

les VOIES  
nouvelles



L'aide à la décision  
en établissement de santé

## L'organisation de la fonction contrôle de gestion – 1

François MADELMONT – Directeur du pôle Finances, Contrôle  
de gestion, SI et Information médicale – CNEH –  
[francois.madelmont@cneh.fr](mailto:francois.madelmont@cneh.fr)

Mardi 12 mai 2009

Les cultures hospitalières : comprendre  
les problématiques de vos interlocuteurs  
et en tenir compte dans vos missions

(petit conseil donné aux contrôleurs de gestion...)

## Mais d'abord, que sont les « cultures » à l'hôpital ?

- Dans toutes les organisations complexes, se retrouvent divers métiers (200 environ à l'hôpital, dit-on)...
- ... évidemment regroupés en corporatismes.
- « Petite difficulté » :
  - **mettre du liant et**
  - **trouver le bon mode de communication et de management**
  - **pour créer une synergie en rapport avec des objectifs, si possible, partagés**

## Vous avez dit « corporatisme » ?

- Quelles groupes d'acteurs trouve-t-on ?
  - **les politiques**
  - **les médecins**
  - **les soignants**
  - **les médico-techniciens**
  - **les techniciens et logisticiens**
  - **les gestionnaires**
  - **... les partenaires sociaux**

Et le contrôle de gestion, dans tout cela ?

- Bref, beaucoup d'enjeux pour beaucoup d'acteurs !
- ... et un contrôle de gestion qui doit les faire dialoguer...
- ... grâce à des contrôleurs de gestion qui s'adressent à tous (dialogue institutionnel) et à chacun (reporting métier)

Quel positionnement  
institutionnel du  
contrôle de gestion ?

## Positionnement du CDG

- Une démarche exclusivement interne : implique des choix, connaissance des besoins
- Ambiguïté liée à une comptabilité analytique guidée par l'autorité de tutelle (Retraitement comptable, guides ministériels..)
- Vision transversale et généraliste de l'hôpital : collaboration nécessaire avec les équipes soignantes.
- Exigence d'éthique : connaissance des services  $\neq$  hiérarchiquement subordonné à la direction (crainte que l'aspect surveillance l'emporte sur l'aspect maîtrise)

## Positionnement du CDG

- **Commencer par le commencement** : définir le contrôle de gestion... **primordial, donc jamais fait !**
- **Aboutissement du contrôle de gestion** = dialogue de gestion  $\Leftrightarrow$  **vecteur de communication autant que notion technique**
- **Les deux dimensions du contrôle de gestion** :
  - Comptabilité analytique (très « techno », 2 acteurs majeurs : CG et DIM en partenariat avec DSIO)
  - Reporting (tableau de bord opérationnel et/ou stratégique)

**Mais pas de dichotomie trop tranchée : ex le CREA (présence des deux dimensions)...  
... et toujours de la communication !**



## Positionnement du CDG

- **En d'autres termes... mais dès l'amont de la démarche, toujours se poser la question : un contrôle de gestion stratégique et/ou opérationnel ?**
- **Selon la réponse de la direction, dépendent :**
  - **Les attentes de la direction et des autres « utilisateurs »**
  - **L'investissement consenti par l'établissement**
  - **La communication qui l'instaure (ex : quid des instances ?)**
  - **Les fiches de poste et les profils**
  - **Le positionnement fonctionnel (organigramme) : quel niveau de pilotage de ce projet ? Chef d'établissement ? DAF ?... ?**
  - **Le guide du contrôle de gestion qui l'institutionnalise**
  - **... et les résultats !**

## Positionnement du CDG

Le positionnement du contrôle de gestion : un élément essentiel pour la direction, le CE / Directoire, les pôles et... le contrôleur de gestion !

Or, il existe une opposition structurelle entre deux logiques :

- légitimité « rationalisatrice » de l'administration
- légitimité « scientifique » du personnel médical et soignant

**Le contrôle de gestion : « œil de Moscou »**

**ou**

**assistance ?**



## Positionnement du CDG

- **Si CG opérationnel :**
  - **Quelle dimension privilégier ?**
  - **Quelles attentes ? i.e. pour qui ? Pôles ? Directions fonctionnelles ?**
  - **Quels outils/produits du CG ?**
  - **Une approche du SI très technique (enjeux sur le SI « décisionnel »)**
  - **Quelle périodicité ?**
  - ...

## Positionnement du CDG

- Si CG stratégique :
  - **Forcément les deux dimensions (opérationnel et stratégique)**
  - **Des utilisateurs identifiés : direction, CE / Directoire, pôles, directions fonctionnelles**
  - **Le SI devient plus complexe : un outil dédié au décisionnel ? ⇔ des solutions très plastiques et les outils du décisionnel vus comme une « couche supérieure » du SI**
  - **Des outils de reporting à définir et à créer (≠ indicateurs dits de pilotage livrés en standard); différence entre « supervision » et « pilotage »**
  - **Périodicité : celle du CE / Directoire, a minima ; à définir finement avec les utilisateurs (pôles, dir fonctionnelles,...)**
  - ...

## Positionnement du CDG

**Question subsidiaire : le positionnement du DIM...**

**Se vit-il comme**

**« l'ambassadeur de la communauté médicale », le « dernier rempart contre l'hégémonie administrative » ?**

**Ou**

**Comme un membre de l'équipe de direction à part entière ?**

## Positionnement du CDG

Si le contrôle de gestion est affiché comme **stratégique**, organiser clairement les liens avec le **projet d'établissement** (projet de gestion, notamment) et le **CPOM**

Qu'il soit stratégique ou opérationnel et a fortiori dans le cadre d'une CHT, **communiquer** sur ses liens (enjeux) avec :

- la **contractualisation interne** et
- l'étude des **organisations** et l'analyse des **processus**



**Et si l'on intégrait une dimension « Organisation et méthodes » ?**