

## Gouvernance du SI et alignement stratégique : quel pilotage ?

Retour d'expérience du CHRU de Brest et du centre SSR de Perharidy-Roscoff

Didier Pescarmona, consultant associé COSIALIS CONSULTING, Nantes

La demande des autorités de tutelles (Direction générale de l'offre de soins [DGOS], agence régionale de santé [ARS], Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux [Anap], Agence des systèmes d'information partagés de santé [Asip]) pour obtenir davantage de visibilité sur les projets menés par les structures de santé devient plus pressante auprès des établissements publics ou privés. Pour répondre à ces sollicitations en matière de prévisions et de suivi, les établissements du territoire de santé n° 1 (CHRU de Brest, CH Landerneau, CH Morlaix) et le centre de soins de suite et réadaptation spécialisé Perharidy de Roscoff se sont fédérés au sein d'un groupement d'achat. Ils recherchaient un accompagnement dans la mise en œuvre d'une démarche organisationnelle, méthodologique et outillée pour le pilotage des activités et des projets. Le premier périmètre d'utilisation concernait les quatre directions du système d'information (DSI) et la direction de la stratégie du CHRU.

Ces établissements et leur DSI sont en effet confrontés à la nécessité de délivrer un service de qualité et de contribuer à l'avancement des projets portés par la direction générale et les directions métiers. Le contexte de réduction des ressources (humaines, financières), l'accroissement du nombre de projets et la complexification des SIH imposent une gouvernance stricte pour garantir l'alignement stratégique avec le projet d'établissement et apporter la valeur attendue. La nécessité de mettre en œuvre un pilotage efficient et un suivi des activités et des réalisations s'avérait indispensable. Fait marquant, le projet a été abordé sous l'angle de la transformation des pratiques et de l'accompagnement au changement, et pas uniquement de la mise en œuvre de la solution ITMANAGE®PILOTAGE. Il s'agissait de placer les équipes au cœur du dispositif. Cette coopération devait permettre une reconnaissance par la direction de la légitimité des collaborateurs et de leurs apports de valeur pour l'atteinte des objectifs, et au final une contribution au bien-être au travail avec des bénéfices réciproques directions-collaborateurs.

Les objectifs à atteindre étaient multiples :

- matérialiser et communiquer sur les capacités (jour par homme ou j/h) des équipes et les charges de travail nécessaires pour délivrer le service au quotidien et réaliser les projets ;
- permettre à chaque DSI de piloter et de documenter dans un référentiel unique l'ensemble de ses activités récurrentes et des projets ;
- disposer de fonctions pour prévoir et arbitrer, en cohérence avec les horizons et priorités du schéma directeur des systèmes d'information ;
- apporter une vision transverse et un outil d'aide à la décision aux différentes directions opérationnelles et fonctionnelles des établissements ;
- pour le CHRU de Brest, soutenir la direction de la stratégie dans le déploiement et la mise en œuvre du pilotage du programme de projets institutionnels de l'établissement et projets par pôles ;
- rester sur une approche simple, pragmatique et efficace (rapidité de mise en œuvre et d'obtention de résultats concrets, pas de saisie supplémentaire au quotidien...).

La mise en œuvre de la démarche s'est opérée en cinq phases distinctes, sur une durée de trois mois :

- formalisation des enjeux stratégiques et opérationnels ;
- élaboration du référentiel de pilotage et d'utilisation de l'outil ;
- formation et assistance à la création du référentiel des activités et projets pour les managers et chefs de projets ;
- formation et assistance au calcul et arbitrage des plans directeurs des activités ;
- formation des utilisateurs.

Les bénéfices de la mise en œuvre d'un pilotage efficient s'apprécient selon quatre axes :

- un système de décision performant : la maîtrise des décisions grâce à l'analyse et l'amélioration du système de décision (méthode GRAI [graphe à résultats et activités interreliés]) permet d'aboutir à la cohérence entre les horizons stratégiques, tactiques et opérationnels. La matérialisation des centres de décision

et des flux de cadrage associés permet de comprendre ce qui est attendu pour délivrer le service adéquat à l'utilisateur final;

- un référentiel unique, lequel permet : la description capacitaire (j/h) des intervenants de la direction, alignée sur la durée de travail journalière et annuelle, pour tous les acteurs; la description dans différents portefeuilles, en coopération avec les équipes, des activités récurrentes et des projets, des charges prévisionnelles (j/h), des périodes de réalisations, des rôles sollicités; et l'apport de visibilité (horizon de 6 à 24 mois) pour les équipes sur leurs activités et le partage de la connaissance entre elles (**Photo 1**);

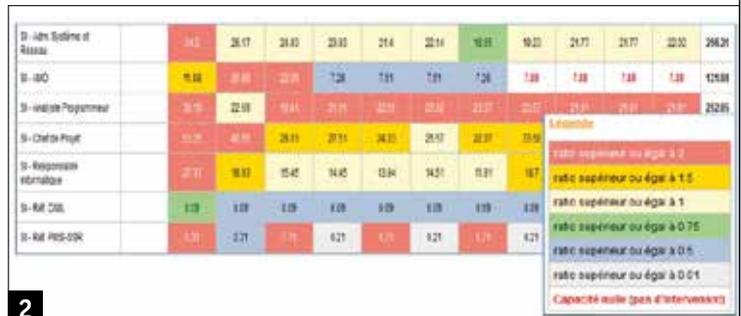
- une aide à la décision pour prévoir et arbitrer: le calcul du plan directeur des activités est aligné sur l'horizon du schéma directeur. Il met en évidence les surcharges sur la période, les risques associés (taux de surcharge des équipes, des intervenants), matérialise les marges de manœuvre et propose des pistes d'arbitrage; il soutient et objective les demandes d'arbitrages lors des instances de décision (**Photo 2**);

- des tableaux de bord de suivi des réalisations opérationnelles: les indicateurs d'avancement des activités et projets sont issus de la saisie des réalisations par les acteurs du terrain; ils matérialisent la réalité opérationnelle et permettent le fonctionnement des instances de décision opérationnelles. Ils contribuent à l'amélioration de la connaissance des activités et à une reconnaissance du travail des équipes (**Photo 3**). Au final, cette approche centrée sur l'humain permet de rendre compatible efficacité des directions et satisfaction des individus, déclinée autour de six principes forts:

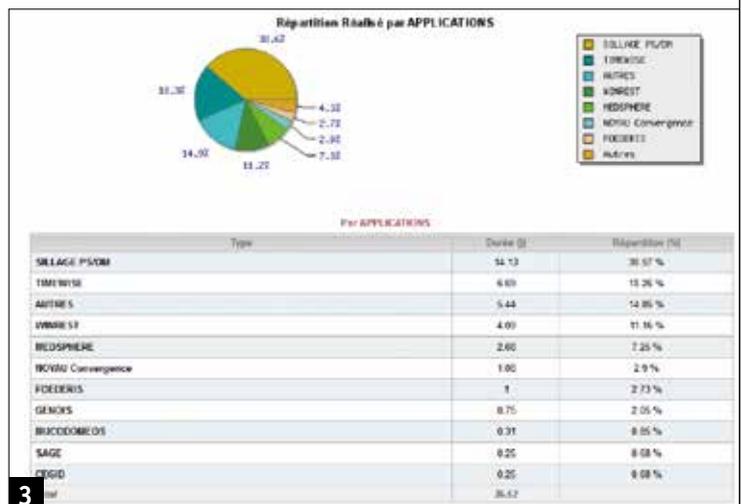
- cohérence des actions et respect de l'alignement du projet sur les enjeux et l'organisation;
- simplicité, pragmatisme, efficacité et avancées par une somme de petits succès;
- accompagnement du changement, adhésion des équipes;
- partage de la connaissance des métiers;
- fluidification des relations entre directions et réalisateurs;
- renforcement de la coopération entre les acteurs. C'est « la qualité de la coopération au sein des entreprises qui fera leur succès »<sup>1</sup> et, comme le disait Lord WILLIAM BEVERIDGE, « la raison d'être d'une organisation est de faire accomplir par des hommes ordinaires des choses hors de l'ordinaire ».



1



2



3



Les prochaines Journées Athos auront lieu le jeudi 17 et vendredi 18 octobre 2013 au World Trade Center de Grenoble sur le thème

« Les systèmes d'information dans les territoires de santé »

1- Alternatives économiques, n° 299, février 2011.