



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية الموحسي-الرباط
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Souissi-Rabat

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET PROTOCOLE D'ENCADREMENT DOCTORAL

du Professeur *Abdellatif Chakor*



EXCELLENCE



ACCOMPAGNEMENT



INTÉGRITÉ

— Édition —
2026

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	10
1. PRÉAMBULE	10
2. VISION ET PHILOSOPHIE DU PROTOCOLE D'ENCADREMENT DOCTORAL.....	11
3. OBJECTIFS DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET DU PROTOCOLE D'ENCADREMENT	11
4. CHAMP D'APPLICATION DU PROTOCOLE.....	12
5. ARCHITECTURE GÉNÉRALE DU GUIDE	12
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	14
SECTION 1. CHOIX ET DÉFINITION DU SUJET DE RECHERCHE	14
1.1. Importance du choix du sujet.....	14
1.2. Critères de sélection du sujet	14
1.3. Alignement avec les priorités nationales de recherche	15
SECTION 2. CONSTRUCTION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DU PROJET DE RECHERCHE	15
2.1. De l'idée au sujet de recherche	15
2.2. Questions de recherche.....	16
2.3. Objectifs de recherche	16
2.4. Hypothèses de recherche	16
2.5. Élaboration de la fiche de sujet.....	16
SECTION 3. VALIDATION DU SUJET ET SIGNATURE DE LA CHARTE DOCTORALE	17
3.1. Procédure de validation.....	17
3.2. Signature de la charte doctorale.....	17
3.3. Planification du parcours doctoral.....	17
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	17
CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION DU PROJET DOCTORAL.....	18
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	18
SECTION 1. CONSTRUCTION DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	18
1.1. Qu'est-ce qu'une problématique ?.....	18
SECTION 2. QUESTIONS DE RECHERCHE ET OBJECTIFS	19
2.1. Questions de recherche.....	19

2.2. Objectifs de recherche	19
SECTION 3. CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL.....	19
3.1. Rôle du cadre conceptuel	19
SECTION 4. DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	20
SECTION 5. ÉLABORATION DU PROJET DOCTORAL	20
LIVRABLES ATTENDUS À LA FIN DU CHAPITRE 2	21
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	21
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	22
SECTION 1. RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET CONSTRUCTION DE L'ÉTAT DE L'ART	22
1.1. Objectifs de la revue de littérature	22
1.2. Sources documentaires recommandées	22
1.3. Bases de données recommandées.....	22
EXEMPLE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE	22
SUJET : INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.	23
Mots-clés : ARTIFICIAL INTELLIGENCE ; ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ; DIGITAL TRANSFORMATION ; INNOVATION ; SMES.....	23
SECTION 2. ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES.....	23
2.1. Présentation des concepts clés	23
2.2. Présentation des théories mobilisées	23
2.3. Analyse critique de la littérature.....	23
SECTION 3. CONSTRUCTION DE LA SYNTHÈSE THÉORIQUE ET IDENTIFICATION DU GAP SCIENTIFIQUE.....	24
3.1. Identification du gap scientifique	24
3.2. Élaboration de la matrice de littérature.....	24
3.3. Justification du modèle conceptuel.....	24
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	25
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	26
SECTION 1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	26
1.1. Qu'est-ce que l'épistémologie ?	26
1.2. Les principaux paradigmes de recherche.....	26
1.2.1. Le paradigme positiviste.....	27
1.2.2. Le paradigme interprétativiste	27

1.2.3. Le paradigme constructiviste	28
1.2.3. Le paradigme constructiviste	29
SECTION 2. LES APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES	31
2.1. Recherche quantitative	31
2.2. Recherche qualitative	31
2.3. Méthodes mixtes.....	31
SECTION 3. POPULATION, ÉCHANTILLONNAGE ET COLLECTE DES DONNÉES	32
3.1. Population cible	32
3.2. Échantillon	32
SECTION 4. INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES.....	32
4.1. Questionnaire.....	32
4.2. Guide d'entretien.....	32
4.3. Analyse documentaire	32
SECTION 5. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES	32
5.1. Analyse quantitative.....	32
5.2. Analyse qualitative.....	33
SECTION 6. FIABILITÉ, VALIDITÉ ET QUALITÉ SCIENTIFIQUE.....	33
SECTION 7. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	33
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	34
CHAPITRE 5 : STRUCTURATION, RÉDACTION ET PRÉSENTATION DU MANUSCRIT DE THÈSE.....	35
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	35
SECTION 1. ARCHITECTURE GÉNÉRALE DU MANUSCRIT	35
1.1. Composantes préliminaires	35
1.2. Corps principal du manuscrit.....	35
1.3. Composantes finales du manuscrit.....	45
SECTION 2. STRUCTURE SCIENTIFIQUE DE LA THÈSE.....	45
2.1. Introduction générale.....	45
2.2. Chapitre 1 – Revue de littérature et fondements théoriques.....	45
2.3. Chapitre 2 – Cadre conceptuel et modèle de recherche	46
2.4. Chapitre 3 – Méthodologie et épistémologie de recherche.....	46
2.5. Chapitre 4 – Présentation et analyse des résultats de l'étude empirique	46
2.6. Chapitre 5 – Discussion, implications et propositions stratégiques	47

2.7. Conclusion générale	47
SECTION 3. RÈGLES DE RÉDACTION SCIENTIFIQUE	48
Style rédactionnel.....	48
SECTION 4. UTILISATION DES TABLEAUX, FIGURES ET SCHÉMAS	48
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	51
CHAPITRE 6 : NORMES BIBLIOGRAPHIQUES, RÉDACTIONNELLES ET DE PRÉSENTATION SCIENTIFIQUE	52
1.1. STYLE ACADÉMIQUE	52
1.2. COHÉRENCE RÉDACTIONNELLE.....	52
1.3. TEMPS DE RÉDACTION.....	53
2.1. FORMAT GÉNÉRAL.....	53
2.2. POLICE ET MISE EN PAGE.....	53
2.3. MARGES.....	53
3.1. CITATION INDIRECTE.....	53
3.2. CITATION NARRATIVE	54
3.3. CITATION DIRECTE COURTE	54
3.4. CITATION DIRECTE LONGUE.....	54
4.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX	54
4.2. RÉFÉRENCEMENT D'UN ARTICLE SCIENTIFIQUE.....	54
4.3. RÉFÉRENCEMENT D'UN OUVRAGE.....	54
4.4. RÉFÉRENCEMENT D'UN CHAPITRE D'OUVRAGE	55
4.5. RÉFÉRENCEMENT D'UN SITE INTERNET	55
5.1. TABLEAUX	55
6.1. ZOTERO	57
6.2. MENDELEY.....	57
6.3. ENDNOTE.....	57
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	58
CHAPITRE 7 : SUIVI ET ÉVALUATION DU DOCTORANT.....	59
1.1. OBJECTIFS DU SUIVI	59
1.2. RESPONSABILITÉ DU DOCTORANT	59
1.3. RESPONSABILITÉ DU DIRECTEUR DE THÈSE	59
2.1. FRÉQUENCE DES RÉUNIONS.....	60
2.2. PRÉPARATION DES RÉUNIONS	60

2.3. COMPTE RENDU DE RÉUNION	60
3.1. PRINCIPE GÉNÉRAL.....	61
3.2. CRITÈRES D'ÉVALUATION ANNUELLE.....	61
4.1. PREMIÈRE ANNÉE	61
4.2. DEUXIÈME ANNÉE.....	62
4.3. TROISIÈME ANNÉE.....	62
6.1. IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS	63
6.2. MESURES CORRECTIVES	63
6.3. NON-VALIDATION DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT	63
6.4. GESTION DES CONFLITS ENTRE LE DIRECTEUR DE THÈSE ET LE DOCTORANT	63

CHAPITRE 8 : ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE, INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE ET UTILISATION RESPONSABLE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 66

INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	66
1.1. DÉFINITION DE L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE	66
1.2. LES VALEURS FONDAMENTALES DU CHERCHEUR	66
2.1. LE PLAGIAT	66
2.2. L'AUTOPLAGIAT	67
2.3. FABRICATION ET FALSIFICATION DES DONNÉES	67
3.1. VÉRIFICATION OBLIGATOIRE.....	67
3.2. TAUX MAXIMAL DE SIMILITUDE	67
4.1. CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ	68
4.2. CONFIDENTIALITÉ ET ANONYMAT	68
6.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX	68
6.2. UTILISATIONS AUTORISÉES ET INTERDITES.....	69
6.3. DÉCLARATION DE L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	69
6.4. CONTRÔLE ET VÉRIFICATION DU TAUX D'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.....	69
6.5. SANCTIONS EN CAS D'UTILISATION ABUSIVE	70

CHAPITRE 9 : PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES, COMMUNICATIONS ACADÉMIQUES ET VALORISATION DE LA RECHERCHE..... 71

SECTION 1. IMPORTANCE DE LA PUBLICATION SCIENTIFIQUE DANS LE PARCOURS DOCTORAL	71
SECTION 2. EXIGENCES DU PROTOCOLE CHAKOR EN MATIÈRE DE PUBLICATION	71

SECTION 3. CHOISIR UNE REVUE SCIENTIFIQUE.....	72
SECTION 4. RÉDACTION D'UN ARTICLE SCIENTIFIQUE.....	72
SECTION 5. COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES	74
SECTION 6. PARTICIPATION À LA VIE SCIENTIFIQUE	74
SECTION 7. VALORISATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE	74
SECTION 8. INTERNATIONALISATION DU PARCOURS DOCTORAL.....	75
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	75
CHAPITRE 10 : CONDITIONS DE SOUTENABILITÉ, PRÉ-SOUTENANCE ET AUTORISATION DE SOUTENANCE.....	76
INTRODUCTION DU CHAPITRE	76
SECTION 1. CONDITIONS PRÉALABLES À L'AUTORISATION DE SOUTENANCE	76
1.1. ACHÈVEMENT DU MANUSCRIT DE THÈSE.....	76
1.2. VALIDATION SCIENTIFIQUE DU DIRECTEUR DE THÈSE	76
SECTION 2. EXIGENCES SCIENTIFIQUES DU PROTOCOLE CHAKOR	77
2.1. PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES OBLIGATOIRES.....	77
2.2. COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES OBLIGATOIRES.....	77
2.3. PARTICIPATION À LA VIE SCIENTIFIQUE	77
SECTION 3 : CONTRÔLE DE L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE	78
3.1. VÉRIFICATION DE L'ORIGINALITÉ DU MANUSCRIT	78
3.2. TAUX MAXIMAL DE SIMILITUDE	78
3.3. DÉCLARATIONS OBLIGATOIRES.....	78
SECTION 4 : PRÉ-SOUTENANCE.....	78
4.1. OBJECTIFS DE LA PRÉ-SOUTENANCE	78
4.2. COMPOSITION DU COMITÉ DE PRÉ-SOUTENANCE.....	78
4.3. DÉCISIONS POSSIBLES.....	78
SECTION 5. DÉPÔT DU MANUSCRIT ET DÉSIGNATION DES RAPPORTEURS	79
5.1. CONSTITUTION DU DOSSIER DE DÉPÔT	79
5.2. DÉSIGNATION DES RAPPORTEURS	79
5.3. CRITÈRES D'ÉVALUATION DES RAPPORTEURS	79
SECTION 6. AUTORISATION DE SOUTENANCE.....	79
CHAPITRE 11 : PRÉPARATION, DÉROULEMENT ET ÉVALUATION DE LA SOUTENANCE DE THÈSE.....	81
INTRODUCTION DU CHAPITRE	81

SECTION 1. PRÉPARATION DE LA SOUTENANCE	81
1.1. OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION ORALE	81
1.2. PRÉPARATION DU SUPPORT DE PRÉSENTATION	82
SECTION 2. DÉROULEMENT DE LA SOUTENANCE	83
ÉTAPE 1 : OUVERTURE DE LA SÉANCE	83
ÉTAPE 2 : PRÉSENTATION DU DOCTORANT	83
ÉTAPE 3 : QUESTIONS ET OBSERVATIONS DU JURY	83
ÉTAPE 4 : RÉPONSES DU DOCTORANT	83
SECTION 3. CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA THÈSE	84
SECTION 4. QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES LORS D'UNE SOUTENANCE	84
SECTION 5. CONSEILS PRATIQUES POUR RÉUSSIR SA SOUTENANCE	85
SECTION 6. DÉLIBÉRATION DU JURY	85
SECTION 7. CORRECTIONS POST-SOUTENANCE	85
CONCLUSION DU CHAPITRE	85
CHAPITRE 12 : VALORISATION, DIFFUSION, ARCHIVAGE DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE POSTDOCTORALE	87
INTRODUCTION DU CHAPITRE	87
SECTION 1. DIFFUSION ET VISIBILITÉ SCIENTIFIQUE DE LA THÈSE	87
1.1. OBJECTIFS DE LA DIFFUSION SCIENTIFIQUE	87
1.2. PUBLICS CONCERNÉS	87
1.3. STRATÉGIES DE DIFFUSION	87
SECTION 2. PUBLICATION POST-THÈSE	88
2.1. TRANSFORMATION DE LA THÈSE EN PUBLICATIONS	88
2.2. PUBLICATION D'OUVRAGES SCIENTIFIQUES	88
SECTION 3 : VALORISATION AUPRÈS DES ORGANISATIONS ET DES DÉCIDEURS	88
3.1. VALORISATION MANAGÉRIALE	88
3.2. VALORISATION INSTITUTIONNELLE	89
SECTION 4. ARCHIVAGE INSTITUTIONNEL ET CONSERVATION DE LA THÈSE	89
4.1. DÉPÔT INSTITUTIONNEL DE LA THÈSE DE DOCTORAT	89
Une version imprimée ; Une version numérique ; Les annexes ; Les publications associées	89
4.2. BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE	89
4.3. ARCHIVES NUMÉRIQUES	89

SECTION 5. RÉSEAUX ACADÉMIQUES ET IDENTITÉ NUMÉRIQUE DU CHERCHEUR.....	89
5.1. CRÉATION D'UN PROFIL ACADÉMIQUE	89
5.2. SUIVI DE L'IMPACT SCIENTIFIQUE	90
SECTION 6. DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE POSTDOCTORALE	90
6.1. CARRIÈRE ACADÉMIQUE.....	90
6.2. CARRIÈRE PROFESSIONNELLE	90
6.3. FORMATION CONTINUE DU CHERCHEUR.....	90
SECTION 7. PRIX, DISTINCTIONS ET RAYONNEMENT SCIENTIFIQUE	90
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	91
ANNEXES	92

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le doctorat constitue le plus haut grade universitaire et représente l'aboutissement d'un parcours de formation avancée à la recherche scientifique. Il vise à former des chercheurs, des enseignants-chercheurs, des experts et des décideurs capables de produire des connaissances originales, de contribuer à l'avancement des sciences et d'apporter des solutions aux problématiques économiques, managériales, organisationnelles et sociétales contemporaines.

Dans un contexte marqué par la mondialisation des connaissances, la transformation digitale, l'émergence de l'intelligence artificielle et les défis du développement durable, la recherche doctorale est appelée à jouer un rôle stratégique dans le développement des organisations, des territoires et des nations.

Le présent Guide méthodologique et protocole d'encadrement doctoral du Professeur Abdellatif Chakor a été conçu afin d'accompagner les doctorants dans toutes les étapes de leur parcours doctoral, depuis le choix du sujet de recherche jusqu'à la soutenance de la thèse et la valorisation des résultats de recherche.

1. PRÉAMBULE

Le doctorat constitue le plus haut grade universitaire et représente l'aboutissement d'un parcours de formation avancée à la recherche scientifique. Il vise à former des chercheurs, des enseignants-chercheurs, des experts et des décideurs capables de produire des connaissances originales, de contribuer à l'avancement des sciences et d'apporter des solutions aux problématiques économiques, managériales, organisationnelles et sociétales contemporaines.

Dans un contexte marqué par la mondialisation des connaissances, la transformation digitale, l'émergence de l'intelligence artificielle et les défis du développement durable, la recherche doctorale est appelée à jouer un rôle stratégique dans le développement des organisations, des territoires et des nations.

Le présent Guide méthodologique et protocole d'encadrement doctoral du Professeur Abdellatif Chakor a été conçu afin d'accompagner les doctorants dans toutes les étapes de leur parcours doctoral, depuis le choix du sujet de recherche jusqu'à la soutenance de la thèse et la valorisation des résultats de recherche.

2. VISION ET PHILOSOPHIE DU PROTOCOLE D'ENCADREMENT DOCTORAL

Le présent protocole repose sur une conception exigeante, rigoureuse et professionnalisante du doctorat. Le doctorant est considéré comme un chercheur en formation appelé à développer progressivement son autonomie scientifique, sa capacité d'analyse, son esprit critique et son aptitude à produire des connaissances originales répondant aux standards internationaux de la recherche académique.

Cette vision repose sur les principes suivants :

- L'excellence scientifique
- La rigueur méthodologique
- L'originalité de la recherche
- L'intégrité scientifique
- La publication et la diffusion des connaissances
- L'internationalisation des travaux de recherche
- L'impact académique, économique et sociétal des résultats obtenus

Le doctorat ne doit pas être perçu comme une simple rédaction de thèse, mais comme un véritable processus de formation à la recherche, à l'innovation et à la production scientifique.

3. OBJECTIFS DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET DU PROTOCOLE D'ENCADREMENT

Le présent guide poursuit les objectifs suivants :

- Harmoniser les pratiques d'encadrement doctoral
- Clarifier les droits et obligations du doctorant et du directeur de thèse
- Améliorer la qualité scientifique des travaux de recherche
- Promouvoir les standards internationaux de la recherche scientifique
- Renforcer la culture de publication scientifique
- Favoriser l'intégration des doctorants dans la communauté scientifique nationale et internationale
- Encourager l'achèvement de la thèse dans le délai de référence de trois années
- Contribuer au rayonnement académique des doctorants, des laboratoires de recherche et des établissements d'enseignement supérieur

4. CHAMP D'APPLICATION DU PROTOCOLE

Le présent protocole s'applique aux doctorants évoluant principalement dans les domaines suivants :

- Sciences économiques et sociales
- Sciences de gestion
- Management
- Administration des affaires
- Marketing, Finance, Comptabilité
- Contrôle de gestion, Audit
- Entrepreneuriat
- Logistique et supply chain management
- Commerce international, Gouvernance, Ressources humaines
- Innovation, Intelligence artificielle appliquée aux organisations
- Transformation digitale, Développement durable
- Ainsi qu'à toute discipline connexe relevant des sciences économiques et de gestion

5. ARCHITECTURE GÉNÉRALE DU GUIDE

Le présent guide couvre l'ensemble du cycle doctoral et s'articule autour des principales étapes suivantes :

- Choix et validation du sujet de recherche
- Signature de la charte doctorale
- Élaboration du projet de recherche
- Revue de littérature et cadre conceptuel
- Méthodologie de recherche
- Rédaction et structuration de la thèse
- Normes bibliographiques et rédactionnelles
- Éthique et intégrité scientifique
- Suivi et évaluation du doctorant
- Publications et communications scientifiques
- Conditions de soutenabilité
- Soutenance de la thèse
- Valorisation et diffusion des résultats de recherche

Ce protocole constitue un cadre de référence destiné à garantir la qualité scientifique, méthodologique et académique des travaux doctoraux tout en favorisant leur visibilité et leur impact à l'échelle nationale et internationale.

CHAPITRE 1 : CHOIX, VALIDATION DU SUJET DE RECHERCHE ET SIGNATURE DE LA CHARTE DOCTORALE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Le choix du sujet constitue l'une des étapes les plus déterminantes du parcours doctoral. Il conditionne la qualité scientifique de la recherche, la faisabilité du projet, les possibilités de publication ainsi que la réussite globale de la thèse.

De nombreux échecs ou retards dans la préparation des thèses s'expliquent par un sujet mal défini, insuffisamment original, difficilement réalisable ou déconnecté des préoccupations scientifiques et socio-économiques contemporaines.

Le présent chapitre a pour objectif d'accompagner le doctorant dans le processus de sélection, de validation et de formalisation de son sujet de recherche, tout en précisant les engagements réciproques du doctorant et du directeur de thèse, à travers la signature de la charte doctorale.

SECTION 1. CHOIX ET DÉFINITION DU SUJET DE RECHERCHE

1.1. Importance du choix du sujet

Le sujet de thèse constitue le point de départ de l'ensemble du projet doctoral. Un bon sujet doit permettre :

- De répondre à une problématique scientifique réelle
- De produire de nouvelles connaissances
- D'apporter une contribution à la littérature
- De générer des publications scientifiques
- De répondre à des besoins organisationnels ou sociétaux
- D'être réalisable dans le délai de référence de trois années

1.2. Critères de sélection du sujet

Le sujet de recherche doit répondre simultanément aux critères suivants :

Actualité : Le sujet doit porter sur une problématique contemporaine.

Exemples : Intelligence artificielle et performance organisationnelle ; Transformation digitale des PME ; Financement durable et performance financière ; Innovation ouverte dans les entreprises africaines.

Originalité : Le sujet doit permettre d'apporter une valeur ajoutée scientifique. Le doctorant doit démontrer l'existence d'une lacune théorique, d'un contexte insuffisamment étudié, d'une contradiction dans les résultats existants ou d'une nouvelle problématique émergente.

Exemple de sujet peu original : « L'impact des réseaux sociaux sur le comportement du consommateur. »

Exemple de sujet plus original : « L'impact de l'intelligence artificielle générative sur les décisions d'achat des consommateurs marocains dans le secteur bancaire. »

Faisabilité : Le sujet doit être réalisable. Le doctorant doit vérifier : l'accès au terrain, l'accès aux données, les contraintes financières, les contraintes temporelles, et les compétences méthodologiques requises.

Contribution scientifique : Le sujet doit permettre la publication d'articles scientifiques dans des revues indexées.

1.3. Alignement avec les priorités nationales de recherche

Pour **les doctorants marocains**, le sujet est encouragé à s'inscrire dans : les priorités du PNARDI, les stratégies sectorielles nationales, les enjeux du Nouveau Modèle de Développement, et les objectifs de transformation économique et digitale du Maroc.

Pour **les doctorants internationaux**, le sujet est encouragé à répondre aux priorités nationales de recherche de son pays d'origine tout en conservant une portée scientifique internationale.

SECTION 2. CONSTRUCTION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DU PROJET DE RECHERCHE

2.1. De l'idée au sujet de recherche

Une idée n'est pas encore un sujet doctoral. Par exemple :

- Idée : « L'intelligence artificielle. »
- Sujet : « L'impact de l'intelligence artificielle sur la performance des PME marocaines. »
- Problématique : « Dans quelle mesure l'intelligence artificielle contribue-t-elle à améliorer la performance organisationnelle des PME marocaines malgré les contraintes de ressources et de compétences ? »

2.2. Questions de recherche

La problématique doit être déclinée en question de recherche.

Question principale : Quel est l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance des PME marocaines ?

Questions secondaires :

- Quels sont les facteurs favorisant l'adoption de l'IA ?
- Quels sont les obstacles à son déploiement ?
- Quels effets produit-elle sur la performance organisationnelle ?
- Les effets observés sont-ils comparables à ceux relevés dans d'autres pays ?

2.3. Objectifs de recherche

Objectif général : Analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance des PME marocaines.

Objectifs spécifiques :

- Identifier les déterminants de l'adoption de l'IA
- Mesurer son impact sur la performance
- Comparer les résultats avec d'autres contextes
- Formuler des recommandations managériales

2.4. Hypothèses de recherche

Exemple d'hypothèses :

- H1 : L'adoption de l'intelligence artificielle influence positivement la performance organisationnelle.
- H2 : Les compétences numériques renforcent l'effet de l'intelligence artificielle sur la performance.
- H3 : La taille de l'entreprise modère la relation entre intelligence artificielle et performance.

2.5. Élaboration de la fiche de sujet

Chaque doctorant doit préparer une fiche synthétique comprenant : titre provisoire, contexte, problématique, questions de recherche, objectifs, méthodologie envisagée, terrain pressenti, mots-clés, et références bibliographiques préliminaires.

SECTION 3. VALIDATION DU SUJET ET SIGNATURE DE LA CHARTE DOCTORALE

3.1. Procédure de validation

Le sujet est soumis au directeur de thèse pour validation. Cette validation porte notamment sur : la pertinence scientifique, l'originalité, la faisabilité, la cohérence méthodologique, le potentiel de publication, et l'alignement avec les priorités nationales de recherche.

3.2. Signature de la charte doctorale

Après validation du sujet, le doctorant et le directeur de thèse signent une charte doctorale qui formalise les engagements de chaque partie.

Les engagements du doctorant : Respect des échéances, participation aux réunions, respect de l'éthique scientifique, production régulière des livrables, participation aux activités scientifiques.

Les engagements du directeur de thèse : Accompagnement méthodologique, disponibilité raisonnable, suivi régulier, orientation scientifique, soutien à la publication.

3.3. Planification du parcours doctoral

À l'issue de la validation du sujet, un calendrier prévisionnel est établi pour les trois années de doctorat. Ce calendrier précise : les livrables attendus, les échéances, les objectifs annuels, les publications prévues, et les communications scientifiques envisagées.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le choix du sujet de recherche constitue le socle de la réussite du projet doctoral. Un sujet pertinent, original, réalisable et aligné avec les priorités scientifiques et socio-économiques permet de construire une recherche de qualité, de faciliter la publication scientifique et d'optimiser les conditions de soutenance de la thèse. La validation du sujet et la signature de la charte doctorale marquent ainsi le véritable point de départ du parcours doctoral et ouvrent la voie à la construction du projet de recherche qui fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION DU PROJET DOCTORAL

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Après la validation du sujet de recherche, le doctorant doit transformer une idée générale en un véritable projet scientifique structuré. Cette étape constitue le cœur intellectuel de la recherche doctorale. Elle permet de définir précisément la problématique, les questions de recherche, les objectifs poursuivis, le cadre conceptuel mobilisé ainsi que les hypothèses ou propositions de recherche qui guideront l'étude empirique.

Le présent chapitre vise à fournir aux doctorants une démarche méthodologique claire pour construire un projet doctoral cohérent, rigoureux et scientifiquement fondé.

SECTION 1. CONSTRUCTION DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.1. Qu'est-ce qu'une problématique ?

La problématique constitue la question centrale à laquelle la recherche cherche à répondre. Elle traduit un problème scientifique non résolu ou insuffisamment exploré dans la littérature. Une problématique pertinente doit être claire, précise, scientifiquement justifiée, faisable, et conduire à une contribution scientifique.

Exemple 1 – Intelligence artificielle :

- **Sujet :** Impact de l'intelligence artificielle sur la performance des PME marocaines.
- **Constat :** Les PME marocaines adoptent progressivement les technologies d'intelligence artificielle.
- **Lacune scientifique :** Les effets réels de cette adoption sur leur performance demeurent insuffisamment étudiés dans les pays émergents.
- **Problématique :** Dans quelle mesure l'adoption de l'intelligence artificielle contribue-t-elle à améliorer la performance organisationnelle des PME marocaines et quels facteurs influencent cette relation ?

Exemple 2 – Développement durable :

- **Sujet :** Pratiques ESG et performance financière des entreprises cotées.

- Problématique : Dans quelle mesure les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance influencent-elles la performance financière des entreprises cotées dans les économies émergentes ?

SECTION 2. QUESTIONS DE RECHERCHE ET OBJECTIFS

2.1. Questions de recherche

La problématique doit être déclinée en question de recherche.

Question principale : Quel est l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance des PME marocaines ?

Questions secondaires :

- Quels sont les déterminants de l'adoption de l'IA ?
- Quels obstacles limitent son utilisation ?
- Quels effets produit-elle sur la performance ?
- Les résultats observés sont-ils comparables à ceux obtenus dans d'autres pays ?

2.2. Objectifs de recherche

Objectif général : Analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle des PME marocaines.

Objectifs spécifiques :

- Identifier les facteurs favorisant l'adoption de l'IA
- Évaluer son impact sur la performance
- Comparer les résultats avec la littérature internationale
- Proposer des recommandations managériales

SECTION 3. CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL

3.1. Rôle du cadre conceptuel

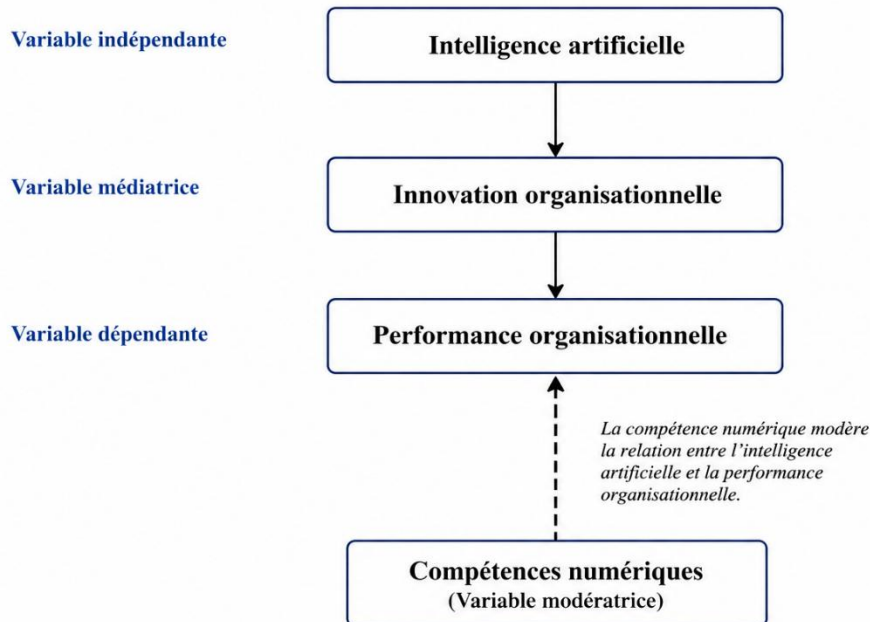
Le cadre conceptuel permet de représenter graphiquement les relations théoriques entre les variables étudiées. Il constitue le lien entre la revue de littérature et l'étude empirique.

Exemple de cadre conceptuel :

- Variable indépendante : Intelligence artificielle
- Variable médiatrice : Innovation organisationnelle

- Variable dépendante : Performance organisationnelle
- Variable modératrice : Compétences numériques

FIGURE 1 : MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE



Source : Élaboration de l'auteur à partir de la littérature.

SECTION 4. DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses sont des propositions provisoires qui seront testées empiriquement.

Exemple d'hypothèses :

- H1 : L'utilisation de l'intelligence artificielle influence positivement la performance organisationnelle.
- H2 : L'intelligence artificielle influence positivement l'innovation organisationnelle.
- H3 : L'innovation organisationnelle influence positivement la performance organisationnelle.
- H4 : Les compétences numériques renforcent l'effet de l'intelligence artificielle sur la performance.

SECTION 5. ÉLABORATION DU PROJET DOCTORAL

À l'issue de cette étape, le doctorant doit produire un document synthétique appelé « Projet doctoral ». Celui-ci doit comporter :

Identification : Nom du doctorant, formation doctorale, directeur de thèse, titre provisoire.

Présentation du sujet : Contexte, justification, intérêt scientifique, intérêt managérial.

Construction scientifique : Problématique, questions de recherche, objectifs, cadre conceptuel, hypothèses.

Démarche générale : Méthodologie envisagée, terrain pressenti, population cible, données à collecter.

Références bibliographiques initiales : Au moins 20 références scientifiques récentes, dont une majorité d'articles indexés Scopus ou Web of Science, principalement publiés durant les cinq dernières années.

LIVRABLES ATTENDUS À LA FIN DU CHAPITRE 2

Le doctorant doit être capable de présenter : Une problématique validée ; Une question principale de recherche ; Des questions secondaires cohérentes ; Des objectifs clairement définis ; Un cadre conceptuel formalisé ; Des hypothèses scientifiquement justifiées ; Un projet doctoral complet validé par le directeur de thèse.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La construction du projet doctoral constitue une étape fondamentale du processus de recherche. Elle permet de transformer un sujet général en un projet scientifique cohérent, fondé sur une problématique clairement identifiée, des objectifs précis et un cadre conceptuel rigoureux. Les éléments développés dans ce chapitre serviront de fondement à la revue de littérature approfondie et à la méthodologie de recherche qui seront présentées dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 3 : REVUE DE LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES

INTRODUCTION DU CHAPITRE

La revue de littérature constitue l'un des fondements essentiels de toute recherche doctorale. Elle permet au doctorant de situer son travail dans le champ scientifique existant, d'identifier les principaux concepts mobilisés, de comprendre les théories pertinentes et de mettre en évidence les lacunes de la littérature justifiant la réalisation de la recherche. Contrairement à une simple compilation de références, la revue de littérature doit adopter une démarche critique, analytique et synthétique permettant de construire progressivement le cadre théorique de la recherche. Le présent chapitre a pour objectif d'accompagner le doctorant dans la réalisation d'une revue de littérature conforme aux standards internationaux de la recherche scientifique.

SECTION 1. RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET CONSTRUCTION DE L'ÉTAT DE L'ART

1.1. Objectifs de la revue de littérature

La revue de littérature vise à : identifier les connaissances existantes, comprendre les principaux concepts, analyser les théories mobilisées, identifier les résultats des recherches antérieures, repérer les contradictions et les lacunes de la littérature, justifier la pertinence du sujet étudié, et préparer la construction du cadre conceptuel.

1.2. Sources documentaires recommandées

Sources prioritaires : Articles scientifiques indexés Scopus, articles indexés Web of Science, revues indexées Cairn, revues ABS, revues ABDC, ouvrages académiques de référence, thèses doctorales récentes, rapports institutionnels reconnus.

Sources à éviter : Wikipédia, blogs personnels, documents non scientifiques, sources non vérifiables.

1.3. Bases de données recommandées

Le doctorant doit apprendre à utiliser : Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Springer, Emerald, Wiley, Cairn, JSTOR, et Google Scholar (avec prudence).

EXEMPLE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE

SUJET : INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.

Mots-clés : ARTIFICIAL INTELLIGENCE ; ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ; DIGITAL TRANSFORMATION ; INNOVATION ; SMES.

Combinaisons : "Artificial Intelligence" AND "Organizational Performance" ; "AI adoption" AND "SMEs" ; "Artificial Intelligence" AND "Innovation"

SECTION 2. ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES

2.1. Présentation des concepts clés

Le doctorant doit définir précisément les concepts mobilisés. Chaque concept doit être défini, comparé aux définitions existantes, contextualisé, et opérationnalisé.

Par exemple, selon Russell et Norvig (2021), l'intelligence artificielle désigne la capacité d'un système informatique à réaliser des tâches nécessitant normalement l'intelligence humaine. Dans le cadre de cette recherche, l'intelligence artificielle est définie comme l'ensemble des technologies permettant aux organisations de collecter, traiter et exploiter automatiquement des données afin d'améliorer leurs processus décisionnels.

2.2. Présentation des théories mobilisées

La revue de littérature doit s'appuyer sur des théories reconnues. Exemple de théories mobilisées pour un sujet sur la transformation digitale et la performance : Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities Theory, Technology Acceptance Model (TAM).

Théorie	Auteur	Apport
RBV	Barney (1991)	Ressources stratégiques
TAM	Davis (1989)	Adoption technologique
Dynamic Capabilities	Teece (1997)	Adaptation organisationnelle

Tableau 3.1 : Principales théories mobilisées

Source : Élaboration de l'auteur

2.3. Analyse critique de la littérature

Le doctorant ne doit pas se limiter à décrire les études existantes. Il doit répondre aux questions suivantes : Que disent les auteurs ? Où sont-ils d'accord ? Où sont-ils en désaccord ? Quelles limites présentent leurs travaux ? Quelles pistes restent à explorer ?

Plusieurs études concluent à un impact positif de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle. Cependant, les résultats demeurent contradictoires concernant les PME des pays émergents, où les contraintes de ressources et de compétences peuvent limiter les bénéfices attendus. Cette contradiction justifie la réalisation de la présente recherche dans le contexte marocain.

SECTION 3. CONSTRUCTION DE LA SYNTHÈSE THÉORIQUE ET IDENTIFICATION DU GAP SCIENTIFIQUE

3.1. Identification du gap scientifique

Le gap scientifique correspond à ce qui n'a pas encore été suffisamment étudié.

- Ce que l'on sait : L'intelligence artificielle améliore généralement la performance organisationnelle.
- Ce que l'on ne sait pas : Comment cette relation se manifeste dans les PME marocaines.
- Gap identifié : Absence d'études empiriques approfondies sur le rôle des compétences numériques dans la relation entre intelligence artificielle et performance des PME marocaines.

3.2. Élaboration de la matrice de littérature

Auteur	Contexte	Méthode	Résultat principal	Limite
Smith (2022)	États-Unis	Quantitative	Effet positif de l'IA	Grandes entreprises
Ahmed (2023)	Égypte	Mixte	Résultats mitigés	Petit échantillon
Chen (2024)	Chine	Quantitative	Effet indirect via innovation	Contexte spécifique

Tableau 3.2 : Synthèse de la littérature

Source : Élaboration de l'auteur

3.3. Justification du modèle conceptuel

La revue de littérature doit aboutir naturellement au modèle présenté dans le Chapitre 2.

Le doctorant doit démontrer : Pourquoi certaines variables ont été retenues ; Pourquoi certaines relations sont proposées ; Pourquoi certaines hypothèses sont formulées.

Livrables attendus à la fin du chapitre

Le doctorant doit être capable de présenter : Une revue de littérature structurée ; Une synthèse critique de la littérature ; Les concepts clés clairement définis ; Les théories mobilisées ; Une matrice de littérature ; Une identification claire du gap scientifique ; Une justification théorique du modèle de recherche.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La revue de littérature constitue le socle théorique de la recherche doctorale. Elle permet au doctorant de maîtriser l'état des connaissances existantes, d'identifier les limites des travaux antérieurs et de justifier scientifiquement la pertinence de sa recherche. À travers l'analyse critique des concepts, des théories et des résultats empiriques disponibles, le doctorant construit progressivement l'argumentaire scientifique qui servira de fondement à la démarche méthodologique présentée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET CONCEPTION DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Après avoir défini la problématique de recherche, construit le cadre conceptuel et formulé les hypothèses de recherche, le doctorant doit déterminer la démarche méthodologique la plus appropriée pour répondre à ses questions de recherche. La méthodologie constitue le cadre opérationnel permettant de collecter, analyser et interpréter les données nécessaires à la validation des hypothèses ou à l'exploration des phénomènes étudiés. Ce chapitre présente les principales approches méthodologiques mobilisées dans les recherches en sciences économiques et de gestion ainsi que les critères de choix des méthodes, techniques et outils de recherche.

SECTION 1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

1.1. Qu'est-ce que l'épistémologie ?

L'épistémologie désigne la réflexion sur la nature de la connaissance scientifique, sur les conditions de sa production ainsi que sur les méthodes permettant sa validation. Dans toute recherche doctorale, le choix d'un positionnement épistémologique constitue une étape fondamentale puisqu'il influence l'ensemble du processus de recherche : la formulation de la problématique, la construction des questions de recherche, le choix des méthodes de collecte des données, les techniques d'analyse, l'interprétation des résultats, et la nature des connaissances produites.

1.2. Les principaux paradigmes de recherche

En sciences économiques et de gestion, trois paradigmes sont principalement mobilisés : le positivisme, l'interprétativisme, et le constructivisme.

Caractéristique	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Conception de la réalité	Objectivo, mesurable	Subjective, multiple	Construite socialement
Rôle du chercheur	Neutre, distant	Impliqué	Co-constructeur
Objectif	Expliquer, prédire	Comprendre, interpréter	Co-construire
Méthodes privilégiées	Quantitatives	Qualitatives	Qualitatives
Questions typiques	Quel est l'impact de X sur Y ?	Comment les acteurs perçoivent-ils ?	Comment les acteurs construisent-ils ?

Tableau 4.1 : Comparaison des paradigmes de recherche

1.2.1. Le paradigme positiviste

Le positivisme repose sur l'idée qu'il existe une réalité objective indépendante du chercheur et pouvant être observée, mesurée et expliquée à l'aide de méthodes scientifiques rigoureuses. L'objectif du chercheur est d'identifier des relations causales entre les variables afin d'expliquer et de prédire les phénomènes étudiés.

Principales caractéristiques : Existence d'une réalité objective, neutralité du chercheur, recherche de lois générales, vérification d'hypothèses, utilisation de méthodes quantitatives, importance des analyses statistiques.

Méthodes privilégiées : Enquêtes par questionnaire, bases de données, données financières, analyses statistiques, modèles économétriques, équations structurelles (SEM).

1.2.2. Le paradigme interprétativiste

L'interprétativisme considère que la réalité sociale est construite à travers les perceptions, les expériences et les interactions des individus. L'objectif n'est pas de mesurer un phénomène mais de comprendre le sens que les acteurs lui attribuent.

Principales caractéristiques : Réalité multiple et subjective, importance du contexte, compréhension des significations, recherche de profondeur plutôt que de généralisation, interaction entre chercheur et acteurs.

Méthodes privilégiées : Entretiens semi-directifs, études de cas, observations, focus groups, analyse de contenu.

Exemple 1

Sujet : Impact de l'intelligence artificielle sur la performance des PME marocaines.

Problématique : L'intelligence artificielle améliore-t-elle significativement la performance organisationnelle ?

Démarche : Questionnaire auprès de 500 PME ; Mesure des variables par échelle de Likert ; Analyse sous SmartPLS.

Objectif : Tester statistiquement les hypothèses formulées.

Exemple 2

Sujet : Influence du marketing digital sur la fidélisation des clients.

Analyse : Régression multiple réalisée sur un échantillon de 800 consommateurs.

1.2.3. Le paradigme constructiviste

Le constructivisme considère que la réalité est construite progressivement par les acteurs à travers leurs interactions, leurs expériences et leurs actions. L'objectif n'est pas seulement de comprendre les perceptions des acteurs, mais de comprendre comment ils construisent ensemble une réalité, une pratique ou un phénomène.

Principales caractéristiques : Réalité construite socialement, connaissance co-construite entre les acteurs, importance des interactions, compréhension des processus de construction, recherche contextualisée.

Méthodes privilégiées : Entretiens semi-directifs, études de cas, observation participante, recherche-action, analyse documentaire.

Exemple 1

Sujet : Perception des dirigeants marocains vis-à-vis de l'intelligence artificielle.

Problématique : Comment les dirigeants interprètent-ils les opportunités et les risques associés à l'intelligence artificielle ?

Démarche : Entretiens approfondis avec 25 dirigeants ; Analyse thématique avec NVivo.

Objectif : Comprendre les représentations et les perceptions des dirigeants.

Exemple 2

Sujet : Expérience des étudiants vis-à-vis de l'enseignement à distance.

Démarche : Entretiens individuels et analyse des discours.

1.2.3. Le paradigme constructiviste

Le constructivisme considère que la réalité est construite progressivement par les acteurs à travers leurs interactions, leurs expériences et leurs actions. L'objectif n'est pas seulement de comprendre les perceptions des acteurs, mais de comprendre comment ils construisent ensemble une réalité, une pratique ou un phénomène. Le chercheur s'intéresse aux processus de construction des connaissances et des pratiques.

Principales caractéristiques : Réalité construite socialement ; Connaissance co-construite entre les acteurs ; Importance des interactions ; Compréhension des processus de construction ; Recherche contextualisée.

QUESTIONS TYPIQUES :

- Comment les acteurs construisent-ils un phénomène ?
- Comment une pratique émerge-t-elle au sein d'une organisation ?
- Comment les acteurs développent-ils collectivement une nouvelle réalité ?

Méthodes privilégiées : Entretiens semi-directifs ; Études de cas ; Observation participante ; Recherche-action ; Analyse documentaire.

Exemple 1

Sujet : Construction de la transformation digitale dans les universités marocaines.

Problématique : Comment les différents acteurs universitaires construisent-ils le processus de transformation digitale ?

Démarche : Entretiens avec les responsables, enseignants et étudiants ; Analyse des interactions entre les acteurs ; Analyse des documents institutionnels.

Objectif : Comprendre comment la transformation digitale se construit progressivement au sein de l'université.

Exemple 2

Sujet : Construction de la culture d'innovation dans une PME.

Problématique : Comment les dirigeants et les employés construisent-ils une culture d'innovation au sein de l'entreprise ?

Démarche : Observation des pratiques de travail ; Entretiens avec les employés ; Analyse des réunions et des échanges internes.

Objectif : Comprendre comment la culture d'innovation se développe et se renforce dans l'organisation.

Exemple 3

Sujet : Construction de la confiance des clients envers le commerce électronique.

Problématique : Comment les consommateurs construisent-ils leur confiance envers les plateformes de commerce électronique ?

Démarche : Entretiens avec des consommateurs ; Analyse des expériences d'achat ; Étude des avis et recommandations en ligne.

Objectif : Comprendre comment la confiance se construit progressivement à travers les expériences vécues.

Exemple 4

Sujet : Construction d'un système de gestion des connaissances dans une entreprise.

Problématique : Comment les employés participent-ils à la construction d'un système de partage des connaissances ?

Démarche : Participation aux réunions de projet ; Entretiens avec les collaborateurs ; Observation des pratiques de partage d'information.

Objectif : Comprendre comment les connaissances sont produites, partagées et construites collectivement.

Ces exemples montrent bien la différence :

- **Positivisme :** mesurer et expliquer.
- **Interprétativisme :** comprendre les perceptions.

- **Constructivisme** : construire (ou co-construire), comprendre comment les acteurs construisent collectivement une réalité ou un phénomène.

SECTION 2. LES APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES

2.1. Recherche quantitative

La recherche quantitative vise à mesurer les phénomènes à l'aide de données chiffrées. Outils utilisés : questionnaires, enquêtes, bases de données, données financières, statistiques officielles.

Exemple

Sujet : Impact du marketing digital sur la fidélisation des clients.

Échantillon : 600 clients.

Analyse : Régression multiple.

2.2. Recherche qualitative

La recherche qualitative cherche à comprendre les comportements, expériences et représentations. Outils mobilisés : entretiens semi-directifs, focus groups, observations, études de cas.

Exemple

Sujet : Transformation digitale des universités marocaines.

Échantillon : 20 responsables universitaires.

Analyse : Analyse thématique.

2.3. Méthodes mixtes

Les méthodes mixtes combinent données quantitatives et qualitatives. Par exemple : Étape 1 – Questionnaire auprès de 300 entreprises ; Étape 2 – Entretiens avec 15 dirigeants.

SECTION 3. POPULATION, ÉCHANTILLONNAGE ET COLLECTE DES DONNÉES

3.1. Population cible

La population correspond à l'ensemble des individus ou organisations concernés par l'étude.
Exemple : Toutes les PME marocaines utilisant l'intelligence artificielle.

3.2. Échantillon

L'échantillon représente une partie de la population.

Méthodes probabilistes : Aléatoire simple, stratifié, systématique.

Méthodes non probabilistes : Convenance, boule de neige, jugement, quotas.

Exemple : Population de 10 000 PME ; Échantillon de 385 entreprises (formule de Cochran).

SECTION 4. INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES

4.1. Questionnaire

Le questionnaire est l'outil le plus utilisé dans les recherches quantitatives. Exemple de variable : Transformation digitale (échelle de Likert 1 à 5). Items : Mon entreprise utilise des outils numériques avancés ; Les processus sont fortement digitalisés ; Les données sont utilisées pour la prise de décision.

4.2. Guide d'entretien

Exemple : Comment l'intelligence artificielle a-t-elle modifié les processus décisionnels au sein de votre entreprise ?

4.3. Analyse documentaire

Sources : rapports annuels, états financiers, documents stratégiques, rapports institutionnels.

SECTION 5. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES

5.1. Analyse quantitative

Statistiques descriptives : Moyenne, médiane, fréquence, variance, écart-type.

Exemple : Âge moyen des répondants : d'après l'étude, il est de 42 ans.

Tests statistiques : Khi-deux, ANOVA, régression, corrélation.

Modélisation avancée : SmartPLS (PLS-SEM, variables latentes, médiation, modération), AMOS (équations structurelles), LISREL (modèles structurels complexes).

Exemple : H1 : Transformation digitale → Performance organisationnelle

$\beta = 0,45$ / $p < 0,001$ / **Hypothèse validée.**

5.2. Analyse qualitative

Analyse thématique : Étapes : transcription, codification, catégorisation, interprétation.

Logiciels utilisés : NVivo, Atlas.ti, MAXQDA, Sphinx quali.

Exemple : Thème identifié : Résistance au changement.

Verbatim : « Les employés craignent que l'IA remplace certains postes. »

SECTION 6. FIABILITÉ, VALIDITÉ ET QUALITÉ SCIENTIFIQUE

Recherche quantitative : Fiabilité (Alpha de Cronbach > 0,70), Validité convergente (AVE > 0,50), Validité discriminante (Critère de Fornell-Larcker).

Recherche qualitative : Crédibilité (validation des entretiens), Transférabilité (description détaillée du contexte), Fiabilité (traçabilité du processus).

SECTION 7. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Le doctorant doit : obtenir le consentement des participants, respecter la confidentialité, protéger les données collectées, et respecter les principes d'intégrité scientifique.

EXEMPLE COMPLET DE PROJET MÉTHODOLOGIQUE

Élément	Description
Sujet	Impact de l'IA sur la performance des PME marocaines
Paradigme	Positiviste
Approche	Quantitative
Population	PME marocaines
Échantillon	400 entreprises
Instrument	Questionnaire Likert

Logiciel	SmartPLS
Variables	IA, Innovation, Compétences numériques, Performance
Analyse	PLS-SEM

Tableau 4.2 : Exemple de conception méthodologique complète

LIVRABLES ATTENDUS À LA FIN DU CHAPITRE

Le doctorant doit être capable de présenter : Son positionnement épistémologique ; Sa démarche méthodologique ; Sa population et son échantillon ; Ses outils de collecte ; Son plan d'analyse ; Les justifications scientifiques de ses choix méthodologiques ; Le protocole complet de l'étude empirique.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La méthodologie constitue le socle opérationnel de la recherche doctorale. Elle garantit la cohérence entre la problématique, les objectifs, les hypothèses et les résultats attendus. Le choix rigoureux des méthodes de recherche, des techniques de collecte et des outils d'analyse conditionne la qualité scientifique, la validité et la crédibilité des résultats obtenus.

CHAPITRE 5 : STRUCTURATION, RÉDACTION ET PRÉSENTATION DU MANUSCRIT DE THÈSE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

La rédaction constitue l'une des étapes les plus importantes du parcours doctoral. Une recherche scientifiquement pertinente peut perdre de sa valeur si elle n'est pas présentée de manière rigoureuse, cohérente et conforme aux standards académiques. La rédaction de la thèse ne consiste pas uniquement à présenter des résultats de recherche. Elle doit permettre au doctorant de démontrer sa capacité à construire un raisonnement scientifique, à mobiliser la littérature, à justifier ses choix méthodologiques, à analyser les résultats obtenus et à mettre en évidence les contributions de son travail. Le présent chapitre présente les normes de structuration, de rédaction et de présentation du manuscrit conformément aux standards internationaux de la recherche scientifique et aux exigences du Protocole du professeur CHAKOR Abdellatif.

SECTION 1. ARCHITECTURE GÉNÉRALE DU MANUSCRIT

1.1. Composantes préliminaires

Le manuscrit doit comporter les éléments suivants :

Couverture : Logo de l'université, logo de l'établissement, intitulé du PEDOC, intitulé du CEDOC, formation doctorale, intitulé de la structure de recherche, titre de la thèse, nom du doctorant, nom du directeur de thèse, année universitaire.

Page de garde : Mention : Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences Économiques et de Gestion ; Composition du jury ; Date et lieu de soutenance.

Pages préliminaires : Déclaration d'intégrité scientifique, déclaration d'utilisation de l'IA, dédicace, remerciements, résumés (français, anglais, arabe, espagnol), mots-clés, liste des publications, liste des tableaux, liste des figures, liste des schémas, liste des acronymes, sommaire général.

1.2. Corps principal du manuscrit

Le corps principal de la thèse présente la problématique de recherche, les fondements théoriques, la méthodologie adoptée, les résultats obtenus ainsi que leur discussion.

Conformément au Protocole **Chakor**, la thèse est structurée en cinq chapitres, précédés d'une introduction générale et suivis d'une conclusion générale.

Le corps principal du manuscrit comprend :

L'INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'introduction générale constitue la porte d'entrée de la thèse et permet au lecteur de comprendre le contexte global dans lequel s'inscrit la recherche. Elle présente les éléments fondamentaux justifiant le choix du sujet et met en évidence son intérêt scientifique, académique, économique, managérial ou sociétal. Elle doit démontrer l'actualité du thème étudié ainsi que sa pertinence au regard des évolutions théoriques et pratiques observées dans le domaine.

Cette partie a également pour vocation de présenter la problématique générale de la recherche en mettant en évidence le problème scientifique traité, les insuffisances ou limites identifiées dans la littérature existante ainsi que les enjeux auxquels la recherche entend répondre. Elle introduit les principales interrogations qui orientent le travail doctoral et expose les objectifs poursuivis par le chercheur.

L'introduction générale présente également les orientations théoriques retenues ainsi que les principaux choix méthodologiques qui guideront la recherche. Sans entrer dans un niveau de détail approfondi, elle permet au lecteur de comprendre la logique générale du projet scientifique et le cadre dans lequel s'inscrivent les investigations empiriques.

Cette partie doit également mettre en évidence les contributions attendues de la recherche, tant sur le plan théorique que méthodologique, empirique ou managérial. Elle précise la valeur ajoutée du travail doctoral et son apport potentiel au développement des connaissances dans le domaine étudié.

Enfin, l'introduction générale présente l'architecture globale de la thèse en décrivant brièvement l'organisation et l'architecture des différents chapitres et leur articulation logique. Elle permet ainsi au lecteur d'appréhender la cohérence d'ensemble du manuscrit et de comprendre la progression scientifique adoptée tout au long de la recherche.

OBJECTIFS DE L'INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'introduction générale a pour principal objectif de situer la recherche dans son contexte scientifique et professionnel, de justifier le choix du sujet, de présenter la problématique étudiée et de mettre en évidence l'intérêt de la recherche. Elle vise également à fournir au lecteur une vision claire des orientations générales du travail doctoral, des contributions attendues et de l'organisation globale de la thèse. À ce titre, elle constitue un élément essentiel permettant de comprendre la logique générale de la recherche et les fondements sur lesquels repose l'ensemble du manuscrit.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THÉORIQUES

Le premier chapitre de la thèse est consacré à l'exploration approfondie des fondements conceptuels et théoriques du sujet étudié. Il constitue la base scientifique sur laquelle repose l'ensemble de la recherche doctorale et permet de situer le travail dans son environnement académique et disciplinaire.

Ce chapitre vise à présenter et à clarifier les principaux concepts mobilisés dans la recherche en s'appuyant sur les travaux fondateurs et les contributions scientifiques les plus récentes. Il permet de mettre en évidence les différentes définitions proposées dans la littérature, d'en discuter les convergences et les divergences, puis de justifier les choix conceptuels retenus dans le cadre de la recherche.

Le chapitre a également pour objectif d'examiner les principales théories susceptibles d'expliquer le phénomène étudié. À travers une analyse critique des approches théoriques existantes, le doctorant doit démontrer sa maîtrise de la littérature scientifique, identifier les apports et les limites des différents cadres théoriques et justifier les perspectives théoriques mobilisées dans la recherche.

Cette partie doit également présenter les modèles explicatifs développés par les chercheurs antérieurs afin de comprendre les relations existantes entre les différentes variables ou dimensions du phénomène étudié. L'analyse de ces modèles permet d'identifier les mécanismes explicatifs déjà établis, les résultats obtenus dans différents contextes ainsi que les éventuelles divergences observées dans la littérature.

Par ailleurs, ce chapitre doit proposer une revue de littérature structurée et critique mettant en évidence l'état actuel des connaissances sur le sujet. Le doctorant est appelé à analyser les principaux travaux académiques, à identifier les tendances de recherche dominantes, les débats théoriques en cours ainsi que les lacunes scientifiques qui justifient la réalisation de son étude.

Enfin, ce chapitre doit permettre de construire un socle théorique solide en préparant progressivement le développement du cadre conceptuel qui sera approfondi dans le chapitre suivant. Il constitue ainsi une étape essentielle dans la compréhension du phénomène étudié et dans la justification scientifique de la recherche entreprise.

OBJECTIFS DU CHAPITRE

Ce chapitre a pour objectif de présenter les fondements conceptuels et théoriques de la recherche, de démontrer la maîtrise de la littérature scientifique relative au sujet étudié, d'identifier les principaux courants de pensée et modèles explicatifs existants, et de mettre en évidence les lacunes ou insuffisances de la littérature justifiant la poursuite de la recherche. Il vise également à fournir les bases théoriques nécessaires à la construction du cadre conceptuel

et à l'élaboration des hypothèses ou propositions de recherche qui seront développées dans les chapitres suivants.

Volume indicatif recommandé : entre 40 et 50 pages, réparties en deux ou trois sections équilibrées, précédées d'une introduction de chapitre et suivies d'une conclusion de chapitre.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE APPROFONDIE ET CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL

Le deuxième chapitre est consacré à l'approfondissement de la revue de littérature et à la construction du cadre conceptuel de la recherche. Après avoir présenté les principaux concepts, théories et fondements scientifiques relatifs au sujet dans le chapitre précédent, ce chapitre vise à développer une analyse critique plus approfondie des travaux existants afin d'identifier les insuffisances, les contradictions et les opportunités de recherche qui justifient la réalisation de l'étude.

Cette étape constitue un moment central dans la démarche doctorale, car elle permet au chercheur de dépasser la simple description de la littérature pour adopter une posture critique et analytique. Le doctorant est ainsi amené à comparer les résultats obtenus par les recherches antérieures, à examiner les convergences et divergences observées dans différents contextes géographiques, sectoriels ou organisationnels, et à identifier les limites théoriques, méthodologiques ou empiriques des études existantes.

L'objectif de ce chapitre est également de mettre en évidence les lacunes scientifiques qui demeurent insuffisamment explorées dans la littérature. Ces lacunes constituent le fondement même de la contribution de la recherche doctorale et permettent de justifier l'intérêt scientifique du projet de thèse. Le doctorant doit démontrer clairement en quoi son étude apporte une valeur ajoutée aux connaissances existantes et comment elle contribue à enrichir la compréhension du phénomène étudié.

À partir de cette analyse critique, le chapitre conduit progressivement à la construction du cadre conceptuel de la recherche. Ce cadre conceptuel représente la structure intellectuelle qui organise les différentes variables, concepts ou dimensions mobilisés dans l'étude. Il permet de visualiser les relations théoriques supposées entre les différents éléments du modèle de recherche et constitue la base de l'investigation empirique.

Le chapitre doit également permettre de développer les hypothèses de recherche dans le cas d'une démarche positiviste ou les propositions de recherche dans le cadre d'une approche interprétativiste ou constructiviste. Chaque hypothèse ou proposition doit être rigoureusement justifiée par la littérature scientifique et s'appuyer sur des arguments théoriques solides.

Enfin, ce chapitre aboutit à l'élaboration du modèle théorique de l'étude. Ce modèle synthétise l'ensemble des relations théoriques identifiées dans la littérature et constitue le cadre de référence qui orientera la méthodologie de recherche, la collecte des données et l'analyse des résultats empiriques. Il représente ainsi le lien entre la réflexion théorique développée dans les premiers chapitres et la phase empirique qui sera présentée dans les chapitres suivants.

OBJECTIFS DU CHAPITRE

Ce chapitre a pour objectif d'approfondir l'analyse critique de la littérature scientifique, d'identifier les lacunes de recherche justifiant la réalisation de l'étude, de construire un cadre conceptuel cohérent et scientifiquement fondé, de développer les hypothèses ou propositions de recherche et d'élaborer le modèle théorique qui servira de base à l'investigation empirique. Il vise également à démontrer la capacité du doctorant à mobiliser la littérature de manière critique afin de construire une problématique originale et une contribution scientifique pertinente.

Volume indicatif recommandé : entre 40 et 50 pages, réparties en deux ou trois sections équilibrées, précédées d'une introduction de chapitre et suivies d'une conclusion de chapitre.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET CONCEPTION DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche et à la conception de l'étude empirique. Après avoir construit les fondements conceptuels et théoriques de la recherche ainsi que le cadre conceptuel et les hypothèses ou propositions de recherche, le doctorant doit désormais définir la démarche scientifique qui lui permettra de répondre à sa problématique et d'atteindre les objectifs fixés.

Ce chapitre a pour vocation d'expliquer et de justifier l'ensemble des choix méthodologiques effectués dans le cadre de la recherche. Il doit démontrer la cohérence entre la problématique étudiée, les objectifs poursuivis, le positionnement épistémologique adopté et les méthodes mobilisées pour produire les connaissances scientifiques. La qualité de cette démarche conditionne directement la crédibilité, la validité et la robustesse des résultats obtenus.

Le chapitre présente tout d'abord le paradigme de recherche retenu ainsi que le positionnement épistémologique adopté par le chercheur. Il s'agit d'explicitier la manière dont la réalité est appréhendée, la conception de la connaissance mobilisée et les principes scientifiques qui orientent l'ensemble du processus de recherche. Le doctorant doit justifier le choix du paradigme adopté au regard de la nature de son sujet et de ses objectifs de recherche.

Le chapitre décrit ensuite la stratégie méthodologique générale de l'étude en précisant la démarche retenue, qu'elle soit quantitative, qualitative ou mixte. Il expose les raisons qui

justifient les choix méthodologiques effectués ainsi que leur adéquation avec les questions de recherche et le cadre conceptuel développé précédemment.

Une attention particulière doit également être accordée à la présentation du terrain de recherche, de la population étudiée et des méthodes d'échantillonnage retenues. Le doctorant doit démontrer la pertinence de ses choix en matière de sélection des participants, des organisations ou des unités d'analyse étudiées, tout en précisant les critères de représentativité, de sélection ou de saturation selon l'approche méthodologique adoptée.

Le chapitre doit également présenter de manière détaillée les instruments et techniques de collecte des données mobilisés dans l'étude. Le doctorant doit expliquer la construction des questionnaires, guides d'entretien, grilles d'observation ou autres outils de recherche utilisés, ainsi que les procédures mises en œuvre pour garantir leur fiabilité, leur validité et leur pertinence scientifique.

Par ailleurs, ce chapitre décrit les techniques d'analyse des données retenues ainsi que les méthodes utilisées pour traiter et interpréter les informations recueillies. Selon la nature de la recherche, il peut s'agir d'analyses statistiques descriptives ou inférentielles, de modèles d'équations structurelles, d'analyses thématiques, d'analyses de contenu ou d'autres méthodes adaptées aux objectifs poursuivis. Le doctorant doit justifier le choix de ces techniques et démontrer leur capacité à répondre aux questions de recherche formulées.

Enfin, le chapitre présente les logiciels mobilisés pour la collecte, le traitement et l'analyse des données. Il précise les fonctionnalités utilisées ainsi que leur contribution à la production de résultats fiables et scientifiquement fondés.

OBJECTIFS DU CHAPITRE

Ce chapitre a pour objectif de présenter et de justifier l'ensemble des choix méthodologiques de la recherche. Il vise à expliciter le paradigme scientifique adopté, le positionnement épistémologique du chercheur, la stratégie méthodologique retenue, les modalités de collecte des données, les techniques d'analyse utilisées ainsi que les outils mobilisés pour la réalisation de l'étude empirique. Il doit démontrer la cohérence globale de la démarche méthodologique et garantir la validité scientifique des résultats qui seront présentés dans les chapitres suivants.

Volume indicatif recommandé : entre 40 et 50 pages, réparties en deux ou trois sections équilibrées, précédées d'une introduction de chapitre et suivies d'une conclusion de chapitre.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le quatrième chapitre est consacré à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus de l'étude empirique. Après avoir défini le cadre conceptuel de la recherche et

mis en œuvre la méthodologie retenue, cette étape vise à exposer de manière rigoureuse les données recueillies ainsi que les résultats obtenus à travers les analyses réalisées.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats de manière claire, structurée et objective, tout en respectant les exigences de rigueur scientifique propres à la recherche doctorale. Le doctorant doit mettre en évidence les principales caractéristiques des données collectées, décrire les informations obtenues auprès des répondants ou des unités d'analyse étudiées et fournir une vision globale du terrain de recherche.

La présentation des résultats doit être réalisée à l'aide de tableaux, figures, graphiques et schémas lorsque cela est pertinent. Ces éléments visuels doivent faciliter la compréhension des résultats et permettre au lecteur d'appréhender rapidement les principales tendances observées. Chaque tableau, figure ou graphique doit être numéroté, intitulé et accompagné de sa source conformément aux normes de présentation définies dans le présent protocole.

Le chapitre doit également présenter les analyses réalisées afin de répondre aux questions de recherche formulées précédemment. Selon la nature de l'étude, ces analyses peuvent être quantitatives, qualitatives ou mixtes. Dans le cadre d'une recherche quantitative, elles peuvent inclure des statistiques descriptives, des analyses factorielles, des corrélations, des régressions ou des modèles d'équations structurelles. Dans une recherche qualitative, elles peuvent prendre la forme d'analyses thématiques, d'analyses de contenu, d'études de cas ou d'interprétations des discours recueillis. L'objectif est de mettre en évidence les principaux enseignements tirés des données collectées.

Lorsque la recherche repose sur des hypothèses, ce chapitre doit permettre de tester et de vérifier leur validité à partir des résultats obtenus. Le doctorant doit présenter les procédures utilisées pour tester les hypothèses, interpréter les résultats observés et préciser si les hypothèses sont validées, partiellement validées ou rejetées. Dans le cadre d'une approche qualitative ou constructiviste, cette étape peut consister à confronter les propositions de recherche aux observations réalisées sur le terrain.

Le chapitre doit également permettre de vérifier la robustesse et la validité du modèle de recherche retenu. Lorsque cela est applicable, le doctorant doit présenter les différents indicateurs permettant d'évaluer la qualité du modèle théorique ou empirique, notamment les mesures de fiabilité, de validité, d'ajustement ou de cohérence interne. Cette étape contribue à renforcer la crédibilité scientifique des résultats obtenus.

Enfin, le chapitre présente les principaux résultats empiriques issus de l'étude. Ces résultats doivent être exposés de manière objective, sans discussion approfondie ni comparaison détaillée avec la littérature scientifique, lesquelles seront développées dans le chapitre suivant. L'objectif consiste avant tout à mettre en évidence les faits observés et les conclusions directement issues des analyses réalisées.

OBJECTIFS DU CHAPITRE

Ce chapitre a pour objectif de présenter de manière rigoureuse les données collectées, d'exposer les analyses réalisées, de tester les hypothèses ou d'examiner les propositions de recherche, de vérifier la validité du modèle retenu et de mettre en évidence les principaux résultats empiriques de l'étude. Il vise à fournir une base scientifique solide qui servira de support à la discussion des résultats, aux contributions de la recherche et aux implications théoriques et managériales qui seront développées dans le chapitre suivant.

Volume indicatif recommandé : entre 40 et 50 pages, réparties en deux ou trois sections équilibrées, précédées d'une introduction de chapitre et suivies d'une conclusion de chapitre.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS, IMPLICATIONS ET PROPOSITIONS DE STRATÉGIES

Le cinquième chapitre constitue l'aboutissement scientifique de la recherche doctorale. Après avoir présenté et analysé les résultats empiriques obtenus dans le chapitre précédent, cette partie vise à leur donner du sens, à les interpréter à la lumière des fondements théoriques mobilisés et à mettre en évidence leur portée scientifique, managériale et sociétale.

Ce chapitre a pour objectif de discuter de manière approfondie les résultats issus de l'étude empirique en les confrontant aux travaux antérieurs et aux principaux courants théoriques identifiés dans la littérature. Le doctorant doit analyser les convergences et les divergences observées entre ses résultats et ceux des recherches précédentes, tout en proposant des explications scientifiques permettant de comprendre les similitudes ou les différences constatées. Cette démarche permet de situer les résultats obtenus dans le débat académique existant et de démontrer leur contribution à l'avancement des connaissances.

La discussion doit également permettre d'examiner la portée des résultats dans différents contextes et d'évaluer leur potentiel de généralisation ou de transfert vers d'autres secteurs d'activité, organisations, territoires ou populations. Le doctorant est invité à analyser dans quelles conditions les conclusions obtenues peuvent être étendues à d'autres environnements et à préciser les facteurs susceptibles d'influencer leur applicabilité.

Ce chapitre doit par ailleurs mettre en évidence les contributions scientifiques de la recherche. Il s'agit de démontrer comment les résultats obtenus enrichissent les connaissances existantes, apportent un nouvel éclairage sur le phénomène étudié ou permettent de mieux comprendre certaines relations théoriques insuffisamment explorées par les recherches antérieures. Le doctorant doit souligner la valeur ajoutée de son travail et préciser sa contribution à la littérature scientifique dans son domaine de spécialisation.

Une attention particulière doit également être accordée aux implications managériales, organisationnelles, économiques ou institutionnelles des résultats obtenus. La recherche doctorale ne doit pas uniquement produire des connaissances théoriques ; elle doit également être capable de générer des enseignements utiles pour les décideurs, les managers, les organisations, les administrations publiques ou les acteurs socio-économiques concernés par le sujet étudié.

Sur cette base, le doctorant est appelé à formuler des suggestions et à proposer des stratégies susceptibles d'améliorer les pratiques observées ou de répondre aux problématiques identifiées. Ces suggestions doivent être directement fondées sur les résultats de la recherche et tenir compte des réalités du terrain étudié. Elles peuvent s'adresser aux entreprises, aux organisations publiques, aux acteurs locaux, aux institutions, aux décideurs politiques ou à toute autre catégorie d'acteurs concernés par la problématique de recherche.

Le chapitre doit également reconnaître les limites de la recherche. Cette démarche témoigne de la rigueur scientifique du chercheur et permet d'identifier les contraintes méthodologiques, théoriques, contextuelles ou empiriques susceptibles d'avoir influencé les résultats obtenus. L'identification des limites contribue à une meilleure interprétation des conclusions de la recherche et ouvre de nouvelles perspectives d'investigation.

Enfin, cette dernière partie doit proposer des pistes de recherche futures. En s'appuyant sur les limites identifiées et sur les nouvelles questions soulevées par les résultats obtenus, le doctorant est invité à suggérer de nouveaux axes de recherche susceptibles d'approfondir, de compléter ou d'élargir les connaissances relatives au sujet étudié.

OBJECTIFS DU CHAPITRE

Ce chapitre a pour objectif de discuter et d'interpréter les résultats obtenus à la lumière de la littérature scientifique, d'expliquer les convergences et divergences observées avec les recherches antérieures, d'identifier les contributions théoriques de la recherche, de dégager les implications managériales, organisationnelles ou institutionnelles, de formuler des recommandations et des propositions stratégiques, d'examiner les possibilités de généralisation des résultats, de reconnaître les limites de l'étude et de proposer des perspectives de recherche futures. Il constitue la principale contribution intellectuelle du doctorant et permet de mettre en évidence la valeur scientifique, pratique et sociétale de la recherche réalisée.

Volume indicatif recommandé : entre 40 et 50 pages, réparties en deux ou trois sections équilibrées, précédées d'une introduction de chapitre et suivies d'une conclusion de chapitre.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La conclusion générale constitue l'aboutissement du travail doctoral et la dernière partie scientifique du manuscrit. Elle a pour vocation de clôturer la recherche en mettant en perspective l'ensemble du cheminement intellectuel, théorique, méthodologique et empirique développé tout au long de la thèse. Elle permet au lecteur de disposer d'une vision synthétique et cohérente des principaux enseignements issus de la recherche.

Cette partie doit rappeler le contexte général de l'étude ainsi que la problématique qui a motivé la réalisation de la recherche. Sans reprendre de manière détaillée les développements présentés dans les chapitres précédents, elle doit rappeler les principales interrogations auxquelles le travail doctoral a cherché à répondre et souligner la pertinence scientifique et pratique du sujet traité.

La conclusion générale doit également présenter une synthèse des principaux résultats obtenus. Il s'agit de mettre en évidence les enseignements majeurs issus de la recherche, les réponses apportées aux questions de recherche ainsi que les principaux constats dégagés à partir de l'étude empirique. Cette synthèse doit permettre au lecteur de comprendre rapidement les apports essentiels de la thèse.

Une attention particulière doit être accordée à la mise en évidence des contributions de la recherche. Le doctorant doit démontrer en quoi son travail enrichit les connaissances existantes, apporte un éclairage nouveau sur le phénomène étudié ou contribue au développement des approches théoriques, méthodologiques ou empiriques mobilisées dans le domaine concerné. Cette partie constitue un élément central de la valorisation scientifique de la thèse.

La conclusion générale doit également rappeler les principales implications découlant des résultats obtenus. Elle doit mettre en évidence les enseignements susceptibles d'intéresser les organisations, les managers, les décideurs publics, les institutions ou l'ensemble des acteurs concernés par la problématique étudiée. Selon la nature de la recherche, ces implications peuvent être managériales, économiques, sociales, institutionnelles, environnementales ou sociétales.

Par ailleurs, le doctorant doit reconnaître les limites de son travail. Cette démarche témoigne de sa rigueur scientifique et permet de préciser les contraintes méthodologiques, théoriques, empiriques ou contextuelles ayant pu influencer les résultats obtenus. L'identification des limites contribue à une interprétation plus nuancée des conclusions de la recherche et favorise le développement de nouvelles investigations scientifiques.

Enfin, la conclusion générale doit ouvrir la voie à de futures recherches en proposant des perspectives scientifiques susceptibles d'approfondir, d'élargir ou de compléter les travaux réalisés. Ces perspectives peuvent concerner de nouveaux contextes d'étude, de nouvelles approches théoriques, de nouvelles méthodologies ou encore de nouvelles problématiques émergentes dans le domaine de recherche.

OBJECTIFS DE LA CONCLUSION GÉNÉRALE

La conclusion générale a pour objectif de synthétiser l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de la thèse, de rappeler les principaux résultats obtenus, de mettre en évidence les contributions scientifiques de la recherche, de souligner ses implications managériales et sociétales, de présenter ses limites et d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche. Elle permet de valoriser les apports du travail doctoral et de démontrer sa contribution au développement des connaissances scientifiques et à la résolution des problématiques étudiées.

Volume indicatif recommandé : entre 10 et 15 pages.

1.3. Composantes finales du manuscrit

Le manuscrit doit se terminer par : les annexes, la bibliographie générale, la webographie (si applicable), la liste des publications issues de la thèse, et la table des matières détaillée et paginée.

SECTION 2. STRUCTURE SCIENTIFIQUE DE LA THÈSE

2.1. Introduction générale

L'introduction générale constitue la porte d'entrée de la thèse. Elle présente le contexte global de la recherche, justifie le choix du sujet, présente la problématique, les questions de recherche (question centrale et sous-questions), les objectifs, les hypothèses (si applicable), les contributions attendues, la méthodologie adoptée (qualitative, quantitative), le terrain de l'enquête (population, secteur, période, etc.), et la structure de la thèse (justifier le plan adoptée).

Volume indicatif : 10 à 20 pages.

2.2. Chapitre 1 – Revue de littérature et fondements théoriques

Ce chapitre a pour objectif de construire l'assise théorique de la recherche. Il vise à : présenter les principaux concepts mobilisés, exposer les théories pertinentes, analyser les travaux empiriques antérieurs, identifier les débats scientifiques, mettre en évidence les insuffisances, gaps et lacunes de la littérature, et faire émerger le positionnement scientifique de la recherche.

Le doctorant doit adopter une posture critique et analytique et non simplement descriptive.

Livrable attendu : Une synthèse critique et une revue de littérature analytique démontrant la maîtrise de l'état de l'art national et international

Volume indicatif : 40 à 50 pages.

2.3. Chapitre 2 – Cadre conceptuel et modèle de recherche

Ce chapitre vise à transformer les enseignements de la revue de littérature en un modèle de recherche opérationnel. Il est consacré à : justifier le choix et définir les variables retenues, identifier les relations théoriques entre les variables, construire le cadre conceptuel, élaborer le modèle de recherche, formuler et développer les hypothèses ou propositions de recherche (approche quantitative) ou les propositions de recherche (approche qualitative), et présenter les mécanismes explicatifs sous-jacents, justifier théoriquement le modèle proposé, formuler le modèle conceptuel final sous forme de schéma.

À la fin du chapitre, un schéma conceptuel doit présenter clairement le modèle de recherche retenu.

Livrable attendu : Un modèle conceptuel cohérent, théoriquement fondé et validé par le directeur de recherche avant le lancement de l'étude empirique.

Volume indicatif : 40 à 50 pages.

2.4. Chapitre 3 – Méthodologie et épistémologie de recherche

Ce chapitre doit décrire de manière détaillée : le paradigme et positionnement épistémologique (positiviste, interprétativiste, constructiviste), le design de recherche, l'approche méthodologique (qualitative, quantitative ou mixte), le terrain d'étude, la population cible, les techniques d'échantillonnage, les instruments et outils de collecte, les procédures de collecte, les techniques et logiciels d'analyse, les considérations éthiques, et les limites méthodologiques.

Livrable attendu : Le protocole méthodologique complet et les outils de collecte validés.

Volume indicatif : 40 à 50 pages.

2.5. Chapitre 4 – Présentation et analyse des résultats de l'étude empirique

Ce chapitre doit : présenter les données collectées (statistiques descriptives), décrire les caractéristiques de l'échantillon, exposer et présenter les résultats obtenus, tester et valider les hypothèses, produire les analyses statistiques ou qualitatives nécessaires, mettre en évidence les résultats significatifs, interpréter les résultats à la lumière de la littérature, et discuter les convergences et divergences avec les travaux antérieurs, Analyses complémentaires.

Livrable attendu : Une présentation rigoureuse et objective des résultats empiriques, rapport d'analyse complet accompagné des tableaux, figures et résultats statistiques ou qualitatifs.

Volume indicatif : 40 à 50 pages.

2.6. Chapitre 5 – Discussion, implications et propositions stratégiques

Ce chapitre a pour objectif d'interpréter les résultats obtenus au regard de la littérature existante et du contexte étudié. Il ne s'agit plus de présenter les résultats mais de leur donner du sens, d'en analyser la portée scientifique et managériale et d'en tirer des enseignements utiles pour les organisations et les décideurs.

Ce chapitre doit permettre de :

Interpréter les résultats obtenus et les confronter à la littérature scientifique ; Discuter les principaux résultats de l'étude empirique à la lumière du cadre théorique et conceptuel retenu ; Comparer les résultats obtenus avec ceux des recherches antérieures menées dans des contextes similaires ou différents à l'échelle nationale ou internationale ; Identifier les convergences, divergences et spécificités observées par rapport aux études antérieures et par rapport à la littérature nationale et internationale ; Expliquer les éventuelles différences constatées en tenant compte des particularités sectorielles, institutionnelles, culturelles ou territoriales ; Expliquer les spécificités liées au contexte étudié ; Analyser la portée des résultats et leur potentiel de généralisation à d'autres organisations, secteurs d'activité ou contextes géographiques ; Proposer et évaluer les implications théoriques, managériales, organisationnelles, économiques, sociales, politiques ou publiques découlant des résultats ; Proposer des stratégies, plans d'action ou modèles d'intervention susceptibles d'améliorer les pratiques observées ; Mettre en évidence les conditions de réussite, les facteurs de risque et les leviers de mise en œuvre des recommandations stratégiques formulées ;

Livrable attendu : Le chapitre doit aboutir à une discussion critique démontrant la capacité du doctorant à interpréter ses résultats, à les confronter à la littérature scientifique existante, à apprécier leur portée au-delà du terrain étudié et à proposer des recommandations stratégiques fondées sur des preuves empiriques. Une discussion critique démontrant la valeur ajoutée scientifique et opérationnelle de la recherche.

Volume indicatif : 40 à 50 pages.

2.7. Conclusion générale

La conclusion générale doit : Rappeler les objectifs de la recherche ; Répondre à la problématique ; Rappeler et présenter les principaux résultats ; Exposer les contributions (contributions théoriques, méthodologiques ; managériales et sociétales, etc.) et les apports de la recherche ; Formuler des propositions et suggestions opérationnelles à destination des entreprises, administrations publiques, pouvoirs publics, collectivités territoriales ou autres parties prenantes concernées ; Identifier les limites de la recherche et les précautions nécessaires dans l'interprétation des résultats ; Ouvrir de nouvelles perspectives de recherche

futures permettant d'approfondir, de compléter ou de tester les résultats dans d'autres contextes.

Volume indicatif : 10 à 15 pages.

SECTION 3. RÈGLES DE RÉDACTION SCIENTIFIQUE

Style rédactionnel

Le doctorant doit privilégier : un style académique, des phrases claires, un vocabulaire scientifique, et une argumentation logique.

Formulation à éviter : « Je pense que cette méthode est efficace ». Formulation recommandée : « Les résultats obtenus suggèrent que cette méthode contribue à améliorer la performance organisationnelle ».

Formulation à éviter : « Beaucoup d'entreprises utilisent l'intelligence artificielle ». Formulation recommandée : « Selon Smith (2024), plus de 65 % des entreprises étudiées ont intégré des outils d'intelligence artificielle dans leurs processus opérationnels. »

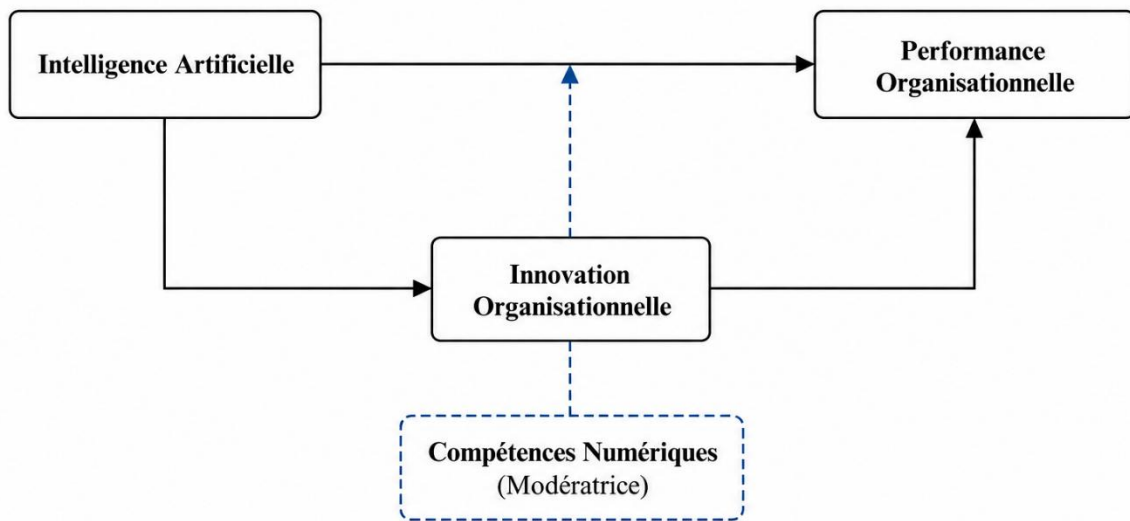
SECTION 4. UTILISATION DES TABLEAUX, FIGURES ET SCHÉMAS

Secteur d'activité	Effectif	Pourcentage (%)
Industrie	85	21,3
Commerce	110	27,5
Services	145	36,2
Technologies de l'information	60	15,0
Total	400	100,0

Tableau 5.1 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Source : Élaboration de l'auteur à partir des données de l'enquête (2026).

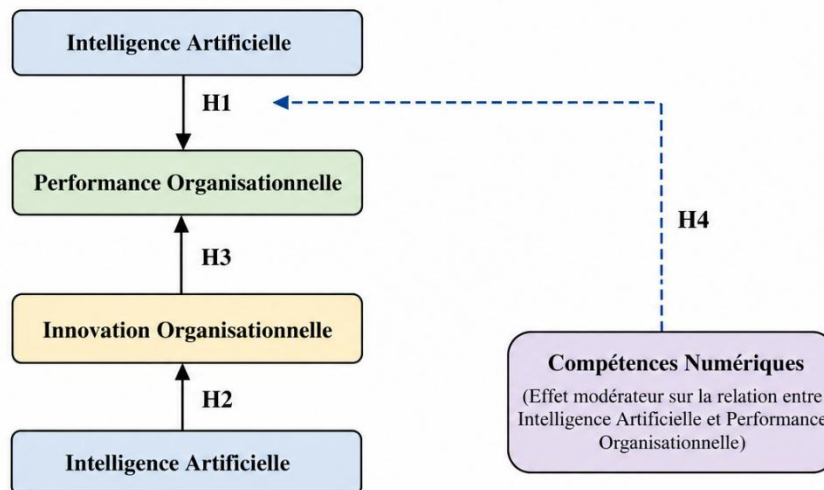
Figure 1 : Modèle conceptuel intégrant une variable médiatrice et une variable modératrice



Source : Élaboration de l'auteur à partir de la littérature.

Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche

Sujet : Impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle des PME



- H1** : Effet direct de l'Intelligence Artificielle sur la Performance Organisationnelle
- H2** : Effet de l'Intelligence Artificielle sur l'Innovation Organisationnelle
- H3** : Effet de l'Innovation Organisationnelle sur la Performance Organisationnelle
- H4** : Effet modérateur des Compétences Numériques sur la relation entre l'Intelligence Artificielle et la Performance Organisationnelle

Hypothèses :

H1 : L'intelligence artificielle influence positivement la performance organisationnelle.

H2 : L'intelligence artificielle influence positivement l'innovation organisationnelle.

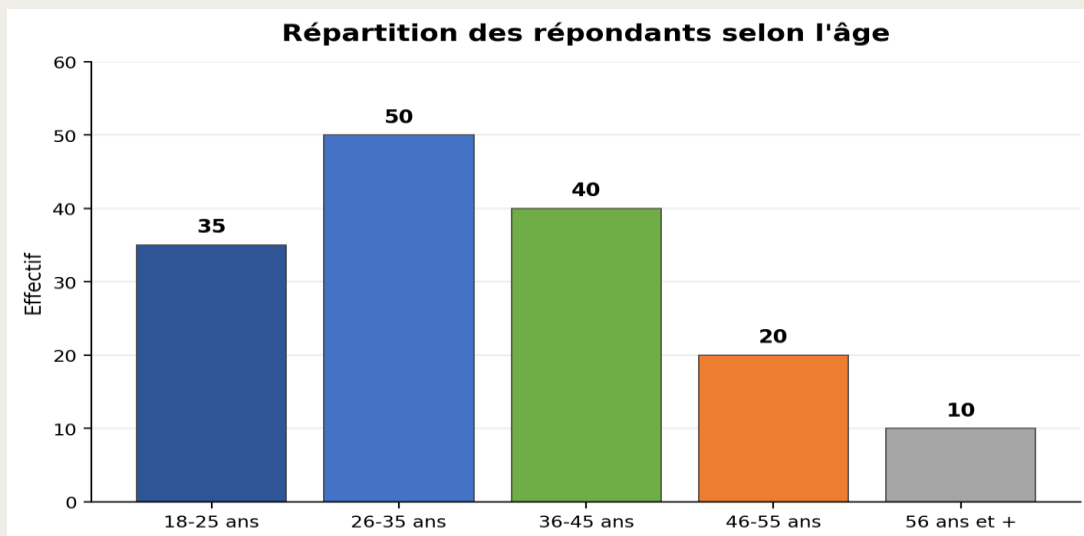
H3 : L'innovation organisationnelle influence positivement la performance organisationnelle.

H4 : Les compétences numériques renforcent l'effet de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle.

Source : Élaboration de l'auteur à partir de la littérature.

Exemple de graphique

Graphique 1 : Répartition des répondants selon l'âge



Source : Élaboration de l'auteur

SECTION 5 : ERREURS FRÉQUENTES À ÉVITER

Absence de cohérence entre les chapitres ; Citations sans références ; Références non citées ; Tableaux non commentés ; Figures non expliquées ; Répétitions excessives ; Utilisation abusive de citations longues ; Mélange entre résultats et discussion ; Conclusions de chapitre trop courtes.

Livrables attendus à la fin du chapitre

Le doctorant doit être capable de : Structurer intégralement son manuscrit ; Rédiger conformément aux standards académiques ; Présenter correctement les tableaux, figures et graphiques ; Respecter les normes de présentation de la thèse ; Produire un manuscrit cohérent et scientifiquement rigoureux.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La structuration, la rédaction et la présentation du manuscrit de thèse constituent une étape essentielle du parcours doctoral. Le respect des normes académiques, la clarté de l'argumentation scientifique et la qualité de la présentation contribuent de manière significative à la valeur scientifique et à l'impact de la recherche. Ce guide méthodologique constitue un cadre de référence pour accompagner les doctorants dans la réalisation de travaux de recherche rigoureux, originaux et à la portée scientifique internationale.

CHAPITRE 6 : NORMES BIBLIOGRAPHIQUES, RÉDACTIONNELLES ET DE PRÉSENTATION SCIENTIFIQUE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

La qualité scientifique d'une thèse ne repose pas uniquement sur la pertinence de sa problématique ou la rigueur de sa méthodologie. Elle dépend également du respect des normes académiques relatives à la rédaction, à la citation des sources, à la présentation des références bibliographiques et à l'organisation générale du manuscrit. Les normes rédactionnelles permettent d'assurer la cohérence, la lisibilité, la crédibilité et la traçabilité des travaux scientifiques. Elles facilitent également l'évaluation de la recherche par les directeurs de thèse, les rapporteurs, les membres du jury et la communauté scientifique. Dans le cadre du Protocole **Chakor**, toutes les thèses doivent respecter les normes APA (7e édition) ainsi que les exigences de présentation scientifique décrites dans le présent chapitre.

SECTION 1. NORMES GÉNÉRALES DE RÉDACTION SCIENTIFIQUE

1.1. STYLE ACADÉMIQUE

- Le doctorant doit adopter un style : Clair ; Précis ; Rigoureux ; Objectif ; Impersonnel.
- La rédaction doit privilégier l'analyse scientifique plutôt que les opinions personnelles.

FORMULATIONS À ÉVITER

- Je pense que cette théorie est intéressante.
- À mon avis, les entreprises devraient utiliser davantage l'intelligence artificielle.

FORMULATIONS RECOMMANDÉES

- Les résultats suggèrent que cette théorie permet d'expliquer le phénomène étudié.
- Les données recueillies indiquent que l'adoption de l'intelligence artificielle contribue à améliorer la performance organisationnelle.

1.2. COHÉRENCE RÉDACTIONNELLE

- Le manuscrit doit présenter : Une cohérence terminologique ; Une cohérence conceptuelle ; Une cohérence méthodologique ; Une cohérence entre les chapitres.
- Un même concept doit être désigné par la même terminologie dans l'ensemble du document.

1.3. TEMPS DE RÉDACTION

REVUE DE LITTÉRATURE : Présent de vérité générale.

Exemple : Porter (1985) considère que l'avantage concurrentiel constitue un élément central de la stratégie.

MÉTHODOLOGIE : Passé ou passé composé.

Exemple : Les données ont été collectées auprès de 450 entreprises.

ANALYSE DES RÉSULTATS : Passé ou présent selon le contexte.

SECTION 2. NORMES DE PRÉSENTATION DU MANUSCRIT

2.1. FORMAT GÉNÉRAL

Format A4 ; Orientation portrait ; Texte justifié ; Pagination continue.

2.2. POLICE ET MISE EN PAGE

CORPS DU TEXTE

Police : Times New Roman ; Taille : 12 points ; Interligne : 1,5 ; Texte justifié.

TITRES DE CHAPITRES

Taille : 16 points ; Gras ; Numérotation automatique.

TITRES DE SECTIONS

Taille : 14 points ; Gras.

SOUS-SECTIONS

Taille : 12 points ; Gras.

2.3. MARGES

Gauche : 3 cm ; Droite : 2,5 cm ; Haut : 2,5 cm Bas : 2,5 cm.

SECTION 3. CITATIONS SELON LES NORMES APA (7^E ÉDITION)

3.1. CITATION INDIRECTE

Lorsque l'idée d'un auteur est reformulée.

Exemple : La transformation digitale constitue aujourd'hui un facteur déterminant de compétitivité des organisations (Porter, 2020).

3.2. CITATION NARRATIVE

Exemple : Selon Porter (2020), la transformation digitale constitue un facteur essentiel de compétitivité.

3.3. CITATION DIRECTE COURTE

Moins de 40 mots.

Exemple : Selon Barney (1991), les ressources stratégiques doivent être « rares, précieuses et difficiles à imiter » (p. 105).

3.4. CITATION DIRECTE LONGUE

Plus de 40 mots.

Elle doit être présentée : Dans un paragraphe distinct ; Avec retrait ; Sans guillemets ; Avec référence complète.

Exemple : Selon Kotler et Keller (2016) : Le marketing ne consiste pas uniquement à vendre des produits ou des services. Il représente un processus social et managérial par lequel des individus et des groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent en créant, offrant et échangeant des produits ayant une valeur pour autrui. Ce processus implique la compréhension approfondie des besoins des consommateurs et la création d'une offre adaptée à leurs attentes (p. 27).

SECTION 4. GESTION DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

4.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Toute référence citée dans le texte doit figurer dans la bibliographie finale.
- Toute référence figurant dans la bibliographie doit avoir été citée dans le texte.

4.2. RÉFÉRENCIEMENT D'UN ARTICLE SCIENTIFIQUE

FORMAT APA

Nom, Initiale. (Année). Titre de l'article. Nom de la revue, volume(numéro), pages. DOI

Exemple : Porter, M. E. (1985), Competitive advantage and organizational performance, Strategic Management Journal, 6(4), 321-335.

4.3. RÉFÉRENCIEMENT D'UN OUVRAGE

Exemple : Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. New York: Free Press.

4.4. RÉFÉRENCEMENT D'UN CHAPITRE D'OUVRAGE

Exemple : Mintzberg, H. (2015). Strategy formation. In J. Smith (Ed.), Strategic Management (pp. 45-67). Oxford University Press.

4.5. RÉFÉRENCEMENT D'UN SITE INTERNET

Exemple : World Bank. (2024). Digital economy report. <https://www.worldbank.org>

Date de consultation recommandée.

SECTION 5. PRÉSENTATION DES TABLEAUX, FIGURES ET SCHÉMAS

5.1. TABLEAUX

Chaque tableau doit comporter : Un numéro et un titre placés au-dessus ; Une source placée en dessous.

Exemple

Tableau 6.1 : Répartition des entreprises selon leur taille

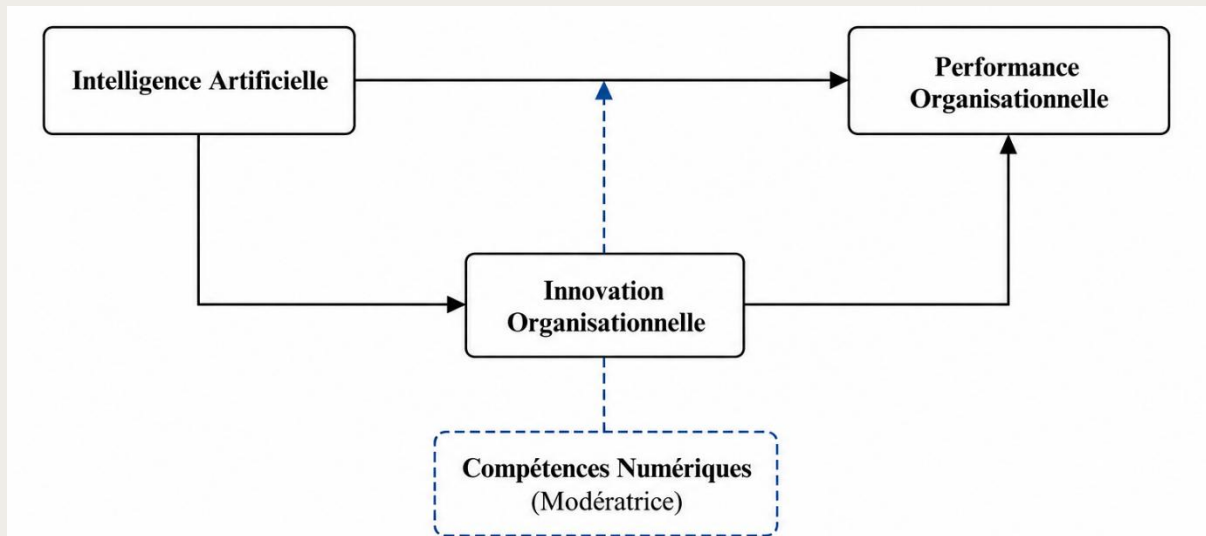
Taille de l'entreprise	Effectif salarié	Fréquence	Pourcentage (%)
Très petite entreprise (TPE)	Moins de 10 salariés	45	37,5
Petite entreprise	10 à 49 salariés	52	43,3
Moyenne entreprise	50 à 249 salariés	18	15,0
Grande entreprise	250 salariés et plus	5	4,2
Total	—	120	100,0

Source : Élaboration de l'auteur à partir des données de l'enquête (2027).

5.2. FIGURES

Exemple

Figure 6.1 : Modèle conceptuel de la recherche

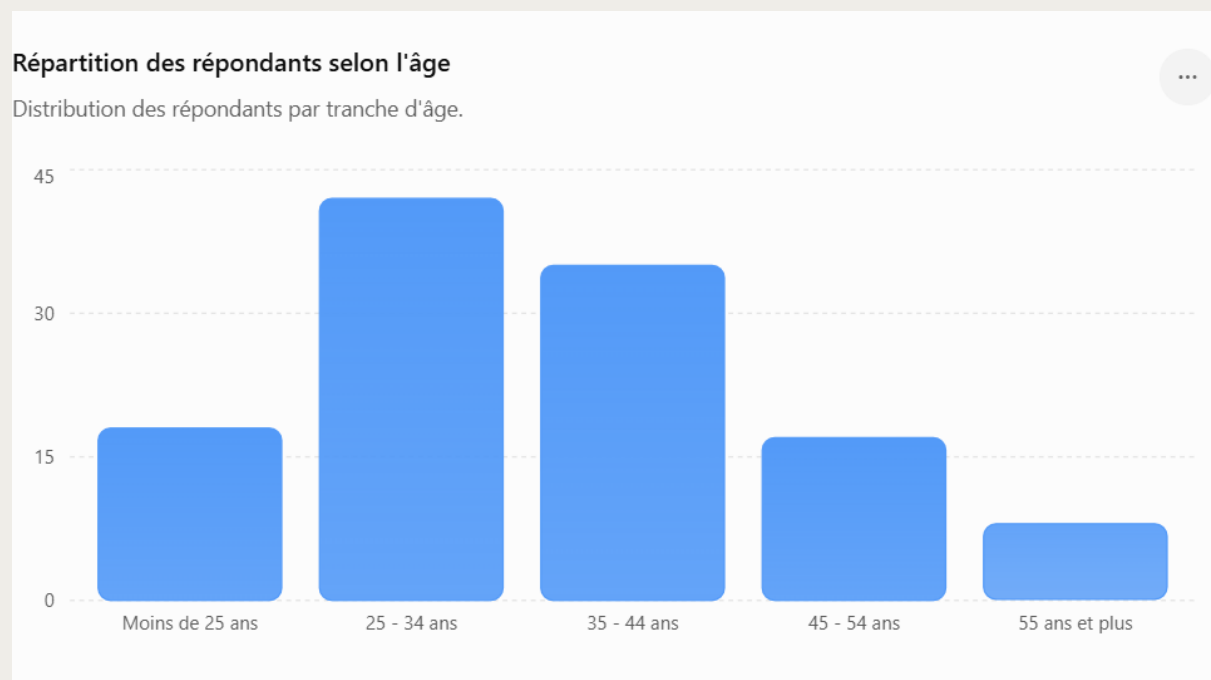


Source : Élaboration de l'auteur à partir de la littérature.

5.3. GRAPHIQUES

Exemple

Graphique 6.1 : Répartition des répondants selon l'âge



Source : Élaboration de l'auteur

SECTION 6. OUTILS DE GESTION BIBLIOGRAPHIQUE

6.1. ZOTERO

- Le logiciel Zotero est fortement recommandé.
- Il permet : L'importation automatique des références ; La génération automatique des citations ; La génération automatique de la bibliographie APA.

6.2. MENDELEY

Fonctionnalités similaires à Zotero.

6.3. ENDNOTE

Principalement utilisé dans les universités anglo-saxonnes.

SECTION 7. ERREURS FRÉQUENTES À ÉVITER

ERREURS DE CITATION

- Citation sans référence.
- Référence absente de la bibliographie.
- Référence bibliographique non citée.
- ERREURS RÉDACTIONNELLES
- Paragraphes trop longs.
- Utilisation excessive du « je ».
- Absence de transitions entre les sections.
- Répétitions excessives.

ERREURS DE PRÉSENTATION

- Tableaux sans source.
- Figures non citées dans le texte.
- Bibliographie non conforme aux normes APA.
- Incohérence dans la numérotation.

BONNES PRATIQUES RECOMMANDÉES

Le doctorant est encouragé à : Utiliser Zotero dès le début de la thèse ; Privilégier les articles indexés dans Scopus et Web of Science ; Vérifier systématiquement ses références ; Mettre à jour

régulièrement sa bibliographie ; Conserver un style rédactionnel uniforme ; Effectuer plusieurs relectures avant toute soumission au directeur de thèse.

LIVRABLES ATTENDUS À LA FIN DU CHAPITRE

Le doctorant doit être capable de : Rédiger selon les standards académiques internationaux ; Appliquer correctement les normes APA (7e édition) ; Gérer sa bibliographie avec un logiciel spécialisé ; Présenter correctement les tableaux, figures et schémas ; Produire un manuscrit conforme aux exigences du Protocole **Chakor**.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le respect des normes rédactionnelles et bibliographiques constitue une condition essentielle à la qualité scientifique d'une thèse de doctorat. Une rédaction rigoureuse, une citation correcte des sources et une gestion efficace des références contribuent à renforcer la crédibilité, la transparence et l'impact des travaux de recherche. Ces exigences s'inscrivent pleinement dans les standards internationaux de l'intégrité scientifique et de l'excellence académique.

CHAPITRE 7 : SUIVI ET ÉVALUATION DU DOCTORANT

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Le suivi régulier du doctorant constitue une condition essentielle de réussite du parcours doctoral. Une thèse de doctorat ne peut être conduite efficacement sans un dispositif structuré d'accompagnement, de planification, d'évaluation et de validation progressive des travaux réalisés. Dans le cadre du Protocole **Chakor**, le suivi doctoral repose sur une logique de responsabilité partagée entre le doctorant et le directeur de thèse. Le doctorant est responsable de l'avancement régulier de ses travaux, tandis que le directeur de thèse assure l'orientation scientifique, méthodologique et académique du projet doctoral. Le présent chapitre définit les modalités de suivi, les outils d'évaluation, les livrables attendus, les conditions de signature des états d'avancement ainsi que les règles relatives à la progression annuelle du doctorant.

SECTION 1. PRINCIPES GÉNÉRAUX DU SUIVI DOCTORAL

1.1. OBJECTIFS DU SUIVI

Le suivi doctoral vise à : Accompagner le doctorant dans la réalisation de sa thèse ; Garantir la cohérence scientifique du projet ; Vérifier l'atteinte des objectifs annuels ; Identifier les difficultés méthodologiques ou pratiques ; Prévenir les retards excessifs ; Préparer progressivement la soutenance ; Favoriser la publication scientifique et la valorisation des résultats.

1.2. RESPONSABILITÉ DU DOCTORANT

Le doctorant doit : Respecter le calendrier prévisionnel validé avec le directeur de thèse ; Préparer les réunions d'encadrement ; Transmettre régulièrement les livrables demandés ; Intégrer les remarques et recommandations formulées ; Informer le directeur de toute difficulté majeure ; Participer aux activités scientifiques et pédagogiques exigées ; Maintenir une progression régulière de ses travaux.

1.3. RESPONSABILITÉ DU DIRECTEUR DE THÈSE

Le directeur de thèse assure : L'orientation scientifique du doctorant ; La validation progressive du sujet, de la problématique et de la méthodologie ; La lecture critique des travaux

transmis ; L'accompagnement dans la publication scientifique ; L'évaluation annuelle de l'état d'avancement ; La décision finale relative à l'autorisation de dépôt et de soutenance.

SECTION 2. RÉUNIONS D'ENCADREMENT ET RAPPORTS D'AVANCEMENT

2.1. FRÉQUENCE DES RÉUNIONS

Le doctorant doit participer à des réunions régulières avec son directeur de thèse.

À titre indicatif :

- Une réunion trimestrielle est recommandée durant la première année ;
- Une réunion toutes les quatre à six semaines est recommandée durant la deuxième année ;
- Une réunion plus rapprochée peut être organisée durant la phase finale de rédaction.

La fréquence peut être adaptée selon l'état d'avancement du doctorant et les besoins du projet.

2.2. PRÉPARATION DES RÉUNIONS

Avant chaque réunion, le doctorant doit transmettre : Un document écrit actualisé ; Un résumé des travaux réalisés ; Les difficultés rencontrées ; Les questions à discuter ; Les livrables produits depuis la dernière réunion.

2.3. COMPTE RENDU DE RÉUNION

Chaque réunion importante peut donner lieu à un compte rendu mentionnant : La date de la réunion ; Les points discutés ; Les décisions prises ; Les corrections demandées ; Les livrables attendus ; L'échéance fixée pour la prochaine étape.

Exemple de compte rendu synthétique

Date : 15 mars 2026

Objet : Validation de la problématique et des questions de recherche
Travaux présentés : fiche de sujet, revue de littérature préliminaire, proposition de problématique

Décisions : problématique à reformuler en intégrant la variable médiatrice
Livrable attendu : nouvelle version du cadre conceptuel
Délai : 30 Septembre 2027

SECTION 3. ÉVALUATION ANNUELLE ET SIGNATURE DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT

3.1. PRINCIPE GÉNÉRAL

La signature de l'état d'avancement annuel par le directeur de thèse n'est pas automatique. Elle est conditionnée par l'atteinte effective des objectifs scientifiques, méthodologiques et académiques fixés pour l'année concernée.

L'évaluation annuelle repose sur des livrables concrets, vérifiables et conformes au calendrier doctoral.

3.2. CRITÈRES D'ÉVALUATION ANNUELLE

L'évaluation porte notamment sur : L'avancement de la revue de littérature ; La qualité de la problématique ; La cohérence du cadre conceptuel ; La progression méthodologique ; La réalisation du terrain de recherche ; L'avancement de la rédaction ; La participation aux activités scientifiques ; Les publications et communications ; L'assiduité aux réunions d'encadrement ; Le respect des recommandations du directeur de thèse.

SECTION 4. OBJECTIFS ANNUELS DU PARCOURS DOCTORAL

4.1. PREMIÈRE ANNÉE

À la fin de la première année, le doctorant doit avoir réalisé : La validation définitive du sujet ; La formulation de la problématique ; Les questions et objectifs de recherche ; Une revue de littérature avancée ; Le cadre conceptuel préliminaire ; Le modèle de recherche ; Les hypothèses ou propositions de recherche ; Une première version du projet doctoral.

Dans le cadre de son inscription en doctorat, le candidat doit élaborer et transmettre à son directeur de thèse un **projet doctoral préliminaire** n'excédant pas quinze (15) pages. Ce document devra être structuré selon les éléments suivants :

Titre provisoire de la recherche ; Contexte et justification du sujet ; Problématique de recherche ; Questions de recherche ; Objectifs de la recherche ; Revue de littérature préliminaire ; Cadre conceptuel et/ou hypothèses de recherche ; Méthodologie envisagée ; Contributions attendues de la recherche ; Plan provisoire de la thèse ; Références bibliographiques préliminaires **(APA 7e édition)**

4.2. DEUXIÈME ANNÉE

À la fin de la deuxième année, le doctorant doit avoir réalisé : La finalisation du protocole méthodologique ; La validation des outils de collecte des données ; La collecte des données ; Le traitement préliminaire ou avancé des données ; La rédaction d'une partie substantielle de la thèse ; La soumission ou préparation d'au moins un article scientifique ; La participation à au moins une manifestation scientifique.

4.3. TROISIÈME ANNÉE

À la fin de la troisième année, le doctorant doit avoir réalisé : La finalisation de l'analyse des résultats ; La rédaction complète du manuscrit ; L'intégration des corrections du directeur de thèse ; La publication des articles exigés ; La présentation des communications scientifiques requises ; La validation des modules transversaux ; La préparation du dossier de soutenance.

SECTION 5. TABLEAU DE BORD DU SUIVI DOCTORAL

Le doctorant doit tenir à jour un tableau de bord de son avancement.

EXEMPLE DE TABLEAU DE SUIVI

Année	Objectifs	Livrables attendus	État d'avancement	Validation
1ère année	Sujet, problématique, revue de littérature	Projet doctoral validé	En cours / réalisé	Directeur
2ème année	Méthodologie, terrain, collecte des données	Données collectées et analysées	En cours / réalisé	Directeur

3ème année	Rédaction finale, publications, soutenance	Manuscrit complet	En cours / réalisé	Directeur
-----------------------	---	-------------------	-----------------------	-----------

Source : Élaboration du Protocole Chakor

SECTION 6. GESTION DES RETARDS, DIFFICULTÉS ET CONFLITS

6.1. IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS

Les difficultés peuvent être : Scientifiques ; Méthodologiques ; Empiriques ; Rédactionnelles ; Administratives ; Personnelles.

Le doctorant doit signaler rapidement toute difficulté pouvant affecter l'avancement de ses travaux.

6.2. MESURES CORRECTIVES

En cas de retard, le directeur de thèse peut demander : Un calendrier de rattrapage ; Un rapport d'étape détaillé ; Une reformulation du sujet ; Une réorientation méthodologique ; Une intensification des réunions de suivi ; Une production écrite dans un délai déterminé.

6.3. NON-VALIDATION DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT

Lorsque les objectifs annuels ne sont pas atteints de manière satisfaisante, le directeur de thèse peut reporter ou refuser la signature de l'état d'avancement jusqu'à la production des livrables attendus.

LIVRABLES ATTENDUS À LA FIN DU CHAPITRE

Le doctorant doit être capable de fournir : Un calendrier doctoral sur trois ans ; Des rapports d'avancement réguliers ; Des comptes rendus de réunions ; Un tableau de bord de suivi ; Les livrables scientifiques annuels ; Les justificatifs de publications, communications et formations suivies.

6.4. GESTION DES CONFLITS ENTRE LE DIRECTEUR DE THÈSE ET LE DOCTORANT

La relation entre le directeur de thèse et le doctorant repose sur des principes fondamentaux de respect mutuel, de communication régulière, de rigueur scientifique et d'engagement

réciproque. Toutefois, des difficultés peuvent apparaître au cours du parcours doctoral en raison de divergences académiques, de problèmes de communication, du non-respect des engagements convenus ou de comportements incompatibles avec les exigences de la formation doctorale.

Les situations susceptibles de générer des conflits peuvent notamment concerner :

L'absence prolongée du doctorant sans justification ; **Le** non-respect répété des échéances fixées : échéances relatives à la remise des états d'avancement des travaux de recherche, par exemple ; Le manque d'implication dans les travaux de recherche ; **Le** refus de prendre en considération les observations du directeur de thèse ; **Les** manquements aux règles d'éthique et d'intégrité scientifique ; Les comportements irrespectueux ou contraires aux valeurs universitaires ; Les désaccords persistants concernant l'orientation scientifique de la recherche.

Le refus injustifié de participer aux activités pédagogiques, scientifiques et institutionnelles relevant de la formation doctorale, notamment l'encadrement et l'enseignement des travaux dirigés, la surveillance des examens, l'assistance aux manifestations scientifiques ainsi que la contribution aux activités académiques organisées par l'établissement, la structure de recherche ou le directeur de thèse.

Dans un premier temps, toute difficulté doit faire l'objet d'un dialogue direct entre le directeur de thèse et le doctorant afin de rechercher une solution amiable et de rétablir des conditions de travail satisfaisantes.

En cas de persistance du conflit, le responsable de la formation doctorale, le directeur de la structure de recherche, le directeur du Pôle d'Études Doctorales, le directeur du Centre d'Études Doctorales ou encore le chef d'établissement d'attache peuvent être sollicités afin d'assurer une médiation institutionnelle.

Lorsque les tentatives de conciliation demeurent infructueuses, un rapport circonstancié peut être soumis aux instances compétentes de l'établissement, qui examineront la situation et proposeront les mesures appropriées.

Conformément aux pratiques observées dans de nombreuses universités à l'échelle internationale, lorsque la relation d'encadrement devient durablement incompatible avec la poursuite normale des travaux de recherche, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

Le changement de directeur de thèse ; La désignation d'un co-directeur ou d'un médiateur scientifique ; Le transfert du doctorant vers une autre structure de recherche, une autre

formation doctorale ou un autre établissement ; La signature d'un accord de désistement ou de cessation d'encadrement entre les parties, sous réserve de l'approbation des instances universitaires compétentes ; Dans les cas les plus graves, l'interruption ou l'abandon du projet doctoral conformément à la réglementation en vigueur.

Ainsi, le remplacement du directeur de thèse est considéré internationalement comme une mesure exceptionnelle mais légitime lorsque la poursuite de la collaboration ne permet plus de garantir un encadrement scientifique efficace et un climat de travail propice à l'aboutissement du projet doctoral.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le suivi et l'évaluation du doctorant constituent des instruments essentiels de pilotage du parcours doctoral. Ils permettent d'assurer une progression régulière des travaux, de prévenir les retards, de garantir la qualité scientifique de la thèse et de préparer progressivement les conditions de soutenance.

Dans le cadre du Protocole Chakor, la signature annuelle de l'état d'avancement est conditionnée par la réalisation effective des objectifs fixés pour chaque année. Cette exigence vise à responsabiliser le doctorant, à renforcer la qualité de l'encadrement et à favoriser l'achèvement de la thèse dans le délai de référence de trois années.

CHAPITRE 8 : ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE, INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE ET UTILISATION RESPONSABLE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

L'éthique constitue l'un des fondements essentiels de la recherche scientifique. La crédibilité des résultats, la confiance de la communauté académique et la valeur des connaissances produites reposent sur le respect des principes d'intégrité, de transparence et d'honnêteté intellectuelle.

La recherche doctorale exige du doctorant une conduite exemplaire à toutes les étapes du processus scientifique, depuis la formulation de la problématique jusqu'à la diffusion des résultats.

Le présent chapitre présente les principes éthiques fondamentaux applicables aux travaux doctoraux ainsi que les exigences relatives au plagiat, à l'intégrité scientifique, à la gestion des données de recherche et à l'utilisation responsable des outils d'intelligence artificielle.

SECTION 1. PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE

1.1. DÉFINITION DE L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE

L'intégrité scientifique désigne l'ensemble des valeurs et des bonnes pratiques garantissant la qualité, la fiabilité et la crédibilité de la recherche.

Elle repose notamment sur : L'honnêteté intellectuelle ; La rigueur scientifique ; La transparence ; La responsabilité ; L'objectivité ; Le respect de la propriété intellectuelle.

1.2. LES VALEURS FONDAMENTALES DU CHERCHEUR

Le doctorant doit : Rechercher la vérité scientifique ; Rapporter fidèlement les résultats obtenus ; Reconnaître les limites de ses travaux ; Citer correctement les auteurs consultés ; Respecter les règles de confidentialité ; Éviter toute manipulation des résultats.

SECTION 2. PLAGIAT, AUTOPLAGIAT ET PRATIQUES SCIENTIFIQUES RÉPRÉHENSIBLES

2.1. LE PLAGIAT

Le plagiat consiste à utiliser les idées, les données, les analyses ou les textes d'autrui sans en mentionner clairement la source.

Le plagiat constitue une faute académique grave susceptible d'entraîner : Le refus du manuscrit ; Le report de la soutenance ; Des sanctions disciplinaires prévues par la réglementation universitaire.

Exemples de plagiat

- **Exemple 1 :** Copier un paragraphe d'un article scientifique sans citation.
- **Exemple 2 :** Traduire un texte anglais en français sans mentionner la source originale.
- **Exemple 3 :** Utiliser un tableau ou une figure provenant d'un auteur sans référence.

2.2. L'AUTOPLAGIAT

L'autoplégat consiste à réutiliser ses propres travaux déjà publiés sans les citer.

Exemple : Reprendre intégralement un article publié dans la thèse sans signaler sa publication antérieure.

2.3. FABRICATION ET FALSIFICATION DES DONNÉES

- **FABRICATION :** Création de données fictives inexistantes.

Exemple : Inventer des réponses à un questionnaire non administré.

- **Falsification :** Modification volontaire des résultats afin de confirmer les hypothèses.

Exemple : Supprimer certaines observations pour améliorer artificiellement les résultats statistiques.

SECTION 3. CONTRÔLE DE L'ORIGINALITÉ DU MANUSCRIT

3.1. VÉRIFICATION OBLIGATOIRE

Avant toute demande de soutenance, le manuscrit doit faire l'objet d'une analyse à l'aide d'un logiciel spécialisé de détection des similitudes.

Exemples : Turnitin ; iThenticate ; Ouriginal ; Compilatio.

3.2. TAUX MAXIMAL DE SIMILITUDE

Dans le cadre du Protocole Abdellatif Chakor, le taux global de similitude ne doit pas dépasser : 20 %

Toutefois, l'analyse ne doit pas être exclusivement quantitative.

Le directeur de thèse examine également : La nature des similitudes ; Les citations correctement référencées ; Les références bibliographiques ; Les textes réglementaires ou techniques.

Le respect du seuil de 20 % ne dispense pas d'une analyse qualitative approfondie.

NB : Le rapport généré par le logiciel de détection du plagiat doit obligatoirement faire apparaître un taux de similitude. Un taux anormalement faible ou égal à 0 % doit faire l'objet d'une vérification approfondie par les instances compétentes, afin de s'assurer du bon fonctionnement du logiciel, de l'intégrité du document soumis et de l'absence de toute manipulation susceptible d'altérer le processus de détection des similitudes.

SECTION 4. ÉTHIQUE DANS LA COLLECTE DES DONNÉES

4.1. CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

Les participants doivent être informés : Des objectifs de la recherche ; De l'utilisation des données ; De leurs droits ; De la confidentialité des informations collectées.

Exemple : Avant un entretien : « **Les informations recueillies seront utilisées exclusivement à des fins de recherche scientifique. Votre identité restera strictement confidentielle** »

4.2. CONFIDENTIALITÉ ET ANONYMAT

Le doctorant doit protéger : Les données personnelles ; Les informations stratégiques des organisations ; Les données financières sensibles.

SECTION 5. GESTION ET CONSERVATION DES DONNÉES DE RECHERCHE

Le doctorant doit : Conserver les données originales ; Assurer leur sécurisation ; Documenter les procédures de collecte ; Permettre la traçabilité des analyses réalisées.

BONNES PRATIQUES

Sauvegardes régulières ; Stockage sécurisé ; Archivage des questionnaires ; Conservation des transcriptions d'entretiens.

SECTION 6. UTILISATION RESPONSABLE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

6.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les outils d'intelligence artificielle peuvent constituer une aide à la recherche et à la rédaction scientifique. Toutefois, le doctorant demeure l'unique responsable du contenu de sa thèse, de la qualité scientifique de ses travaux, de l'exactitude des informations présentées ainsi que du respect des règles d'intégrité académique.

L'intelligence artificielle ne peut en aucun cas se substituer à la réflexion scientifique personnelle, à l'analyse critique, à l'interprétation des résultats ou à la production intellectuelle du doctorant.

6.2. UTILISATIONS AUTORISÉES ET INTERDITES

UTILISATIONS AUTORISÉES

Amélioration du style rédactionnel ; Reformulation de textes rédigés par le doctorant ; Correction linguistique et grammaticale ; Assistance à la recherche documentaire ; Génération de plans préliminaires ; Traduction assistée ; Aide à l'organisation des idées et à la structuration des travaux.

UTILISATIONS INTERDITES OU FORTEMENT DÉCONSEILLÉES

Rédaction intégrale de chapitres de thèse ; Génération de résultats fictifs ; Fabrication ou falsification de données ; Création de références bibliographiques inexistantes ; Production automatique d'analyses non vérifiées ; Présentation comme personnelle d'une production générée essentiellement par l'intelligence artificielle.

Exemple

Acceptable : Utiliser ChatGPT pour reformuler un paragraphe déjà rédigé ou améliorer sa qualité rédactionnelle.

Non acceptable : Demander à ChatGPT de rédiger intégralement une revue de littérature, un chapitre ou une analyse de résultats sans vérification scientifique approfondie.

6.3. DÉCLARATION DE L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le doctorant est tenu de déclarer de manière transparente toute utilisation significative d'outils d'intelligence artificielle dans la préparation de sa thèse. Cette déclaration doit préciser les outils utilisés ainsi que les tâches concernées.

La déclaration doit préciser : L'outil utilisé ; Les usages réalisés ; Les sections concernées ; Les procédures de vérification appliquées

6.4. CONTRÔLE ET VÉRIFICATION DU TAUX D'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le manuscrit soumis par le doctorant doit être analysé au moyen d'un logiciel reconnu de détection de l'utilisation de l'intelligence artificielle générative.

Conformément au protocole doctoral, le taux d'utilisation de **l'intelligence artificielle autorisé ne doit pas excéder 20 %** du contenu total du document.

Le rapport généré par le logiciel doit obligatoirement faire apparaître un pourcentage d'utilisation de l'intelligence artificielle. Tout manuscrit présentant un taux supérieur à 20 % fera l'objet d'un examen approfondi et pourra être retourné au doctorant pour révision.

L'absence de taux détecté, un taux égal à 0 % ou l'impossibilité pour le logiciel de produire un résultat exploitable nécessite une vérification complémentaire afin de s'assurer de l'intégrité du document soumis et de l'absence de toute tentative de contournement des mécanismes de détection.

6.5. SANCTIONS EN CAS D'UTILISATION ABUSIVE

Toute utilisation frauduleuse de l'intelligence artificielle, toute dissimulation volontaire de son usage ou toute violation des règles d'intégrité académique pourra entraîner les mesures disciplinaires prévues par la réglementation de l'établissement, sans préjudice des sanctions académiques applicables.

SECTION 7. DÉCLARATION D'HONNEUR ET ENGAGEMENT ÉTHIQUE

Avant le dépôt du manuscrit, le doctorant doit signer une déclaration attestant que : La thèse constitue un travail original ; Les règles de citation ont été respectées ; Aucune forme de plagiat n'est présente ; Les données sont authentiques ; Les analyses sont sincères ;

Les outils d'intelligence artificielle ont été utilisés conformément aux règles du présent protocole.

CONDITIONS ÉTHIQUES PRÉALABLES À LA SOUTENANCE

L'autorisation de soutenance est conditionnée par : La validation du manuscrit par le directeur de thèse ; La production du rapport anti-plagiat ; Le respect du seuil maximal de similitude autorisé ; La signature de la déclaration d'honneur ; La remise de la déclaration d'utilisation de l'intelligence artificielle ; Le respect de l'ensemble des principes d'intégrité scientifique prévus par le présent protocole.

LIVRABLES ATTENDUS À LA FIN DU CHAPITRE

Le doctorant doit être capable de fournir : Une déclaration d'intégrité scientifique ; Une déclaration d'utilisation de l'intelligence artificielle ; Un rapport de contrôle d'originalité ; Les preuves de conformité éthique de la recherche ; Les documents relatifs au consentement des participants lorsque cela est requis.

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'intégrité scientifique constitue la pierre angulaire de toute recherche doctorale. Le respect des principes éthiques garantit la qualité, la crédibilité et la légitimité des travaux réalisés. Dans un contexte marqué par le développement rapide des outils numériques et de l'intelligence artificielle, le doctorant doit faire preuve d'une vigilance accrue afin de préserver l'authenticité, la transparence et la valeur scientifique de ses recherches.

CHAPITRE 9 : PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES, COMMUNICATIONS ACADÉMIQUES ET VALORISATION DE LA RECHERCHE

SECTION 1. IMPORTANCE DE LA PUBLICATION SCIENTIFIQUE DANS LE PARCOURS DOCTORAL

- Pourquoi publier pendant la thèse ?
- Différence entre thèse et article scientifique.
- Publications comme indicateur de qualité de la recherche.
- Visibilité nationale et internationale du doctorant.
- Employabilité académique et carrière universitaire.

Exemple

Une thèse sur : "ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND SME PERFORMANCE IN MOROCCO"

Peut donner lieu à trois articles

- **Article 1** : Determinants of Artificial Intelligence Adoption among Moroccan SMEs
- **Article 2** : Artificial Intelligence and Organizational Performance : Evidence from Morocco
- **Article 3** : The Mediating Role of Innovation in the Relationship between Artificial Intelligence and Performance

SECTION 2. EXIGENCES DU PROTOCOLE CHAKOR EN MATIÈRE DE PUBLICATION

CONDITIONS MINIMALES AVANT LA SOUTENANCE

Le doctorant doit justifier : D'un minimum de trois articles scientifiques ; **Rédigés** en langue anglaise ; **Directement** liés à la thèse.

Répartition recommandée

Deux articles minimums dans des revues indexées reconnues (Cairn ou équivalent selon les règles institutionnelles).

Un article minimum dans une revue internationale indexée Scopus ou Web of Science.

SECTION 3. CHOISIR UNE REVUE SCIENTIFIQUE

CRITÈRES DE SÉLECTION

- Adéquation avec le sujet.
- Comité scientifique reconnu.
- Indexation.
- Taux d'acceptation.
- Délais d'évaluation.

BASES DE DONNÉES RECOMMANDÉES

- Scopus ;
- Web of Science ;
- Cairn ;
- ABDC ;
- ABS ;
- FNEGE.
- CNRS

REVUES À ÉVITER

- Revues prédatrices ;
- Revues sans comité scientifique ;
- Revues promettant une publication immédiate contre paiement.

SECTION 4. RÉDACTION D'UN ARTICLE SCIENTIFIQUE

STRUCTURE IMRAD (un acronyme international utilisé pour structurer les articles scientifiques et, dans certaines disciplines, les mémoires et thèses)

IMRAD

I = Introduction

M = Methods (Méthodologie)

R = Results (Résultats)

A = And (et)

D = Discussion

La structure IMRAD se présente donc ainsi :

ABSTRACT ET KEYWORDS

Background of the study; Research problem; Main objective(s) of the study; Research methodology; Sample and data collection methods; Main findings; Theoretical contributions; Practical implications

KEYWORDS: 4 to 8 keywords; Main concepts of the study; Variables investigated; Research context

INTRODUCTION: Presentation of the topic; Research background; Research context; Brief literature overview; Research gap; Problem statement; Research questions; Research objectives; Research hypotheses (if applicable); Structure of the manuscript;

LITERATURE REVIEW

Definition of key concepts; Theoretical foundations; Major theories mobilized; Previous empirical studies; Critical analysis of the literature; Identification of inconsistencies and gaps; Development of the conceptual framework; Justification of the research model; Development of research hypotheses;

METHODS (MÉTHODOLOGIE)

RESEARCH PHILOSOPHY

Positivism; Interpretivism; Pragmatism; Critical realism;

RESEARCH DESIGN

Quantitative approach; Qualitative approach; Mixed-methods approach;

POPULATION AND SAMPLE

Target population; Sampling technique; Sample size; Respondent profile;

DATA COLLECTION

Questionnaire; Interviews; Observation; Secondary data;

MEASUREMENT INSTRUMENTS

Scale development; Reliability assessment; Validity assessment;

DATA ANALYSIS

Descriptive statistics; Exploratory factor analysis; Confirmatory factor analysis; Regression analysis; Structural equation modeling (SEM); Content analysis;

ETHICAL CONSIDERATIONS

Informed consent; Confidentiality; Anonymity; Data protection;

5. RESULTS (RÉSULTATS)

Description of the sample Descriptive statistics; Reliability analysis; Validity analysis; Hypothesis testing; Model evaluation; Statistical findings; Tables and figures; Summary of results;

6. DISCUSSION

Interpretation of findings; Comparison with previous studies; Explanation of similarities and differences; Theoretical contributions; Managerial implications; Practical recommendations; Policy implications (if applicable); Research limitations; Future research directions;

7. CONCLUSION

Summary of the study; Main findings; Contributions to knowledge; Practical contributions; Implications for stakeholders; Limitations of the study; Future research opportunities; Final concluding remarks;

8. REFERENCES

All sources cited in the manuscript; Books; Journal articles; Conference papers; Theses and dissertations; Official reports; Websites (when appropriate); References formatted according to APA 7th Edition;

SECTION 5. COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES

IMPORTANCE

La communication scientifique permet : De tester ses idées ; D'obtenir des retours ; De développer son réseau académique ; D'améliorer ses publications.

EXIGENCES DU PROTOCOLE CHAKOR

Minimum : deux communications, dans des congrès, colloques ou toutes autres sortes de manifestations scientifiques avec comité scientifique et de lecture.

SECTION 6. PARTICIPATION À LA VIE SCIENTIFIQUE

Le doctorant doit participer : Aux séminaires de la structure de recherche ; Aux journées doctorales ; Aux colloques, conférences, workshops méthodologiques, etc. ;

À toutes les activités scientifiques et pédagogiques organisées par l'établissement d'appartenance.

SECTION 7. VALORISATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

La thèse doit produire des retombées scientifiques et pratiques.

VALORISATION ACADÉMIQUE : Articles ; Ouvrages ; Chapitres d'ouvrages ; Conférences.

VALORISATION MANAGÉRIALE : Recommandations aux entreprises ; Outils d'aide à la décision ; Modèles de gestion.

VALORISATION INSTITUTIONNELLE : Notes stratégiques ; Rapports d'expertise ; Recommandations de politiques publiques.

SECTION 8. INTERNATIONALISATION DU PARCOURS DOCTORAL

Le doctorant est encouragé à : Publier à l'international ; Participer à des congrès internationaux ; Développer des collaborations de recherche ; Effectuer des séjours scientifiques ; Intégrer des réseaux de recherche.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La publication scientifique et la diffusion des résultats de recherche constituent désormais des composantes essentielles du parcours doctoral. Elles permettent de renforcer la qualité scientifique de la thèse, d'accroître sa visibilité et de contribuer au rayonnement du doctorant, du laboratoire de recherche et de l'établissement d'inscription.

CHAPITRE 10 : CONDITIONS DE SOUTENABILITÉ, PRÉ-SOUTENANCE ET AUTORISATION DE SOUTENANCE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

L'autorisation de soutenir une thèse de doctorat constitue l'aboutissement d'un processus de formation, de recherche et d'évaluation s'étalant généralement sur trois années. Elle ne résulte pas uniquement de la rédaction d'un manuscrit, mais de la satisfaction d'un ensemble d'exigences scientifiques, académiques, pédagogiques, administratives et éthiques garantissant la qualité des travaux réalisés.

Dans le cadre du Protocole Chakor, la soutenabilité de la thèse repose sur une évaluation globale du parcours doctoral, de la qualité scientifique de la recherche, de la production académique du doctorant et du respect des normes d'intégrité scientifique.

Le présent chapitre définit les conditions préalables à l'autorisation de soutenance, les modalités de pré-soutenance, les procédures de dépôt du manuscrit et les mécanismes d'évaluation conduisant à la décision de soutenabilité.

SECTION 1. CONDITIONS PRÉALABLES À L'AUTORISATION DE SOUTENANCE

1.1. ACHÈVEMENT DU MANUSCRIT DE THÈSE

Le doctorant doit avoir :

Achevé la rédaction complète de sa thèse ; Respecté la structure et l'architecture du manuscrit définies dans le présent protocole ; Intégré les observations et recommandations du directeur de thèse ; Respecté les normes de rédaction, de présentation et de référencement bibliographique ; Finalisé les annexes, résumés multilingues et documents complémentaires exigés.

1.2. VALIDATION SCIENTIFIQUE DU DIRECTEUR DE THÈSE

Le directeur de thèse doit attester que :

La recherche est scientifiquement achevée ; La problématique a été traitée de manière satisfaisante ; Les objectifs de recherche ont été atteints ; Les résultats obtenus présentent un intérêt scientifique ; Les contributions de la recherche sont clairement identifiées ; Le manuscrit

est jugé suffisamment mature pour être soumis à l'évaluation des rapporteurs. 1.3. VALIDATION COMPLÈTE DU PARCOURS DOCTORAL

Le doctorant doit avoir satisfait à l'ensemble des obligations académiques prévues par son établissement et par le Protocole Chakor, notamment :

Validation des modules et formations transversales ; Validation des états d'avancement annuels ; Participation régulière aux activités du laboratoire de recherche ; Participation aux manifestations scientifiques organisées par le CEDOC, le PEDOC ou l'établissement ; Participation aux activités pédagogiques et administratives confiées au doctorant (travaux dirigés, surveillance des examens, assistance à l'organisation d'événements scientifiques, etc.).

SECTION 2. EXIGENCES SCIENTIFIQUES DU PROTOCOLE CHAKOR

2.1. PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES OBLIGATOIRES

Avant toute autorisation de soutenance, le doctorant doit justifier d'une production scientifique minimale, en lien direct avec sa thèse.

Le doctorant doit disposer :

D'au moins trois articles scientifiques rédigés en langue anglaise ; Dont au moins deux articles publiés ou acceptés dans des revues scientifiques reconnues et indexées ; Et au moins un article publié ou accepté dans une revue indexée dans des bases de données internationales telles que Scopus, Web of Science ou équivalent.

Les lettres officielles d'acceptation peuvent être prises en considération lorsque la publication n'est pas encore parue.

2.2. COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES OBLIGATOIRES

Le doctorant doit avoir présenté au minimum deux communications scientifiques :

Dans des congrès, colloques ou symposiums spécialisés ; Disposant d'un comité scientifique ; En relation directe avec le sujet de thèse. Une participation à des manifestations scientifiques internationales est fortement encouragée.

2.3. PARTICIPATION À LA VIE SCIENTIFIQUE

Le doctorant doit démontrer son implication dans la communauté académique à travers sa participation à :

Des séminaires doctoraux ; Des conférences ; Des journées d'étude ; Des colloques ; Des ateliers méthodologiques ; Des activités scientifiques organisées par son laboratoire ou son établissement.

SECTION 3 : CONTRÔLE DE L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE

3.1. VÉRIFICATION DE L'ORIGINALITÉ DU MANUSCRIT

Avant le dépôt définitif, la thèse doit être analysée à l'aide d'un logiciel reconnu de détection des similitudes.

Exemples : Turnitin ; iThenticate ; Ouriginal ; Compilatio.

3.2. TAUX MAXIMAL DE SIMILITUDE

Le taux global de similitude ne doit pas dépasser : 20 %

Ce taux constitue un seuil de référence. Toutefois, une analyse qualitative du rapport de similitude doit également être réalisée afin d'examiner la nature des similitudes détectées.

3.3. DÉCLARATIONS OBLIGATOIRES

Le doctorant doit fournir :

Une déclaration d'intégrité scientifique ; Une déclaration d'originalité de la thèse ; Une déclaration d'utilisation de l'intelligence artificielle ; Tout document éthique exigé par l'établissement ou le laboratoire.

SECTION 4 : PRÉ-SOUTENANCE

4.1. OBJECTIFS DE LA PRÉ-SOUTENANCE

La pré-soutenance constitue une étape préparatoire destinée à :

Évaluer la maturité scientifique du travail ; Identifier les améliorations nécessaires ; Vérifier la cohérence globale du manuscrit ; Préparer le doctorant à la soutenance officielle ; Réduire les risques de rejet ou de report.

4.2. COMPOSITION DU COMITÉ DE PRÉ-SOUTENANCE

La pré-soutenance peut être organisée devant :

Le directeur de thèse ; Les membres de la structure de recherche ; Un comité scientifique interne ; Des enseignants-chercheurs invités ; Des experts du domaine.

4.3. DÉCISIONS POSSIBLES

À l'issue de la pré-soutenance, plusieurs décisions peuvent être prises

Validation sans réserve ;

Validation sous réserve de corrections ;

Report du dépôt du manuscrit jusqu'à la réalisation des améliorations demandées.

SECTION 5. DÉPÔT DU MANUSCRIT ET DÉSIGNATION DES RAPPORTEURS

5.1. CONSTITUTION DU DOSSIER DE DÉPÔT

Le dossier doit comprendre :

Le manuscrit final ; Le rapport anti-plagiat ; Les justificatifs de publications ; Les attestations de communications ; Les attestations de validation des modules ; Les formulaires administratifs requis ; Les déclarations éthiques.

5.2. DÉSIGNATION DES RAPPORTEURS

Après dépôt du manuscrit :

Les rapporteurs sont désignés conformément à la réglementation en vigueur ; Ils procèdent à une évaluation indépendante du travail ; Ils rédigent un rapport motivé comportant leur avis scientifique.

5.3. CRITÈRES D'ÉVALUATION DES RAPPORTEURS

Les rapporteurs examinent notamment :

L'actualité et l'originalité du sujet ; La qualité de la revue de littérature ; La pertinence du cadre conceptuel ; La rigueur méthodologique ; La qualité des analyses ; La solidité des résultats ; Les contributions théoriques et managériales ; La qualité rédactionnelle ; La conformité aux normes académiques.

SECTION 6. AUTORISATION DE SOUTENANCE

L'autorisation de soutenance est accordée lorsque :

Les avis des rapporteurs sont favorables ; Les exigences du présent protocole sont intégralement satisfaites ; Le directeur de thèse émet un avis favorable ; Le dossier administratif est complet ; Les conditions réglementaires de l'établissement sont remplies.

L'autorisation de soutenance marque l'entrée dans la phase finale du parcours doctoral, consacrée à la préparation et à la tenue de la soutenance publique.

Livrables exigés pour l'autorisation de soutenance

Le doctorant doit être en mesure de fournir :

Un manuscrit de thèse finalisé ; Les justificatifs des publications scientifiques requises ; Les justificatifs des communications scientifiques ; Les attestations de validation des modules transversaux ; Les attestations de participation aux activités académiques exigées ; Le rapport de contrôle d'originalité ; Les déclarations d'intégrité scientifique et d'utilisation de l'intelligence artificielle ; L'accord écrit du directeur de thèse ; L'ensemble des documents administratifs requis.

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'autorisation de soutenance constitue une étape de validation scientifique majeure. Elle atteste que le doctorant a satisfait à l'ensemble des exigences académiques, scientifiques, éthiques et institutionnelles prévues par le Protocole Chakor et qu'il est désormais prêt à présenter et défendre ses travaux devant un jury de spécialistes lors de la soutenance publique de thèse.

CHAPITRE 11 : PRÉPARATION, DÉROULEMENT ET ÉVALUATION DE LA SOUTENANCE DE THÈSE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

La soutenance de thèse constitue l'ultime étape du parcours doctoral. Elle représente un exercice académique de haut niveau permettant au doctorant de présenter, défendre et valoriser plusieurs années de recherche devant un jury d'experts.

La soutenance ne consiste pas uniquement à exposer les résultats obtenus. Elle vise également à démontrer la maîtrise scientifique du sujet, la rigueur méthodologique de la recherche, la capacité d'analyse critique du candidat ainsi que sa contribution au développement des connaissances.

Le présent chapitre présente les modalités de préparation, de déroulement et d'évaluation de la soutenance de thèse conformément aux standards académiques internationaux.

SECTION 1. PRÉPARATION DE LA SOUTENANCE

1.1. OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION ORALE

La présentation doit permettre au candidat :

De présenter sa recherche de manière synthétique ; De mettre en évidence l'originalité de son travail ; De démontrer la maîtrise de son sujet ; De valoriser ses contributions scientifiques ; De convaincre le jury de la qualité de la recherche réalisée.

1.2. PRÉPARATION DU SUPPORT DE PRÉSENTATION

Diapositive(s)	Contenu recommandé
Informations générales	Support PowerPoint professionnel
	Nombre recommandé de diapositives : 20 à 30
	Durée recommandée : 20 à 30 minutes
Diapositive 1	- Nom de l'université et de l'établissement- Nom du PEDOC, CEDOC, formation doctorale et structure de recherche- Titre de la thèse- Nom du doctorant- Nom du directeur de thèse et des membres du jury- Date de soutenance et année universitaire
Diapositive 2	Contexte et justification du sujet
Diapositive 3	Problématique
Diapositive 4	Questions de recherche
Diapositive 5	Objectifs de la recherche
Diapositive 6	Cadre conceptuel
Diapositive 7	Hypothèses de recherche
Diapositive 8	Méthodologie de recherche

Diapositives 9 à 15	- Contenu, design et architecture de la recherche- Principaux résultats de la recherche
Diapositives 16 à 20	Discussion des résultats de la recherche
Diapositives finales	- Contributions de la recherche- Implications managériales- Limites de la recherche- Perspectives de recherche

SECTION 2. DÉROULEMENT DE LA SOUTENANCE

ÉTAPE 1 : OUVERTURE DE LA SÉANCE

Le président du jury :

Ouvre la séance ; Présente les membres du jury ; Rappelle le sujet de la thèse ; Donne la parole au candidat.

ÉTAPE 2 : PRÉSENTATION DU DOCTORANT

Le doctorant expose :

Le contexte ; La problématique ; La méthodologie ; Le contenu et design Les résultats ; Les contributions. Les implications, limites, perspectives, etc.

ÉTAPE 3 : QUESTIONS ET OBSERVATIONS DU JURY

Chaque membre du jury présente :

Ses observations ; Ses critiques ; Ses questions ; Ses recommandations.

ÉTAPE 4 : RÉPONSES DU DOCTORANT

Le candidat répond de manière argumentée.

Il doit démontrer :

Sa maîtrise de la littérature ; Sa maîtrise de la méthodologie ; Sa capacité d'analyse critique ; Sa connaissance des limites de sa recherche.

SECTION 3. CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA THÈSE

Les membres du jury de soutenance évaluent :

QUALITÉ SCIENTIFIQUE DU SUJET

Le sujet est-il :

Pertinent ; Actuel ; Original ; Innovant ?

QUALITÉ DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Le doctorant maîtrise-t-il :

Les concepts ; Les théories ; Les travaux antérieurs ?

QUALITÉ MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie est-elle :

Cohérente ; Rigoureuse ; Justifiée ?

QUALITÉ DES RÉSULTATS

Les résultats sont-ils :

Fiables ; Pertinents ; Correctement interprétés ?

CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES

La recherche apporte-t-elle :

Une contribution théorique ; Une contribution méthodologique ; Une contribution empirique ?

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les recommandations sont-elles :

Pertinentes ; Applicables ; Généralisables ?

SECTION 4. QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES LORS D'UNE SOUTENANCE

- Exemple 1 : Pourquoi avez-vous choisi ce sujet ?
- Exemple 2 : Quelle est l'originalité de votre recherche ?

- Exemple 3 : Pourquoi avez-vous retenu cette méthodologie ?
- Exemple 4 : Pourquoi avoir choisi SmartPLS plutôt qu'AMOS ?
- Exemple 5 : Quelles sont les principales limites de votre recherche ?
- Exemple 6 : Comment vos résultats se comparent-ils aux travaux antérieurs ?
- Exemple 7 : Quels secteurs pourraient bénéficier de vos recommandations ?

SECTION 5. CONSEILS PRATIQUES POUR RÉUSSIR SA SOUTENANCE

Le doctorant doit :

Maîtriser parfaitement sa thèse ; Répéter sa présentation plusieurs fois ; Respecter le temps imparti ; Anticiper les questions possibles ; Rester calme et professionnel ; Accepter les critiques de manière constructive ; Répondre avec rigueur scientifique.

SECTION 6. DÉLIBÉRATION DU JURY

À l'issue des échanges :

Le jury se réunit à huis clos ; Évalue la qualité de la recherche ; Examine les réponses du candidat ; Formule ses recommandations.

SECTION 7. CORRECTIONS POST-SOUTENANCE

Le jury peut demander :

Des corrections mineures ; Des corrections majeures ; Des compléments bibliographiques ; Des améliorations rédactionnelles.

Le doctorant doit intégrer ces modifications avant le dépôt définitif.

LIVRABLES ATTENDUS AVANT LA SOUTENANCE

Présentation PowerPoint finalisée ; Résumé exécutif de la thèse ; Liste des publications et des communications ; Réponses préparées aux questions potentielles ; Version finale du manuscrit.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La soutenance constitue l'aboutissement du parcours doctoral et l'occasion pour le candidat de démontrer la qualité scientifique de ses travaux ainsi que sa maturité académique. Une préparation rigoureuse, une maîtrise approfondie du sujet et une communication claire

permettent de valoriser efficacement plusieurs années de recherche et de contribuer au succès de cette étape décisive.

CHAPITRE 12 : VALORISATION, DIFFUSION, ARCHIVAGE DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE POSTDOCTORALE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

La soutenance de la thèse marque l'aboutissement du parcours doctoral, mais elle ne constitue pas la finalité ultime de la recherche. Les résultats produits doivent être diffusés, valorisés et mis au service de la communauté scientifique, des organisations, des décideurs publics et de la société.

Dans les standards internationaux actuels, la qualité d'une recherche se mesure non seulement à sa rigueur scientifique, mais également à sa visibilité, à son impact académique, à son utilité pratique et à sa capacité à générer de nouvelles connaissances.

Le présent chapitre présente les modalités de valorisation des travaux doctoraux, de diffusion de la thèse, d'archivage institutionnel ainsi que les perspectives de développement de carrière offertes aux nouveaux docteurs.

SECTION 1. DIFFUSION ET VISIBILITÉ SCIENTIFIQUE DE LA THÈSE

1.1. OBJECTIFS DE LA DIFFUSION SCIENTIFIQUE

La diffusion de la thèse vise à :

Faire connaître les résultats de la recherche ; Contribuer à l'avancement des connaissances ; Renforcer la visibilité du doctorant ; Accroître le rayonnement du laboratoire de recherche ; Améliorer le classement et la réputation de l'établissement.

1.2. PUBLICS CONCERNÉS

Les résultats de la thèse peuvent intéresser :

Les chercheurs ; Les enseignants-chercheurs ; Les doctorants ; Les entreprises ; Les administrations publiques ; Les organisations internationales ; Les décideurs politiques ; Les organismes de développement.

1.3. STRATÉGIES DE DIFFUSION

Le docteur est encouragé à :

Publier des articles complémentaires ; Publier des chapitres d'ouvrages ; Participer à des conférences scientifiques ; Intégrer des réseaux de recherche ; Diffuser ses travaux sur les plateformes académiques reconnues.

SECTION 2. PUBLICATION POST-THÈSE

2.1. TRANSFORMATION DE LA THÈSE EN PUBLICATIONS

Une thèse peut donner lieu à plusieurs publications scientifiques.

Exemple

Thèse : Artificial Intelligence and Organizational Performance in Emerging Economies

Publications possibles :

- Article 1 : Determinants of Artificial Intelligence Adoption in Moroccan SMEs.
- Article 2 : Artificial Intelligence and Organizational Performance: Empirical Evidence from Morocco.
- Article 3 : The Mediating Role of Innovation in Digital Transformation Processes.
- Article 4 : Managerial Implications of Artificial Intelligence Adoption in Emerging Markets.

2.2. PUBLICATION D'OUVRAGES SCIENTIFIQUES

La thèse peut également être adaptée sous forme :

D'ouvrage académique ; De monographie scientifique ; D'ouvrage collectif ; De manuel universitaire.

SECTION 3 : VALORISATION AUPRÈS DES ORGANISATIONS ET DES DÉCIDEURS

3.1. VALORISATION MANAGÉRIALE

Les résultats de la recherche peuvent être traduits en :

Propositions stratégiques ; Outils d'aide à la décision ; Modèles de gestion ; Guides de bonnes pratiques ; Tableaux de bord.

Exemple

Sujet : Transformation digitale des PME.

Valorisation : Guide pratique destiné aux dirigeants de PME marocaines.

3.2. VALORISATION INSTITUTIONNELLE

Les résultats peuvent contribuer à :

L'élaboration de politiques publiques ; La modernisation des administrations ; La conception de programmes de développement ; L'amélioration de la gouvernance publique.

SECTION 4. ARCHIVAGE INSTITUTIONNEL ET CONSERVATION DE LA THÈSE

4.1. DÉPÔT INSTITUTIONNEL DE LA THÈSE DE DOCTORAT

Après soutenance et validation définitive, la thèse doit être déposée conformément aux exigences de l'établissement.

Le dépôt peut comprendre :

Une version imprimée ; Une version numérique ; Les annexes ; Les publications associées.

4.2. BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE

La thèse est intégrée aux collections de la bibliothèque universitaire et devient accessible selon les modalités définies par l'établissement.

4.3. ARCHIVES NUMÉRIQUES

Le docteur est encouragé à déposer ses travaux sur :

Les plateformes institutionnelles ; Les archives ouvertes ; Les répertoires académiques reconnus.

SECTION 5. RÉSEAUX ACADÉMIQUES ET IDENTITÉ NUMÉRIQUE DU CHERCHEUR

5.1. CRÉATION D'UN PROFIL ACADÉMIQUE

Le nouveau docteur est encouragé à créer et maintenir :

Un identifiant ORCID ; Un profil Google Scholar ; Un profil ResearchGate ; Un profil Scopus Author ID ; Un profil Web of Science ResearcherID.

5.2. SUIVI DE L'IMPACT SCIENTIFIQUE

Le chercheur doit suivre :

Ses citations ; Son indice h ; Ses collaborations scientifiques ; La visibilité de ses publications.

SECTION 6. DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE POSTDOCTORALE

6.1. CARRIÈRE ACADÉMIQUE

Le doctorat ouvre notamment l'accès aux fonctions :

D'enseignant-chercheur ; De chercheur ; De directeur de recherche ; De responsable de structure de recherche ; D'expert scientifique ; D'évaluateur dans des revues scientifiques de renom

6.2. CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Le doctorat constitue également un atout dans les secteurs :

Du conseil ; Du management et marketing ; De la finance ; De l'innovation ; De la transformation digitale ; De l'expertise stratégique ; Des organisations internationales.

6.3. FORMATION CONTINUE DU CHERCHEUR

Le docteur est invité à poursuivre :

Ses activités de publication ; Ses projets de recherche ; Ses collaborations scientifiques ; Sa participation aux manifestations académiques.

SECTION 7. PRIX, DISTINCTIONS ET RAYONNEMENT SCIENTIFIQUE

Le docteur est encouragé à présenter ses travaux :

Aux concours de thèse ; Aux prix scientifiques nationaux ; Aux prix scientifiques internationaux ; Aux appels à projets de recherche.

Exemple

Prix de la meilleure thèse ; Prix du jeune chercheur ; Prix de l'innovation ; Prix de la recherche appliquée.

VISION DU PROTOCOLE CHAKOR

Selon le **Protocole Chakor**, une thèse de doctorat ne doit pas être considérée comme un document destiné uniquement à la soutenance.

Elle doit constituer :

Une contribution scientifique durable ; Une source de publications internationales ; Un outil de développement des organisations ; Un levier d'amélioration des politiques publiques ; Un moyen de rayonnement scientifique national et international.

Le doctorat marque ainsi le début d'une carrière de chercheur et non l'achèvement définitif du processus de recherche.

LIVRABLES ATTENDUS APRÈS LA SOUTENANCE

Le nouveau docteur est encouragé à :

Publier des articles complémentaires ; Valoriser les résultats de sa recherche ; Développer son réseau scientifique ; Créer son identité numérique académique ; Participer à des projets de recherche ; Contribuer au développement scientifique et socio-économique de son environnement.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La valeur d'une thèse ne se limite pas à sa soutenance. Elle se mesure également à sa capacité à produire un impact scientifique, académique, économique et sociétal durable. La diffusion, la valorisation et l'exploitation des résultats de recherche constituent ainsi le prolongement naturel du parcours doctoral et participent pleinement au rayonnement du chercheur, du laboratoire et de l'établissement universitaire.

ANNEXES

ANNEXE 1 : FICHE DE SUJET DE THÈSE DE DOCTORAT

I. IDENTIFICATION DU DOCTORANT

Nom et prénom :

Nationalité :

Téléphone :

Adresse e-mail :

Formation doctorale :

PEDOC :

CEDOC :

Structure de recherche :

Directeur de thèse :

Co-directeur (le cas échéant) :

II. INTITULÉ PROVISOIRE DE LA THÈSE

Titre en français :

Titre en anglais :

Titre en Arabe :

III. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU SUJET

Présenter brièvement :

Le contexte général ;

L'intérêt du sujet ;

Son actualité ;

Sa pertinence scientifique ;

Sa pertinence économique, managériale ou sociétale.

Volume recommandé : 1 à 2 pages.

IV. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Présenter :

Le problème étudié ;

Les lacunes identifiées dans la littérature ;

Les contradictions éventuelles ;

La question centrale de recherche.

Volume recommandé : 1 à 2 pages.

V. QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE

.....

VI. QUESTIONS SECONDAIRES

Q1.

Q2.

Q3.

Q4.

VII. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Objectif général

.....

Objectifs spécifiques

.....

.....

.....

.....

VIII. INTÉRÊT ET CONTRIBUTIONS ATTENDUES

Contributions théoriques

.....

Contributions méthodologiques

.....
Contributions managériales ou pratiques

.....
Contributions aux politiques publiques (si applicable)

.....
IX. CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE

Insérer un schéma préliminaire du modèle conceptuel envisagé.

Figure 1 : Modèle conceptuel préliminaire

Source : Élaboration du doctorant.

X. HYPOTHÈSES OU PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Exemple

H1 :

H2 :

H3 :

H4 :

Etc.

XI. MÉTHODOLOGIE ENVISAGÉE

Paradigme

☐ Positiviste

☐ Interprétativiste

☐ Constructiviste

☐ Pragmatique

Approche

☐ Quantitative

☐ Qualitative

☐ Mixte

Terrain d'étude

.....

Population cible

.....

Outils de collecte des données

☐ Questionnaire

☐ Entretien

☐ Focus group

☐ Observation

☐ Analyse documentaire

☐ Autre :

Techniques d'analyse envisagées

.....

XII. ALIGNEMENT AVEC LES PRIORITÉS NATIONALES DE RECHERCHE

Indiquer le lien entre le sujet proposé et :

Les priorités nationales de recherche ;

Le PNARDI (pour les doctorants marocains) ;

Les priorités stratégiques du pays d'origine (pour les doctorants étrangers).

XIII. PLAN PRÉVISIONNEL DE LA THÈSE

Chapitre 1 :

Chapitre 2 :

Chapitre 3 :

Chapitre 4 :

Chapitre 5 :

XIV. CALENDRIER PRÉVISIONNEL

Activité	Année 1	Année 2	Année 3
Revue de littérature	X		
Cadre conceptuel	X		
Méthodologie	X	X	
Collecte des données		X	
Analyse des données		X	X
Rédaction	X	X	X
Publications	X	X	X
Soutenance			X

XV. BIBLIOGRAPHIE PRÉLIMINAIRE

Le doctorant doit présenter une bibliographie initiale comprenant :

Au minimum 20 références scientifiques ;

Principalement des articles récents provenant de revues indexées.

XVI. AVIS DU DIRECTEUR DE THÈSE

☐ Avis favorable

☐ Avis favorable sous réserve de modifications

☐ Avis défavorable

Observations :

.....

.....

Date :

Signature :

.....

EXEMPLE SIMPLIFIÉ DE FICHE DE SUJET

TITRE PROVISOIRE

Français : Impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle des PME marocaines : rôle médiateur de l'innovation et rôle modérateur des compétences numériques.

Anglais : Artificial Intelligence and Organizational Performance in Moroccan SMEs: The Mediating Role of Innovation and the Moderating Role of Digital Competencies.

Arabe : أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي للمقاولات الصغرى والمتوسطة بالمغرب : الدور الوسيط للابتكار والدور المعدّل للكفاءات الرقمية

PROBLÉMATIQUE

Malgré l'essor rapide des technologies d'intelligence artificielle, les PME marocaines présentent des niveaux d'adoption très variables. Les effets réels de ces technologies sur la performance organisationnelle demeurent encore insuffisamment étudiés dans le contexte marocain, notamment en ce qui concerne le rôle de l'innovation organisationnelle et des compétences numériques.

La présente recherche vise à analyser les mécanismes par lesquels l'intelligence artificielle influence la performance des PME marocaines.

QUESTION PRINCIPALE

Dans quelle mesure l'intelligence artificielle contribue-t-elle à améliorer la performance organisationnelle des PME marocaines ?

OBJECTIF GÉNÉRAL

Analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle des PME marocaines.

HYPOTHÈSES

- H1 : L'intelligence artificielle influence positivement la performance organisationnelle.
- H2 : L'intelligence artificielle influence positivement l'innovation organisationnelle.
- H3 : L'innovation organisationnelle influence positivement la performance organisationnelle.
- H4 : Les compétences numériques renforcent la relation entre intelligence artificielle et performance organisationnelle.

MÉTHODOLOGIE

- Paradigme : Positiviste
- Approche : Quantitative
- Échantillon : 400 PME marocaines
- Outil : Questionnaire
- Analyse : SmartPLS (PLS-SEM)

ANNEXE 2 : RAPPORT ANNUEL D'ÉTAT D'AVANCEMENT DE THÈSE DE DOCTORAT

Année universitaire :

I. IDENTIFICATION

Université :

Etablissement :

Nom et prénom du doctorant :

Formation doctorale :

PEDOC :

CEDOC :

Structure de recherche :

Directeur de thèse :

Co-directeur (le cas échéant) :

Titre de la thèse :

Année d'inscription :

☐ 1ère année

☐ 2ème année

☐ 3ème année

II. RÉSUMÉ DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT

Présenter l'état global d'avancement de la recherche.

Le résumé doit notamment préciser :

Les travaux réalisés ; Les principaux résultats obtenus ; Les difficultés rencontrées ; Les perspectives de travail pour l'année suivante.

III. ÉTAT D'AVANCEMENT SCIENTIFIQUE

1. SUJET DE RECHERCHE

Titre actuel de la thèse :

Le sujet a-t-il été modifié ?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, préciser les modifications apportées :

2. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS

État d'avancement :

☐ Validés

☐ En cours de finalisation

☐ Non encore validés

Commentaires :

3. REVUE DE LITTÉRATURE

État d'avancement :

☐ Achievée

☐ Avancée

☐ En cours

☐ Non commencée

Nombre approximatif de références exploitées :..... références

Principales théories mobilisées :

.....

.....

.....

.....

4. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

État d'avancement :

☐ Validés

☐ En cours

☐ Non réalisés

Commentaires :

.....

.....

.....

5. MÉTHODOLOGIE

Paradigme retenu :

☐ Positiviste

☐ Interprétativiste

☐ Constructiviste

☐ Pragmatique

Approche :

☐ Quantitative

☐ Qualitative

☐ Mixte

État d'avancement :

☐ Validée

☐ En cours

☐ Non finalisée

Commentaires :

.....

.....

.....

6. TERRAIN ET COLLECTE DES DONNÉES

État d'avancement :

☐ Réalisée

☐ En cours

☐ Non commencée

Population cible :

Échantillon prévu :

Nombre de réponses ou d'entretiens obtenus :

7. ANALYSE DES DONNÉES

État d'avancement :

☐ Réalisée

☐ En cours

☐ Non commencée

Logiciels utilisés :

☐ SPSS

☐ SmartPLS

☐ AMOS

☐ NVivo

☐ Atlas.ti

☐ R

☐ Autre :

8. RÉDACTION DU MANUSCRIT

Partie	Pourcentage réalisé
Introduction générale	 %
Chapitre 1	 %
Chapitre 2	 %

Chapitre 3	 %
Chapitre 4	 %
Chapitre 5	 %
Conclusion générale	 %

Taux global estimé d'avancement : %

IV. ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES

1. PUBLICATIONS

ARTICLES PUBLIÉS

.....

.....

.....

ARTICLES SOUMIS

.....

.....

.....

2. COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES

COMMUNICATIONS RÉALISÉES

.....

.....

.....

COMMUNICATIONS SOUMISES

.....

.....

.....

3. PARTICIPATION À DES MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES

Manifestation	Date	Lieu
---------------	------	------

V. FORMATIONS ET MODULES TRANSVERSAUX

Formation	Validée
Méthodologie de recherche	Oui / Non
Langues	Oui / Non
Culture digitale	Oui / Non
Éthique de la recherche	Oui / Non
Autres	Oui / Non

VI. ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES ET ADMINISTRATIVES

Le doctorant a participé aux activités suivantes :

- ☐ Travaux dirigés
- ☐ Surveillance des examens
- ☐ Organisation de colloques
- ☐ Séminaires doctoraux
- ☐ Journées scientifiques
- ☐ Autres

Préciser :

.....

VII. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Décrire les principales difficultés :

Scientifiques ;

Méthodologiques ;

Empiriques ;

Administratives ;

Autres

.....

.....

VIII. PLAN D'ACTION POUR L'ANNÉE SUIVANTE

Objectifs scientifiques :

.....

.....

.....

Objectifs de publication :

.....

.....

Objectifs de communication :

.....

.....

IX. AVIS DU DIRECTEUR DE THÈSE

Après examen du présent rapport, l'état d'avancement est jugé :

☐ Très satisfaisant

☐ Satisfaisant

☐ Acceptable sous réserve

☐ Insuffisant

Observations :

.....

.....

X. DÉCISION

☐ Validation de l'état d'avancement annuel

☐ Validation sous réserve de corrections

☐ Report de validation

☐ Non-validation

Fait à :

Date :

Signature du doctorant

.....

Signature du directeur de thèse

.....

Visa du directeur de la structure de recherche

.....

Exemple (Doctorant de 2ème année)

EXEMPLE DE RAPPORT ANNUEL D'AVANCEMENT

Doctorant : MOHAMED AHMED

Titre de la thèse : ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN MOROCCAN SMES: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATION AND THE MODERATING ROLE OF DIGITAL COMPETENCIES

Année : 2ème année

Avancement scientifique

Revue de littérature : 100 %

Cadre conceptuel : 100 %

Hypothèses : 100 %

Méthodologie : 100 %

Questionnaire : validé

Collecte des données : 312 questionnaires exploitables obtenus

Analyse préliminaire sous SmartPLS réalisée

Taux global estimé d'avancement : 70 %

PUBLICATIONS

Article 1 publié : Ahmed, M., & Chakor, A. (2027). Artificial Intelligence Adoption in Moroccan SMEs. Journal of Digital Business Studies.

Article soumis : Artificial Intelligence and Organizational Performance in Emerging Economies. Moroccan Journal of Research in management et marketing

COMMUNICATIONS

International Conference on Digital Transformation – Rabat – 2027

Doctoral Days in Management Research – Casablanca – 2027

ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

Participation à la surveillance des examens.

Assistance à l'organisation du colloque international du laboratoire.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Difficulté d'accès à certaines PME industrielles.

Mise en place d'une stratégie complémentaire de collecte en ligne.

AVIS DU DIRECTEUR

Avis	Explications
Avancement très satisfaisant	
Les objectifs de deuxième année ont été atteints	
Validation recommandée	
État d'avancement non satisfaisant	

Recommandations et tâches à accomplir	
Etc.	

ANNEXE 3 : DÉCLARATION DE CONFORMITÉ ACADÉMIQUE, D'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE ET D'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Thèse de Doctorat en Sciences Économiques et Gestion

Titre de la thèse :

.....

.....

Doctorant(e) :

.....

Directeur(trice) de thèse :

.....

1. DÉCLARATION D'ORIGINALITÉ

Je soussigné(e),

M./Mme, doctorant(e) inscrit(e) en Doctorat [intitulé de la formation doctorale] à [Nom de l'établissement], déclare que la présente thèse constitue un travail original réalisé par mes soins sous la direction de mon directeur de thèse.

Je certifie que :

Cette thèse n'a jamais été présentée auparavant en vue de l'obtention d'un diplôme dans une autre institution ;

Toutes les sources bibliographiques, documentaires et empiriques utilisées ont été correctement citées et référencées conformément aux normes académiques en vigueur ;

Aucune partie substantielle de ce manuscrit n'a été reproduite sans mention explicite de sa source ;

Les résultats présentés correspondent aux travaux effectivement réalisés dans le cadre de cette recherche.

Je reconnais que toute fausse déclaration ou toute violation des règles relatives à la propriété intellectuelle peut entraîner les sanctions prévues par la réglementation universitaire applicable.

2. DÉCLARATION D'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE

Je m'engage à respecter les principes fondamentaux de l'intégrité scientifique tout au long de mes activités de recherche.

À ce titre, je certifie que :

- Les données utilisées dans cette recherche sont authentiques ;
- Aucune donnée n'a été fabriquée, falsifiée ou manipulée dans le but d'influencer les résultats ;
- Les analyses présentées reflètent fidèlement les observations réalisées ;
- Les résultats ont été rapportés de manière honnête, objective et transparente ;
- Les éventuelles limites de la recherche ont été clairement indiquées ;
- Les contributions des auteurs, chercheurs, organisations et participants ayant contribué à cette recherche ont été reconnues de manière appropriée ;
- Les principes éthiques applicables à la recherche scientifique ont été respectés.

Je reconnais que le respect de l'intégrité scientifique constitue une condition essentielle de validité et de crédibilité de toute recherche doctorale.

3. DÉCLARATION RELATIVE À L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans le cadre de la préparation de cette thèse, je déclare avoir respecté les principes de transparence et de responsabilité relatifs à l'utilisation des outils d'intelligence artificielle.

Je certifie que :

- Je demeure l'unique auteur responsable du contenu scientifique de cette thèse ;
- Aucune partie du travail scientifique n'a été entièrement produite par un système d'intelligence artificielle sans vérification, validation et appropriation critique ;
- Les outils d'intelligence artificielle éventuellement utilisés l'ont été uniquement comme outils d'assistance à la recherche, à la rédaction, à la traduction, à la correction linguistique ou à la structuration du document ;
- Toutes les informations générées à l'aide d'outils d'intelligence artificielle ont fait l'objet d'une vérification scientifique rigoureuse ;
- Aucun résultat, donnée, référence bibliographique ou analyse n'a été utilisé sans contrôle préalable de son exactitude ;

- L'utilisation éventuelle de l'intelligence artificielle a respecté les règles définies par l'établissement d'inscription ainsi que celles prévues par le Protocole du professeur CHAKOR Abdellatif.

Je reconnais que toute utilisation abusive de l'intelligence artificielle susceptible de porter atteinte à l'authenticité ou à l'intégrité de la recherche peut entraîner les sanctions prévues par la réglementation en vigueur.

4. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Je déclare avoir pris connaissance :

- Du règlement des études doctorales de mon établissement ;
- De la charte doctorale ;
- Du guide méthodologique et protocole d'encadrement doctoral du Professeur Abdellatif CHAKOR ;
- Des règles relatives à l'éthique et à l'intégrité scientifique ;
- Des exigences relatives au plagiat et à l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Je certifie que la présente thèse est conforme à l'ensemble de ces dispositions.

Fait à :

Le : / /

Le doctorant reconnaît que le manuscrit a fait l'objet d'un contrôle d'originalité à l'aide d'un logiciel spécialisé et que le taux global de similitude, après analyse qualitative du rapport, respecte le seuil maximal de 20 % fixé par le Protocole du Professeur Abdellatif CHAKOR.

Signature du doctorant

Nom et prénom :

.....

Signature :

Visa du directeur de thèse (facultatif selon la réglementation de l'établissement)

Nom et prénom :

.....

Signature :

ANNEXE 4 : MODÈLE DE PAGE DE GARDE DE THÈSE DE DOCTORAT

- (Logo de l'Université) (Logo de l'Établissement)
- Pôle d'Études Doctorales (PEDOC)
- Centre d'Études Doctorales (CEDOC)

- [Intitulé de la Formation Doctorale]
- [Nom de la structure de Recherche]

THÈSE DE DOCTORAT

Présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du doctorat en sciences économiques et gestion

TITRE DE LA THÈSE

(Titre complet de la thèse en français)

Préparée par :

M. / Mme [Nom et prénom du doctorant]

Sous la direction de :

Pr. [Nom et prénom du directeur de thèse]

Co-directeur (le cas échéant)

Pr. [Nom et prénom]

Devant le jury composé de :

Qualité dans le jury	Nom et Prénom	Établissement
Président	Pr.	
Directeur de thèse	Pr.	
Rapporteur	Pr.	
Rapporteur	Pr.	
Rapporteur	Pr.	
Examineur	Pr.	
Examineur	Pr.	

Soutenance publique le : [Jour, Mois, Année]

Rabat – Maroc

Année universitaire : [202X – 202X]

EXEMPLE COMPLET

(Logo Université) (Logo Etablissement)

Pôle des Études Doctorales (PEDOC) de l'Université Mohammed V de Rabat

Centre d'Études Doctorales en Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion

Formation Doctorale : Sciences de Gestion et Administration des Affaires

Laboratoire de Recherche : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, INNOVATION ET ADMINISTRATION DES AFFAIRES

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion et administration des affaires

Sous l'intitulé : IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME MAROCAINES : RÔLE MÉDIATEUR DE L'INNOVATION ET RÔLE MODÉRATEUR DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Préparée par : M. MOHAMED AHMED

Sous la direction du professeur Pr. ABDELLATIF CHAKOR

Devant le jury composé de :

Qualité	Nom et Prénom	Établissement
Président	Pr.....	Université Mohammed V de Rabat
Directeur de thèse	Pr. Abdellatif Chakor	Université Mohammed V de Rabat
Co-Directeur de thèse	Pr.....	Université Mohammed V de Rabat
Rapporteur	Pr.....	Université Mohammed V de Rabat
Rapporteur	Pr.....	Université Hassan II, Casablanca
Rapporteur	Pr.....	Université Cadi Ayyad, Marrakech
Examineur	Pr.....	Université Ibn Zohr, Agadir
Examineur	Pr.....	Université Ibn Tofail, Kenitra
.....		

Soutenue publiquement le : 15 juillet 20--

Rabat-Maroc

Année universitaire : 20XX-20XX

ANNEXE 5 : MODÈLE DE RÉSUMÉS DE THÈSE : La thèse doit obligatoirement contenir des résumés en différentes langues (en français, anglais, arabe et espagnol, etc.). Chacun de ces résumés doit présenter de manière synthétique le contexte de la recherche, la problématique, les objectifs, la méthodologie, les principaux résultats et les contributions de l'étude. La longueur de chaque résumé ne doit pas excéder une (1) page. Les résumés doivent être placés en début de manuscrit et figurer dans la version finale de la thèse soumise au dépôt institutionnel et à la soutenance.

RÉSUMÉ EN FRANÇAIS

TITRE DE LA THÈSE

.....
.....

RÉSUMÉ

- Le résumé doit présenter de manière concise :
- Le contexte de la recherche ;
- La problématique ;
- Les objectifs ;
- La méthodologie ;
- Les principaux résultats ;
- Les contributions scientifiques ;
- Les implications managériales ou pratiques.
- Volume recommandé : 300 à 500 mots.
- MOTS-CLÉS : Mot-clé 1 ; Mot-clé 2 ; Mot-clé 3 ; Mot-clé 4 ; Mot-clé 5.
- Classification JEL (si applicable)
- Exemple : M10 ; O33 ; D83.

ABSTRACT (ENGLISH)

THESIS TITLE

.....

ABSTRACT

The abstract should briefly present:

- The research context;
- The research problem;

- The objectives ;
- The methodology;
- The main findings;
- The scientific contributions ;
- The managerial implications.
- Recommended length: 300–500 words.
- KEYWORDS : Keyword 1; Keyword 2; Keyword 3; Keyword 4; Keyword 5.
- JEL Classification (if applicable)
- Example: M10; O33; D83.

الملخص باللغة العربية

عنوان الأطروحة

.....

الملخص

يجب أن يتضمن الملخص

سياق البحث؛

- الإشكالية؛
- أهداف الدراسة؛
- المنهجية المعتمدة؛
- أهم النتائج؛
- المساهمات العلمية؛
- الآثار والتوصيات التطبيقية
- الحجم الموصى به: من 300 إلى 500 كلمة
- الكلمات المفتاحية : الكلمة المفتاحية 1؛ الكلمة المفتاحية 2؛ الكلمة المفتاحية 3؛ الكلمة المفتاحية 4؛ الكلمة المفتاحية 5
- تصنيف JEL (عند الاقتضاء) : M10 ؛ O33 ؛ D83

RESUMEN (ESPAÑOL)

Título de la tesis

.....

Resumen

El resumen debe presentar brevemente:

- El contexto de la investigación;
- La problemática;
- Los objetivos;

- La metodología;
- Los principales resultados;
- Las contribuciones científicas;
- Las implicaciones prácticas o gerenciales.
- Extensión recomendada: entre 300 y 500 palabras.
- Palabras clave : Palabra clave 1; Palabra clave 2; Palabra clave 3; Palabra clave 4; Palabra clave 5.
- Clasificación JEL (si procede) : M10; O33; D83.

EXEMPLE COMPLET

INTITULE : Impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle des PME marocaines : rôle médiateur de l'innovation et rôle modérateur des compétences numériques

RÉSUMÉ

L'intelligence artificielle représente aujourd'hui l'un des principaux leviers de transformation des organisations. Malgré son développement rapide, les mécanismes par lesquels cette technologie influence la performance des petites et moyennes entreprises dans les économies émergentes demeurent encore insuffisamment explorés.

Cette recherche vise à analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle des PME marocaines en examinant le rôle médiateur de l'innovation organisationnelle ainsi que le rôle modérateur des compétences numériques.

La recherche adopte une approche quantitative fondée sur un paradigme positiviste. Les données ont été collectées auprès de 420 PME marocaines au moyen d'un questionnaire structuré. Les hypothèses ont été testées à l'aide de la méthode PLS-SEM sous SmartPLS.

Les résultats montrent que l'intelligence artificielle exerce un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle. Ils révèlent également que l'innovation organisationnelle joue un rôle médiateur important dans cette relation. Par ailleurs, les compétences numériques renforcent significativement l'effet de l'intelligence artificielle sur la performance.

Cette recherche contribue à l'enrichissement de la littérature relative à la transformation digitale des entreprises dans les pays émergents. Elle fournit également des recommandations pratiques destinées aux dirigeants, aux décideurs publics et aux organismes d'accompagnement des PME.

MOTS-CLÉS : INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ; PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ; INNOVATION ; COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ; PME MAROCAINES

Classification JEL : M10 ; O33 ; L25.

TITLE: Artificial Intelligence and Organizational Performance in Moroccan SMEs: The Mediating Role of Innovation and the Moderating Role of Digital Competencies

ABSTRACT

Artificial intelligence has become one of the major drivers of organizational transformation. Despite its rapid expansion, the mechanisms through which artificial intelligence affects the performance of small and medium-sized enterprises in emerging economies remain insufficiently explored.

This study aims to investigate the impact of artificial intelligence on the organizational performance of Moroccan SMEs by examining the mediating role of organizational innovation and the moderating role of digital competencies.

A quantitative approach based on a positivist paradigm was adopted. Data were collected from 420 Moroccan SMEs through a structured questionnaire. The hypotheses were tested using the PLS-SEM approach with SmartPLS software.

The findings reveal that artificial intelligence has a significant positive effect on organizational performance. Organizational innovation partially mediates this relationship, while digital competencies significantly strengthen the impact of artificial intelligence on performance.

This research contributes to the literature on digital transformation in emerging economies and provides practical recommendations for managers, policymakers, and SME support institutions.

KEYWORDS : ARTIFICIAL INTELLIGENCE; ORGANIZATIONAL PERFORMANCE; INNOVATION; DIGITAL COMPETENCIES; MOROCCAN SMES

JEL Classification : M10; O33; L25.

ANNEXE 6 : CONTENU DU RÉSUMÉ COMPLET ET DÉTAILLÉ DE LA THÈSE (20 PAGES)

Page 1 : Page de garde

Noms des logos de l'université et de l'établissement

Intitulé du Pôle d'Études Doctorales, du Centre d'Études Doctorales, de la Formation Doctorale et de la structure de recherche

- Titre de la thèse
- Nom du doctorant
- Directeur de thèse
- Membres du jury de soutenance
- Date de soutenance

PAGES 2-3 : RÉSUMÉ EXÉCUTIF

- CONTENU
- Présentation générale du sujet
- Contexte de la recherche
- Problématique

- Objectifs
- Méthodologie
- Principaux résultats
- Contributions majeures

PAGES 4-6 : CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

PRÉSENTER :

- Importance du sujet
- État de la situation
- Intérêt scientifique
- Intérêt managérial ou sociétal
- Lacunes identifiées dans la littérature
- Justification du choix du sujet

PAGES 7-9 : PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE ET OBJECTIFS

Développer :

- PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE
- Présentation du problème scientifique
- QUESTIONS DE RECHERCHE
- Question principale
- Questions secondaires
- OBJECTIFS
- Objectif général
- Objectifs spécifiques
- HYPOTHÈSES
- H1
- H2
- H3
- Etc.

PAGES 10-12 : REVUE DE LITTÉRATURE SYNTHÉTIQUE

- PRÉSENTER
- Concepts clés
- Théories mobilisées
- Principaux auteurs
- Travaux empiriques antérieurs
- Gap de recherche
- TERMINER PAR UNE SYNTHÈSE CRITIQUE

PAGES 13-14 : CADRE CONCEPTUEL ET MODÈLE DE RECHERCHE

PRÉSENTER

- Variables
- Relations théoriques

- Modèle conceptuel
- Justification des hypothèses
- ILLUSTRER LE SCHÉMA DU MODÈLE CONCEPTUEL

PAGES 15-16 : MÉTHODOLOGIE

PRÉSENTER

- Paradigme retenu
- Type de recherche
- Population cible
- Échantillon
- Techniques de collecte
- Outils utilisés
- Méthodes d'analyse
- AJOUTER
- Fiabilité
- Validité
- Considérations éthiques

PAGES 17-18 : PRINCIPAUX RÉSULTATS

RÉSULTATS DESCRIPTIFS : Profil des répondants

- RÉSULTATS ANALYTIQUES
- Validation des échelles
- Test des hypothèses
- Résultats statistiques
- SYNTHÈSE
- Hypothèses confirmées
- Hypothèses rejetées

PAGE 19 : CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS

- CONTRIBUTIONS THÉORIQUES : Nouvelles connaissances produites
- CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES : Originalité de la démarche
- CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES : Recommandations pratiques
- RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES
- Pour les organisations
- Pour les décideurs

PAGE 20 : CONCLUSION GÉNÉRALE

- CONTENU
- Rappel de la problématique
- Réponse à la question de recherche
- Principaux résultats
- Limites de la recherche
- Perspectives futures
- ANNEXE RECOMMANDÉE

- Mots-clés : 5 à 8 mots-clés

PUBLICATIONS DU DOCTORANT

- 3 articles minimum publiés dans des revues indexées (Cairn, Scopus, Web of Science)
- Communications scientifiques présentées
- Formations doctorales validées
- Etc.

ANNEXE 7 : CHECK-LIST DE SOUTENANCE DE THÈSE DE DOCTORAT

PROTOCOLE D'ENCADREMENT DOCTORAL DU PROFESSEUR ABDELLATIF CHAKOR

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Université :

Etablissement :

PEDOC :

CEDOC :

Nom et prénom du doctorant :

Titre de la thèse :

Formation doctorale :

Structure de recherche :

Directeur de thèse :

Date prévisionnelle de soutenance :

I. AVANCEMENT SCIENTIFIQUE DE LA THÈSE

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Sujet définitivement validé	☐	☐	
Problématique validée	☐	☐	
Questions de recherche validées	☐	☐	
Objectifs de recherche validés	☐	☐	
Revue de littérature finalisée	☐	☐	
Cadre conceptuel validé	☐	☐	

Hypothèses validées	☐	☐	
Méthodologie validée	☐	☐	
Collecte des données achevée	☐	☐	
Analyse des données achevée	☐	☐	
Résultats interprétés	☐	☐	
Discussion des résultats réalisée	☐	☐	
Contributions identifiées	☐	☐	
Conclusion générale rédigée	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

II. RÉDACTION DU MANUSCRIT

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Introduction générale finalisée	☐	☐	
Chapitre 1 finalisé	☐	☐	
Chapitre 2 finalisé	☐	☐	
Chapitre 3 finalisé	☐	☐	
Chapitre 4 finalisé	☐	☐	
Chapitre 5 finalisé	☐	☐	
Conclusion générale finalisée	☐	☐	
Bibliographie finalisée	☐	☐	
Annexes finalisées	☐	☐	
Table des matières générée	☐	☐	
Liste des tableaux générée	☐	☐	

Liste des figures générée	☐	☐	
Liste des acronymes générée	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

III. CONFORMITÉ FORMELLE

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Police Times New Roman utilisée	☐	☐	
Taille 12 respectée	☐	☐	
Interligne 1,5 respecté	☐	☐	
Marges conformes	☐	☐	
Pagination correcte	☐	☐	
Normes APA respectées	☐	☐	
Toutes les références citées figurent dans la bibliographie	☐	☐	
Tous les tableaux comportent une source	☐	☐	
Toutes les figures comportent une source	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

IV. PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Minimum trois articles scientifiques réalisés	☐	☐	
Articles rédigés en anglais	☐	☐	
Deux articles minimum dans des revues reconnues et indexées (cairn,.....)	☐	☐	

Un article minimum publié dans Scopus ou Web of Science	☐	☐	
Articles liés au sujet de thèse	☐	☐	
Justificatifs disponibles	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

RÉFÉRENCES DES PUBLICATIONS

.....

.....

.....

V. COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Minimum deux communications réalisées	☐	☐	
Communications liées au sujet de thèse	☐	☐	
Congrès avec comité scientifique	☐	☐	
Attestations disponibles	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

Communications présentées

.....

.....

.....

VI. FORMATIONS ET ACTIVITÉS DOCTORALES

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Module méthodologie de recherche validé	☐	☐	

Module langues validé	☐	☐	
Module culture digitale validé	☐	☐	
Module éthique de la recherche validé	☐	☐	
Participation aux séminaires doctoraux	☐	☐	
Participation aux activités du laboratoire	☐	☐	
Participation aux colloques scientifiques	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

VII. ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES ET ADMINISTRATIVES

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Participation aux surveillances d'examens	☐	☐	
Participation aux travaux dirigés (si applicable)	☐	☐	
Participation à l'organisation d'activités scientifiques	☐	☐	
Obligations institutionnelles remplies	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

VIII. INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Rapport anti-plagiat obtenu	☐	☐	
Taux de similitude ≤ 20 %	☐	☐	
Déclaration d'originalité signée	☐	☐	

Déclaration d'intégrité scientifique signée	☐	☐	
Déclaration d'utilisation de l'IA signée	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

IX. PRÉ-SOUTENANCE

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Pré-soutenance réalisée	☐	☐	
Corrections demandées intégrées	☐	☐	
Validation du directeur de thèse obtenue	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

X. DOSSIER DE SOUTENANCE

Éléments à vérifier	Oui	Non	Observations
Manuscrit final déposé	☐	☐	
Dossier administratif complet	☐	☐	
Rapport anti-plagiat joint	☐	☐	
Attestations de publication jointes	☐	☐	
Attestations de communication jointes	☐	☐	
Attestations de validation des modules jointes	☐	☐	
Autres éléments à vérifier	☐	☐	

VALIDATION FINALE

Avis du directeur de thèse

☐ Favorable à la soutenance☐ Favorable sous réserve

☐ Défavorable

Observations :

.....

.....

Date :

Signature du doctorant :

Signature du directeur de thèse :

Visa du directeur de la structure de recherche :

EXEMPLE D'UTILISATION

Un doctorant de troisième année coche chaque rubrique au fur et à mesure :

- Trois articles publiés ;
- Deux communications internationales ;
- Rapport Turnitin à 14 % ;
- Pré-soutenance validée ;
- Manuscrit final de 280 pages terminé ;
- Modules transversaux validés.

Une fois toutes les cases essentielles cochées et validées par le directeur de thèse, le dossier peut être transmis pour la désignation des rapporteurs et l'autorisation de soutenance.

Cette check-list constitue généralement l'une des annexes les plus utiles du guide doctoral, car elle permet d'éviter les oublis et de standardiser les conditions de soutenabilité selon le Protocole Chakor

ANNEXE 8 : MODÈLE DE PROJET DOCTORAL (EXEMPLE COMPLET)

TITRE PROVISOIRE : impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle des PME marocaines : le rôle médiateur de l'innovation organisationnelle

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

La transformation digitale constitue aujourd'hui l'un des principaux leviers de compétitivité des entreprises. L'émergence des technologies numériques, de l'intelligence artificielle, du Big Data et du Cloud Computing modifie profondément les modèles économiques et les pratiques managériales. Les organisations sont amenées à repenser leurs processus afin d'améliorer leur performance et de répondre aux nouvelles exigences des marchés.

Au Maroc, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 90 % du tissu économique national et jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois et de richesse. Malgré les efforts entrepris pour encourager leur digitalisation, plusieurs PME rencontrent encore des difficultés liées à l'adoption et à l'exploitation efficace des technologies numériques.

Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'examiner dans quelle mesure la transformation digitale contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle des PME marocaines et d'identifier les mécanismes permettant d'expliquer cette relation.

2. PROBLÉMATIQUE

Les recherches existantes montrent que la transformation digitale peut améliorer la performance des organisations. Toutefois, les résultats demeurent parfois contradictoires et les mécanismes explicatifs de cette relation restent insuffisamment explorés dans le contexte des pays émergents.

La question centrale de cette recherche est donc la suivante : **Comment la transformation digitale influence-t-elle la performance organisationnelle des PME marocaines ?**

Cette question conduit à s'interroger sur le rôle que pourrait jouer l'innovation organisationnelle dans cette relation.

3. QUESTIONS DE RECHERCHE

QUESTION PRINCIPALE

Comment la transformation digitale influence-t-elle la performance organisationnelle des PME marocaines ?

QUESTIONS SECONDAIRES

- Quel est l'impact direct de la transformation digitale sur la performance organisationnelle ?
- Dans quelle mesure la transformation digitale favorise-t-elle l'innovation organisationnelle ?
- L'innovation organisationnelle joue-t-elle un rôle médiateur entre transformation digitale et performance organisationnelle ?
- Quels facteurs favorisent ou freinent la réussite de la transformation digitale dans les PME marocaines ?

4. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Objectif général : Analyser l'impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle des PME marocaines.

Objectifs spécifiques

- Identifier les dimensions de la transformation digitale dans les PME marocaines.

- Évaluer l'impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle.
- Examiner l'effet de la transformation digitale sur l'innovation organisationnelle.
- Étudier le rôle médiateur de l'innovation organisationnelle.
- Formuler des recommandations managériales destinées aux dirigeants de PME.

5. REVUE DE LITTÉRATURE PRÉLIMINAIRE

La littérature relative à la transformation digitale s'appuie principalement sur plusieurs cadres théoriques :

La théorie des ressources et compétences (Resource-Based View)

Selon Barney (1991), les ressources stratégiques constituent une source d'avantage concurrentiel durable lorsqu'elles sont rares, difficiles à imiter et créatrices de valeur.

La théorie des capacités dynamiques

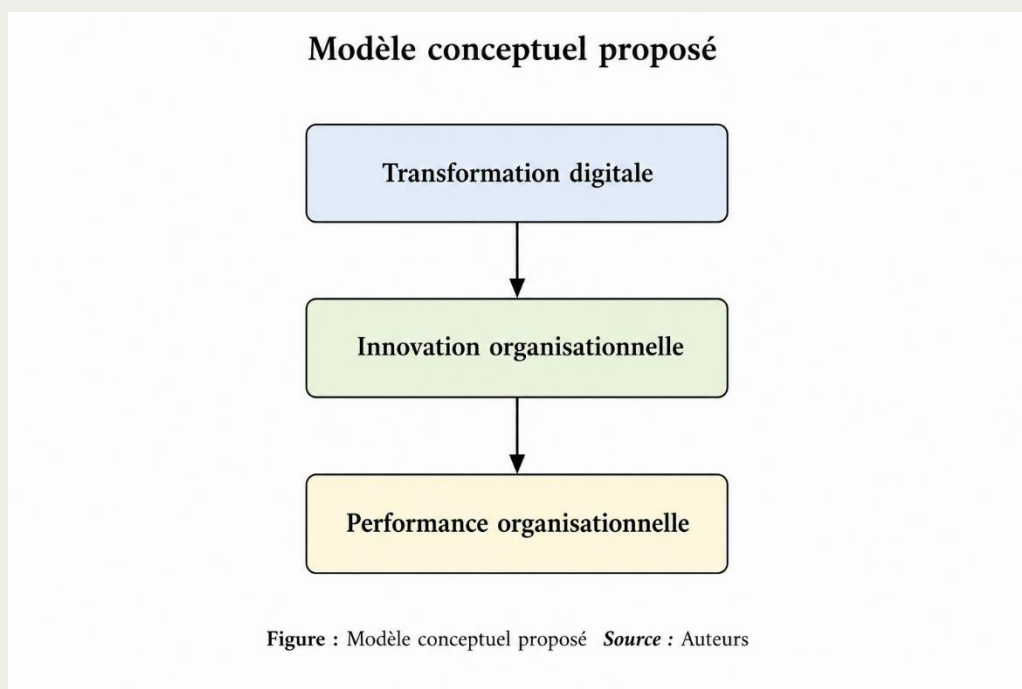
Teece, Pisano et Shuen (1997) soulignent la capacité des organisations à intégrer, construire et reconfigurer leurs ressources afin de répondre aux changements environnementaux.

La théorie de l'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle permet aux entreprises d'adapter leurs structures, leurs processus et leurs modes de gestion afin d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité.

Les travaux existants suggèrent que la transformation digitale favorise l'innovation, laquelle contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle.

6. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES



HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

H1 : La transformation digitale influence positivement la performance organisationnelle.

H2 : La transformation digitale influence positivement l'innovation organisationnelle.

H3 : L'innovation organisationnelle influence positivement la performance organisationnelle.

H4 : L'innovation organisationnelle joue un rôle médiateur entre la transformation digitale et la performance organisationnelle.

7. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Positionnement épistémologique : Cette recherche adopte une posture positiviste.

Approche méthodologique : Une démarche quantitative sera privilégiée.

Population cible : Dirigeants et cadres des PME marocaines opérant dans différents secteurs d'activité.

Méthode d'échantillonnage : Échantillonnage non probabiliste par convenance.

Collecte des données : Les données seront recueillies au moyen d'un questionnaire administré auprès des PME marocaines.

Taille de l'échantillon : Environ 300 à 500 répondants.

- Analyse des données
- Statistiques descriptives (SPSS)
- Analyse factorielle exploratoire
- Analyse factorielle confirmatoire
- Modélisation par équations structurelles (SmartPLS)

8. CONTRIBUTIONS ATTENDUES

- Contributions théoriques
- Enrichissement de la littérature sur la transformation digitale.
- Validation d'un modèle conceptuel dans le contexte marocain.
- Contribution aux travaux sur les capacités dynamiques.
- Contributions managériales
- Identification des facteurs clés de succès de la transformation digitale.
- Recommandations pour les dirigeants de PME.
- Aide à la prise de décision stratégique.
- Contributions sociétales
- Soutien à la compétitivité des PME marocaines.
- Accompagnement de la transition numérique au Maroc.

9. PLAN PROVISOIRE DE LA THÈSE

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

- Transformation digitale
- Innovation organisationnelle
- Performance organisationnelle
- Théories mobilisées

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

- Construction du modèle théorique
- Développement des hypothèses

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

- Paradigme de recherche
- Échantillonnage
- Instruments de mesure
- Techniques d'analyse

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS EMPIRIQUES

- Analyses descriptives
- Validation du modèle
- Test des hypothèses

CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

- Discussion des résultats
- Implications théoriques
- Implications managériales
- Limites et perspectives futures

10. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES PRÉLIMINAIRES

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

