

RESSOURCES HUMAINES

Le métier d'architecte décisionnel va-t-il s'imposer aux directeurs financiers ?

Publié le 20/06/17 - HOSPIMEDIA

LE FAIT

Le rôle du directeur financier dans la stratégie de son établissement est réel. Mais il passe plus de temps à produire la donnée qu'à l'analyser et livre des prévisions incertaines faute d'outils adaptés. À la Maison de santé protestante de Bordeaux, un architecte décisionnel a créé un outil de pilotage centralisé. Une expérience capitalisable.

L'ANALYSE

"Le directeur financier s'impose désormais comme moteur de la conduite du changement au sein des établissements de santé privés d'intérêt collectif (Espic)." Cette conclusion s'impose au cabinet d'audit et de conseil PWC au vu des résultats de son étude (à télécharger ci-dessous) consacrée aux propriétés du directeur financier (Daf) au sein de cette catégorie d'établissement. Florence Pestie, associée responsable des activités d'audit pour le secteur de la santé chez PWC, explique avoir soumis 64 questions à une vingtaine de directeurs financiers du secteur. Il en ressort un classement de leurs priorités pour 2017 en huit axes, dont les trois premiers sont : la performance et l'équilibre économique ; la gestion prévisionnelle des dépenses et recettes ; la trésorerie et les liquidités.*

Dans ces trois domaines, quatre chantiers sont notamment pointés : optimiser et faire évoluer le dispositif de pilotage, trouver et confirmer des sources de financement, optimiser les processus et enfin réduire les coûts. Florence Pestie souligne aussi que 55% des Daf abordent leurs prévisions 2017 *"de manière incertaine ou inquiète"*. En effet, comme le déclare un des répondants, *"il y a trop de facteurs exogènes sur lesquels l'établissement n'a pas d'impact et qui sont susceptibles de faire déraiser les prévisions (tarifs, subventions, aides au différentiel de charges)"*.

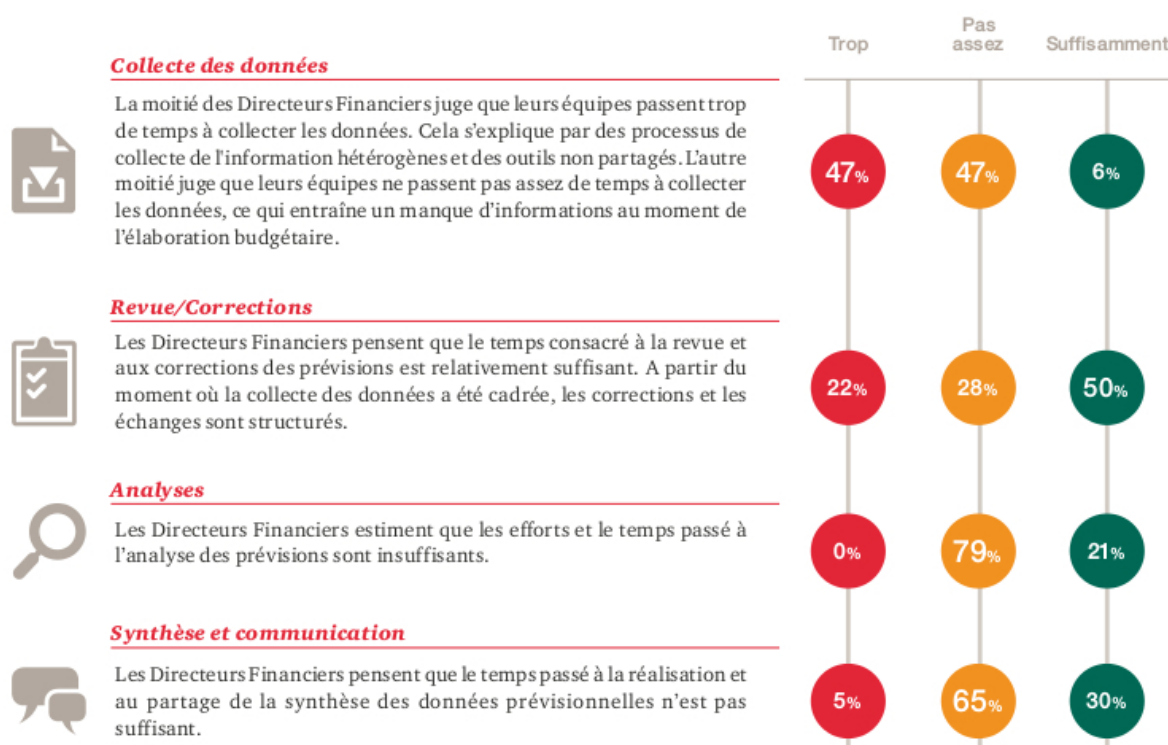
Des outils SI inadéquats pour des prévisions de qualité

Dans ce contexte incertain, le rôle du directeur financier évolue. Certes, le Daf se voit avant tout comme le responsable de la gestion et du suivi de la performance (85% des répondants) mais il se perçoit aussi comme un acteur de la transformation de l'établissement (75%). Et cette transformation passerait, selon les Daf interrogés, par une réorganisation des activités et une optimisation des systèmes d'information (SI). *"Pour 80% des répondants, la qualité et l'interfaçage des données est le principal axe d'amélioration alors que 50% jugent l'exploitation de ces données encore insuffisantes"*, relève ainsi PWC dans son étude. 70% des personnes interrogées jugent en outre leurs outils SI inadéquats pour établir des prévisions de qualité et 60% qu'ils ne contribuent pas de manière efficace à la qualité du dispositif de contrôle interne.

*"Il faut transformer le Daf producteur de données comme analyseur de données."
Florent Rovello, DGA de l'Hôpital Saint-Joseph à Marseille*

Développement de l'informatique décisionnelle

Florent Rovello, directeur général adjoint (DGA) de l'Hôpital Saint-Joseph à Marseille (Bouches-du-Rhône), également coordonnateur du groupe finance à la Fehap, partage les conclusions de l'étude. Le Daf a un rôle majeur à jouer dans le contexte contraint. Il est en cela force de propositions pour améliorer la productivité et définir l'écosystème favorable pour le pilotage de l'établissement. Mais il retient aussi que le directeur financier passe "*trop de temps et d'efforts à produire des chiffres et indicateurs alors qu'il devrait mettre cette énergie dans l'analyse de ces données et l'identification d'axes de progrès*".



Les temps passés à l'analyse et à la communication des prévisions sont jugés insuffisantes. D'après lui, il est donc nécessaire de disposer de meilleurs outils décisionnels et d'une banque de données d'informatique décisionnelle. Dans cette optique, un nouveau métier apparaît, explique-t-il, celui d'architecte décisionnel. Une profession à la croisée entre informatique et contrôle de gestion, déjà en place depuis quelques années à la Maison de santé protestante de Bordeaux-Bagatelle (Gironde), et sur laquelle la Fehap compte bien capitaliser.

La MSP de Bordeaux-Bagatelle comme laboratoire

Stéphane Siounath, Daf et secrétaire général de la Maison de santé protestante de Bordeaux-Bagatelle (MSP, Gironde), lui-même ancien contrôleur de gestion, explique à *Hospimedia* avoir débauché il y a deux ans un ingénieur d'une société de service en ingénierie informatique (SSII) pour occuper un nouveau poste d'architecte décisionnel. Il constate en effet que les établissements de santé disposent d'outils artisanaux dans le

parcours pour traiter la donnée, et de systèmes d'information et bases de données éclatés qu'il n'est pas facile d'exploiter. Dans un but de pilotage, il a d'abord eu recours à des missions ponctuelles auprès d'un prestataire extérieur pour lui fournir la mesure. *In fine*, il a créé le poste d'architecte décisionnel pour cet intervenant ponctuel afin qu'il développe "*un outil de pilotage global dans tous les champs de la performance*" : financière certes mais aussi sociale, organisationnelle ou qualité. Le résultat est, selon lui, "*impressionnant*" puisqu'il dispose désormais d'un tableau de bord dynamique sur lequel "*on joue en direct pendant les réunions*". Cette navigation côtoie le classique tableau de bord statique, automatique et adressé par mail aux responsables. Alors que précédemment 80% du temps était passé à la production de données et 20% à l'analyse, la tendance est aujourd'hui inversée. Désormais, on sort des listes et des états de contrôles, on fait gagner un temps fou à l'équipe qui serait dépendante de produit natif aux outils et on s'affranchit des univers des logiciels pour faire les contrôles qui nous intéressent, se félicite-t-il.

Ce SI unique global qui rapproche la donnée permet ainsi de faire de la *business intelligence*. Toutefois, le concept est très homme-dépendant, consent Stéphane Siounath. Le profil est difficile à trouver et il faut assurément le soutien de la direction pour mettre en place une équipe musclée qui consolide le dispositif. Le projet de regroupement de la Maison de santé protestante de Bordeaux-Bagatelle avec l'hôpital d'instruction des armées Robert-Picqué a quelque peu ralenti le projet sur lequel la Fehap souhaite capitaliser. Mais il est bel et bien prévu de faire de cet établissement "*un laboratoire*", d'y monter une équipe pour créer des outils à dupliquer dans d'autres Espic. À suivre.

Architecte décisionnel, un nouveau métier

D'après la [fiche métier](#) de l'architecte décisionnel sur le site jobingenieur.com, le profil est encore rare mais recherché. L'informatique décisionnelle (ou en anglais *business intelligence*) utilise les données qui transitent par le système d'information pour les exploiter à des fins décisionnelles. L'architecte décisionnel a pour mission de créer et mettre en place des systèmes d'information adaptés. Il exerce une mission d'audit et d'expertise et dispose d'une vision d'ensemble qu'il doit modéliser et restituer pour aider les dirigeants à orienter leurs stratégies.