

les VOIES
nouvelles



Tirer les enseignements des fréquents échecs de l'informatique décisionnelle

Pascal RIVIÈRE - Responsable de la cellule R&D, consultant en SI décisionnels, CNEH – pascal.riviere @cneh.fr

Mardi 12 mai 2009

SI décisionnels : il y a de la matière ...

- **Littérature abondante sur le décisionnel**, et sur le décisionnel en milieu hospitalier
 - En particulier : études très complètes du GMSIH en 2007, d'une part sur la conduite d'un projet de SID, d'autre part sur le panorama des outils
- **Outillage informatique important** :
 - Pour extraire les données des applis de production, pour constituer des entrepôts de données, pour faciliter la navigation dans les données, pour présenter de « beaux » tableaux de bord, pour les organiser dans des portails, ...
 - Cf. exposé après-midi sur les outils
- Conseil, assistance MOA, assistance MOE : **nombreux prestataires**



Pourtant ...

- **Beaucoup d' « échecs »**, de l'aveu même des hospitaliers concernés.
- **L'échec se manifeste de différentes manières :**
 - Outils pas, peu, ou mal utilisés
 - Multiplicité d'outils, de tableaux de bord ... incohérents entre eux
 - Plus généralement, DG (et comité de direction) qui considère ne pas avoir de véritable tableau de bord pour travailler
- En parallèle, un constat : finalement **très peu d'appels d'offres vraiment dédiés** spécifiquement à la mise en place d'un SID (on peut citer les AO des CHU de Limoges, de Nantes, ...)

Pourquoi ces difficultés ?

- La complexité intrinsèque d'un SID hospitalier
- Des difficultés propres à tout projet SI, qu'il soit « décisionnel » ou pas
- La nécessité de rattacher l'usage du SID à la fonction contrôle de gestion
 - Cf. exposés de la matinée
- Des incompréhensions sur ce que peuvent vraiment faire les outils informatiques


La complexité intrinsèque à un SID, notamment un SID hospitalier

- C'est la coordination entre services qu'il faut assurer : par construction, **un SID n'est pas un outil individuel, c'est bien un système d'information**
- Cohérence de données, sujet très difficile
 - **Plus les données sont nombreuses, plus c'est délicat**
 - **D'où : ne pas viser un SID trop large, trop riche**
- Multiplicité de « mondes » de spécialités différentes
 - **Travail sur les référentiels, préalable à la réalisation d'interfaces**
- Difficulté à recueillir les unités d'œuvre
 - **Admettre qu'on travaille sur des ordres de grandeur, et non sur des mesures ultra-précises**

Construire un SID : un véritable projet à conduire

- Il faut une expression des besoins claire : c'est souvent là que cela pêche
 - **Besoins différents selon les utilisateurs, et contradictions non clairement exprimées**
 - **Nécessité d' « élaguer » les besoins, de simplifier le périmètre**
- Implication de la direction : crucial, encore plus pour un SID qui par construction concerne tout l'établissement
- Pilotage serré, ce qui demande du temps et de l'énergie
 - **Entre autres, le pilotage du (des) prestataire(s)**
- Surtout éviter que ce soit piloté par la DSI, avec une vue « technique », « outil »
 - **« Je veux un entrepôt de données »**
- Cf. aussi exposé de l'après-midi sur un cas de projet SID

SID et fonction contrôle de gestion : idées

- Pas un ou deux utilisateurs-experts qui « produisent du chiffre », mais plutôt :
 - En amont, un lien avec la stratégie d'établissement : pas n'importe quels chiffres, ceux qui correspondent à un besoin lié à cette stratégie
 - Une organisation clarifiée : qui produit quoi pour quel usage ?
 - Un véritable dialogue de gestion (ce n'est pas « je regarde les indicateurs, je décide »)
-  Parfois, plusieurs entités séparées, plusieurs outils ... en fait, on crée de la complexité

Des incompréhensions sur les outils informatiques

- Croyance naïve selon laquelle il suffit de s'acheter de bons outils et d'avoir d'excellents experts
- Réussir un SID, ce n'est pas équivalent à « produire de beaux tableaux de bord », c'est beaucoup plus fin que cela, c'est tout un processus à concevoir
- Réaliser vite de petits outils, ce n'est pas difficile ... et cela complique plutôt les choses
- Ce n'est pas parce que l'outil est beau, moderne, impressionnant ... qu'il va résoudre vos problèmes de SID

Que recommander ?

- Capacité à **définir ce que l'on veut** (*visibilité*)
- Capacité à **simplifier**, à réduire le périmètre (*sobriété*)
- Capacité à **décider** (*volonté institutionnelle*)
- Capacité à **fixer et à suivre un cap** (*pérennité*)
- Mais aussi :
 - **Actions internes** : suivi de projet, régularité, vrais moyens dédiés projet
 - **Compétences externes** : recours à une assistance MOA, mais savoir qu'il faut la piloter
 - Et quoi qu'il arrive : patience et humilité !

Interventions de l'après-midi

- On commence par regarder ce qui existe sur le marché, en définissant de quoi on parle
- On considère un projet de SID niveau de complexité « intermédiaire », qui donne de vrais résultats
- On présente des réflexions et innovations récentes du CNEH : contrôle de gestion social, chemins cliniques comme objets du contrôle de gestion, contrôle de gestion prospectif