi, que la production de la revue RMCG a connu une variation très important passant de 14 articles en 2009 à 25 articles en 2013 soit une progression de 79%.

## **2.2. Codification des éléments de l'analyse**

Notre démarche (discutable) de distinction entre un article dédié au contrôle de gestion ou aux autres disciplines associées a été très simple.

Ainsi, nous avons retenus comme articles en contrôle de gestion les articles se revendiquant comme des articles de contrôle. De fait, les articles concernant la fiscalité, l'audit les systèmes d'information, la qualité, etc. ont été écartés.

Pour étudier les différentes méthodes de recherches utilisées par les auteurs, nous avons utilisé la classification employée par Needles, Jr (1997), elle se décline en six classes :

- Méthodologie quantitative,
- Méthodologie qualitative,
- La modélisation,
- La méthodologie historique,
- La revue de la littérature,
- Et la discussion.

Nous avons aussi utilisé la classification des données de Merchant, Van der Stede et Zheng (2003) :

- Les données d'archives,
- L'expérimentation,
- L'étude de terrain,
- Et l'enquête.

Lorsqu'un article est co-écrit par plusieurs auteurs, la contribution de chaque auteur est mesurée par une fraction.

## **3. Résultats et discussion**

Nous présentons, tout d'abord les résultats relatifs à la recherche en contrôle de gestion et au support de publication (3.1), la productivité des auteurs et des institutions sera par la suite présentée (3.2), puis les principales thématiques étudiées par les chercheurs (3.3), et enfin les méthodologies mobilisées seront présentées en dernier lieu (3.4).

Faiblesse de la recherche marocaine en contrôle de gestion et visibilité de la revue RMCG

De prime d'abord on a éliminé 46 articles de notre base d'analyse, étant donné que ces articles concernent les autres disciplines associés au contrôle de gestion tel que : le droit, la fiscalité, la qualité, l'audit ou autre.

### 3.1 Faiblesse de la recherche en contrôle de gestion

Ainsi, on remarque que sur une production totale de 36 articles publiés durant 5 ans soit moins de 7 articles par an. Les auteurs marocains font 73% de la recherche en contrôle de gestion soit 26.33 articles. Toutefois la productivité des chercheurs est très faible qui est en moyenne annuelle de moins d'un article.

Les chercheurs français quant eux ont fait à peu près le quart de la cette production avec une moyenne d'un article an. Les tunisiens n'ont publiés qu'un seul article sur les trois années.

**Tableau 2 : Répartition des chercheurs par nationalité**

Nationalité	Production	Poids
Française	8,66	24%
Marocaine	26,33	73%
Tunisienne	1	3%
Total	36	100%

Comment peut-on expliquer cette faible productivité?

A mon avis plusieurs raisons peuvent être posées :

- La première étant le manque d'incitations institutionnelles, ainsi, Paule Laberge dans sa thèse sur l'institutionnalisation de la recherche scientifique au Maghreb, conclut qu'en 1980, ce que l'on nommait un chercheur, au Maroc, était très souvent un enseignant ou un fonctionnaire qui faisait peu ou pas de recherche, du fait de l'absence d'incitations financières et non financières.
- La deuxième explication tient au manque de professeurs spécialisés et aussi d'institutions dédiées à la formation en gestion. En effet, ce n'est qu'au début des années quatre vingt dix, sous l'impulsion du ministère de l'enseignement supérieure et par l'accompagnement de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) qu'on commença à former des professeurs de gestion et à créer des écoles supérieures pour l'enseignement de la gestion (Réseaux des ENCG, réseau des EST, écoles doctorales de gestion, etc.),
- La troisième explication tiens à ce que Les chercheurs marocains qui travaillent sur les thématiques du contrôle de gestion et disciplines associées sont encore souvent isolés, l'association de comptabilité qui était rattachée à celle en France (AFC-section Maroc) a disparue.
- La dernière explication est qu'il y a une forte demande en termes de formation continue ou de conseil, qui fait que l'enseignant-chercheur a tendance à délaissier la lourde activité de recherche qui est peu rémunératrice.

### 3.2 Faiblesse de la visibilité de la revue RMCG

Il faut souligner tout d'abord qu'au Maroc, les revues spécialisées en gestion se comptent sur les doigts de la main. La seule revue qui est spécialement dédiée à la recherche en contrôle de gestion est la revue RMCG.

Toute fois cette revue souffre de plusieurs contraintes qu'on peut résumer ainsi :

- Primo, la gestion administrative et scientifique de la revue RMCG est faite par une petite équipe de chercheurs bénévoles, qui leur consomme beaucoup de temps aux

pour l'évaluation des articles, le suivi du processus de production et de mise sur le marché.

- La seconde explication découle du choix du modèle classique de l'édition papier et non une édition en ligne, ce qui fait que sa visibilité au niveau nationale et internationale est faible.
- La troisième raison est que la revue n'est pas indexée dans les bases de données nationaux (IMIST) ou internationaux ce qui est aussi un facteur d'explication de la non visibilité de la revue.

Donc, à mon avis la recherche en contrôle de gestion qui est développé au Maroc dans la revue RMCG, a peu d'influence sur la communauté scientifique internationale, étant donné qu'elle ne tient pas compte des connaissances produites au niveau international, et ne s'expose pas à leurs regard critiques.

De même que la revue n'a pas su profiter du développement d'Internet pour mettre en ligne les numéros déjà publiés. En effet, la lenteur de l'édition papier et de la distribution représentent un énorme frein à la visibilité scientifique.

### 3.3 Les auteurs publiant et les institutions les plus productrices

#### A- Les publiant en contrôle de gestion

Comme on l'a mentionné, la recherche en contrôle de gestion est très faible, mais aussi très concentrée. En effet, un nombre limité de chercheurs (une dizaine) produisent 50% de la recherche marocaine en contrôle de gestion (voir le tableau 3).

**Tableau 3** : Classement des chercheurs les plus productifs

Nom	Prénoms	Institution	Nombre	Poids Cumulé
DEGOS	Jean-Guy	Université Bordeaux 4	4	11%
BENLAKOURI	Abderrahim	EST Casablanca	3,5	21%
EL IDRISSI	Rkia	EST SAFI	2	26%
NASSIMI	Abdelhakim	ENCG TANGER	2	32%
AHSINA	Khalifa	ENCG Kenitra	1	35%
AIT ALI	El hassane	FSJES Casablanca	1	38%
BOUAYAD AMINE	Nabil	FP Khouribga	1	40%
DAAMOUCHE	Mohamed	FSJES Casablanca	1	43%
DARNOUNI	Kamal	Praticien	1	46%
ELHAMMA	Azzouz	ENCG KENITRA	1	49%

#### B- Les institutions les plus productives

Pour évaluer la contribution des différentes institutions à la production en contrôle, les chercheurs ont été regroupés en fonction de leur institution de rattachement, université ou école mentionnée lors de la publication de l'article.

Au niveau institutionnel (tableau 4), le réseau des écoles nationales de commerce et de gestion (ENCG) produit 29% de la recherche en contrôle de gestion, suivi par les instituts français de gestion soit 24%, et le réseau des écoles supérieures de Technologie avec 17%. Les facultés

des sciences économiques malgré leur ancienneté ne font que 15% de la recherche, suivi des praticiens du monde professionnel 13%. En dernier on trouve la faculté de gestion de sfax.

Comment expliquer que le réseau des ENCG et des EST malgré leur jeunesse, produisent plus que les facultés de sciences économiques ?

Nous pouvons dire sans la moindre hésitation que les chercheurs qui enseignent dans ces instituts ont une formation spécialisée en sciences de gestion, et on sait que toute recherche prend appui et se nourrit des enseignements dispensés en 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> cycle

**Tableau 4 :** Classement institutions les plus productives

<b>Monde académique et professionnelle</b>	<b>Nombre d'articles</b>	<b>Poids</b>
Réseaux des ENCG	10,5	29%
Institutions françaises	8,66	24%
Réseaux des EST	6	17%
Facultés	5,33	15%
Praticiens	4,5	13%
Faculté de gestion Sfax	1	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

### 3.3 Les thématiques les plus étudiées

**Tableau 5 :** Répartition des différents thèmes de recherche en Contrôle de gestion

<b>Thématiques de recherche</b>	<b>Nombre d'article</b>	<b>Pourcentage</b>
Outils de Contrôle (Tableau de bord, Prix de cession, UVA, Time driven ABC, Coûts caché)	10	28%
Contrôle de gestion dans des contextes spécifiques	8	22%
Gouvernance et Performance	4	11%
Autres thématiques	14	39%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

On observe (tableau 5) que les thèmes dominants qui font plus de 60% de la production globale en contrôle de gestion sont :

- les outils de contrôle avec un taux de 28%,
- suivi de la thématique du contrôle de gestion dans des contextes spécifiques (banque, établissements publics, PME et les associations), avec 8 articles (22%),
- puis la thématique de la gouvernance et la performance avec 4 articles (11%).

Les thématiques qui restent sont des recherches sur des thèmes peu étudiés (le changement, yield management, icones de chernoffs, etc) ou en émergence (capital immatériel, l'apprentissage organisationnel, etc) avec un seul article thème.

### 3.3 Les méthodologies de recherche mobilisées en contrôle de gestion

Méthodologie	Effectif	Pourcentage
Discussion	18	50%
Revue de la littérature	12	33%
Quantitative	4	11%
Qualitative	1	3%
Conceptuelle	1	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Malgré l'appel à la diversité des méthodologies de recherche Nobre (1999), dans la dernière décennie, la recherche en sciences de gestion est dominée par la méthodologie quantitative avec 90% des contributions (Aguinis et al., (2009).

Or, on observe (tableau 6), que 50% des articles publiés dans la revue RMCG, utilisent la discussion, et que 33% des articles se basent sur la revue de la littérature sans faire une étude de terrain.

La méthodologie quantitative utilisant des outils statistiques rigoureux n'est pas beaucoup utilisée que dans quatre articles (11%). Quant à la démarche qualitative, elle n'est utilisée que dans une étude.

Comment peut-on expliquer ce désintérêt pour les démarches méthodologiques rigoureuses?

A mon avis plusieurs facteurs peuvent expliquer cet état de la recherche en gestion :

- Premièrement, la recherche marocaine est très influencée par la French touch, (Lasch F., Yami S. (2008) qui est qualifiée de qualitative, ce qui justifie la prédominance de cette méthodologie,
- La deuxième cause peut être attribuée à la politique éditoriale de la revue RMCG, qui accepte des articles de praticiens de contrôle de gestion, articles qui ne sont pas rigoureux au niveau scientifique.

### Conclusion

Jeune et qui vient de démarrer avec la création d'établissements de formation à la gestion et de la première revue spécialisée, la recherche en contrôle de gestion est encore faible et présente plusieurs handicaps.

En effet, les réponses à notre problématique de départ peuvent être résumées ainsi :

- La production scientifique marocaine en contrôle de gestion est faible (36 articles sur la période étudiée), avec une moyenne de 7.2 articles par an.
- Une dizaine d'auteurs, produisent à peu près 50% de la recherche contrôle de gestion, et la productivité moyenne est de moins d'un article par an.
- 70% de la recherche en contrôle au Maroc est le fait de quelques instituts spécialisés en gestion (réseau des ENCG et des EST, quelques instituts français).
- Les thématiques : « les outils de contrôle », « le contrôle dans des contextes particuliers » et la « performance » sont les plus étudiés avec 61% de la production scientifique.

- Seulement 14% des articles publiés sont basés sur une méthodologie scientifique rigoureuse.

Toutefois, ces résultats doivent être pris avec précaution du fait de non prise en compte des articles publiés dans d'autres revues marocaines ou dans les bases de données internationales.

## **Bibliographie**

Ahsina, K (2012). Dix ans de recherche en Comptabilité, Contrôle et Audit au Maroc: une approche bibliographique, Revue du chercheur, N°11.

Ahsina,K; Taouab, O (2014). Panorama de la recherche marocaine en comptabilité : un bilan des principales revues de 2005 à 2013. European Scientific Journal 10.14 (May 2014).

Aguinis, H., Pierce, C., Bosco, F., Muslin, I. (2009). First Decade of Organizational Research Methods, Organizational Research Methods, vol. 12, n° 1.

D.A. Kronick, A history of scientific and technical periodicals : the origin and development of scientific and technologic press. 1655-1790, New York, Scarecrow Press, 1962.

Lasch F., Yami S. (2008), « The Nature and Focus of Entrepreneurship Research in France over the Last Decade : A French Touch ? », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.32, No. 2, p. 339-360, mars.

Needles B.E. Jr (1997). International Accounting Research : An Analysis of Thirty Two Years from the International Journal of Accounting", The International Journal of Accounting, vol 32, n°2, pp. 202-235.

Nobre T. (1999) "Des méthodologies de recherche pour repenser le contrôle de gestion", dans Dupuy , Y. (ed.), Faire de recherche en contrôle de gestion?, Paris: Vuibert

Van der Stede et Zheng (2003): Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. Accounting, Organizations and Society. Volume 28, Issues 2-3, February-April 2003, Pages 251-286