

Des restructurations au coronavirus, l'apport controversé des cabinets de consulting à l'hôpital

Durant une décennie, des sociétés comme Capgemini ont accompagné les réductions de lits et les plans d'économies. Le coronavirus leur a donné un nouveau terrain d'exercice.

Par [Samuel Laurent](#) Publié hier à 06h40,

« *Nous vivons et travaillons dans une période sans précédent* », constate Capgemini sur la page d'accueil de son site. Et le groupe français, leader du consulting dans l'Hexagone avec 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019, s'est adapté. Il multiplie les initiatives et il les affiche.

La société fait partie des groupes qui ont été sélectionnés pour le développement de la fameuse application de « tracking » StopCovid, qui permet de référencer les malades et leurs contacts. Elle a déjà réalisé une application de suivi à domicile pour les patients, Covidom, développée avec l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Capgemini a aussi mis sur pied durant la crise, toujours pour l'AP-HP, un centre d'appels dédié pour « *accélérer le processus de mobilisation des professionnels de santé d'Ile-de-France* ». La société réalise aussi de l'analyse de données pour l'Institut Pasteur ou encore une prestation de services auprès de la centrale d'achats hospitaliers RESAH pour « *sécuriser les approvisionnements* » en masques et autres matériels médicaux cruciaux.

Ce volontarisme fait grincer des dents chez quelques anciens du groupe, pour qui l'entreprise vient au secours d'hôpitaux dont elle a bien souvent contribué par le passé à réduire les moyens. « *On demande à ces personnes de venir résoudre des problèmes qu'elles ont souvent contribué à créer* », résume un ancien consultant.

« La stratégie de Pénélope »

Durant une décennie en effet, Capgemini fut, avec d'autres gros cabinets de consulting, une cheville ouvrière de la « *transformation* » et de la « *modernisation* » du secteur hospitalier, auquel il proposait ses services pour y appliquer le « *lean management* » : la réduction des coûts à tous les échelons. « *On appelle les mêmes pour faire une chose et ensuite faire son contraire, c'est la stratégie de Pénélope, on tricote puis on détricote* », s'amuse le sociologue des organisations François Dupuy. Sollicité par *Le Monde*, le groupe Capgemini n'a pas souhaité nous répondre : « *Il nous est difficile de nous exprimer à la place de nos clients.* »

Cette omniprésence « *pose question* », estime Anne Meunier, secrétaire générale du Syncass-CFDT, qui représente les personnels des directions hospitalières, qui a « *toujours connu des cabinets de consultants dans le paysage ; leur essor correspond à l'enchaînement des réformes depuis quinze ans.* » Pour elle, « *les nouvelles techniques de management* » imposées pour accompagner les politiques de réduction des coûts sont « *très gourmandes en consulting* ».

Le français Capgemini s'est fait une spécialité d'accompagner les hôpitaux dans le cadre de plans de retour à l'équilibre financier, souvent exigés par les Agences régionales de santé (ARS) en contrepartie d'aide ou de modernisation.

« Poussés par l'évolution des soins, la démographie médicale et la contrainte financière grandissante qui pèse sur eux, les hôpitaux sont engagés dans de multiples projets de développement ou de restructuration de leur offre de soins : communautés hospitalières de territoire, fusions d'établissements, redéfinition des périmètres de pôles, optimisation d'activités cliniques et médico-technique, etc. », note l'entreprise dès 2010 dans un document sur la « conduite des projets de transformation à l'hôpital ».

Le jugement sévère de la Cour des comptes

Les mises en place, en 1996, de l'objectif national de dépenses d'assurance-maladie (Ondam), de la « tarification à l'activité » renforcée, en 2007, puis de la loi Hôpital patients santé territoires de 2009, qui a créé les ARS, sont autant d'étapes politiques et administratives au service d'une cause : limiter les dépenses de santé.

Dès 2008, Capgemini qui, selon d'anciens consultants, mettait volontiers en avant *« son savoir-faire et sa connaissance des interlocuteurs au ministère »*, et particulièrement la Direction générale de l'offre de soins (DGOS), se voit confier une mission d'*« assistance à la maîtrise d'ouvrage »* pour accompagner la création des ARS. Un rôle national qui n'empêche pas la même société de se positionner également sur des marchés plus locaux.

En 2018, la Cour des comptes se livrait à une synthèse sévère sur cette pratique, *« désormais répandue au sein de tous les établissements publics de santé »* et qui concerne *« la quasi-totalité de l'activité de gestion hospitalière, aussi bien dans les domaines financier, juridique, stratégique, managérial, d'organisation, de ressources humaines que d'investissement »*.

La Cour critique des missions qui *« ne donnent que rarement des résultats à la hauteur des prestations attendues. Les études financières sont peu approfondies et leurs appréciations parfois erronées. (...) En matière de conseil stratégique, la qualité des travaux est souvent faible, les préconisations très générales et laconiques et les livrables peu satisfaisants »*. Pire encore, *« ces nombreux contrats de conseil appauvrissent les compétences internes au sein des établissements, (...) qui parviennent de moins en moins à assurer leur rôle essentiel de maître d'ouvrage, dans la conduite de ces marchés »*.

« Tableaux Excel et diaporamas »

« On veut bien faire dans toute la chaîne en se faisant aider, et on auto-alimente le système », estime M^{me} Meunier, ce qui crée parfois des *« rentes de situation »* pour les cabinets de consulting, sollicités à la fois pour aider à concevoir des plans de réduction des coûts et pour mettre en place des stratégies d'optimisation de la tarification à l'activité.

« On est focalisés sur le taux de marge brut des établissements, seul indicateur de performance. Il faut dégager des recettes, donc trouver de l'activité et faire pression sur la masse salariale. Enormément de cabinets de consulting sont mobilisés là-dessus. »

Nancy est un cas emblématique : mi-2019, le centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de la ville obtient la mise en place d'un plan de réorganisation massif, validé par le Comité interministériel de performance et de modernisation de l'offre de soins (Copermo).

Ce plan, qui succède à des années de mesures d'économies, prévoit un effacement de la dette du CHRU ainsi que près d'un demi-milliard d'euros d'investissements venus de l'ARS du Grand Est, principalement dédiés au regroupement des activités hospitalières de la ville sur un seul site. Mais cet investissement a une contrepartie : une réduction de la capacité d'accueil de 174 lits et le non-remplacement de départs en retraite, aboutissant à la suppression de près de 600 postes. Parmi les concepteurs de ce plan de réorganisation, on trouve le cabinet Capgemini Invent Santé, qui s'est fait une spécialité d'obtenir les validations du Copermo.

Bernard Dupont, directeur du CHRU de Nancy, n'a pas gardé que des bons souvenirs des consultants. Il relate ainsi une intervention de Capgemini en 2015-2016 pour une mission visant à rationaliser l'achat de médicaments : *« L'équipe n'était pas terrible, on a fini par les mettre dehors. »* Mais Capgemini revient deux ans plus tard, missionné par l'ARS pour accompagner le plan de réorganisation.

« Ils arrivent avec partout les mêmes tableaux Excel, les mêmes diaporamas, mais ils connaissent mal la réalité du terrain », regrette le directeur, pour qui *« on finit par avoir ces boîtes qui ne sont responsables devant personne, mais qui définissent le bon nombre de lits »*. *« Qu'on se fasse aider, c'est parfois intéressant, cela offre un regard extérieur, poursuit M. Dupont, mais ce qui me gêne, c'est que les consultants finissent par définir la politique publique. »*

Porosités entre public et privé

Le directeur d'hôpital évoque aussi les *« cercles incestueux »* entre Agences régionales de santé, ministère, directions hospitalières et sociétés de consulting. Nombre de consultants dans le domaine hospitalier sont ainsi passés par des formations publiques, comme l'Ecole des hautes études en santé publique.

Le parcours d'Etienne Grass, actuel vice-président exécutif de l'équipe *« services aux citoyens »* de Capgemini Consulting, est exemplaire de ces porosités : M. Grass fut un camarade de promotion d'Emmanuel Macron à l'ENA, avant d'occuper plusieurs postes dans des cabinets ministériels, notamment auprès de Martin Hirsch, ancien Haut-Commissaire aux solidarités actives et actuel directeur de l'AP-HP. En 2015, M. Grass est nommé dans son sillage directeur de la stratégie de l'AP-HP, un poste qu'il quittera deux ans plus tard pour intégrer Capgemini. Sollicité par *Le Monde*, ce dernier n'a pas souhaité nous répondre, se contentant de préciser : *« Nous réalisons de nombreuses missions pour les acteurs du système de santé, mais notre apport est principalement sur le digital, pas en "rationalisation". »*

A l'inverse, Philippe Grangeon, ex-directeur de la communication de Capgemini et membre du comité directeur de La République en marche, a rejoint l'Elysée fin 2018 comme conseiller spécial. Autant de liens de proximité qui aident Capgemini à assurer le succès des plans de réorganisation auxquels la société participe.

« Quand les boîtes de conseil viennent nous voir, elles nous disent qu'elles connaissent tel ou tel à la DGOS. On reçoit aussi des invitations à des séminaires de ces sociétés de conseil où l'on retrouve des gens des ministères, regrette M. Dupont. Tout cela crée un microcosme de gens qui pensent la même chose et finissent par créer une sorte de doctrine. »

Faut-il bannir les consultants de l'hôpital ? Le sociologue François Dupuy est plus nuancé : « *Le problème n'est pas qu'ils aillent trop loin, ils font ce qu'on leur demande. Ce sont ceux qui pilotent ces consultants qui sont à blâmer.* » Pour lui, « *ces grands cabinets de conseil ont une fonction de légitimation, ils permettent d'évacuer sa propre responsabilité derrière un nom connu. Les organisations achètent cette légitimation autant qu'elles achètent du conseil* ».