



Adrian Griffiths*



Olivier Girardin**

Les autorités sanitaires des cantons, les autorités fédérales et de nombreux autres acteurs de la santé publique doivent faire preuve d'un engagement énorme face aux bouleversements actuels. Ils doivent adapter leur organisation aux nouvelles données du marché de la santé. Bon nombre d'entre eux ont recours à des cabinets de conseil externes pour les aider à traverser cette phase boueuse. Le présent article montre ce dont il faut tenir compte dans ce cas. La situation optimale est celle où une relation de confiance s'instaure entre le client et le conseiller, qui doivent se considérer comme des partenaires, ce qui facilite la recherche de solutions aux problèmes.

Des **consultants externes** au service des autorités sanitaires

Les bouleversements que subit la santé publique aujourd'hui imposent des changements fondamentaux. Pour les maîtriser, les différents départements cantonaux de la

* Adrian Griffiths, lic. HEC, ATAG Ernst & Young Consulting, Lausanne, ☎ 021 310 43 63

** Olivier Girardin, lic. HEC, partner, ATAG Ernst & Young Consulting, Lausanne, ☎ 021 310 43 63

santé ont recours à des conseillers externes. Certaines autorités sanitaires ont une grande pratique des services de cabinets de conseil, sachant comment les utiliser au mieux. D'autres y recourent peu, ignorant la valeur ajoutée qu'ils peuvent en retirer.

Cette révolution a été déclenchée notamment par des facteurs tels que l'introduction de la LAMal avec son cortège de changements, le passage progressif de l'Etat gérant à l'Etat

garant et les déficits budgétaires croissants des pouvoirs publics. Tous ces éléments ont modifié profondément le paysage dans lequel évoluent les autorités sanitaires. Les problèmes sont nouveaux et urgents et l'utilisation des services d'un cabinet de conseil peut être un apport précieux.

Le présent article propose de traiter trois questions:

Tableau 2

Exemples d'interventions d'ATAG Ernst & Young dans la santé publique

Restructuration, réorganisation	Planification hospitalière	Gestion hospitalière
<ul style="list-style-type: none"> ● Restructuration d'un service de santé publique et d'un réseau hospitalier provincial selon le concept des contrats de prestations (Italie) ● Restructuration d'un réseau hospitalier cantonal (dans deux cantons) ● Réorganisation fonctionnelle de services hospitaliers universitaires (dans trois cantons) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planification des locaux et des services médicaux d'un hôpital: urgences, blocs opératoires, soins intensifs polycliniques (dans deux cantons) ● Etudes de faisabilité pour des services spécialisés, par exemple neurochirurgie, greffes de peau et d'organes, services de cardiologie PET scan (Suisse, Espagne) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Développement de systèmes d'information financiers et opérationnels et de tableaux de bord de gestion (Suisse et étranger) ● Evaluation des dotations en personnel hospitalier, établissement de méthodes de détermination des besoins et des normes (plusieurs cantons suisses)



- Quelles autorités de la santé publique peuvent avoir un intérêt à recourir aux services d'un cabinet de consultation spécialisé?
- Pourquoi, dans quelles conditions, pour quels types de questions?
- Comment en tire-t-on le meilleur avantage?

A qui peut servir un conseiller externe

La réponse semble évidente: aux départements cantonaux de la santé publique et à l'Office fédéral de la santé publique, qui recourent d'ailleurs régulièrement aux services de cabinets de conseil. Cependant, de nombreuses autres administrations publiques qui ont affaire avec la santé pourraient en tirer avantage, mais elles n'y pensent pas toujours. On peut citer par exemple les assurances sociales publiques et privées, les entreprises dans le domaine pharmaceutique, des médicaments et des produits biologiques, les équipements médicaux, l'aide au développement, le commerce extérieur, la formation, le contrôle de l'environ-

nement et des produits nuisibles pour la santé, la sécurité au travail, etc.

Les conditions et les types de questions démontrant l'utilité d'un conseiller

Les administrations publiques ont souvent leurs propres spécialistes et des compétences à la fois larges et poussées. Pourquoi et dans quelles circonstances recourent-elles aux services de consultants spécialisés externes?

Les quatre situations suivantes se présentent le plus souvent dans la pratique:

Besoin de moyens supplémentaires. Le nombre et le type de personnel des administrations publiques sont adaptés au volume de travail habituel. Lorsque la nature ou le volume du travail sortent de cette limite, notamment en raison de l'importance des projets à réaliser, les administrations peuvent avoir intérêt à recourir à des consultants pour les aider à y faire face. Par exemple diriger un hôpital ou un

service par intérim, conduire une enquête pour laquelle une administration n'a pas le personnel disponible, renforcer une équipe insuffisante, traiter une situation de crise.

Pression du temps. Certains projets sont urgents; les réponses doivent être rapides. Les consultants peuvent alors mobiliser des équipes opérationnelles dotées de multiples compétences en un minimum de temps. Par exemple pour aider les services à diminuer rapidement leurs coûts face aux réductions budgétaires ou gérer des situations de crise.

Volonté d'indépendance. Les autorités sanitaires se trouvent souvent juge et partie; il leur manque l'impartialité. Dans ces circonstances, des consultants externes apportent l'indépendance nécessaire pour trouver des solutions neutres ou pour confirmer (ou infirmer) celles proposées par les autorités mais rejetées par les patients, les contribuables ou les autres parties concernées. Exemples d'interventions ou de jugements indépendants: conflits avec les caisses-maladie concernant les tarifs, avec les hôpitaux concernant les budgets ou encore avec les médecins salariés concernant les honoraires privés.

Nécessité d'expertise. Les questions et les problèmes qui se présentent dans le secteur de la santé sont souvent parmi les plus complexes et les plus sensibles de tout le domaine public. Ils exigent des connaissances médicales, sociales, éthiques, techniques, économiques, organisationnelles et professionnelles. D'autres problèmes, sans être complexes, sont extrêmement spécialisés, concernant par exemple des

Finances, comptabilité

- Evaluation des dépenses et du financement du secteur de la santé (dans trois cantons et plusieurs pays étrangers)
- Evaluation de budgets hospitaliers, projets de réduction des coûts (divers cantons)
- Evaluation des coûts de problèmes de santé (SIDA, maladie d'Alzheimer; Suisse et étranger)

Evaluation de programmes et de politique des soins

- Adéquation des prises en charge hospitalières, revues d'hospitalisation (Suisse et étranger)
- Evaluation de programmes de dépistage préventif (international)
- Préparation de programmes d'aide pour des services de santé (agences de coopération, Suisse et étranger)

tants spécialisés peuvent apporter

technologies sophistiquées et coûteuses. Dans les deux

l'expertise, l'expérience et la crédibilité nécessaires, souvent acquises grâce à leur couverture internationale et difficiles à développer dans le cadre d'une administration fédérale ou cantonale.

En ce qui concerne les types de questions pour lesquelles un consultant externe spécialisé peut être utile, on ne peut guère être exhaustif. Le *tableau 1* contient des exemples d'ordre général. Le *tableau 2* montre des exemples de projets dans la santé publique auxquels ATAG Ernst & Young a fortement contribué.

Tableau 1

Exemples généraux de prestations que peut fournir un consultant externe

- Aide dans l'élaboration de politiques et stratégies sanitaires
- Réorganisation de services ou d'établissements sanitaires
- Restructuration de réseaux hospitaliers et de soins
- Audit de performance
- Amélioration de processus (*process reengineering*)
- *Benchmarking* (comparaison de ressources et de performances avec des standards reconnus)
- Gestion de la qualité
- Systèmes d'information (aspects informatiques, contenu et utilisation)

- Comptabilité de gestion (par exemple, activité basée sur les activités)

Obtenir le meilleur avantage d'un cabinet de consultants

Les ingrédients du succès dans l'utilisation de consultants spécialisés se résument par les quatre «c»: communication/clarté, compétence, collaboration et confiance.

Communication et clarté. La formulation claire des enjeux et objectifs du projet est primordiale pour sa réussite. En effet, seules des informations complètes permettront aux consultants de saisir le contexte et les contraintes et de s'assurer qu'ils vont s'attaquer aux vrais problèmes plutôt qu'à leurs symptômes. La relation client-consultant est comparable à bien des égards à celle du patient-médecin. De même, les consultants doivent expliquer précisément au client ce qu'ils proposent de faire et les raisons de leur choix avant d'obtenir son accord.

L'un des atouts des consultants spécialisés, en plus de leur expertise technique, est de connaître l'environnement du client, les contraintes et les tendances qui l'affectent et de pouvoir y adapter leurs approches et leurs recommandations. Les contraintes touchant le secteur public en général et le domaine de la santé en particulier peuvent être ra-

activity based management

- Management du changement
- Financement et rémunération des services de santé et du personnel
- Gestion de projets

dicalemment différentes de celles du secteur privé, notamment en ce qui concerne la dimension politique, sociale et professionnelle des problèmes traités. Par exemple, il suffit d'essayer de fermer un hôpital, un service d'urgence ou une maternité sur la seule base de critères techniques et économiques pour s'en rendre compte.

La communication doit être maintenue du début à la fin du projet et ses modalités clairement définies. Le conseiller doit pouvoir répondre aux questions suivantes, par exemple:

- S'agit-il d'un rapport technique ou d'un rapport accessible aux non-spécialistes?
- S'agit-il d'un rapport de synthèse en fin de projet ou d'une série de mini rapports opérationnels comprenant des recommandations à mettre en œuvre au fur et à mesure de l'avancement des travaux?
- Quel niveau de détail faut-il? S'agit-il d'inclure toutes les don-

nées et analyses techniques ou suffit-il de les résumer?

Compétence. En matière de compétence, il s'agit non seulement de celle des consultants, qui doit être prouvée et couvrir tous les domaines que le client veut traiter, mais aussi de celle du client. Cela peut sembler paradoxal, car le client recourt au consultant entre autre pour pallier certains manques de compétence.

Mais le client a intérêt à adapter ses demandes de prestations à ses besoins et aux capacités d'absorption, voire de compréhension des services et des collaborateurs qui doivent les utiliser. Par exemple, bien des projets d'introduction de systèmes informatiques ou d'outils de gestion sophistiqués ont échoué car trop sophistiqués par rapport à la formation des utilisateurs ou à leurs besoins.

Collaboration. Le client et le consultant doivent travailler ensemble aussi étroitement que



possible. Ils doivent pour cela définir les structures et les processus les plus adaptés à la nature de leur projet. Parfois des discussions périodiques entre le client et les consultants suffisent, ou encore un comité de liaison ou de pilotage.

Mais, dans les mandats plus complexes, il est souvent nécessaire d'établir des groupes d'appui, des cellules logistiques, des équipes de mise en œuvre, etc.

Confiance. Le rapport entre le client et les consultants est un partenariat et, comme dans tout partenariat, la confiance y est un ingrédient fondamental. L'analogie avec le rapport patient-médecin a déjà été

évoquée plus haut en ce qui concerne la communication. Elle est également pertinente en ce qui concerne la confiance. Le patient averti se renseigne sur les compétences et l'expérience du médecin avant de le choisir. Le client fait de même avant de choisir son cabinet de conseil. Lorsqu'il est satisfait, il aura tendance à développer un rapport durable avec lui.

Un rapport de confiance évite la nécessité d'offres volumineuses, de contrats compliqués et de procédures fastidieuses. Il facilite aussi la flexibilité et l'adaptation des prestations à de nouvelles exigences apparaissant en cours de mandat, un exercice toujours délicat. Evidemment,

la confiance se mérite, elle exige une conduite irréprochable des deux parties.

Enfin, pour terminer, le *tableau 3* résume les facteurs clés qui, selon une enquête, paraissent les plus importants lors du choix d'un consultant.

Conclusion

Dans un secteur de la santé en pleine restructuration, les autorités sanitaires ont un rôle central à jouer pour accompagner les politiques dans le choix des systèmes de santé de demain. Parallèlement, elles doivent aider et encadrer les acteurs sanitaires, en particulier les hôpitaux, à s'engager sur les voies de la réflexion stratégique, les conduire à repenser les enjeux et à s'adapter aux nouveaux défis.

Ces tâches sont rendues d'autant plus complexes que les vagues de changements déferlent de plus en plus rapidement et que le nombre d'intervenants participant à la prise en charge des patients s'est accru.

Pour faire face à ces défis, il est essentiel que les autorités sanitaires se donnent les moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Dans ce sens, le recours à un cabinet de conseil peut s'avérer un choix judicieux. ■

Tableau 3

Facteurs clés dans le choix d'un consultant

sur la base de 1500 réponses à une enquête menée dans 12 pays européens; 0 = le moins important; 5 = le plus important dans le choix d'un spécialiste externe

Compréhension des besoins du client	4.3
Consultants de haut niveau	4.2
Connaissances de la branche	4.1
Respect des délais	4.1
Travail en partenariat	4.1
Recommandations de mesures efficaces	4.1
Réussites prouvées dans la pratique	3.9
Soutien à la mise en œuvre	3.8
Capacité de transférer des connaissances au client	3.8
Créativité	3.7
Expérience du problème spécifique	3.7
Capacité de recul	3.7
Cabinet reconnu pouvant donner la preuve de sa réussite	3.6
Honoraires compétitifs	3.6
Capacité européenne	3.4
Capacité mondiale	3.3
Large palette de services	3.3

CCS Image and Performance of Management Consultancy Firms in Europe; Worldlink.sept.-oct. 1997