

## Gestion de projet : quand les DSI se font accompagner

*Dans un contexte de transformation numérique accélérée des établissements de santé avec des programmes qui s'enchaînent, les directeurs des systèmes d'information assurent de plus en plus des fonctions de gestionnaires de projet. Pour prendre du recul, et trouver du soutien, certains font appel à des prestations d'accompagnement externes. Pourquoi seraient-elles devenues nécessaires dans certains cas ? Que leur apportent-elles ? Quelle forme prennent-elles ? Pour en savoir plus sur cette tendance, nous avons interrogé **Guillaume Bonenfant**, directeur des systèmes d'information du groupement hospitalier de territoire Rance Émeraude, et **Jérôme Tur**, responsable de l'offre Amoa Pilotage de projet de CasSIS Conseil du Mipih.*

**Pour quelles raisons avez-vous souhaité faire appel à des compétences externes ? Ce recours à l'accompagnement est-il récent dans votre activité ?**

**Guillaume Bonenfant** : Il s'agit d'un choix récent dicté par l'évolution des missions que doivent remplir les directions des systèmes d'information. Nous sommes aujourd'hui face à un exercice de plus en plus complexe. Nous devons composer avec une somme d'axes stratégiques nationaux et locaux, auxquels s'ajoutent de fortes attentes de nos utilisateurs. Parallèlement, il nous faut gérer le maintien en condition opérationnelle et garantir le niveau de sécurité et de confidentialité.

Dans un groupement hospitalier de territoire de taille modeste comme le nôtre, on se retrouve vite à faire le grand écart entre la stratégie et la production. Comme notre direction porte de plus en plus de sujets fonctionnels et organisationnels, nous avons besoin de nous faire accompagner dans la transformation d'un métier historiquement très technique.

**Que vous apporte ce type d'accompagnement ?**

Nous sommes parfois un peu esseulés. Les directeurs des systèmes d'information n'ont pas de pairs avec qui échanger au sein d'un établissement. La plupart du temps, les autres directions expriment davantage d'attentes à notre rencontre qu'elles ne partagent de problématiques avec nous. L'avantage d'un regard extérieur est de pouvoir sortir de notre tour d'ivoire, de prendre du recul, de nous imposer un temps de réflexion, tout en disposant d'un espace pour poser les



**Guillaume Bonenfant**, directeur des systèmes d'information du groupement hospitalier de territoire Rance Émeraude

choses et identifier les sujets en gardant la tête froide.

Nous profitons d'un accompagnement méthodologique, mais aussi de connaissances élargies sur les métiers, l'environnement de santé et les opportunités de synergies. Les prestataires intervenant dans différents établissements de santé ont en effet une vision à l'échelle de l'écosystème national dont nous pouvons bénéficier. Enfin, c'est aussi un bon moyen d'enrichir notre réseau de contacts.

**Ce temps d'analyse et de réflexion pour définir ou redéfinir une stratégie vous permet-il de gagner du temps sur sa mise en œuvre ultérieure ?**

Oui, énormément. Avec cet accompagnement, je n'ai plus la sensation de subir les situations. Il permet de gagner en maturité, d'anticiper les enjeux à venir, de mettre son énergie là où elle doit être sans s'éparpiller, de mieux gérer les priorités, de mieux détourer les sujets et, bien

sûr, de mieux accompagner ses équipes. Nous ne faisons pas que de la technique, nous devons également assurer une mission de gestion des ressources et des compétences.

**Est-ce que ces nouvelles pratiques et le recours à des compétences externes peuvent faire l'objet à l'avenir d'une internalisation dans les directions des systèmes d'information ?**

Je ne pense pas que ce soit la voie à suivre. Comme je le disais, bénéficier d'un regard extérieur est indispensable dans la mesure où l'on se fait facilement « dévorer » par le fonctionnement quotidien de l'hôpital.

Même avec de solides compétences en gestion de projet, comme celles que j'ai acquises dans mes expériences précédentes, la réalité de l'exercice peut vous faire perdre pied. Vous avez du mal à vous recentrer sur les fondamentaux de la gestion de projet.

En outre, nous sommes sur des systèmes d'information très ouverts qui nécessitent de disposer d'un accompagnement de nature à assurer un rappel des normes à respecter dans la mise en œuvre d'un projet. Les bonnes pratiques sont normées ou documentées dans les établissements de santé. Les programmes nationaux d'accompagnement à la transformation numérique des groupements hospitaliers de territoire sont un facteur d'encouragement à la mise en œuvre de ces référentiels, mais également à une élévation du niveau d'exigences. Sans accompagnement, il me paraît difficile de maintenir le cap qui nous est fixé.

■ **Propos recueillis par Pierre Derrouch**

suite p. 54 ➤

## Gestion de projet : quand les DSI ..... (suite et fin)

**Le point de vue de Jérôme Tur**, responsable de l'offre Amoa Pilotage de projet de CasSIS Conseil du Mipih

Au Mipih depuis 2013 après avoir exercé chez Medasys et Altran, Jérôme Tur dresse une analyse de l'évolution des besoins dans les directions des systèmes d'information. On pourra reprocher une prise de parole pro domo, mais ses propos permettent néanmoins de rendre compte de l'impact organisationnel de la transition numérique dans les DSI et des nouvelles méthodes de management qu'elles peuvent choisir de mettre en œuvre.

*« Nous assistons aujourd'hui à un changement de paradigme. Les directeurs des systèmes d'information se professionnalisent, notamment sur le monitoring des applications, du réseau... Ils doivent aussi répondre à une très forte demande afin que le système d'information devienne une valeur ajoutée au sein de leur établissement. »*

*Avec les programmes nationaux qui se succèdent et l'arrivée prochaine du programme Maturin-H, les directions des systèmes d'information évoluent sensiblement. Elles se positionnent davantage comme des services de la valeur ajoutée de l'informatique hospitalière. Elles doivent désormais intégrer des cellules de pilotage (à l'instar des bureaux de projets qui existent déjà dans le privé) pour gérer le développement et les relations avec les fournisseurs. C'est une nouveauté pour les établissements publics de santé, quelle que soit leur taille. Les DSI ont ainsi deux périmètres distincts, avec des équipes dédiées à la gestion courante des applications et d'autres au pilotage de projets.*

*Face à ces nouveaux enjeux, nous avons développé en 2021, chez CasSIS Conseil du Mipih, une offre d'accompagnement de pilotage en assistance à maîtrise d'ouvrage. Je considère qu'un fournisseur est en mode déploiement et non en mode projet par rapport à un établissement. Ce n'est pas lui qui assure la conduite du changement ni ne définit les besoins qui relèvent des métiers.*

*Cette notion de métier prend de plus en plus d'importance. Au sein des établissements de santé, les directions métiers n'ont pas forcément d'appétence pour les systèmes d'information. Elles peuvent se retrouver bloquées sur la définition d'une gestion de projet SI ou la description concrète d'un besoin qui demande de pouvoir aller chercher des informations auprès de toutes les parties prenantes. La construction d'un projet doit également prendre en compte d'autres paramètres, comme la précision d'un calendrier et des budgets contraints. Toutes ces raisons expliquent objectivement la nécessité pour une direction des systèmes d'information hospitaliers de recourir à un tiers externe.*

*L'accompagnement extérieur constitue un tampon, un fusible entre un fournisseur et des directions dans l'établissement. Le fait pour nous de ne pas être dans une relation hiérarchique au sein de l'établissement facilite les choses. Nous avons plus un rôle d'ambassadeurs que de dirigeants. On va pouvoir faire bouger les lignes de manière cohérente afin d'atteindre un objectif.*

*Il ne me semble pas opportun qu'une DSI internalise totalement la gestion de projet. Je pense qu'un établissement se devrait d'avoir un directeur ou une directrice de projet qui soit la voix de l'établissement par rapport au portefeuille de projets. Selon moi, le bon équilibre est d'avoir un portefeuille de projets sous la responsabilité de chefs de projet intra-établissement et d'autres projets sous la responsabilité de prestataires. C'est cet équilibre qu'il convient de trouver, de manière que tous les projets ne soient pas sous la coupe d'un chef de projet externe à l'établissement, ce qui fragiliserait ce dernier. Ce faisant, la structure hospitalière détient également plus de souplesse pour n'utiliser que ses ressources propres quand l'activité autour des projets baisse.*

*Pour moi, le directeur ou la directrice de projet de l'établissement doit être le pilote de la cellule de gestion de projet et le garant de la qualité de la méthodologie qui va être appliquée aux processus de l'établissement. Il est important que le pouvoir reste au sein de l'établissement.*

*Concernant la méthode de travail, nous partons toujours d'une note de cadrage. Nous allons chercher à déterminer le périmètre du projet, à voir en quoi il entre dans la stratégie de l'établissement, à identifier l'ensemble des parties prenantes... pour en obtenir une vision globale, mais précise. Nous regardons également si les processus doivent être revus et actualisés. Nous vérifions auprès des métiers de l'établissement si une conduite du changement est prévue. Cette note de cadrage constitue l'élément fondamental du pilotage d'un projet. Mieux elle est travaillée en amont, plus on se donne de chances de voir le projet se dérouler sur des rails. »*

■ Propos recueillis par Pierre Derrouch