

## **Outils et technologies du Contrôle de gestion et performance hospitalière : revue de littérature**

### **Tools and Technologies in Management Control and Hospital Performance**

**BAKIZ Wissam**

Doctorant

Equipe Indépendante : Innovation, Gouvernance et Performance des Organisations.

Faculté Polydisciplinaire Sidi Bennour.

Université Chouaib Doukkali - Maroc

**LAMRALA Amine**

Doctorant

Equipe Indépendante : Innovation, Gouvernance et Performance des Organisations.

Faculté Polydisciplinaire Sidi Bennour.

Université Chouaib Doukkali - Maroc

**EZZIADI Abdeali**

Maitre de Conférences Habilité,

Equipe Indépendante : Innovation, Gouvernance et Performance des Organisations.

Faculté Polydisciplinaire Sidi Bennour.

Université Chouaib Doukkali - Maroc

**Date de soumission** : 07/05/2025

**Date d'acceptation** : 03/09/2025

**Pour citer cet article** :

BAKIZ.W. et al (2025), « Outils et technologies du Contrôle de gestion et performance hospitalière : revue de littérature » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 3» pp : 74- 100.

## Résumé

Les systèmes de contrôle de gestion jouent un rôle clé dans l'amélioration de la performance hospitalière face aux innovations technologiques, aux pressions budgétaires et aux exigences accrues en matière de qualité et d'efficacité. Cette revue montre que les outils numériques et les systèmes d'information hospitaliers (SIH) optimisent les ressources, facilitent la décision en temps réel, la coordination et l'accessibilité grâce à la télémédecine.

Cependant, d'importantes limites persistent : faible contextualisation des études, peu d'analyses sur la gouvernance, la gestion du changement et les dimensions éthiques ou de long terme des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle. Les recherches futures devront proposer des cadres adaptés aux spécificités locales, tandis que les décideurs devront surmonter les défis liés à la résistance, aux coûts et à la cybersécurité.

**Mots-clés :** Performance hospitalière, contrôle de gestion, innovations numériques, systèmes d'information hospitaliers.

## Abstract

Management control systems are key drivers of hospital performance in a context of technological advances, financial constraints, and rising demands for efficiency and quality. This review shows that digital tools and hospital information systems (HIS) improve resource use, decision-making, coordination, and patient access through telemedicine.

Yet, major gaps remain: limited contextual studies, weak focus on governance and change management, and little analysis of ethical or long-term impacts of emerging technologies such as artificial intelligence. Future research should design adaptable frameworks, while policymakers must address resistance, costs, and data security.

**Keywords:** Hospital performance, management control, digital innovations, hospital information systems.

## Introduction :

Dans un contexte où les systèmes de santé sont confrontés à des défis croissants liés à l'efficacité, la qualité des soins et la maîtrise des coûts, le contrôle de gestion hospitalier émerge comme un levier stratégique essentiel. Les évolutions technologiques, les pressions budgétaires et les attentes croissantes des patients redéfinissent les paradigmes traditionnels de gestion hospitalière, rendant indispensable une gestion axée sur la performance. Le contrôle de gestion, par sa capacité à structurer et orienter les pratiques organisationnelles, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la gouvernance et de la performance des établissements hospitaliers (Benlakouiri, 2018; Ismaili & Bouzahir, 2023).

Cependant, malgré son importance, le contrôle de gestion dans le secteur hospitalier reste sous-exploité, notamment dans les contextes spécifiques comme les pays en développement. Les cadres théoriques et pratiques ne semblent pas toujours adaptés aux complexités du milieu hospitalier, où l'impact des outils de gestion sur les indicateurs clés, tels que l'efficacité, la qualité des soins et la satisfaction des patients, demeure mal documenté (Ezzaydi & Gharrafi, 2019). Par conséquent, une analyse approfondie des contributions et des limites des systèmes de contrôle de gestion dans ce secteur s'avère nécessaire. Ce constat met en évidence la nécessité d'une analyse approfondie des contributions, mais aussi des limites, des systèmes de contrôle de gestion hospitaliers afin de mieux cerner leurs potentialités et leurs conditions de réussite.

Cette revue de littérature poursuit trois objectifs principaux :

1. Identifier les principaux outils et technologies de contrôle de gestion appliqués dans les hôpitaux ;
2. Analyser leur influence sur la performance hospitalière, en particulier sur l'efficacité et la qualité des soins ;
3. Mettre en évidence les perspectives de recherche visant à renforcer l'intégration des technologies dans la gestion hospitalière.

L'article se structure comme suit : une description méthodologique des approches utilisées pour sélectionner et analyser les études, suivie d'une revue thématique sur les typologies des outils et leur impact sur les performances. Enfin, une discussion critique synthétise les résultats en proposant des pistes pour de futures recherches.

## 1. Méthodologie de recherche :

### 1.1. Type de revue de littérature

#### 1.1.1. Approche méthodologique

Cette revue de littérature repose sur une approche méthodologique intégrative, combinant des éléments des revues narratives et systématiques pour offrir une analyse approfondie et structurée du sujet. L'approche intégrative a été choisie pour sa capacité à articuler différents types de connaissances, théoriques et empiriques, tout en favorisant une compréhension globale des enjeux du contrôle de gestion hospitalier et de ses impacts sur la performance.

L'objectif de cette approche est triple. D'abord, il s'agit d'identifier les principaux outils et technologies utilisés pour le contrôle de gestion dans les hôpitaux, tout en examinant leurs impacts sur l'efficacité, la qualité des soins, la satisfaction des patients et la gestion des ressources. Ensuite, elle vise à analyser les tendances récentes dans ce domaine, en s'appuyant sur des publications académiques de haute qualité. Enfin, cette démarche permet de synthétiser les lacunes dans la littérature pour proposer des perspectives de recherche pertinentes.

Dans cette approche, les éléments issus des études empiriques et des travaux conceptuels sont mis en relation avec des cadres théoriques reconnus dans le domaine de la gestion. Par exemple, le cadre du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) a été mobilisé pour analyser les interactions entre les pratiques de contrôle de gestion et les indicateurs de performance dans les hôpitaux. D'autres modèles, intégrant des technologies numériques et des outils de gestion innovants, ont également été explorés pour enrichir l'analyse.

Cette méthodologie s'appuie sur des étapes rigoureuses pour garantir la fiabilité et la validité des résultats. Tout d'abord, les études pertinentes ont été sélectionnées en fonction de critères définis, notamment l'année de publication (entre 2018 et 2023), leur pertinence pour le sujet et leur qualité académique. Les bases de données consultées incluent des ressources reconnues telles que PubMed, Scopus et Google Scholar, ce qui assure une couverture exhaustive des recherches disponibles. Les articles choisis reflètent un éventail de contextes, des pays développés aux pays émergents, pour capturer une diversité de perspectives.

La méthode d'analyse adoptée pour cette revue repose sur deux approches complémentaires. Une analyse thématique a été utilisée pour regrouper les résultats en grandes catégories, telles

que les types d'outils technologiques adoptés, leur impact sur les soins, et les défis organisationnels rencontrés. Cette analyse qualitative a permis de mettre en lumière les relations clés entre les concepts, tout en identifiant les facteurs de succès et les contraintes dans la mise en œuvre du contrôle de gestion hospitalier. En parallèle, une analyse bibliométrique a été menée pour examiner les tendances récentes dans la littérature. Cette dernière a permis de repérer les publications les plus influentes, d'identifier les auteurs et institutions les plus prolifiques, et d'étudier les collaborations internationales dans ce domaine.

L'approche méthodologique adoptée dans cette revue de littérature garantit une exploration approfondie et structurée du sujet, tout en offrant une synthèse critique des connaissances actuelles. Cette méthodologie, basée sur des critères rigoureux et des outils analytiques avancés, permet de répondre aux objectifs de la recherche tout en mettant en lumière les perspectives futures pour renforcer l'efficacité du contrôle de gestion dans les établissements hospitaliers.

### *1.1.2. Bases théoriques et empiriques soutenant la démarche*

L'analyse des pratiques de contrôle de gestion hospitalier et de leur impact sur la performance repose sur des bases théoriques bien établies et enrichies par des études empiriques récentes. Ces fondements permettent de structurer la démarche méthodologique et de relier les pratiques observées aux cadres conceptuels et opérationnels pertinents.

Le **Balanced Scorecard (BSC)**, développé par Kaplan et Norton (1992), constitue une base théorique centrale pour cette étude. Ce cadre fournit un outil stratégique pour évaluer la performance organisationnelle en combinant des indicateurs financiers et non financiers. Dans le contexte hospitalier, le BSC est utilisé pour mesurer des dimensions clés telles que l'efficacité des processus internes, la satisfaction des patients, et la gestion des ressources. Son application permet d'évaluer la manière dont les outils de contrôle de gestion peuvent aligner les objectifs stratégiques des hôpitaux avec leurs activités opérationnelles.

Une autre contribution théorique majeure est celle des **modèles de gestion de la performance en contexte complexe**, qui intègrent les spécificités des organisations de santé. Ces modèles mettent en avant l'importance d'une approche holistique de la gestion, combinant des dimensions économiques, sociales et éthiques. Les théories de la gouvernance publique et des systèmes complexes (Roche, 2021) sont également mobilisées pour comprendre comment le contrôle de gestion peut être adapté aux contraintes des structures hospitalières.

Les bases empiriques de cette recherche s'appuient sur des études de cas et des travaux empiriques menés dans des contextes variés. Par exemple, Alami (2019) explore l'impact des systèmes de contrôle de gestion sur la performance des hôpitaux marocains en utilisant des données quantitatives issues d'enquêtes et d'études de terrain. Ces travaux montrent comment les outils de gestion influencent la qualité des soins et l'efficacité des ressources.

Benlakouiri (2018) met en lumière l'importance des variables contextuelles, telles que la culture organisationnelle et le cadre réglementaire, dans l'adoption et l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Ces résultats soulignent que les solutions de gestion doivent être adaptées aux spécificités de chaque hôpital pour maximiser leur impact.

Ismaili et Bouzahir (2023) apportent une perspective comparative en analysant des hôpitaux de pays en développement. Ils identifient les défis spécifiques liés à l'intégration des outils numériques dans les systèmes de contrôle, notamment en termes de formation du personnel et d'acceptabilité organisationnelle.

Ces bases théoriques et empiriques structurent l'analyse en fournissant un cadre pour :

1. Identifier les pratiques existantes et les outils de contrôle de gestion utilisés.
2. Évaluer les impacts mesurables de ces pratiques sur la performance hospitalière.
3. Identifier les contraintes organisationnelles, culturelles et technologiques qui influencent l'adoption et l'efficacité de ces outils.

En combinant ces cadres théoriques et empiriques, cette revue de littérature offre une compréhension complète et intégrée des enjeux du contrôle de gestion hospitalier et de ses implications pour la performance des établissements de santé.

## 1.2. *Processus de sélection des études*

### 1.2.1. *Bases de données consultées*

Pour assurer une couverture exhaustive et pertinente des publications sur le contrôle de gestion et la performance hospitalière, plusieurs bases de données académiques et scientifiques ont été consultées. Ces bases ont été choisies en raison de leur reconnaissance internationale et de la qualité des recherches qu'elles référencent. Les bases suivantes ont été utilisées :

1. **PubMed** : Principalement pour les études axées sur les soins de santé et la gestion hospitalière. Elle fournit une riche collection d'articles dans le domaine médical et de la gestion des hôpitaux.
2. **Scopus** : Une base multidisciplinaire largement reconnue qui offre des publications sur la gestion, l'économie de la santé et les systèmes d'information hospitaliers.
3. **Google Scholar** : Utilisé pour sa large couverture, y compris les thèses, rapports techniques et articles dans des revues moins accessibles par d'autres bases.
4. **ScienceDirect** : Consulté pour accéder à des publications dans des revues de gestion et d'économie de la santé.
5. **Cairn.info** : Spécifique pour les publications francophones, elle permet d'accéder à des recherches publiées dans des revues françaises ou internationales en langue française.

Chaque base de données a permis de garantir une diversité dans les contextes géographiques et les méthodologies des études incluses.

### 1.2.2. Critères d'inclusion et d'exclusion

Afin d'assurer la pertinence et la qualité des études sélectionnées, des critères d'inclusion et d'exclusion clairs ont été définis et appliqués.

**Tableau 1 : Critères de sélection des études**

<i>Critères</i>	<i>Description</i>
<b>Inclusion</b>	<b>Période de publication</b> : Seules les études publiées entre 2018 et 2023 ont été retenues pour refléter les tendances et innovations récentes.
	<b>Langues</b> : Les publications en français et en anglais ont été incluses, afin de maximiser la diversité et garantir une compréhension adéquate.
	<b>Thématique</b> : Les études devaient traiter directement du contrôle de gestion hospitalier ou de son impact sur la performance (efficacité, qualité des soins, satisfaction des patients, gestion des ressources).
	<b>Type d'études</b> : Articles empiriques, revues de littérature, études de cas, et travaux conceptuels pertinents ont été retenus.
	<b>Qualité de la publication</b> : Seules les publications dans des revues avec comité de lecture ou dans des conférences académiques reconnues ont été retenues.
<b>Exclusion</b>	<b>Anciens travaux</b> : Les études publiées avant 2018 ont été écartées afin d'éviter des analyses obsolètes.
	<b>Contexte non hospitalier</b> : Les recherches portant sur d'autres secteurs (industrie, commerce, etc.) ont été exclues, sauf en cas d'applications directes au secteur hospitalier.
	<b>Études descriptives limitées</b> : Les travaux sans analyse approfondie ou application pratique ont été exclus.
	<b>Langues non comprises</b> : Les publications dans des langues autres que le français et l'anglais ont été écartées.



	<b>Accessibilité limitée</b> : Les études inaccessibles ou nécessitant des abonnements non disponibles ont été exclues.
--	---

**Source** : Nos soins.

Cette méthodologie rigoureuse a permis de constituer un corpus d'études pertinent et de haute qualité, offrant des bases solides pour une analyse approfondie des outils de contrôle de gestion et de leur impact sur la performance hospitalière.

### *1.3. Méthode d'analyse des données*

#### *1.3.1. Analyse thématique pour regrouper les résultats*

L'analyse thématique constitue une méthode essentielle pour structurer et interpréter les résultats des études sélectionnées. Cette méthode permet de regrouper les résultats en fonction de thèmes récurrents identifiés dans la littérature. Pour cette revue, plusieurs étapes ont été suivies.

Premièrement, une lecture approfondie des études a permis d'identifier les grands axes autour desquels les contributions sont articulées. Parmi les thèmes dominants, on retrouve :

1. Les typologies des outils et technologies de contrôle de gestion hospitalier, tels que les tableaux de bord et les systèmes d'information.
2. Les impacts de ces outils sur la performance hospitalière, notamment en termes de qualité des soins, d'efficience, et de satisfaction des patients.
3. Les défis et contraintes liés à l'adoption et à l'utilisation de ces technologies, incluant les résistances organisationnelles et les coûts d'implémentation.

Ensuite, ces thèmes ont été organisés en sous-catégories pour refléter les nuances dans les résultats. Par exemple, les impacts sur la performance ont été subdivisés en améliorations de l'efficience, de la qualité des soins, et de la gestion des ressources.

Les résultats de chaque étude ont été codés en fonction de ces thèmes et analysés pour mettre en évidence les convergences, divergences, et lacunes dans la littérature existante. Cette approche permet de fournir une vue d'ensemble des connaissances tout en identifiant des pistes de recherche future.

### *1.3.2. Analyse bibliométrique pour évaluer les tendances*

L'analyse bibliométrique a été utilisée pour compléter l'analyse thématique en offrant une vision quantitative des tendances dans la recherche sur le contrôle de gestion hospitalier. Cette méthode repose sur l'extraction et l'analyse des métadonnées des publications (auteurs, années, citations, collaborations) pour évaluer l'évolution et les dynamiques de recherche.

L'analyse a été menée à l'aide d'outils bibliométriques comme Excel, permettant :

- De cartographier les relations entre les auteurs et les institutions, en identifiant les collaborations internationales et les réseaux de recherche influents.
- D'identifier les thématiques dominantes à travers les mots-clés les plus fréquemment utilisés dans les publications.
- De repérer les articles les plus cités et les revues les plus prolifiques, afin de déterminer les sources majeures de production et de diffusion des connaissances.

Les résultats de cette analyse montrent une augmentation significative des publications depuis 2018, reflétant un intérêt croissant pour l'intégration des technologies dans le contrôle de gestion hospitalier. Les travaux collaboratifs, souvent portés par des équipes multidisciplinaires, mettent en avant les dimensions technologiques, organisationnelles et éthiques de la performance hospitalière.

En combinant l'analyse thématique et bibliométrique, cette méthodologie permet d'offrir une compréhension à la fois qualitative et quantitative des avancées et des défis dans le domaine. L'analyse thématique assure une structuration approfondie des connaissances, tandis que l'analyse bibliométrique fournit une perspective macro sur les tendances et les contributions académiques. Cette double approche enrichit l'interprétation des résultats et ouvre des perspectives pour des recherches futures.

## 2. Revue de littérature :

### 2.1. Typologie des technologies et outils de contrôle

Les innovations technologiques et les outils numériques jouent un rôle central dans la transformation des systèmes de contrôle de gestion hospitalier. Ces solutions permettent d'améliorer à la fois la performance organisationnelle et la qualité des soins, tout en répondant aux défis complexes auxquels sont confrontés les établissements de santé.

#### 2.1.1. Innovations numériques et leur impact sur la gestion des performances hospitalières

Les innovations numériques, de par leur diversité et leur portée, transforment les processus organisationnels au sein des hôpitaux. Parmi les technologies les plus significatives figurent les outils de télémédecine, les plateformes d'analyse de données, et les logiciels de gestion des ressources hospitalières.

**Les outils de télémédecine** permettent aux établissements de santé d'étendre leurs services à distance, réduisant ainsi les contraintes liées aux déplacements des patients. Ces outils contribuent non seulement à une gestion plus fluide des consultations, mais également à une optimisation de l'utilisation des infrastructures hospitalières. Par exemple, des patients nécessitant un suivi post-opératoire peuvent être pris en charge à distance grâce à des consultations virtuelles, ce qui libère des lits pour d'autres cas plus critiques (Lemsagued, 2021).

**Les plateformes d'analyse de données** exploitent les technologies du big data et de l'intelligence artificielle pour aider les gestionnaires hospitaliers à prendre des décisions éclairées. Elles permettent de prédire des tendances, telles que les pics d'hospitalisation ou les besoins en ressources humaines, grâce à l'analyse des données historiques. Une gestion proactive, rendue possible par ces plateformes, améliore l'efficacité des services tout en réduisant les coûts opérationnels.

**Les logiciels de gestion des ressources** offrent une automatisation des tâches administratives et cliniques, notamment la planification des équipes, la gestion des stocks médicaux, et la répartition des ressources critiques comme les salles d'opération. Leur utilisation réduit les erreurs humaines et optimise les flux de travail.

Ces innovations ne se limitent pas à un simple gain d'efficacité. Elles modifient en profondeur la manière dont la performance hospitalière est mesurée et gérée. Par exemple, les indicateurs traditionnels, comme les délais d'attente ou les taux d'occupation des lits, sont enrichis par des métriques plus dynamiques, telles que la satisfaction des patients ou l'impact économique des interventions. Ces outils permettent également d'accélérer les audits et les contrôles de performance, fournissant aux gestionnaires des informations en temps réel pour un pilotage stratégique plus efficace.

Cependant, ces innovations ne sont pas exemptes de défis. L'acceptation des technologies par le personnel, la nécessité de formations adaptées, et les investissements initiaux importants représentent des barrières à leur déploiement.

### *2.1.2. Adoption des systèmes d'information hospitaliers comme levier de performance*

Les systèmes d'information hospitaliers (SIH) se distinguent par leur capacité à centraliser et structurer les données essentielles des hôpitaux. Ils jouent un rôle stratégique dans le contrôle de gestion en fournissant une vision globale des opérations administratives, médicales, et financières.

Un **SIH performant** agit comme un centre nerveux, consolidant les informations critiques provenant de différents départements, tels que la comptabilité, la gestion des patients, et les services médicaux. Cette consolidation améliore la communication entre les équipes et réduit les silos organisationnels. Une étude réalisée par Sassard (2019) montre que les hôpitaux ayant intégré un SIH ont enregistré une réduction des temps de traitement des dossiers et une meilleure coordination des soins.

En ce qui concerne **les ressources humaines**, les SIH permettent une planification optimisée des équipes en fonction des flux de patients et des besoins spécifiques des services. Par exemple, lors des périodes de forte affluence, comme les épidémies, un SIH peut recommander des ajustements dans la répartition des effectifs pour maximiser l'efficacité.

Sur le plan financier, les SIH fournissent des tableaux de bord détaillés qui permettent une analyse fine des coûts par activité, identifiant ainsi les inefficacités et les opportunités

d'amélioration. Ces systèmes sont également utilisés pour mesurer le retour sur investissement des innovations technologiques, en comparant les économies réalisées aux coûts initiaux.

Malgré leurs avantages évidents, l'adoption des SIH rencontre des résistances. Les coûts élevés de mise en œuvre, combinés à des préoccupations concernant la cybersécurité et la protection des données, freinent parfois leur déploiement. En outre, la formation du personnel est cruciale pour garantir une utilisation efficace de ces systèmes. Une intégration réussie nécessite également un soutien institutionnel fort et une stratégie claire pour surmonter les barrières organisationnelles.

Les SIH, en combinant des capacités de collecte, d'analyse et de diffusion des données, représentent un levier incontournable pour améliorer la performance hospitalière. Ils offrent une plateforme robuste pour le contrôle de gestion, permettant aux hôpitaux de répondre aux exigences croissantes en matière de qualité et d'efficacité des soins.

## 2.2. *Impacts des technologies sur la performance hospitalière*

Les technologies numériques transforment profondément la gestion hospitalière, en améliorant l'efficacité et la qualité des soins, en renforçant l'accessibilité et la satisfaction des patients, et en optimisant la gestion des ressources hospitalières. Les études académiques récentes explorent ces impacts, soulignant leur contribution significative à la performance des établissements de santé.

### 2.2.1. *Amélioration de l'efficacité et de la qualité des soins*

L'intégration des technologies dans les processus hospitaliers permet une transformation significative des soins, notamment par la réduction des erreurs humaines, l'accélération des tâches administratives, et l'amélioration des processus cliniques. Par exemple, les systèmes de prescription électronique réduisent les erreurs de médication et les délais de traitement (Alami, 2019). De plus, l'utilisation de technologies de surveillance en temps réel, comme les moniteurs connectés, offre aux équipes soignantes la possibilité d'intervenir rapidement en cas de complications, ce qui améliore les résultats cliniques (Sassard, 2019).

Les plateformes d'analyse de données, basées sur l'intelligence artificielle, permettent également de détecter des tendances, d'anticiper les besoins et de prendre des décisions éclairées (Bentahar & Benzidia, 2019). Par exemple, des solutions comme celles proposées

dans les hôpitaux publics marocains montrent que les outils numériques favorisent l'optimisation des flux de patients et la gestion des lits (Benlakouiri, 2018).

En outre, des études menées dans les contextes européens et africains soulignent que l'utilisation de tableaux de bord numériques dans les hôpitaux améliore la coordination entre les équipes, tout en augmentant la satisfaction des soignants et des patients (Chertouh & Chikh, 2023).

### *2.2.2. Accessibilité accrue grâce aux outils connectés et impact sur les indicateurs de satisfaction des patients*

Les outils connectés, tels que les dispositifs portables et les plateformes de télémédecine, facilitent l'accès aux soins, en particulier pour les patients vivant dans des zones rurales ou ayant des difficultés de déplacement (Lemsagued, 2021). Ces technologies permettent d'éliminer certaines barrières géographiques et financières, tout en garantissant une continuité des soins.

Par exemple, des études ont montré que les plateformes de télémédecine augmentent la satisfaction des patients grâce à des consultations plus rapides et personnalisées (Saidani & Taleb, 2019). Ces outils favorisent également une communication améliorée entre les professionnels de santé et les patients, ce qui renforce la transparence et la confiance dans les soins reçus (Yalaoui et al., 2019).

La satisfaction des patients est mesurable par des indicateurs spécifiques, tels que les scores de Net Promoter (NPS) et les enquêtes post-soin. Les établissements ayant adopté ces technologies rapportent des améliorations constantes sur ces métriques (Boudaouara et al., 2021). Ces gains sont particulièrement visibles dans les pays ayant intégré des solutions comme la télésurveillance pour le suivi des maladies chroniques.

### *2.2.3. Gestion des ressources hospitalières*

Les systèmes d'information hospitaliers (SIH) sont des outils centraux dans l'optimisation des ressources, notamment pour la gestion des lits, des stocks pharmaceutiques, et des effectifs. Ces technologies permettent une allocation plus stratégique des ressources, en réduisant les gaspillages et en maximisant l'utilisation des infrastructures (Milou et al., 2023).

Des recherches sur les hôpitaux français et maghrébins montrent que les SIH permettent un suivi en temps réel des ressources disponibles, améliorant ainsi la capacité des gestionnaires à réagir face aux fluctuations de la demande (Zenjari & Sabar, 2020). Par exemple, l'utilisation d'intelligence artificielle pour la gestion des stocks pharmaceutiques permet de réduire les ruptures tout en minimisant les coûts d'inventaire (Chertouh & Chikh, 2023).

En matière de planification des ressources humaines, les SIH offrent des solutions pour organiser les équipes en fonction des pics d'activité, comme les épidémies ou les périodes d'affluence élevée (Sassard, 2019). Les gains obtenus grâce à ces outils se traduisent par une réduction des coûts et une amélioration de la productivité des soignants (Langevin et al., 2018).

Cependant, des défis subsistent, notamment liés aux coûts d'implémentation, aux résistances organisationnelles, et aux préoccupations concernant la cybersécurité. Une adoption réussie nécessite une formation adaptée et une stratégie claire d'intégration dans les structures existantes (Yalaoui et al., 2019).

Les technologies numériques apportent des bénéfices indéniables à la gestion hospitalière, en améliorant l'efficacité, l'accessibilité et la gestion des ressources. Les résultats empiriques montrent que leur adoption conduit à des gains mesurables, mais nécessitent une adaptation aux contraintes locales et une gestion stratégique pour surmonter les obstacles.

### *2.3. Synthèse des lacunes dans la littérature*

Malgré les avancées significatives dans l'intégration des technologies pour la gestion hospitalière, la littérature actuelle présente plusieurs lacunes importantes. Ces limitations entravent une compréhension complète des impacts de ces technologies sur la performance hospitalière et soulignent la nécessité de recherches complémentaires.

#### *2.3.1. Manque de contextualisation dans l'étude des impacts sur les performances*

Une des principales lacunes identifiées réside dans l'insuffisance de contextualisation des études sur les impacts des technologies sur la performance hospitalière. De nombreuses recherches adoptent une approche généraliste qui ne tient pas compte des spécificités locales, organisationnelles ou culturelles des hôpitaux étudiés (Alami, 2019; Sassard, 2019).

Les contextes socio-économiques et les infrastructures varient considérablement entre les pays et même entre les régions au sein d'un même pays. Cependant, peu d'études examinent comment ces différences influencent l'efficacité ou l'adoption des outils technologiques. Par exemple, les études menées dans les hôpitaux des pays à revenu élevé mettent souvent en avant des solutions technologiques avancées comme les systèmes d'intelligence artificielle, mais celles-ci ne sont pas nécessairement adaptées aux environnements des pays à faible revenu, où les infrastructures de base et les ressources financières sont limitées (Bentahar & Benzidia, 2019; Zenjari & Sabar, 2020).

De plus, la majorité des recherches se concentrent sur des indicateurs universels tels que la réduction des coûts ou l'amélioration de l'efficacité, sans tenir compte des priorités spécifiques des hôpitaux. Dans certains contextes, par exemple, l'accessibilité des soins ou la satisfaction des patients peut être plus prioritaire que les gains financiers. Cette absence de contextualisation limite la généralisation des résultats et leur applicabilité pratique dans des environnements diversifiés.

### *2.3.2. Faiblesse des données empiriques sur les dimensions organisationnelles de l'amélioration des performances*

Une autre lacune majeure est la faiblesse des données empiriques concernant les dimensions organisationnelles liées à l'amélioration des performances hospitalières. Les études existantes mettent souvent l'accent sur les aspects technologiques, négligeant les dynamiques organisationnelles, telles que la gestion du changement, la formation du personnel, et l'acceptation des technologies par les utilisateurs finaux (Lemsagued, 2021; Chertouh & Chikh, 2023).

Les processus organisationnels, comme la gouvernance et la culture institutionnelle, jouent un rôle crucial dans l'efficacité des outils numériques. Cependant, ces aspects sont rarement analysés de manière approfondie. Par exemple, bien que de nombreuses études signalent des résistances au changement comme un obstacle à l'adoption des systèmes d'information hospitaliers, peu d'entre elles explorent comment ces résistances peuvent être surmontées par des approches organisationnelles spécifiques, comme l'implication des parties prenantes ou la mise en place de programmes de sensibilisation (Milou et al., 2023).



En outre, les recherches empiriques tendent à se concentrer sur des études transversales plutôt que longitudinales, limitant ainsi la compréhension des impacts à long terme des innovations technologiques sur les performances hospitalières. L'absence de données longitudinales empêche également d'évaluer les évolutions dans l'utilisation et l'appropriation des outils technologiques au fil du temps (Boudaouara et al., 2021).

Les lacunes identifiées, notamment le manque de contextualisation et la faiblesse des données empiriques sur les dimensions organisationnelles, limitent la portée des recherches existantes. Ces insuffisances soulignent la nécessité de mener des études qui tiennent compte des spécificités contextuelles et organisationnelles des hôpitaux, tout en adoptant des méthodologies plus robustes et longitudinales. Une attention particulière à ces aspects pourrait enrichir les connaissances actuelles et offrir des solutions plus adaptées aux défis des systèmes de santé modernes.

### **3. Discussion :**

#### *3.1. Analyse critique des résultats*

Les résultats de la revue de littérature sur le contrôle de gestion et la performance hospitalière mettent en évidence des avancées significatives dans l'intégration des technologies. Toutefois, une analyse critique révèle des forces notables mais aussi des limites, qui méritent d'être explorées afin de mieux comprendre les dynamiques complexes de ce domaine.

##### *3.1.1. Forces et limites des études recensées sur la performance hospitalière*

Les études identifiées apportent une compréhension approfondie des innovations technologiques, comme les systèmes d'information hospitaliers (SIH) et les outils d'intelligence artificielle, et de leur contribution à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des soins (Sassard, 2019 ; Lemsagued, 2021). Ces recherches démontrent l'impact direct de ces technologies sur des indicateurs clés tels que la réduction des temps d'attente, l'optimisation des ressources et la satisfaction des patients (Milou et al., 2023 ; Boudaouara et al., 2021). Les méthodologies employées, notamment les analyses thématiques et bibliométriques, permettent aussi d'identifier des tendances significatives et de mettre en lumière les collaborations internationales et interdisciplinaires, signe d'une maturité croissante du champ.

Cependant, plusieurs limites persistent. La majorité des études ont été menées dans des pays à revenu élevé, ce qui restreint leur applicabilité aux contextes des pays en développement, marqués par d'autres contraintes de ressources et de priorités (Zenjari & Sabar, 2020). Par ailleurs, beaucoup de recherches privilégient l'angle technologique au détriment des dimensions organisationnelles, humaines et culturelles, pourtant déterminantes pour l'efficacité du contrôle de gestion hospitalier (Chertouh & Chikh, 2023). Enfin, l'absence fréquente d'analyses longitudinales ou la taille réduite des échantillons limite la portée et la généralisation des conclusions (Bentahar & Benzidia, 2019).

### *3.1.2. Comparaison entre études théoriques et empiriques sur la gestion et les performances des hôpitaux*

Les travaux théoriques, notamment ceux mobilisant le modèle du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), fournissent des cadres analytiques robustes reliant indicateurs financiers et non financiers aux objectifs stratégiques des hôpitaux. Toutefois, ils manquent souvent de validations empiriques, ce qui réduit leur pertinence opérationnelle (Alami, 2019). Les études empiriques, à l'inverse, offrent des données concrètes sur l'impact des innovations dans les hôpitaux et mettent en évidence des améliorations mesurables, comme au Maroc avec l'adoption des SIH (Benlakouiri, 2018). Mais elles souffrent de méthodologies inégales et de contextes d'application limités.

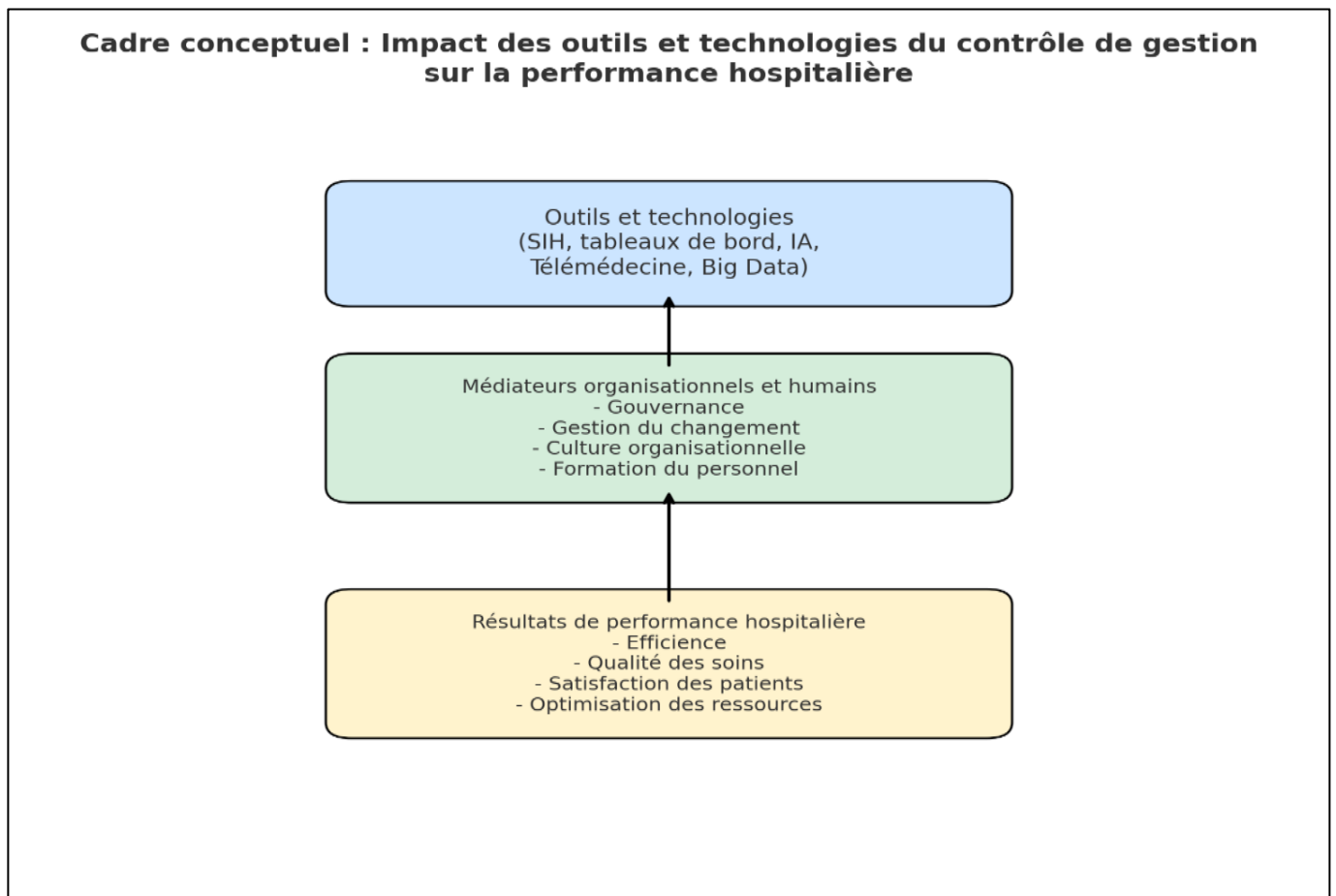
La combinaison de ces deux approches est indispensable : les cadres théoriques apportent une vision stratégique, tandis que les données empiriques permettent de tester et d'ajuster ces modèles dans des environnements variés. Néanmoins, un meilleur équilibre entre les deux reste nécessaire, notamment via des études longitudinales intégrant des dimensions organisationnelles et culturelles.

L'analyse critique des résultats montre ainsi que, malgré des contributions significatives, les études existantes présentent des limites qui appellent à une exploration plus approfondie. Une meilleure contextualisation et un croisement entre apports théoriques et validations empiriques pourraient enrichir les connaissances et proposer des solutions mieux adaptées aux défis hospitaliers contemporains.

Afin de synthétiser ces résultats et de clarifier les relations entre outils technologiques, dimensions organisationnelles et performance hospitalière, nous proposons un cadre conceptuel

(Figure 1). Celui-ci illustre que l'impact des technologies de contrôle de gestion sur la performance hospitalière est médiatisé par des facteurs organisationnels et humains, qui conditionnent leur adoption et leur efficacité.

**Figure N °1 : Cadre conceptuel de l'impact des outils et technologies du contrôle de gestion sur la performance hospitalière**



**Source :** Nos soins, suivant revue de la littérature

### 3.2. Implications pour les systèmes de santé

Les innovations en gestion et en technologies offrent des opportunités significatives pour améliorer les processus hospitaliers, mais elles s'accompagnent également de défis importants. Ces implications touchent directement la manière dont les systèmes de santé peuvent atteindre une performance globale durable.

### *3.2.1. Opportunités pour l'amélioration des processus hospitaliers grâce aux innovations en gestion*

Les innovations technologiques et organisationnelles constituent des leviers puissants pour transformer les pratiques hospitalières. Les systèmes d'information hospitaliers (SIH), les outils d'analyse de données et les plateformes numériques permettent d'aligner plus étroitement les objectifs stratégiques avec les opérations quotidiennes.

L'automatisation des processus administratifs et cliniques réduit les erreurs, accélère les flux de travail et libère du temps pour les soignants (Bentahar & Benzidia, 2019). Par exemple, les dossiers médicaux électroniques améliorent l'accès aux informations critiques et facilitent une prise de décision rapide et fiable (Sassard, 2019). De même, les tableaux de bord numériques fournissent aux gestionnaires des données en temps réel pour surveiller des indicateurs clés, comme le taux d'occupation des lits ou les délais d'attente (Lemsagued, 2021). Ces outils favorisent une gestion proactive des ressources et améliorent la coordination des services.

Enfin, les technologies centrées sur le patient, telles que la télémédecine, élargissent l'accès aux soins, notamment dans les zones rurales ou sous-dotées, et renforcent la confiance entre patients et institutions (Boudaouara et al., 2021).

### *3.2.2. Défis pour intégrer les technologies dans une perspective de performance globale*

Malgré ces opportunités, plusieurs obstacles freinent l'intégration optimale des technologies. La résistance organisationnelle reste un frein majeur : les nouvelles pratiques peuvent être perçues comme une surcharge ou une menace pour les habitudes établies (Chertouh & Chikh, 2023). Cette difficulté nécessite des stratégies de gestion du changement incluant formation, communication et implication des acteurs.

Le coût élevé des investissements initiaux, ainsi que les frais récurrents de maintenance et de formation, constituent un autre défi, particulièrement dans les pays à ressources limitées (Zenjari & Sabar, 2020). La cybersécurité et la protection des données des patients représentent également un enjeu crucial, face à la multiplication des cyberattaques contre les établissements de santé (Milou et

al., 2023).

Enfin, la fragmentation des systèmes technologiques et le manque d'interopérabilité entraînent des silos d'information et des inefficacités, freinant la pleine exploitation des outils numériques (Langevin et al., 2018).

En somme, les innovations technologiques offrent un potentiel considérable pour transformer les pratiques hospitalières, mais leur succès repose sur une gestion stratégique des résistances, des contraintes financières, de la cybersécurité et de l'intégration des systèmes.

### 3.3. *Perspectives de recherche*

Les lacunes identifiées dans la littérature actuelle mettent en évidence plusieurs pistes de recherche prometteuses pour enrichir la compréhension des liens entre technologies, gestion, et performance hospitalière. Ces perspectives visent à combler les insuffisances en intégrant des dimensions essentielles souvent négligées, tout en explorant de nouveaux terrains empiriques.

#### 3.3.1. *Intégration des dimensions éthiques et organisationnelles dans les analyses de performance hospitalière*

La dimension éthique est cruciale pour évaluer l'impact des innovations technologiques dans les hôpitaux. Bien que les études actuelles se concentrent principalement sur l'efficacité et l'efficacité des systèmes, peu explorent les questions éthiques liées à leur adoption. Ces dimensions incluent la confidentialité des données des patients, l'équité dans l'accès aux services numériques, et les implications pour les relations entre soignants et patients (Milou et al., 2023).

Les recherches futures pourraient explorer comment les établissements hospitaliers peuvent concilier les impératifs de performance avec des exigences éthiques, telles que la protection des droits des patients dans un contexte de surveillance numérique accrue. Par exemple, des études longitudinales pourraient examiner comment les technologies influencent la relation soignant-patient sur le long terme, en tenant compte des perceptions de confidentialité et de confiance (Chertouh & Chikh, 2023).

Sur le plan organisationnel, il est essentiel d'étudier comment les dynamiques internes, telles que la gouvernance et la culture institutionnelle, influencent l'adoption et l'efficacité des outils technologiques. Les questions autour de la gestion du changement, de la formation du

personnel, et de l'alignement stratégique méritent une attention particulière (Zenjari & Sabar, 2020). Ces recherches devraient intégrer des cadres théoriques robustes pour analyser les interactions complexes entre technologie, éthique, et organisation.

### 3.3.2. *Études empiriques sur l'impact des technologies émergentes dans des contextes hospitaliers spécifiques*

Les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des Objets (IoT), et la robotique médicale, représentent des opportunités immenses pour transformer la gestion hospitalière. Cependant, leur impact reste largement sous-exploré dans des contextes hospitaliers spécifiques, en particulier dans les pays à faible ou moyen revenu, où les ressources et les infrastructures varient considérablement (Bentahar & Benzidia, 2019).

Les études futures pourraient se concentrer sur des cas pratiques pour examiner comment ces technologies s'adaptent à différents environnements hospitaliers. Par exemple, dans les hôpitaux ruraux ou sous-financés, des recherches pourraient analyser les stratégies d'intégration de solutions légères mais efficaces, telles que les plateformes mobiles pour le suivi des patients ou les systèmes de gestion simplifiés (Boudaouara et al., 2021).

De plus, il est nécessaire d'évaluer les impacts de ces technologies sur des indicateurs spécifiques, comme la réduction des inégalités d'accès, l'amélioration de la qualité des soins, ou la satisfaction des patients. Ces recherches pourraient s'appuyer sur des méthodologies mixtes, combinant des approches quantitatives pour mesurer les résultats et des analyses qualitatives pour comprendre les perceptions des parties prenantes (Lemsagued, 2021).

Des études comparatives entre les hôpitaux de différents contextes géographiques et culturels pourraient offrir des insights précieux sur les facteurs de succès et les obstacles à l'adoption des technologies émergentes. Ces travaux permettraient également de formuler des recommandations adaptées aux réalités locales.

Les perspectives de recherche identifiées soulignent l'importance d'une approche interdisciplinaire pour enrichir les connaissances sur la performance hospitalière. L'intégration des dimensions éthiques et organisationnelles, ainsi que l'exploration empirique des technologies émergentes dans des contextes spécifiques, représentent des axes prometteurs pour relever les défis actuels et anticiper les besoins futurs des systèmes de santé.

Conclusion :

Cette revue de littérature a exploré les liens entre le contrôle de gestion et la performance hospitalière, mettant en évidence le rôle fondamental des technologies numériques et des innovations en gestion dans la transformation des systèmes de santé. Les contributions identifiées montrent que des outils tels que les systèmes d'information hospitaliers (SIH), les plateformes d'analyse de données et les solutions de télémédecine ont un potentiel significatif pour améliorer l'efficacité, la qualité des soins et la satisfaction des patients (Sassard, 2019; Milou et al., 2023). Ces technologies, en centralisant les informations critiques et en optimisant les processus, permettent une gestion proactive et alignée sur les objectifs stratégiques des hôpitaux (Bentahar & Benzidia, 2019).

En parallèle, cette étude a mis en lumière des lacunes importantes dans la littérature. L'absence de contextualisation des impacts des technologies sur la performance hospitalière limite la portée des résultats actuels (Zenjari & Sabar, 2020). De même, la faiblesse des analyses empiriques sur les dimensions organisationnelles, telles que la gestion du changement ou la formation des utilisateurs, empêche de tirer des conclusions généralisables (Chertouh & Chikh, 2023). Ces lacunes soulignent la nécessité de recherches futures qui intègrent des perspectives éthiques et organisationnelles pour enrichir les connaissances et répondre aux défis pratiques.

Pour combler ces lacunes, les recherches futures devraient se concentrer sur les spécificités locales et culturelles des hôpitaux, en particulier dans les pays à faible ou moyen revenu, où les ressources et les priorités diffèrent considérablement des contextes des pays à revenu élevé (Boudaouara et al., 2021). De plus, l'étude de l'impact des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle et la robotique médicale, dans des environnements diversifiés, pourrait fournir des insights précieux pour guider les décisions stratégiques (Lemsagued, 2021).

Bien que les innovations technologiques offrent des opportunités prometteuses, leur adoption réussie dépendra de la capacité des institutions à surmonter des défis majeurs tels que la résistance au changement, les contraintes financières, et les préoccupations liées à la cybersécurité (Milou et al., 2023). Une approche interdisciplinaire combinant des perspectives technologiques, organisationnelles et éthiques sera essentielle pour maximiser les bénéfices des technologies et atteindre une performance globale durable dans les hôpitaux.

Cette revue de littérature souligne l'importance d'un dialogue continu entre chercheurs, praticiens et décideurs pour construire des systèmes de santé résilients, équitables et performants.



## REFERENCES

1. Alami, S. (2019). La performance hospitalière par le contrôle de gestion : une explication par les équations structurelles. *Finance & Finance Internationale*, 11(1), 21-39.
2. 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.
3. Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
4. Benlakouiri, A. (2018). L'impact des variables de contexte sur les pratiques de contrôle de gestion dans les hôpitaux publics marocains : une tentative de modélisation. *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 3(1), 45-60.
5. Bentahar, O., & Benzidia, S. (2019). L'Innovation dans la Supply Chain de la Santé. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 34(2), 25-37.
6. Boudaouara, A., et al. (2021). Impact des innovations numériques dans les établissements hospitaliers. *Journal of Healthcare Management Studies*, 5(3), 101-119.
7. Chertouh, O., & Chikh, D. (2023). L'impact des nouvelles technologies d'information sur la performance des salariés. *Revue Algérienne de Gestion et d'Économie*, 9(2), 53-70.
8. 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).
9. 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.
10. 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.
11. 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*.

12. 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.
13. El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
14. EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.
15. 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).
16. 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.
17. Ezzaydi, A., & Gharrafi, M. (2019). Quelle configuration pour que le contrôle de gestion hospitalier réponde aux enjeux de gouvernance du secteur public ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 75-92.
18. HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
19. Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
20. 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.
21. 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.
22. 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).
23. HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
24. Ismaili, M. A., & Bouzahir, B. (2023). Contrôle de gestion et pilotage de la performance des hôpitaux : une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1), 1-17.

25. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
26. Langevin, F., et al. (2018). Technologies de santé et architecture hospitalière. *Études en Gestion de Santé*, 12(4), 101-115.
27. Lemsagued, F. (2021). Marketing Hospitalier et Innovation. *Thèse de doctorat, Université de Paris*.
28. Milou, K., et al. (2023). Impact du système d'information hospitalier sur la performance de la chaîne logistique hospitalière. *Logistique et Gestion Hospitalière*, 15(1), 45-60.
29. Roche, R. (2021). Du pilotage de la performance médico-économique au pilotage de la performance servicielle des GHT. *Gestion et Management Public*, 9(1), 79-95.
30. Sassard, M. (2019). Fusion hospitalière et intégration des systèmes d'information. *Mémoire professionnel, École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP)*.
31. Zenjari, A., & Sabar, M. (2020). Analyse de la perception de la performance hospitalière par les acteurs internes. *Actes du GISEH*, 7(1), 51-67.