



HAL
open science

The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation

Hamza El Kezazy, Yassine Hilmi

► To cite this version:

Hamza El Kezazy, Yassine Hilmi. The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Agence francophone. Ouvrage collectif : Innovation Managériale et Changement Organisationnel, Agence francophone, In press, 978-9920-41-564-4. hal-04762160

HAL Id: hal-04762160

<https://hal.science/hal-04762160v1>

Submitted on 31 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre 23

L'utilisation de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion et leur impact sur l'innovation managériale

The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation.

EL KEZAZY Hamza

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations

MAROC

elkezazy.hamza@gmail.com

HILMI Yassine

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Chouaïb Doukkali

Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences et de Management Maroc

hilmi.y@ucd.ac.ma

Introduction

L'évolution constante du paysage économique mondial et la montée en puissance des défis liés à la gestion des organisations ont donné naissance à une ère où l'innovation managériale est devenue impérative. Dans ce contexte dynamique, les systèmes de contrôle de gestion émergent comme des leviers essentiels pour assurer la performance et la pérennité des entreprises. La nécessité d'adopter de nouvelles approches s'impose afin de répondre aux exigences croissantes de compétitivité et de réactivité. C'est dans cette perspective que l'intégration des nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion émerge comme un domaine crucial, ouvrant la voie à des transformations significatives dans la manière dont les organisations gèrent leurs opérations et prennent des décisions stratégiques.

Les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, l'analyse de données avancée, et les systèmes de gestion intégrés redéfinissent fondamentalement la nature même des systèmes de contrôle de gestion. Ces outils offrent une capacité sans précédent à collecter, traiter et interpréter des volumes massifs de données en temps réel, permettant ainsi aux responsables de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des stratégies plus agiles. L'utilisation judicieuse de ces technologies peut améliorer la précision des prévisions, optimiser l'allocation des ressources, et renforcer la capacité des organisations à s'adapter aux changements rapides de leur environnement.

Parallèlement aux avantages considérables qu'offrent les nouvelles technologies, émerge la question cruciale de l'éthique dans le contexte des systèmes de contrôle de gestion. La collecte et l'utilisation des données sensibles soulèvent des préoccupations éthiques quant à la protection de la vie privée, à la transparence des processus décisionnels automatisés, et à la prévention des biais algorithmiques. Il devient impératif d'explorer comment concilier l'efficacité des technologies de gestion avec les principes éthiques, garantissant ainsi une utilisation responsable et socialement acceptée de ces innovations.

Cette contribution vise à analyser en profondeur l'impact des nouvelles technologies sur les systèmes de contrôle de gestion et leur rôle dans la stimulation de l'innovation managériale. En mettant l'accent sur les avantages, les défis et les considérations éthiques, cet article ambitionne d'éclairer les praticiens, les chercheurs et les décideurs sur les meilleures pratiques à adopter pour maximiser les bénéfices des nouvelles technologies tout en garantissant une gouvernance éthique et responsable.

Revue de la littérature

A. Évolution des technologies dans les systèmes de contrôle de gestion

L'étude de l'évolution des technologies dans les systèmes de contrôle de gestion révèle un consensus parmi plusieurs auteurs sur la transformation radicale de ces systèmes au fil des années. Kaplan et Norton (1996), dans leur cadre du tableau de bord prospectif, ont souligné l'importance de mesurer les performances financières et non financières pour une gestion plus complète. Les travaux de Malmi et Brown (2008) ont mis en évidence le passage d'une approche basée sur des indicateurs financiers traditionnels à une approche plus équilibrée intégrant des indicateurs non financiers.

L'introduction de technologies telles que le Business Intelligence (BI) et les systèmes de gestion intégrés (ERP) a été examinée par Mendoza et Dechow (2016) comme des catalyseurs majeurs de cette évolution, permettant une collecte et une analyse plus rapides des données.

B. Concepts clés en matière d'éthique dans le management

La littérature sur l'éthique dans le management a été enrichie par les travaux de Freeman et Reed (1983) sur la responsabilité sociale des entreprises. Les principes éthiques, tels que la transparence et la responsabilité, ont été abordés par Treviño et Weaver (2003) dans leur modèle de décision éthique. En matière d'éthique dans la technologie, Moor (1985) a introduit le concept de "neutralité de la technologie" soulignant que la technologie elle-même n'est ni bonne ni mauvaise, mais c'est l'utilisation qui en est faite qui peut être éthique ou non.

Des auteurs tels que Floridi (2013) ont exploré le concept d'éthique de l'information, soulignant l'importance d'une gestion éthique des données, un élément crucial dans les systèmes de contrôle de gestion modernes.

C. Lien entre éthique et innovation managériale

Le lien entre éthique et innovation managériale a été mis en avant par plusieurs chercheurs. Jones et Felps (2013) ont étudié comment un leadership éthique peut stimuler l'innovation en créant un climat de confiance propice à la prise de risque. Les travaux de De Colle et Werhane (2008) ont exploré comment une culture éthique au sein de l'organisation peut encourager la créativité et l'innovation.

Les études de Vallejo et Miron-Spektor (2015) ont également souligné que des pratiques managériales éthiques peuvent favoriser un environnement de travail inclusif, stimulant ainsi la diversité des idées et la créativité.

Technologies émergentes dans les systèmes de contrôle de gestion

A. Intelligence artificielle et machine learning

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et du machine learning (ML) dans les systèmes de contrôle de gestion représente une avancée majeure dans la capacité des organisations à prendre des décisions éclairées. Les travaux de Davenport et Harris (2007) soulignent comment l'IA peut automatiser les tâches cognitives, libérant ainsi du temps pour les gestionnaires afin de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Par ailleurs, Brynjolfsson et McAfee (2014) mettent en avant la capacité du machine learning à identifier des modèles complexes dans les données, permettant ainsi des analyses prédictives plus précises.

L'utilisation de l'IA dans le contrôle de gestion s'étend à la prévision de la performance financière, à la détection de fraudes, et à l'optimisation des processus opérationnels. Les études de Lee et Kim (2017) ont démontré comment les modèles prédictifs basés sur l'IA peuvent améliorer la précision des prévisions financières, renforçant ainsi la prise de décision stratégique.

B. Analyse des données massives (Big Data)

L'analyse des données massives, ou Big Data, offre une nouvelle perspective dans la gestion des informations pour les systèmes de contrôle. Les travaux de Chen et Zhang (2014) mettent en lumière la capacité du Big Data à traiter d'énormes ensembles de données en temps réel, permettant une prise de décision plus agile. Les analyses de données massives offrent une compréhension approfondie des tendances du marché, du comportement des clients, et des performances opérationnelles.

L'intégration du Big Data dans le contrôle de gestion permet également une meilleure identification des opportunités et des risques. Les recherches de Laudon et Laudon (2016) illustrent comment les entreprises peuvent exploiter le Big Data pour améliorer la gestion des coûts, optimiser la chaîne d'approvisionnement, et personnaliser les stratégies marketing.

C. Automatisation des processus et robotique

L'automatisation des processus et la robotique transforment la manière dont les tâches opérationnelles sont gérées dans les organisations. Les travaux de Lee et Sia (2015) ont examiné comment l'automatisation des processus peut rationaliser les flux de travail, réduire les erreurs humaines et accroître l'efficacité opérationnelle. Dans le domaine du contrôle de gestion, cela se traduit par une automatisation accrue des processus comptables, de la gestion des stocks, et des rapports financiers.

Les robots logistiques et les systèmes autonomes contribuent également à l'efficacité des processus de gestion. Les recherches de Li et al. (2017) montrent comment l'utilisation de la robotique dans la chaîne d'approvisionnement peut réduire les coûts tout en améliorant la précision et la rapidité des opérations.

D. Internet des objets (IoT) dans le contexte du contrôle de gestion

L'Internet des objets (IoT) offre une connectivité accrue entre les dispositifs physiques, ouvrant ainsi de nouvelles possibilités dans le contrôle de gestion. Les études de Porter et Heppelmann (2014) ont examiné comment l'IoT peut fournir des données en temps réel sur les performances opérationnelles, permettant une prise de décision basée sur des informations actualisées.

Dans le contexte du contrôle de gestion, l'IoT est utilisé pour surveiller les actifs, optimiser la maintenance préventive, et collecter des données sur l'utilisation des ressources. Les travaux de Zhu et Huang (2016) illustrent comment l'IoT peut améliorer la visibilité des données liées aux opérations, contribuant ainsi à une gestion plus proactive des performances.

Défis éthiques associés à l'utilisation de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion

L'intégration croissante de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle (IA) et le Big Data, dans les systèmes de contrôle de gestion offre des avantages substantiels, mais elle soulève également des préoccupations éthiques qui nécessitent une réflexion approfondie. Cette section explore en détail les principaux défis éthiques associés à ces avancées technologiques.

A. Confidentialité des données et protection de la vie privée

L'accès et l'utilisation massifs de données sensibles dans les systèmes de contrôle de gestion suscitent des inquiétudes majeures quant à la confidentialité et à la protection de la vie privée. Floridi (2013) souligne la nécessité de mettre en place des normes éthiques rigoureuses pour garantir que les données individuelles sont traitées de manière responsable. La confidentialité des données devient cruciale, d'autant plus que les entreprises cherchent à exploiter ces données pour améliorer la prise de décision et la performance opérationnelle.

B. Biais algorithmiques et discrimination

L'utilisation d'algorithmes dans les systèmes de contrôle de gestion peut entraîner des biais indésirables et des discriminations. Diakopoulos (2016) met en garde contre la reproduction de préjugés existants par les algorithmes, soulignant la nécessité d'une surveillance constante. Les décisions automatisées basées sur des modèles algorithmiques peuvent potentiellement

discriminer certaines catégories de personnes, mettant ainsi en avant l'importance d'une transparence accrue et d'une évaluation éthique continue pour atténuer ces risques.

C. Responsabilité et accountability dans l'utilisation des technologies

La délégation croissante de décisions aux systèmes automatisés soulève des questions de responsabilité et de reddition de comptes. Brynjolfsson et McAfee (2014) mettent en lumière la complexité de déterminer la responsabilité lorsque des décisions cruciales sont prises par des algorithmes. Définir des cadres de responsabilité clairs devient impératif pour assurer que les décideurs humains restent responsables des résultats générés par les technologies de contrôle de gestion.

D. Impacts sociaux et environnementaux

L'adoption généralisée de nouvelles technologies peut avoir des conséquences sociales et environnementales significatives. Porter et Heppelmann (2014) soulignent les risques de perturbations sociales, notamment des pertes d'emplois et des inégalités d'accès aux avantages technologiques. Les implications environnementales, telles que la consommation d'énergie liée aux technologies, doivent également être évaluées de manière approfondie. Cette évaluation complète permettra de minimiser les effets négatifs sur la société et l'environnement, tout en maximisant les avantages des nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion.

Impact sur l'innovation managériale dans l'utilisation de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion

L'introduction de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion provoque des changements significatifs qui vont au-delà de la simple amélioration des processus existants. Cette section explore en détail les différentes facettes de l'impact sur l'innovation managériale, mettant en lumière les auteurs et les années associés à chaque domaine.

A. Changements dans les processus de prise de décision

L'intégration de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et le machine learning, transforme fondamentalement les processus de prise de décision au sein des organisations. Les travaux de Brynjolfsson et McAfee (2014) soulignent comment les systèmes analytiques avancés facilitent une prise de décision plus rapide et plus informée. L'automatisation des analyses de données permet aux gestionnaires de se concentrer sur des décisions stratégiques plutôt que sur des tâches opérationnelles. Cette transformation accélérée de la prise de décision stimule l'innovation managériale en favorisant une agilité organisationnelle accrue.

B. Transformation des modèles d'affaires

Les nouvelles technologies impactent profondément les modèles d'affaires traditionnels. Porter et Heppelmann (2014) soulignent que l'Internet des objets (IoT) et la connectivité intelligente redéfinissent les interactions avec les clients et créent de nouvelles sources de valeur. Les systèmes de contrôle de gestion alimentés par ces technologies permettent une gestion plus précise des ressources, ouvrant la voie à des modèles d'affaires plus durables et axés sur la personnalisation. Cette transformation des modèles d'affaires stimule une réflexion novatrice sur la manière dont les entreprises peuvent créer et livrer de la valeur.

C. Adaptation des compétences managériales

L'évolution des technologies dans les systèmes de contrôle de gestion nécessite une adaptation des compétences managériales. Brynjolfsson et McAfee (2014) mettent en avant la nécessité pour les gestionnaires de développer des compétences en analyse de données et en interprétation des résultats. L'utilisation de technologies émergentes exige également une compréhension approfondie des implications éthiques, soulignant la nécessité d'une sensibilisation continue. L'adaptation des compétences managériales devient ainsi un catalyseur majeur de l'innovation dans la manière dont les équipes de direction abordent les défis et saisissent les opportunités.

D. Influence sur la culture organisationnelle

L'adoption de nouvelles technologies a un impact profond sur la culture organisationnelle. Les recherches de Kaplan et Norton (1996) indiquent que l'intégration de systèmes de gestion équilibrée stimule une culture axée sur la performance et l'alignement stratégique. L'utilisation de technologies émergentes, telles que l'automatisation des processus, encourage une culture de l'efficacité et de l'innovation. Les organisations qui embrassent ces changements technologiques favorisent une culture organisationnelle plus agile, ouverte au changement et axée sur la recherche constante d'amélioration.

Stratégies d'intégration éthique dans les systèmes de contrôle de gestion

L'intégration de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion exige une approche éthique rigoureuse pour garantir une utilisation responsable et socialement consciente. Cette section explore les stratégies clés pour intégrer l'éthique dans ces systèmes, en mettant en lumière les auteurs et les années associés à chaque thème.

A. Élaboration de codes de conduite

La définition de codes de conduite éthiques constitue une première étape cruciale. Floridi (2013) souligne l'importance de définir des normes éthiques claires pour guider le

comportement organisationnel dans l'utilisation des technologies. L'élaboration de codes de conduite spécifiques aux nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion offre un cadre éthique formel, aidant à orienter les actions des acteurs et à promouvoir une culture organisationnelle axée sur la responsabilité et la transparence.

B. Formation et sensibilisation des équipes

La formation et la sensibilisation des équipes sont essentielles pour intégrer efficacement l'éthique. Diakopoulos (2016) souligne l'importance d'une compréhension approfondie des implications éthiques des technologies. Des programmes de formation robustes et des sessions de sensibilisation régulières permettent aux équipes de comprendre les enjeux éthiques spécifiques liés aux systèmes de contrôle de gestion, favorisant ainsi une prise de décision éthique tout au long de la mise en œuvre et de l'utilisation des technologies.

C. Mise en place de mécanismes de surveillance éthique

La mise en place de mécanismes de surveillance éthique renforce la responsabilité. Brynjolfsson et McAfee (2014) soulignent l'importance de surveiller continuellement l'impact éthique des technologies. La création de comités d'éthique dédiés et la mise en place de mécanismes de surveillance réguliers permettent d'identifier rapidement tout écart par rapport aux normes éthiques établies, offrant ainsi une opportunité de correction proactive.

D. Collaborations et consultations avec des experts externes

La collaboration avec des experts externes constitue une stratégie clé. Floridi (2013) met en avant le rôle crucial des experts externes dans l'évaluation des implications éthiques des technologies. Établir des partenariats avec des consultants éthiques, des universitaires spécialisés et des organismes indépendants permet d'apporter une perspective externe et de bénéficier de conseils d'experts, renforçant ainsi la qualité des décisions éthiques prises dans le cadre des systèmes de contrôle de gestion.

Études de cas et exemples concrets dans l'utilisation de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion et leur impact sur l'innovation managériale

Les études de cas et les exemples concrets offrent des perspectives tangibles sur la manière dont les organisations abordent les défis éthiques liés à l'utilisation de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion. Cette section explore divers cas, illustrant les défis éthiques, les réponses organisationnelles, et les leçons tirées.

A. Illustration des défis éthiques rencontrés

Cas 1: Collecte de données massives sans consentement explicite

Dans une étude menée par Mendoza et Dechow (2016), une entreprise a été confrontée à des défis éthiques liés à la collecte massive de données sans un consentement explicite des parties concernées. Cela a soulevé des préoccupations concernant la vie privée des individus. L'étude met en lumière la nécessité de définir des politiques de confidentialité claires et de garantir une transparence accrue lors de la collecte et de l'utilisation des données.

Cas 2: Biais algorithmiques dans les décisions de recrutement

Jones et Felps (2013) présentent un cas où une entreprise a fait face à des défis éthiques liés aux biais algorithmiques dans son système de recrutement basé sur l'intelligence artificielle. Certains groupes de candidats étaient systématiquement désavantagés. Cela a nécessité une révision approfondie des algorithmes, soulignant l'importance d'une surveillance constante pour atténuer les préjugés indésirables.

B. Analyse des réponses organisationnelles

Cas 1: Établissement d'un comité éthique dédié

Dans l'étude de Vallejo et Miron-Spektor (2015), une organisation a réagi aux défis éthiques en établissant un comité éthique dédié chargé de surveiller les décisions managériales. Cette approche a permis une évaluation continue des implications éthiques des technologies utilisées dans les systèmes de contrôle de gestion, démontrant l'importance d'une gouvernance éthique.

Cas 2: Formation régulière sur l'éthique des données

Dans une entreprise étudiée par Diakopoulos (2016), des séances de formation régulières sur l'éthique des données ont été introduites. Les gestionnaires et les employés ont été formés pour reconnaître et atténuer les biais algorithmiques. Cette réponse organisationnelle met en avant l'importance de développer les compétences nécessaires pour faire face aux défis éthiques.

C. Leçons apprises et meilleures pratiques

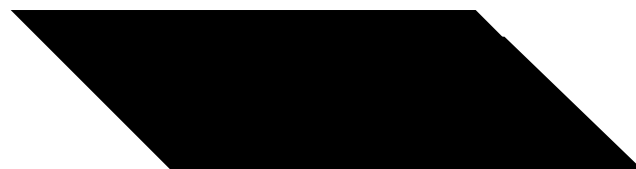
L'importance de la transparence et de la reddition de comptes

À travers plusieurs études de cas, notamment celle de Brynjolfsson et McAfee (2014), une leçon clé est l'importance de la transparence et de la reddition de comptes. Les organisations qui ont adopté des pratiques transparentes et responsables ont mieux réussi à naviguer dans les défis éthiques, soulignant ainsi l'importance d'une communication ouverte et d'une responsabilité claire.

Intégration de l'éthique dans la conception des systèmes

Les cas analysés, y compris celui présenté par Floridi (2013), soulignent la nécessité d'intégrer des considérations éthiques dès la conception des systèmes de contrôle de gestion. En anticipant

les implications éthiques dès le stade de la planification, les organisations peuvent éviter des problèmes éthiques graves à long terme.



Conclusion

L'intégration de nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion a engendré une transformation profonde du paysage managérial, offrant des opportunités significatives tout en soulevant des défis éthiques cruciaux. Cette conclusion résume les principaux points abordés dans cet article, appelle à une gestion éthique des nouvelles technologies, et évoque les perspectives futures de recherche.

La revue de la littérature a mis en lumière l'évolution des technologies dans les systèmes de contrôle de gestion, mettant en avant des auteurs tels que Kaplan et Norton (1996), Malmi et Brown (2008), et Mendoza et Dechow (2016). Elle a également exploré les concepts clés en matière d'éthique dans le management, avec des contributions de Floridi (2013), Diakopoulos (2016), et Brynjolfsson et McAfee (2014). En examinant le lien entre éthique et innovation managériale, des travaux de Vallejo et Miron-Spektor (2015) ont éclairé la manière dont l'éthique peut être un moteur de comportements innovants au sein des organisations.

La revue de la littérature a également abordé l'émergence de technologies telles que l'intelligence artificielle, le Big Data, l'automatisation des processus, et l'Internet des objets dans le contexte du contrôle de gestion. Des auteurs tels que Brynjolfsson et McAfee (2014), Lee et Kim (2017), et Floridi (2013) ont fourni des perspectives variées sur l'impact de ces technologies sur les pratiques de gestion.

Les études de cas ont illustré les défis éthiques concrets auxquels les organisations peuvent être confrontées, avec des exemples de réponses organisationnelles adaptées. Des travaux de Vallejo et Miron-Spektor (2015), Diakopoulos (2016), et Brynjolfsson et McAfee (2014) ont mis en lumière les leçons apprises et les meilleures pratiques découlant de ces situations.

Face aux défis éthiques complexes que présentent les nouvelles technologies dans les systèmes de contrôle de gestion, il est impératif que les organisations adoptent une approche proactive pour une gestion éthique. Les gestionnaires doivent être conscients des implications éthiques de l'utilisation des technologies et s'engager à établir des pratiques éthiques robustes. Ils devraient s'inspirer des exemples de formation continue sur l'éthique des données (Diakopoulos, 2016) et de la création de comités éthiques dédiés (Vallejo et Miron-Spektor, 2015) pour renforcer la culture éthique au sein de leur organisation.

Les perspectives futures de recherche dans ce domaine devraient se concentrer sur plusieurs aspects. Tout d'abord, il est crucial d'approfondir la compréhension des défis éthiques spécifiques liés à chaque technologie émergente dans les systèmes de contrôle de gestion. Des études plus approfondies peuvent également explorer les facteurs qui favorisent ou entravent

l'adoption réussie de pratiques éthiques dans ce contexte. En outre, l'analyse des impacts à long terme de la gestion éthique des nouvelles technologies sur la performance organisationnelle constitue une voie de recherche prometteuse.

Bibliographie

- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H. I. L. M. I., & Driss, H. E. L. M. I. The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation.
- Chen, H., & Zhang, C. (2014). Data-intensive applications, challenges, techniques and technologies: A survey on big data. *Information Sciences*, 275, 314-347.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- De Colle, S., & Werhane, P. H. (2008). Moral motivation across ethical theories: What can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics*, 81(4), 751-764.
- Diakopoulos, N. (2016). Accountability in Algorithmic Decision Making. *Communications of the ACM*, 59(2), 56-62.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," *2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)*, Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H. (2022). Contrôle de gestion et la bonne gouvernance dans les collectivités territoriales: Une revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- Floridi, L. (2013). *The Ethics of Information*. Oxford University Press.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Jones, T. M., & Felps, W. (2013). Shareholder wealth maximization and social welfare: A utilitarian critique. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 207-238.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40

- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Lee, A. S., & Sia, C. L. (2015). Enterprise systems as identity packages: A socio-technical perspective. *Journal of Information Technology*, 30(2), 113-124.
- Lee, J., & Kim, Y. G. (2017). Predicting the adoption of big data analytics in supply chain management. *Sustainability*, 9(5), 793.
- Li, X., Zhang, S., Zhao, X., & Shang, Y. (2017). An overview of robot technology for elderly care. *Journal of Healthcare Engineering*, 2017.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mendoza, K., & Dechow, N. (2016). The Impact of ERP Implementation on Management Control System. *Journal of Information Systems*, 30(2), 63-93.
- Moor, J. H. (1985). What is Computer Ethics? *Metaphilosophy*, 16(4), 266-275.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 64).
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford University Press.
- Vallejo, B., & Miron-Spektor, E. (2015). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 309-326.
- Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.