

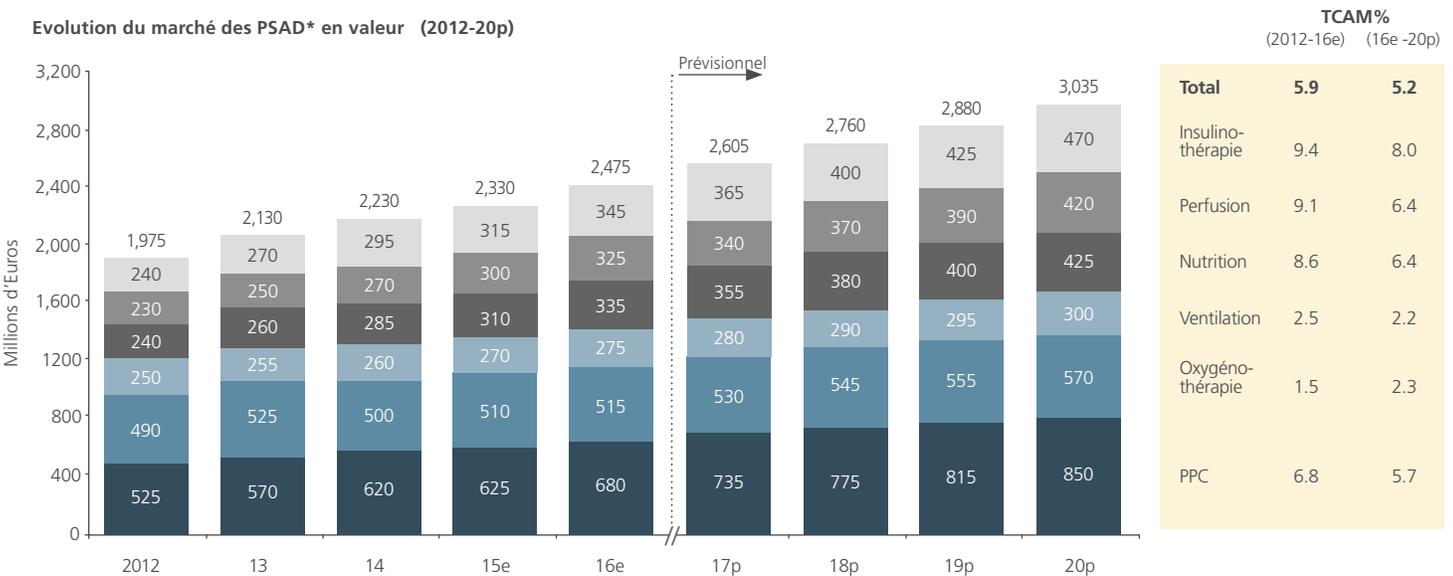


## La fin de l'eldorado pour les prestataires de santé à domicile ?

Les prestataires de santé à domicile ont généré de solides bénéfices au cours des dernières années, mais la situation est en train d'évoluer avec les coupes budgétaires gouvernementales en matière de santé.

Alors qu'un nombre croissant de patients opte pour des soins à domicile et que les médecins sont incités à les prescrire pour réduire les durées moyennes de séjour à l'hôpital, la marge des prestataires se réduit suite aux baisses tarifaires et aux exigences croissantes en matière de dépenses d'investissement. Néanmoins, les acteurs du marché peuvent répondre à ces défis, poursuivre leur croissance et maintenir leur rentabilité en consolidant leur part de marché locale et en améliorant leur efficacité opérationnelle.

Graphique 1  
Marché français des prestataires de santé à domicile en valeur



Source: CEPS, Analyses L.E.K  
\*PSAD: Prestataires de santé à domicile

La fin de l'eldorado pour les prestataires de santé à domicile ? a été écrit **Arnaud Sergent** et **Serge Hovsepian**, associés du bureau de Paris.

Pour plus d'information, contactez [healthcare@lek.com](mailto:healthcare@lek.com).



# Executive Insights

Ces baisses devraient permettre d'économiser plus de 180 millions d'euros par an. Les PSAD font également face à des coûts opérationnels et des dépenses d'investissement en augmentation suite aux nouvelles normes introduites par le CEPS. Par exemple, ils sont tenus d'investir dans le télécontrôle pour s'assurer que les patients qui souffrent d'apnée du sommeil utilisent suffisamment leur équipement. Les coûts de SI induits par cette obligation sont estimés à environ 400 000€ par prestataire.

Ainsi, les modifications tarifaires et les nouvelles normes pourraient s'accompagner d'une diminution significative du niveau de marge pour les prestataires et ce, malgré la hausse du nombre de patients. Cependant, nous pensons que les prestataires peuvent maintenir leur niveau de rentabilité s'ils s'attèlent à consolider leur part de marché locale et se concentrent sur l'amélioration de leur performance opérationnelle.

## Renforcer la part de marché locale

Les prestataires pourraient partiellement compenser l'impact des baisses de tarifs par l'augmentation de leur nombre de patients au niveau local : fournir des services à de multiples patients situés dans la même zone géographique réduit le temps de trajet du personnel, permettant ainsi de maintenir voire d'améliorer le niveau de rentabilité.

Le marché des prestataires de santé à domicile est très fragmenté. 40 % des prestataires sont de petites entreprises indépendantes ou des organisations à but non lucratif. De tels acteurs constituent des cibles d'acquisition de premier choix pour des groupes souhaitant développer leur part de marché locale. En effet, les entreprises indépendantes deviennent des cibles d'autant plus faciles que leurs revenus ont été diminués par les récentes mesures tarifaires

et qu'elles ont probablement davantage souffert que les autres en termes de rentabilité.

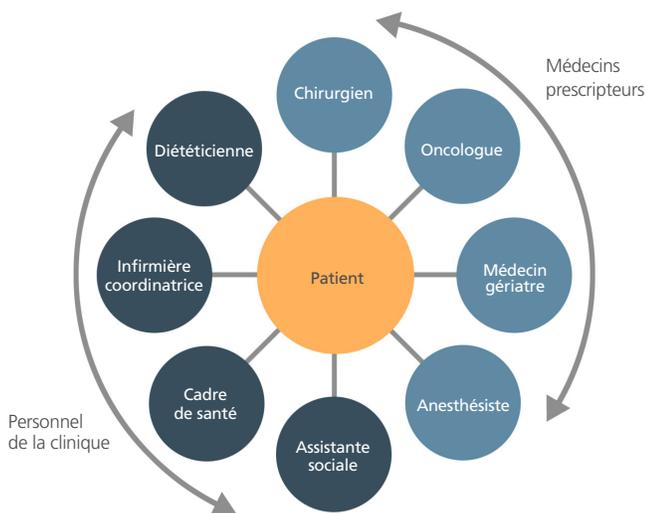
Conscients d'une telle fenêtre de tirs, certains prestataires ont déjà réalisé plusieurs acquisitions. Air Liquide, le leader du marché en France, a constamment renforcé sa branche santé en réalisant des acquisitions, renforçant son expertise dans le domaine des maladies respiratoires et du diabète.

La part de marché locale peut également être renforcée de manière organique en forgeant localement des liens solides avec les médecins prescripteurs et les autres personnels de santé en particulier hospitalier, afin d'optimiser l'adressage. Les prestations de santé à domicile devant être prescrites par un médecin, promouvoir des relations étroites avec ceux-ci dans les hôpitaux et les établissements de soins proches des agences devrait être une priorité. Les PSAD peuvent également co-développer des protocoles avec certains praticiens pour renforcer ces liens, inciter les médecins à diriger les patients vers eux, et surtout améliorer les soins prodigués. Ils sont les yeux et les oreilles du médecin au domicile du patient, et sont capables de donner l'alerte contribuant à de meilleurs résultats pour le patient. Actuellement, plusieurs modèles de recommandation coexistent, certains étant apparus par hasard et restant très dépendants des relations *intuitu personae* (cf. graphique 3).

Dans chaque territoire de santé, il y a quelques médecins suivant un grand nombre de patients et qui sont capables d'influencer les recommandations des autres médecins de la région. Les PSAD devraient se concentrer sur ces médecins. Ceux ayant forgé des relations durables avec les plus importants praticiens sont mieux positionnés pour se développer ; ils ont des populations de patients plus grandes et plus denses, ce qui permet de générer des économies d'échelle.

Graphique 3

De nombreux acteurs peuvent être impliqués dans la prescription de prestations à domicile



### Modèle pouvant exister au sein d'un service dans un établissement

- Praticien n'ayant pas négocié d'accord formel avec un/des prestataire(s)
- Praticien ayant négocié des accords formels avec un/des prestataire(s)
- Personnel soignant suivant les directives établissement
- Personnel soignant ayant négocié des accords formels avec un/des prestataire(s)
- Personnel soignant n'ayant pas négocié d'accord formel avec un/des prestataire(s)

Source: Recherches et analyses L.E.K.

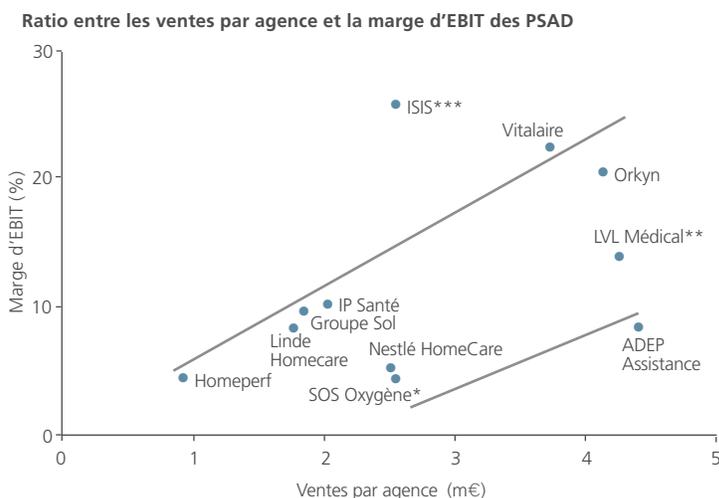
## Vers l'excellence opérationnelle

Les PSAD doivent également optimiser leurs revenus et leurs marges en rationalisant leur gestion du personnel et les tournées. Les visites aux patients doivent être programmées de manière à réduire les temps de trajet et à assurer un maximum de visites chaque jour par les techniciens et les infirmiers. La même approche devrait être appliquée au personnel commercial rendant visite aux prescripteurs. Dans un marché où les profits sont liés aux ressources humaines et aux coûts logistiques, déployer de manière plus efficace le personnel de terrain est la pierre angulaire de l'excellence opérationnelle (cf. graphique 4). Des outils SI performants peuvent également améliorer la gestion des patients et des praticiens, et optimiser la programmation et le suivi des visites aux patients. La satisfaction des patients et des médecins crée un cercle vertueux qui stimule la croissance.

## S'adapter pour réussir

La pression sur le niveau de marge des PSAD ne se ralentira pas. Les PSAD doivent réagir dès maintenant afin d'identifier des stratégies qui protégeront les marges et stimuleront la croissance. Sur ce marché, les gagnants seront les entreprises qui s'efforceront d'atteindre une taille critique localement, d'identifier des gains d'efficacité opérationnelle et de développer des relations étroites avec les médecins prescripteurs. Des partenariats avec des entreprises pharmaceutiques ou technologiques, et le développement de modèles de soins intégrés, constituent d'autres

Graphique 4  
Grâce aux économies d'échelle réalisées, les plus grandes agences obtiennent de meilleures marges d'EBIT



Note: \*Basé sur 12 entités SOS Oxygène; \*\*Basé sur 5 entités LVL Medical; \*\*\*Basé sur 6 entités ISIS  
Source: Diane, Recherches et Analyses L.E.K.

opportunités de croissance. Face à l'ensemble de ces défis, les prestataires doivent s'assurer que la recherche d'efficacité ne se fasse pas au détriment de la qualité, alors que le nombre de excellence ainsi que leur médicalisation augmentent.

### Les auteurs:



Arnaud Sergent, Associé Senior du bureau de Paris, membre de la practice Healthcare apporte 25 ans d'expérience dans le conseil en stratégie. Il a conseillé de nombreux CEO de sociétés françaises et internationales dans le secteur des services à la santé. Il est diplômé d'HEC et du MBA de l'INSEAD.



Serge Hovsepien, Associé Senior du bureau de Paris, membre de la practice Healthcare intervient depuis plus de 20 ans auprès des décideurs du secteur de la santé sur leurs problématiques de croissance ainsi que pour des fonds d'investissement. Il est diplômé de Supélec et du MBA de l'INSEAD.

## A propos de L.E.K. Consulting

L.E.K. Consulting est un cabinet de conseil en stratégie. Son approche unique des problématiques des décideurs repose sur une rigueur d'analyse et une expertise sectorielle pour des résultats tangibles avec un réel impact.

Nos forces ? Notre passion pour les challenges intellectuels et humains, notre réactivité face aux impératifs des décideurs, notre flexibilité et notre souci permanent de développer des solutions pragmatiques adaptées aux besoins spécifiques de nos clients.

Notre ambition ? La poursuite de l'excellence, l'enrichissement permanent des compétences de nos collaborateurs et le développement de nos domaines d'expertise pour continuer d'offrir à nos clients la longueur d'avance qui fait leur succès.

Fondé il y a plus de trente ans, L.E.K. représente aujourd'hui plus de 1200 professionnels à travers le monde (Amérique, Asie-Pacifique et Europe). Pour plus d'informations: <http://www.lek.com>