

Gestion des hôpitaux par l'adoption des pratiques de contrôle de gestion : revue de littérature

Hospital management through the adoption of management control practices: a literature review

LAAJAJ Youssef

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Cadi Ayyad

Laboratoire des Etudes Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)

Maroc

BELAKOUIRI Abdelghani

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences et Techniques

Université Cadi Ayyad

Laboratoire des Etudes Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)

Maroc

Date de soumission : 05/03/2025

Date d'acceptation : 28/04/2025

Pour citer cet article :

LAAJAJ. Y et BELAKOUIRI. A (2025) « Gestion des hôpitaux par l'adoption des pratiques de contrôle de gestion : revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 573-589

Résumé

La gestion des fonds publics apparaît comme la principale préoccupation du contrôle de régularité, qui consiste à s'assurer que les ressources allouées sont effectivement dépensées et présentées dans des états financiers qui donnent une image fidèle des transactions financières et de la performance globale de la structure hospitalière. Certes, l'hôpital est une organisation humanitaire à but non lucratif, reçoit ses fonds de l'État qui doit les convertir en ressources financières et matérielles d'une manière efficace, voire efficiente, pour pouvoir garantir les meilleurs soins aux patients au prix plus bas, ce qui implique la nécessité d'un contrôle de gestion en leur sein, pour assurer la meilleure utilisation de ses ressources au niveau de chaque service. De ce fait, notre problématique va enrichir la littérature portant sur le contrôle de gestion et l'ingénierie de la performance des hôpitaux, en se référant à la littérature qui relie les deux concepts. L'intérêt de cette étude tiendra donc à expliquer la nécessité du recours au système de contrôle de gestion comme moyen privilégié permettant d'améliorer la gestion hospitalière.

Mots clés : Contrôle de Gestion ; Performance ; Gestion des services de santé ; Hôpital ; Pratiques managériales.

Abstract

The management of public funds appears to be the main concern of regularity auditing, which consists of ensuring that the resources allocated are effectively spent and presented in financial statements that give a true and fair view of the financial transactions and overall performance of the hospital structure. Certainly, the hospital is a non-profit humanitarian organization, receives its funds from the State which must convert them into financial and material resources in an effective, even efficient way, to be able to guarantee the best care to the patients at the lowest price, which implies the necessity of a management control within them, to ensure the best use of its resources at the level of each service. Therefore, our problem will enrich the literature on management control and performance engineering of hospitals, referring to the literature that links the two concepts. The main purpose of this study is to explain the need for a management control system as a means of improving hospital management.

Keywords : Management Control ; Performance ; Health Services Management ; Hospital ; Management practices.

Introduction

Ces dernières années, le secteur de santé a subi de nombreux changements dans plusieurs pays, comme la mise en œuvre de diverses mesures gouvernementales portant sur la maîtrise des coûts. Actuellement, les établissements hospitaliers connaissent des bouleversements importants qui les poussent à mieux maîtriser leurs performances. Dans ce contexte, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et le Ministère Marocain de la Santé ont porté une très grande attention à la gestion et à la performance des centres hospitaliers (Alami, 2018). De ce fait, les hôpitaux publics marocains ont intégré un système de contrôle efficace et une gestion basée sur les résultats qui ciblent la performance tout en assurant la prise en compte de la dimension sociale et de l'activité non marchande des hôpitaux publics.

Dans ce sens, le contrôle de gestion est une opportunité de déployer des outils et des méthodes pour atteindre cet objectif. Cependant, le système de contrôle de gestion de l'hôpital doit être fondé sur des buts précis, tels que l'allocation optimale des ressources et non sur la réalisation des profits (Cauvin, 1999). En effet, le contrôle de gestion s'intéresse à l'adaptation de l'environnement interne de l'hôpital pour engendrer une performance locale des services. En plus de la mission médicale et sociale des hôpitaux, ces derniers se voient désormais confier à des missions de rentabilité, de contrôle, de qualité et de performance organisationnelle plus précisément la performance hospitalière. Dans ce cadre, peu d'études ont examiné la contribution du système de contrôle de gestion sur la performance globale des hôpitaux publics (Boussetta, 2017).

A cet égard, le contrôle de gestion consiste à suivre des données quantitatives et qualitatives pour but de pilotage et de décision. De cette sorte, piloter la performance d'une institution publique, plus particulièrement un établissement hospitalier, revient à choisir ses actions en anticipant leur réalisation, à surveiller leur déroulement pour garantir que tout se passe comme prévu, à réagir rapidement en cas d'écart constaté, à prévoir régulièrement le niveau de performance vers lequel on se dirige pour s'assurer que l'on atteindra les objectifs visés et à prendre des mesures correctives en temps utile en cas de difficultés anticipées.

En outre, la principale mission du management hospitalier est de s'assurer de l'équilibre financier, d'optimiser l'occupation des lits, de préserver le taux de rotation du personnel, de respecter les normes du personnel infirmier, d'éviter les durées de séjour trop longues, de recueillir un pourcentage élevé de patients satisfaits de leur séjour, de réduire le nombre de décès tout en assurant une meilleure qualité des soins et de minimiser le temps d'attente en consultation. Par ailleurs, l'hôpital public au Maroc représente une structure centrale du réseau

de soins de santé, mais cette structure est confrontée à des défis majeurs qui nécessitent des opérations de restriction pour faire face à ces défis. Aujourd'hui, les hôpitaux marocains se trouvent devant une nécessité d'évolution sur le plan managérial en vue de maîtriser les dépenses par l'optimisation de l'emploi des ressources de chaque service afin d'améliorer la performance hospitalière.

L'intérêt de cette étude tiendra d'abord à expliquer la nécessité du recours au système de contrôle de gestion comme moyen privilégié permettant d'améliorer la gestion hospitalière. Ainsi, notre recherche consistera à enrichir la littérature portant sur la fonction contrôle de gestion comme un acteur de la performance des hôpitaux. Dans le même sens, notre recherche nous permettra de concevoir un meilleur fonctionnement de l'hôpital orienté par une ingénierie de performance à travers l'adoption du contrôle de gestion. Sur ce plan, nous avons jugé pertinent de mener une recherche scientifique visant à apporter des éclaircissements et des explications susceptibles afin d'enrichir la littérature portant sur le contrôle de gestion et l'ingénierie de la performance. Alors, notre recherche s'axera sur la question principale suivante : **Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance globale de l'hôpital ?**

Cette étude adopte une revue de littérature systématique afin d'explorer et d'analyser les travaux académiques portant sur l'introduction et l'impact des pratiques de contrôle de gestion dans les établissements hospitaliers. La revue de littérature s'organise autour de quatre axes : une mise en perspective théorique du contrôle de gestion, la mobilisation de cadres théoriques, l'analyse des modèles d'évaluation de la performance, et enfin un état des lieux des pratiques de gestion hospitalière à travers les systèmes de contrôle de gestion.

1. Contrôle de gestion : mise en perspective théorique

Aujourd'hui, dans l'approche du contrôle de gestion, il est étendu sur tout type d'entreprise afin que les contrôleurs s'engagent à remplir sa mission en gérant au mieux toutes ses ressources et en cherchant à être efficaces et efficients. L'amélioration de la performance du système de contrôle de gestion est donc devenue un enjeu primordial nécessitant certaines réformes de la gestion telle que la technologie pour développer les tâches du contrôleur. Cette nouvelle transformation permet de récompenser tous les efforts déployés par chaque responsable et d'évaluer la qualité des services rendus aux citoyens.

1.1. Définition de contrôle de gestion

En 1965, Anthony a introduit le terme « Management control » en français « Contrôle de gestion », qu'il a considéré comme « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony R.N. 1965). De nombreux auteurs retiennent les conceptions d'Anthony (1965) et confirment que le contrôle de gestion consiste aux responsables de prendre les décisions et assurer un suivi efficace et pertinent pour piloter la situation actuelle de l'organisation ((Tannebaum, 1967 ; Collins 1982 ; Flamholtz 1983 ; Inzerilli and Rosen 1983 ; Amat 1992 ; Fisher 1995 ; Bouquin 1996) cité dans Carenys J. 2012.P.3), ainsi le contrôle de gestion a connu plusieurs changements au niveau de sa définition.

Ensuite, Anthony entend par le contrôle de gestion un système par lequel les gestionnaires obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs. En ce qui concerne le contrôle opérationnel ou contrôle d'exécution est utilisé dans le sens d'obtenir la garantie du bon fonctionnement des tâches effectuées au niveau des centres opérationnels. « Le contrôle de gestion, c'est donc l'ensemble des dispositifs et procédures qui permettent aux managers d'avoir sinon le contrôle, du moins une certaine maîtrise de leurs propres missions et des actions de leurs équipes, formées de managers et de non-managers » (Bouquin. H, 2011, P : 418).

D'après ces différentes définitions ci-dessus, chaque auteur a sa propre vision, mais tous ces derniers stipulent que le contrôle de gestion a un rôle majeur dans l'entité. En effet, ces définitions faisant l'objet d'une fonction d'aide à la décision et de maîtrise de la gestion, d'organisation et essayent de mettre en valeur le potentiel humain dont l'entreprise dispose. A cet égard, nous nous sommes intéressés de projeter sur l'historique et le développement de la conception du contrôle de gestion.

1.2. Évolution du contrôle de gestion

La présentation de quelques repères dans la littérature remarque que le système de contrôle de gestion a connu une évolution remarquable au fil du temps qui peut s'expliquer à travers plusieurs facteurs. De ce fait, l'histoire de contrôle de gestion a commencé au début du siècle par le message de Henry Fayol qui a été remarqué par le modèle classique ou traditionnel, par la suite l'apparition du modèle moderne du contrôle de gestion adoptant les principes théoriques du courant classique pour introduire des nouveautés afin de répondre aux lacunes

et aux critiques du modèle traditionnel. En parallèle, les deux modèles apparaissent complémentaires.

1.2.1. Le modèle traditionnel du contrôle de gestion

La discipline de contrôle de gestion classique se résume par le message de Henry Fayol « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » dans sa théorie Administration industrielle et générale en 1916. Ainsi, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » Anthony (1965), exprime que le contrôle de gestion incombe aux gestionnaires de s'assurer que les ressources de l'organisation sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente. De plus, les fonctions de contrôle de gestion traditionnel s'intéressent à détecter les anomalies opérationnelles, les carences et les incohérences, et à informer les gestionnaires des changements négatifs, perturbations, etc. (Didier FJ 2008. p. 3).

De ce fait, « le contrôle de gestion traditionnel met en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations, ainsi, il se préoccupe purement à l'aspect financier et quantitatif » (Gervais et Thenet, 1998). Ça veut dire que le contrôle de gestion classique fonctionne comme une vision contrôlante et non créative, car il ne donne pas une grande importance au potentiel de la société, il s'intéresse uniquement aux états financiers qui accordent des informations historiques sur les résultats des activités réalisés de l'entité, celles-ci ne fournissent pas au gestionnaire l'origine de ces écarts.

Cependant, les auteurs du courant traditionnel ignoraient les aspects qualitatifs tels que la motivation des salariés et leur performance ainsi que les opportunités de développement. Aussi, on constate que le modèle traditionnel du contrôle de gestion présente plusieurs limites dont la majeure limite est le volet de la performance qui est financière économique. En effet, le système traditionnel de contrôle de gestion est inefficace et lourd au vu des praticiens et des consultants, car il est trop centré sur l'intérieur de l'entreprise et n'est pas assez ouvert sur l'extérieur. Souvent ils ne reflètent pas la performance des compagnies qui ont adopté de nouvelles formes d'organisation.

1.2.2. Le modèle moderne du contrôle de gestion

Aujourd'hui, le système de contrôle de gestion s'est complété et enrichi avec le renforcement par un outil de pilotage. La stratégie et le choix des outils de gestion de pilotage définissent le processus du contrôle de gestion. En conséquence, la question de l'agrégation de la

performance s'est énormément améliorée, il devient plus créatif, c'est-à-dire que le contrôle de gestion est axé à la fois sur la réduction des coûts et la réaffectation des ressources économisées.

Depuis les années 1960, le contrôle de gestion a connu un développement de ces outils classiques dans lequel l'ensemble de ces outils visent la maîtrise des coûts et les résultats financiers qui font référence à l'approche comptabilité / budget (Zian H. 2013.P.25). Par la suite, la période du pilotage de la gestion (1980) arrive à des stades qui se manifeste par l'importance accordée au responsable opérationnel à l'aide des nouveaux plans (plan pluriannuel / plan d'action / tableau de bord).

Dix ans après, l'approche du management de la performance a été démarquée par une crise liée au modèle traditionnel de contrôle de gestion. Suite à une analyse des coûts et des budgets, cela a conduit l'émergence d'un nouveau modèle, plus adapté aux nouvelles conditions avec de nouveaux objectifs. Aujourd'hui, l'évolution des coûts indirects due à la modernisation de la technologie de l'information qui se caractérise d'une part par l'apparition des machines automatisées et gérées par ordinateur, et d'autre part à l'augmentation de la concurrence qui nécessite des investissements en recherchant un développement et des engagements à caractère indirect.

De ce fait, de nouvelles méthodes de calcul des coûts émergent sont plus adaptées au nouveau contexte : l'Activity Based Costing (ABC) est une méthode d'affectation des charges d'une société sur les activités avant de répartir celles-ci sur des produits ou des marchés, il existe également d'autres indicateurs financiers qui déterminent la valeur d'une entreprise, en même temps la méthode ABM (Activity Based Management) organise les activités sous la forme de processus avec des résultats spécifiques et bénéfiques.

2. Cadre théorique

Dans ce point, il s'avère nécessaire de présenter les différentes théories qui expliquent les systèmes de contrôle à savoir la théorie du new public management et celle de structuration.

2.1. Théorie du new public management

Le Nouveau Management Public se distingue par un ensemble de techniques en matière d'organisation des ressources, appliquées à la gestion des établissements, y compris l'art de guider le personnel, de sorte qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. Le NMP repose sur un ensemble de démarches permettant de finaliser l'organisation, le pilotage et le contrôle des entreprises publiques en vue de développer leurs performances générales et de piloter leurs

évolutions dans le cadre de leurs vocations. Pesqueux Y. (2010) indique que la transposition des méthodes et techniques du secteur privé dans le secteur public impulse les notions d'efficacité, complémentarité, flexibilité, réalisation de la cohérence et évaluation continue dans le secteur public, afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de leurs services.

Amar et Berthier (2007) proposent de mettre en place un système de gestion dans le secteur public fondé sur les trois principes « économie, efficacité et efficience », afin de fournir les services souhaités au moindre coût. En outre, l'apport de l'approche du NPM peut apparaître dans les éléments cités par Hood (Hood, 1991, 1995) :

- Décomposition des organisations publiques en unités stratégiques ;
- Utilisation des méthodes managériales issues du secteur privé ;
- Recherche du moindre coût ;
- Décentralisation du pouvoir ;
- Plus grande importance reconnue aux standards de mesure de la performance ;
- Contrôle des organisations publiques à l'aide de la mesure du résultat.

Donc, l'intérêt de la mobilisation de cette théorie est que cette dernière considère que la performance correspond au mode de légitimation des organisations. En d'autres termes, si l'entreprise atteint ses objectifs avec une utilisation relativement limitée de ses ressources, elle est légitime. Et puisque notre étude s'intéresse à la sphère publique, ce paradigme constitue un choix pertinent dans la mesure où il est orienté vers l'affirmation de la performance du secteur public voire les hôpitaux publics.

2.2. Théorie de structuration

Notre cadre d'analyse intègre également la théorie de structuration. En effet, cette théorie ne présente pas les entreprises comme une structure formelle mais plutôt comme un lieu de structuration dont elle permet de faire le lien avec la théorie des organisations (Anthony et al., 1960). Le modèle de structuration des systèmes sociaux, développé par Anthony Giddens, a pour idée fondamentale que les structures sont un ensemble de règles et de ressources qui ordonnent les activités de manière à leur donner un sens et une finalité. Par conséquent, cette théorie traite la fonction de contrôle de gestion dans les structures complexes et met en avant les raisons qui justifient l'intérêt de la structuration du contrôle de gestion dans le cas de la multiplication des modèles et de la complexification des lignes de produits et des services.

De ce fait, la théorie de la structuration met en évidence les incohérences entre les comportements et l'ensemble des ressources et des règles qui pourraient freiner la

structuration du contrôle de gestion puisque la communication entre une unité et les différents services exige la transcription de procédures et d'outils formalisés. Cette théorie nous permettra de modéliser le contrôle de gestion en intégrant les dimensions structurelles (signification, légitimation, domination) pour cerner le rôle du contrôle de gestion dans l'ingénierie de la performance et par conséquent de la performance globale de l'hôpital.

3. Les modèles d'évaluation de la performance

3.1. La triade de Donabedian

Donabedian (2003) a suggéré un modèle d'évaluation de la performance, particulièrement dans la pratique clinique afin d'améliorer la qualité dans le domaine de la santé. En effet, la gestion de la performance dans le réseau hospitalier implique l'évaluation de la qualité dans un premier lieu. Celle-ci peut être envisagée sous trois angles différents : soit du point de vue des structures, des processus ou des résultats. Ces termes sont définis de la façon suivante :

- **Structures** : « les conditions dans lesquelles les soins sont dispensés, notamment les ressources matérielles et humaines ainsi que les caractéristiques organisationnelles ».
- **Processus** : « les activités constituant les prestations de santé ».
- **Résultats** : « les changements au niveau des individus, tant souhaitables qu'indésirables, liés aux soins de santé ».

Donabedian illustre son modèle par la figure ci-dessous.

Figure N°1 : Le modèle de Donabedian (2003)



Source : Adaptation de Donabedian, 2003. P : 47

Cette triade démontre toutefois l'influence que les approches ont les unes sur les autres. Cependant, il n'est pas clair où chaque approche se termine et où l'autre commence (Donabedian, 2003). Pour illustrer que les relations de cause à effet entre les caractéristiques de la triade ne sont pas certaines ou directes, il ajoute un petit "p" au-dessus des flèches dans son modèle. Il s'agit de la probabilité, plus ou moins grande, qu'une approche influence l'autre. Enfin, ce modèle part du principe qu'en combinant les différentes caractéristiques de la triade, la qualité des soins peut être évaluée de manière globale.

3.2. La matrice de Fitzgerald et al.

Les travaux de Fitzgerald et al. (1991) menés au sein des entreprises de services, permettant de distinguer deux types de mesure de performance organisationnelle : celle reliée aux résultats (performance financière et compétitivité) et celle reliée aux déterminants de ces résultats (qualité, flexibilité, utilisation des ressources, innovation). Leur matrice se nomme la matrice des résultats et des déterminants. L'apport de cette dernière est de prouver que les mesures de performance liées aux résultats sont en matières des mesures de performance liées aux déterminants, ceux qui précèdent les résultats. En d'autres termes, l'accent n'est pas seulement mis sur les mesures des résultats finaux, mais prend également en considération les mesures des actions préalables.

Figure N°2 : La matrice des résultats et des déterminants

Résultats	Performance financière
	Compétitivité
Déterminants	Qualité
	Flexibilité
	Utilisation des ressources
	Innovation

Source : Fitzgerald et al., 1991, cité dans (Neely et al., 2010)

4. État des lieux de la gestion des établissements hospitaliers par les systèmes de gestion

Suite à la perturbation de l'environnement économique, l'incertitude et la concurrence, cela conduit à un nouvel aspect du contrôle de gestion : celui de la performance et de pilotage. Cependant, la performance est une variable qui révoque à plusieurs significations. En effet, plusieurs recherches ont pu montrer qu'il n'existe pas une définition unique ou de référence de la notion de performance, chaque auteur a défini la performance par sa vision et sa conception. Les chercheurs en stratégie et en comptabilité ont établi le lien entre le contrôle de gestion et la performance, il s'agit d'un aide pour les managers et les responsables afin de mettre en œuvre des actions pour la conception de la stratégie, d'élaborer une stratégie adéquate pour l'organisation, établir les objectifs qui peuvent influencer la performance, clarifier les attentes et construire des outils ainsi que des indicateurs de contrôle de gestion pour accompagner les changements de stratégie (Simon, 2000).

Dans le sens de l'auteur Albanes (1978), implique que l'efficacité qui signifie l'atteinte des objectifs définis par la stratégie et l'efficience qui se découle par l'atteinte des objectifs tout en maximisant les ressources exploitées, du fait qu'il a lié le concept de la performance à

l'efficacité et l'efficience et une raison d'être à la finalité des gestionnaires. L'analyse de la performance d'un système de contrôle de gestion peut être distinguée de deux sortes divergentes (Khemakhem, 1976) :

- **Le calcul des moyens déboursés par le système** : il faut évaluer les coûts par l'accomplissement d'analyse et de calcul les coûts qui interviennent les processus du système de consommation des ressources. Alors, l'analyse de chaque processus agréée a pour but d'optimiser la fonction de ces ressources tout en réduisant les coûts ;
- **La quantification et la vérification de l'atteinte des buts** : le gestionnaire retranche les dénonciateurs nécessaires, puis il fait un suivi périodique du processus mis en œuvre pour mesure de manière quantitative et/ou qualitative le système afin de vérifier l'atteinte des objectifs préalablement définis. D'après cette procédure, les processus existants sont accordés par ses objectifs spécifiques, donc le choix des indicateurs doit être pertinent pour qu'ils se placent à tous les processus.

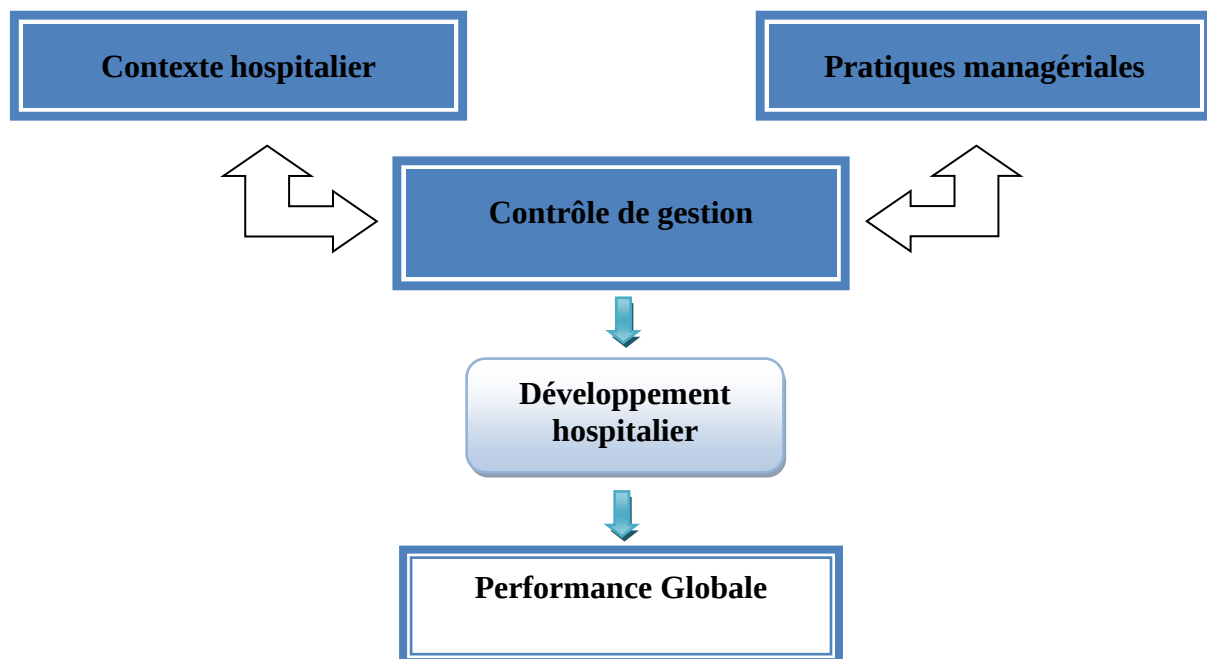
Selon BOURGUIGNON (2000) l'évaluation de la performance d'un hôpital est importante au regard des objectifs fixés. Puisqu'elle permet aux gestionnaires de savoir si : le contrôle de gestion leur coûte cher, ils doivent maintenir ou supprimer le service de contrôle de gestion, si le service est efficace et efficient ou bien si les clients du service de contrôle de gestion sont satisfaits ou non. En plus, plusieurs auteurs (Anthony et Govindarajan, 2007 ; Chenhall, 2003 ; Chenhall and Euske, 2007 ; Rashid, 1999) expriment que les sciences du contrôle de gestion font partie du cadre de management de la performance, de même ces mécanismes impliquent une bonne mise en œuvre des processus de management, ce qui conduit à l'atteinte des objectifs organisationnels et manageriels.

Ainsi, pour Rouach et Naulleau, l'exploitation du contrôle de gestion consentira une meilleure maîtrise des services cliniques. L'agrégation de la performance des prestations du contrôle de gestion se propose selon quatre critères : la qualité des pathologies, la cohérence du système, la fiabilité des informations, la rapidité et le respect des délais. Suivant l'affirmation de Woodward, il subsiste une relation entre la structure, la technologie et la performance qui encadre une performance durable et globale ainsi que le design du système de contrôle de gestion.

Finalement, il faut noter que l'implantation des systèmes de contrôle de gestion ne mène pas mécaniquement vers la performance. Vu qu'ils doivent être typiques à l'hôpital et bien mis en place pour faciliter à l'établissement d'atteinte un avantage crucial et réaliser une performance adéquate (Dent, 1990). Aussi, le réseau hospitalier doit s'adapter au contrôle qui devraient

être adaptés à ses caractéristiques internes et externes. En effet, la relation entre le contrôle de gestion et la performance affirme que le contrôle de gestion ne peut être mis en œuvre sans une véritable adaptation de la comptabilité de gestion. Au-delà, pour gagner la performance de l'hôpital, particulièrement sa gestion, les données comptables sont insuffisantes, donc on fait appel au tableau de bord qui a pour objet la collecte des données financières et non financières.

Figure N°2 : modèle conceptuel



Source : nous-même

Conclusion

La gestion des hôpitaux et ses différentes fonctions peuvent être très importantes pour améliorer la qualité des soins hospitaliers, et leurs gestionnaires ont besoin de plusieurs compétences pour remplir ces fonctions de manière efficace et effective. Aujourd'hui, il convient d'accorder plus d'attention à l'utilisation des outils de gestion au sein des hôpitaux, en particulier ceux formés dans le domaine de la gestion des services de santé et la qualité des services. La présente étude visait à étudier le rôle du contrôle de gestion dans la gestion hospitalière par ses différents outils. Selon les résultats, l'utilisation des outils de gestions dans la gestion des services de santé au sein de l'hôpital peut proposer un paradigme de changement dans la gestion de ce dernier s'accompagne de certaines réformes dans les structures, les processus, les ressources, la culture et les performances de l'hôpital. Ces

réformes peuvent entraîner des conséquences et des résultats finaux intéressants, tels que l'augmentation de la satisfaction des patients et du personnel et l'efficacité des actions et des activités. La discipline du contrôle de gestion présente un panel riche d'innovations au cours des deux dernières décennies, allant de l'expansion des objets de contrôle au-delà des finances, à la configuration des relations entre les objets de contrôle (conditionnement), et de l'introduction de contrôles habilitants en plus des contrôles coercitifs à l'inclusion de la confiance comme complément du contrôle.

En perspective, cette revue de littérature ouvre plusieurs pistes de réflexion. Il serait pertinent de compléter l'analyse théorique par des études empiriques permettant d'observer concrètement les pratiques de contrôle de gestion dans les hôpitaux. L'adaptation des outils aux spécificités du secteur de la santé, l'analyse de leur impact sur les professionnels, ainsi que l'identification des facteurs de réussite organisationnelle méritent une attention particulière. Enfin, un croisement avec d'autres approches disciplinaires pourrait enrichir la compréhension des dynamiques managériales à l'œuvre dans les établissements hospitaliers.

BIBLIOGRAPHIE

Alvarez F. (2000). « Le contrôle de gestion en milieu hospitalier : une réponse à l'émergence de risques organisationnels ». 21ème congrès de l'afg, France.

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.

André Longaray et al. (2015). « Assessment of a Brazilian public hospital's performance for management purposes: A soft operations research case in action ». Revue Operations Research for Health Care, volume 5, pp. 28-48.

Anthony R.N. (1965). « Planning and control systems, A Framework for analysis ». Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1er edition.

Anthony R.N. (1988). « The Management Control Function ». Hamard Business School Press, Boston.

Bastani, P., et al. (2021). « Hospital management by health services management graduates: the change paradigm in Iran ». Heliyon, Vol 7, édition 08414.

Belakouiri A. (2013). « L'impact des pratiques du contrôle de gestion sur la performance des hôpitaux publics au Maroc : Un essai de modélisation ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Marrakech.

Belakouiri & Benlakouiri (2018). « Le rôle du contrôle externe dans l'orientation des pratiques de contrôle de gestion pour l'amélioration de la performance des hôpitaux publics marocains ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit.

Belakouiri, Benlakouiri & Nimi (2019). « De l'ingénierie des coûts à la gouvernance par les coûts à l'hôpital Ibn Nafis : CHU Mohammed VI –Marrakech ». La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, N8.

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).

Chenhall, RH (2003). « Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future ». *Acc Organ Soc*, Vol. 28.

Claire Dambrin, Caroline Lambert & Samuel Sponem. (2005). « Contrôle et changement, une perspective néo-institutionnelle ». 26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Lille, France.

David Autissier (1997). « Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation ». Thèse pour le doctorat de l'Université PARIS I en sciences de Gestion.

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

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. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Everaere, A M et All. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes ». Dunod.

Françoise Giraud, et al. (2008). « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance ». Gualino éditeur.

Hamza, E. K., HIJAB, Z., Oumaima, E. B., Amal, M. E. L. L. O. U. L. I., & Ezzahra, E. F. (2024). Strategic Innovation: Integrating System Dynamics into Management Control. Journal of Ecohumanism, 3(8), 1012-1028.

Hanafi, A., & El-Marzouki, S. (2021). « Les approches théoriques et leur portée explicative des pratiques de contrôle de gestion dans le secteur public ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics.

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., & 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

Main Naser Alolayyan et al. (2020). « Health information technology and hospital performance the role of health information quality in teaching hospitals ». Revue Heliyon, Vol 6.

Melissa Rios (2014). « Une approche néo-institutionnelle du contrôle de la performance : cas du secteur de l'hôtellerie de plein air ». Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, Lille, France.

Mosadeghrad, A. M., Esfahani, P., & Afshari, M. (2019). « Strategies to improve hospital efficiency in Iran: A scoping review ». Payesh (Health Monitor), 18(1), 7-21.

Nimi I. et al. (2020). « Implémentation du système de contrôle de gestion au sein des hôpitaux publics marocains : État de l'art, avantages et contraintes ». Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 4, numéro 2.

Otley, D. (2016). « The contingency theory of management accounting and control ». Management Accounting Research, Vol. 31.

Saad ALAMI. (2018). « Le Système de Contrôle de Gestion dans les hôpitaux publics du Maroc : État des lieux et perspectives ». Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal Université Mohammed V de Rabat.

Van Helden, J., & Reichard, C. (2019). « Management control and public sector performance management ». Baltic Journal of Management, Vol 14, P : 158-176.

Gervais, M., & Thenet, G. (1998). « Planification, gestion budgétaire et turbulence ». Finance contrôle stratégie, Volume 1, N 3, pp: 57-84.