

Chapitre 27 :

Digitalisation et transformation du contrôle de gestion: vers un rôle de business partner

Digitalization and transformation of management control: towards a business partner role

ESSAHLI Fatima Ezzahra

Ph.D. Student

National School of Commerce and Management

Chouaib Doukkali University, Kingdom of Morocco

HILMI Yassine

Research teacher

National School of Business and Management

El Jadida University – Morocco

Résumé

La transformation digitale modifie profondément les pratiques de gestion et les systèmes de pilotage de la performance au sein des organisations. Dans ce contexte, le contrôle de gestion connaît une évolution importante, passant d'une fonction centrée sur le reporting et la surveillance budgétaire vers un rôle plus stratégique. L'intégration des technologies numériques, notamment les systèmes d'information, l'analyse de données et l'intelligence artificielle, contribue à transformer les outils et les pratiques du contrôle de gestion. Ce chapitre analyse l'impact de la digitalisation sur cette fonction et met en évidence l'émergence du contrôleur de gestion en tant que *business partner*, participant activement au processus décisionnel et au pilotage de la performance organisationnelle.

Mots-clés : Contrôle de gestion ; Digitalisation ; Transformation digitale ; Business partner ; Systèmes d'information ; Pilotage de la performance ; Analyse de données ; Intelligence artificielle.

Abstract

Digital transformation is profoundly changing management practices and performance management systems within organizations. In this context, management control is undergoing a significant evolution, shifting from a function focused on reporting and budgetary monitoring to a more strategic role. The integration of digital technologies, particularly information systems, data analytics, and artificial intelligence, is contributing to the transformation of management control tools and practices. This chapter analyzes the impact of digitalization on this function and highlights the emergence of the management controller as a business partner, actively participating in the decision-making process and the management of organizational performance.

Keywords : Management control ; Digitalization; Digital transformation; Business partner; Information systems; Performance management; Data analytics; Artificial intelligence.

Introduction

Au cours des dernières années, la transformation digitale s'est imposée comme l'un des principaux moteurs de changement dans les organisations. Le développement rapide des technologies numériques, des systèmes d'information et de l'analyse de données modifie profondément les pratiques de gestion et les mécanismes de pilotage de la performance (Vial, 2019). Dans ce contexte, les organisations sont amenées à repenser leurs dispositifs de gestion afin de s'adapter à un environnement caractérisé par une complexité croissante et une disponibilité accrue de l'information.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion occupe une place centrale dans le pilotage des organisations. Traditionnellement, cette fonction était principalement associée à des activités de suivi budgétaire, de reporting financier et de contrôle des performances organisationnelles (Anthony, 1965). Toutefois, l'évolution des pratiques managériales et l'apparition de nouveaux outils de pilotage ont progressivement contribué à transformer le rôle du contrôle de gestion au sein des organisations.

Les travaux de Kaplan et Norton (1992) ont notamment permis de renouveler les approches du pilotage de la performance à travers l'introduction du Balanced Scorecard, un outil intégrant des indicateurs financiers et non financiers afin d'améliorer l'alignement entre la stratégie et la performance organisationnelle. De même, plusieurs recherches soulignent que les systèmes de contrôle de gestion ne se limitent pas à des mécanismes de surveillance, mais constituent également des dispositifs permettant de soutenir la mise en œuvre de la stratégie et l'apprentissage organisationnel (Simons, 1995).

Par ailleurs, l'essor de la digitalisation et des technologies analytiques transforme progressivement les pratiques du contrôle de gestion. Les organisations disposent aujourd'hui de volumes croissants de données provenant de multiples sources, ce qui modifie les modalités de collecte, de traitement et d'analyse de l'information de gestion. Ces évolutions technologiques offrent ainsi de nouvelles opportunités pour améliorer la qualité des analyses décisionnelles et renforcer le rôle stratégique du contrôle de gestion dans les organisations.

Dans ce contexte, le rôle du contrôleur de gestion tend à évoluer vers celui d'un business partner, impliqué dans l'analyse stratégique et l'accompagnement des managers dans le

processus de prise de décision. La digitalisation apparaît ainsi comme un levier majeur de transformation du contrôle de gestion, contribuant à redéfinir les outils, les pratiques et les compétences associés à cette fonction.

Dans ce contexte, la question suivante se pose : **comment la digitalisation contribue-t-elle à transformer le rôle du contrôle de gestion vers un rôle de business partner ?**

Ce chapitre apporte une contribution à la littérature sur le contrôle de gestion en analysant l'impact de la transformation digitale sur l'évolution du rôle du contrôleur de gestion au sein des organisations. Il vise également à mettre en évidence les principales transformations des outils, des compétences et des pratiques du contrôle de gestion à l'ère de la digitalisation, tout en soulignant les enjeux et perspectives liés à l'émergence du contrôleur de gestion en tant que business partner.

Afin de répondre à cette problématique, ce chapitre est structuré en trois parties. La première partie analyse l'impact de la digitalisation sur la transformation des systèmes de contrôle de gestion. La deuxième partie examine l'évolution du rôle du contrôleur de gestion vers celui de business partner. Enfin, la troisième partie met en évidence les principaux enjeux et perspectives du contrôle de gestion à l'ère de la digitalisation. ?

1. Digitalisation et transformation du contrôle de gestion

1.1 La transformation digitale des organisations

La transformation digitale constitue aujourd'hui l'un des phénomènes majeurs qui redéfinissent les pratiques organisationnelles et les systèmes de pilotage de la performance. Elle renvoie à l'intégration des technologies numériques dans les processus organisationnels afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité de l'information et la capacité de prise de décision (Vial, 2019). Dans ce contexte, les entreprises sont amenées à adapter leurs dispositifs de gestion et leurs systèmes de contrôle afin de répondre aux exigences d'un environnement économique de plus en plus complexe et dynamique.

La digitalisation des organisations s'accompagne d'une diffusion croissante des technologies de l'information et de la communication, notamment les systèmes d'information intégrés, les

outils d'analyse de données et les plateformes numériques. Ces technologies permettent aux organisations de collecter et d'exploiter des volumes importants de données provenant de différentes sources, ce qui contribue à améliorer la qualité de l'information utilisée dans le pilotage de la performance (Granlund & Mouritsen, 2003).

Dans la littérature récente, plusieurs recherches mettent en évidence que la transformation digitale modifie profondément les pratiques managériales et les dispositifs de contrôle au sein des organisations. À cet égard, l'étude de Hilmi et Kaizar (2023) analyse l'évolution du contrôle de gestion dans le contexte des nouvelles technologies et souligne que la digitalisation contribue à transformer les pratiques traditionnelles du contrôle de gestion, en renforçant l'utilisation des outils numériques dans le pilotage de la performance.

1.2 L'impact des systèmes d'information sur le contrôle de gestion

Les systèmes d'information jouent un rôle central dans la transformation du contrôle de gestion. L'intégration de technologies numériques dans les processus organisationnels permet de renforcer la circulation de l'information et d'améliorer la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. Dans ce contexte, les systèmes d'information deviennent un élément clé des dispositifs de pilotage de la performance.

Les systèmes d'information intégrés, tels que les ERP (Enterprise Resource Planning), permettent notamment d'automatiser certaines tâches de collecte et de traitement de l'information, tout en facilitant l'accès à des données fiables et disponibles en temps réel (Rom & Rohde, 2007). Ces évolutions technologiques contribuent ainsi à améliorer la transparence de l'information et à renforcer la capacité des organisations à suivre et analyser leur performance.

Dans le contexte marocain, les travaux de El Kezazy et Nafazoui (2023) mettent en évidence que la digitalisation influence les pratiques du contrôle de gestion en introduisant de nouveaux outils numériques et en modifiant les méthodes traditionnelles de pilotage des organisations. Les auteurs montrent que l'intégration des technologies numériques contribue à renforcer l'efficacité des dispositifs de contrôle et à améliorer la qualité de l'information de gestion.

1.3 Les technologies analytiques et les nouveaux outils du contrôle de gestion

Le développement des technologies analytiques, telles que le Big Data et la Business Intelligence, offre également de nouvelles opportunités pour le contrôle de gestion. Ces outils permettent d'exploiter de grands volumes de données afin de produire des analyses plus rapides et plus précises, ce qui favorise une meilleure compréhension des performances organisationnelles et une prise de décision plus éclairée (Appelbaum et al., 2017).

Dans ce contexte, plusieurs recherches soulignent que l'exploitation des données constitue désormais un levier stratégique pour les organisations. Les technologies analytiques permettent aux contrôleurs de gestion de produire des analyses plus approfondies et d'améliorer les processus de pilotage de la performance.

Par ailleurs, dans une étude portant sur les entreprises marocaines, Elhammam et Moumane (2023) examinent l'impact de la taille des entreprises sur la digitalisation du contrôle de gestion. Les résultats montrent que l'adoption des technologies numériques dans les systèmes de contrôle de gestion varie selon les caractéristiques organisationnelles, notamment la taille et le niveau de maturité technologique des entreprises.

1.4 L'intelligence artificielle et l'automatisation des processus de gestion

L'émergence de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus contribue également à transformer les pratiques du contrôle de gestion. Ces technologies permettent notamment d'automatiser certaines tâches répétitives liées au reporting et au traitement de l'information, ce qui libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que l'analyse stratégique et l'accompagnement des managers (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

Dans ce contexte, la digitalisation contribue à renforcer la dimension analytique et stratégique du contrôle de gestion, en permettant aux organisations d'améliorer la qualité de l'information de gestion et de soutenir plus efficacement le processus décisionnel.

Le tableau suivant présente une synthèse des principales contributions académiques portant sur la digitalisation du contrôle de gestion.

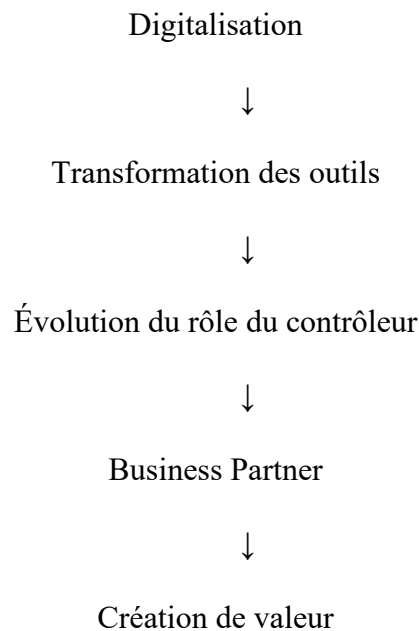
Tableau 1 : Principales contributions de la littérature sur la digitalisation du contrôle de gestion

Auteur	Année	Contribution principale
Anthony	1965	Définit le contrôle de gestion comme un mécanisme de pilotage des ressources organisationnelles
Kaplan & Norton	1992	Introduisent le Balanced Scorecard pour le pilotage stratégique
Granlund & Mouritsen	2003	Analysent l'impact des technologies de l'information sur les pratiques de contrôle
Rom & Rohde	2007	Étudient l'influence des ERP sur les systèmes de contrôle de gestion
Appelbaum et al.	2017	Montrent le rôle du Big Data dans l'analyse de la performance
Rikhardsson & Yigitbasioglu	2018	Analysent l'impact de la digitalisation sur les systèmes de contrôle
Hilmi & Kaizar	2023	Étudient l'impact des nouvelles technologies sur le contrôle de gestion
El Kezazy & Nafazoui	2023	Analysent l'évolution du contrôle de gestion à l'ère de la digitalisation
Elhammam & Moumane	2023	Étudient la digitalisation du contrôle de gestion dans les entreprises marocaines

Source : les auteurs

Comme l'illustre le tableau 1, la littérature académique met en évidence une transition progressive du contrôle de gestion traditionnel vers des systèmes de pilotage intégrant les technologies numériques, l'analyse de données et les outils analytiques avancés.

Figure 1 : Modèle conceptuel de transformation du contrôle de gestion



Source : les auteurs

2. Le contrôleur de gestion comme business partner

La transformation digitale des organisations ne se limite pas à une évolution des outils technologiques ; elle entraîne également une redéfinition du rôle des fonctions managériales, notamment celui du contrôleur de gestion. Traditionnellement, le contrôleur de gestion était principalement chargé de produire des rapports financiers, de suivre l'exécution budgétaire et de contrôler les écarts entre les objectifs et les résultats (Anthony, 1965). Cette vision classique du contrôle de gestion reposait essentiellement sur une logique de surveillance et de contrôle des performances.

Cependant, les transformations organisationnelles et technologiques ont progressivement modifié les attentes à l'égard de cette fonction. Dans un environnement économique marqué

par une complexité croissante et une intensification de la concurrence, les organisations ont besoin d'informations plus pertinentes et plus rapides pour soutenir leurs décisions stratégiques. Dans ce contexte, le rôle du contrôleur de gestion évolue vers celui d'un partenaire stratégique du management, souvent désigné dans la littérature sous le terme de business partner.

2.1 L'évolution du rôle du contrôleur de gestion

Plusieurs recherches soulignent que cette évolution s'accompagne d'une transformation des missions du contrôleur de gestion. Selon Kaplan et Norton (1992), les systèmes de pilotage de la performance doivent permettre d'aligner les actions opérationnelles avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans cette perspective, le contrôleur de gestion joue un rôle central dans la traduction de la stratégie en indicateurs de performance et dans l'accompagnement des managers dans le processus de prise de décision.

De même, Simons (1995) met en évidence que les systèmes de contrôle de gestion peuvent constituer des leviers stratégiques permettant de soutenir l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, le contrôleur de gestion ne se limite plus à un rôle de contrôle a posteriori, mais participe activement au pilotage stratégique de l'organisation.

2.2 La contribution de la digitalisation à la transformation du rôle du contrôleur de gestion

La digitalisation renforce cette évolution en permettant aux contrôleurs de gestion d'accéder à des volumes croissants de données et à des outils d'analyse plus performants. Les technologies analytiques, telles que la Business Intelligence et le Big Data, offrent la possibilité de produire des analyses plus approfondies et de développer des approches prédictives de la performance (Appelbaum et al., 2017).

Dans ce contexte, les outils numériques facilitent la production d'informations pertinentes et en temps réel, ce qui permet aux contrôleurs de gestion d'accompagner plus efficacement les managers dans leurs décisions stratégiques. La digitalisation contribue ainsi à renforcer la dimension stratégique du contrôle de gestion et à repositionner cette fonction au cœur du processus décisionnel.

2.3 Le contrôleur de gestion comme acteur de création de valeur

Dans les organisations contemporaines, le contrôleur de gestion est de plus en plus considéré comme un acteur clé dans la création de valeur organisationnelle. Son rôle consiste non seulement à analyser les performances passées, mais également à anticiper les évolutions futures et à identifier les opportunités d'amélioration.

Cette évolution conduit le contrôleur de gestion à participer activement aux processus de planification stratégique, d'évaluation des performances et de gestion des risques. En tant que business partner, il contribue à améliorer la qualité des décisions managériales en fournissant des analyses pertinentes et en accompagnant les managers dans l'interprétation des données.

2.4 Les nouvelles compétences du contrôleur de gestion à l'ère digitale

L'évolution du rôle du contrôleur de gestion s'accompagne également d'une transformation des compétences requises. Dans un environnement organisationnel caractérisé par l'essor des technologies numériques, les contrôleurs de gestion doivent développer de nouvelles compétences, notamment dans les domaines de l'analyse de données, de la maîtrise des outils numériques et de la communication stratégique.

Les compétences analytiques deviennent particulièrement importantes, car elles permettent d'exploiter efficacement les données disponibles et de produire des analyses pertinentes pour le pilotage de la performance. Par ailleurs, les compétences relationnelles et communicationnelles sont également essentielles afin de faciliter la collaboration entre les différentes fonctions de l'organisation.

2.5 Les limites et défis du rôle de business partner

Malgré les opportunités offertes par la digitalisation, la transformation du contrôleur de gestion en business partner soulève également plusieurs défis. L'intégration des technologies numériques nécessite des investissements importants en matière de systèmes d'information et de formation des compétences. De plus, la gestion et l'exploitation des données posent des questions liées à la fiabilité, à la sécurité et à la gouvernance de l'information.

Par ailleurs, l'évolution du rôle du contrôleur de gestion implique un changement culturel au sein des organisations, car cette fonction doit désormais adopter une posture plus proactive et collaborative dans le processus décisionnel.

3. Enjeux et perspectives du contrôle de gestion à l'ère digitale

La transformation digitale des organisations ouvre de nouvelles perspectives pour le contrôle de gestion, mais elle soulève également plusieurs défis liés à l'évolution des technologies, des compétences et des pratiques managériales. Dans un environnement caractérisé par une croissance rapide des données et par l'intégration croissante des technologies numériques dans les processus organisationnels, les systèmes de contrôle de gestion doivent s'adapter afin de répondre aux nouvelles exigences du pilotage de la performance.

3.1 La gestion et l'exploitation des données

L'un des principaux enjeux concerne la gestion et l'exploitation des données. La digitalisation permet aux organisations de collecter des volumes importants d'informations provenant de multiples sources, ce qui offre de nouvelles opportunités pour améliorer la qualité des analyses décisionnelles. Les technologies numériques permettent notamment de centraliser les données et de faciliter leur exploitation dans les processus de pilotage de la performance.

Cependant, cette abondance de données pose également plusieurs défis. Les organisations doivent faire face à des problématiques liées à la fiabilité des informations, à la sécurité des données et à leur gouvernance. La qualité de l'information devient ainsi un facteur déterminant pour garantir l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion. Dans ce contexte, les technologies d'analyse de données et les outils de Business Intelligence jouent un rôle central dans la transformation des systèmes de contrôle de gestion, en permettant de traiter et d'analyser de grands volumes de données afin de produire des informations pertinentes pour la prise de décision (Appelbaum et al., 2017).

3.2 L'évolution des compétences du contrôleur de gestion

Un second enjeu concerne l'évolution des compétences du contrôleur de gestion. L'intégration des technologies numériques dans les processus de gestion nécessite le développement de nouvelles compétences, notamment dans les domaines de l'analyse de données, de l'utilisation des systèmes d'information et de l'interprétation des résultats analytiques.

Dans un environnement organisationnel de plus en plus digitalisé, le contrôleur de gestion doit désormais maîtriser des outils technologiques avancés et développer des compétences analytiques lui permettant d'exploiter efficacement les données disponibles. Par ailleurs, plusieurs recherches soulignent que le contrôleur de gestion doit également renforcer ses compétences relationnelles et communicationnelles afin de faciliter la collaboration avec les différents acteurs de l'organisation et d'accompagner les managers dans leurs décisions stratégiques (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

3.3 L'intégration des technologies avancées dans les systèmes de contrôle de gestion

L'intégration de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et l'automatisation des processus représente également un défi important pour les organisations. Ces technologies permettent d'automatiser certaines tâches répétitives liées au reporting et au traitement de l'information, ce qui contribue à améliorer l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion.

Grâce à ces technologies, les organisations peuvent développer des outils d'analyse prédictive capables d'anticiper certaines évolutions de la performance et de soutenir les processus de planification stratégique. Toutefois, la mise en œuvre de ces technologies nécessite des investissements technologiques importants ainsi qu'une adaptation des structures organisationnelles et des pratiques managériales.

3.4 La gouvernance des systèmes d'information

La transformation digitale du contrôle de gestion soulève également des questions liées à la gouvernance et à l'intégration des systèmes d'information au sein des organisations. Afin de tirer pleinement parti des technologies numériques, les entreprises doivent développer des

stratégies permettant d'assurer la cohérence entre les systèmes d'information, les dispositifs de contrôle et les objectifs stratégiques de l'organisation (Vial, 2019).

Une gouvernance efficace des systèmes d'information permet notamment de garantir la qualité des données, de sécuriser les flux d'information et de faciliter la coordination entre les différentes fonctions organisationnelles. Dans ce contexte, les systèmes d'information deviennent un élément clé du pilotage de la performance et du processus décisionnel.

3.5 Perspectives futures du contrôle de gestion digital

Au-delà des défis qu'elle soulève, la transformation digitale ouvre également de nouvelles perspectives pour le contrôle de gestion. Les technologies numériques offrent aux organisations la possibilité de développer des systèmes de pilotage plus performants, basés sur l'exploitation des données et sur l'utilisation d'outils analytiques avancés.

Dans les années à venir, le contrôle de gestion devrait ainsi évoluer vers des approches davantage orientées vers l'analyse prédictive, la création de valeur et l'accompagnement stratégique des managers. Cette évolution confirme la transformation progressive du contrôleur de gestion vers un rôle de business partner, capable de contribuer activement à la performance et à la compétitivité des organisations.

Conclusion

La transformation digitale constitue aujourd'hui un facteur déterminant dans l'évolution des pratiques managériales et des systèmes de pilotage de la performance au sein des organisations. L'intégration croissante des technologies numériques, telles que les systèmes d'information intégrés, les outils d'analyse de données, le Big Data et l'intelligence artificielle, contribue à transformer profondément les dispositifs de contrôle de gestion et les modalités de production de l'information de gestion.

L'analyse de la littérature met en évidence que la digitalisation ne se limite pas à une simple évolution technologique, mais qu'elle entraîne une transformation plus large des pratiques organisationnelles et du rôle du contrôle de gestion. Les technologies numériques permettent

d'améliorer la qualité de l'information, de renforcer les capacités d'analyse et de soutenir plus efficacement les processus décisionnels. Dans ce contexte, le contrôle de gestion évolue progressivement d'une fonction centrée sur la surveillance et le reporting financier vers une fonction plus stratégique orientée vers le pilotage de la performance.

Cette transformation s'accompagne également d'une évolution du rôle du contrôleur de gestion, qui tend à s'affirmer comme un véritable business partner au sein des organisations. En tant que partenaire stratégique des managers, le contrôleur de gestion participe désormais à l'analyse des performances, à l'interprétation des données et à l'accompagnement des décisions managériales. Cette évolution nécessite le développement de nouvelles compétences, notamment dans les domaines de l'analyse de données, de la maîtrise des outils numériques et de la communication stratégique.

Toutefois, la transformation digitale du contrôle de gestion soulève également plusieurs défis, notamment en matière de gouvernance des données, d'intégration des technologies numériques et d'adaptation des compétences organisationnelles. Les organisations doivent ainsi investir dans le développement des infrastructures technologiques et dans la formation des compétences afin de tirer pleinement parti des opportunités offertes par la digitalisation.

En perspective, l'évolution des technologies numériques devrait continuer à transformer les pratiques du contrôle de gestion et à renforcer son rôle dans le pilotage stratégique des organisations. Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme une fonction clé dans l'accompagnement des transformations organisationnelles et dans la création de valeur à l'ère de la digitalisation.

Bibliographie

ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(3), 28-43.

Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.

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.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29–44.

Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).

Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).

Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.

Elhammam, M., & Moumane, A. (2023). Digitalisation du contrôle de gestion et performance des entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).

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. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: *Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.

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., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Granlund, M., & Mouritsen, J. (2003). Introduction: Problematising the relationship between management control and information technology. *European Accounting Review*, 12(1), 77–83.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

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). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

Hilmi, Y., & Kaizar, A. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).

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.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.

Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).

Rom, A., & Rohde, C. (2007). Management accounting and integrated information systems: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(1), 40–68.

Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence and analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

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

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.