

# La croissance et la performance des entreprises libérales d'imagerie médicale

**Dr Hervé LECLET**

**Santopta**

[www.santopta.fr](http://www.santopta.fr)

[herve.leclet@santopta.fr](mailto:herve.leclet@santopta.fr)

Notre logique économique impose à toute entreprise privée d'être rentable et de gagner de l'argent sous peine de déposer le bilan. La médecine n'échappe pas à cette règle et dans le contexte actuel de l'exercice de l'imagerie médicale, les groupes libéraux d'imagerie ont une obligation vitale d'efficacité et de croissance.

Les médecins radiologues, responsables de ces groupes, propriétaires (et donc actionnaires) de leur entreprise, ont tous des objectifs de performance économique et de valorisation de leur patrimoine professionnel.

Pour eux, c'est un devoir d'assurer la pérennité de leur outil de travail et sa transmission.

Ainsi, doivent-ils mettre en place des méthodes de management et de gestion performantes qui permettront d'être rentable. Ils doivent également organiser le développement et la croissance de leur groupe.

Pour développer leur activité, leur chiffre d'affaires et leur rentabilité, les groupes d'imagerie disposent de trois axes de croissance : croissance organique, croissance interne et croissance externe. Cet article les analyse.

## **La croissance organique**

La croissance organique consiste à réduire et maîtriser les charges d'exploitation dans le but d'améliorer la marge.

Tous les groupes sont confrontés aux baisses de nomenclature et à l'augmentation des charges fixes qui sont la première cause de la baisse de rentabilité. Il suffit de faire un budget prévisionnel sur trois ans pour s'en convaincre. Sans réforme, de nombreux groupes risquent d'être en déficit comptable à court terme. Les scanners font déjà les frais des baisses successives des forfaits techniques.

Pour résister à ces contraintes, la première réaction est de maîtriser les charges et de "chasser le gaspi".

Un bon "cost killing" doit passer en revue toutes les dépenses. Les moyens pour limiter les coûts d'exploitation sont nombreux : renégociation de tous les contrats, passation d'appels d'offres et mise en concurrence des fournisseurs, mutualisation de certains achats, renforcement de l'informatisation (même s'il représente un investissement, un système d'information performant est une source d'économie), mise en œuvre d'une démarche qualité avec révision et optimisation des processus selon les principes du lean management (par exemple la création d'un call-center qui concentre et professionnalise les prises de rendez-vous de tous les sites d'un groupe), adaptation de l'effectif à l'activité, restructuration avec regroupement des sites et fermeture des petits sites les moins rentables, modernisation, harmonisation et maîtrise des équipements (par exemple une seule salle capteurs plans au lieu de deux salles auparavant, un seul mammographe numérique au lieu de deux mammographes analogiques), externalisation de certaines tâches chronophages qui nécessitent une expertise pointue (par exemple, la rédaction du document unique d'évaluation des

risques professionnels ou des dossiers de demande de scanner ou d'IRM et les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens, certaines tâches de radioprotection), ... Pour mettre en œuvre ces actions, les méthodes sont aujourd'hui disponibles. Par exemple, les outils d'évaluation de l'organisation et de la charge de travail des secrétaires et des manipulateurs permettent d'ajuster leur nombre à l'activité. Les outils d'organisation de l'activité des salles permettent de l'optimiser. Certains autres outils nécessitent une acculturation et une formation des médecins radiologues et des équipes pour être utilisés. C'est par exemple le cas des outils de management de la qualité qui ne sont pas encore entrés dans la culture métier de nombreux professionnels de l'imagerie.

### **La croissance interne**

La croissance interne consiste à augmenter le chiffre d'affaires en augmentant l'activité. C'est "travailler plus pour gagner plus". Si on exerce dans un milieu concurrentiel, ce qui n'est pas le cas de nombreux groupes en situation de monopole en province, cela signifie augmenter sa part de marché au détriment d'autres sites d'imagerie, privés ou publics.

Pour faire de la croissance interne, on peut par exemple élargir les plages d'ouverture, augmenter les cadences de production (par exemple passer de 4 à 5 mammographies par heure), acquérir un nouvel équipement plus performant (par exemple les capteurs plans), augmenter son parc d'équipement (un scanner ou une IRM supplémentaire), renforcer les relations avec les cliniciens demandeurs d'examens pour attirer leurs patients, développer une nouvelle activité, faire fonctionner un site périphérique en téléradiologie, ...

Mais la croissance interne a ses limites.

Tout d'abord, de nombreux centres atteignent déjà une productivité horaire très élevée, difficile à améliorer. Il y a là un risque fort de surmenage et de burn-out des radiologues et des équipes auxquels on finit par trop demander.

Ensuite, la radiologie conventionnelle, qui constitue encore une grande part du chiffre d'affaires, s'érode spontanément d'au moins 5% par an. Cette tendance se renforcera encore dans l'avenir.

Enfin, le mode de tarification dégressif des scanners et des IRM et les baisses successives de nomenclature entraînent rapidement un découplage entre l'augmentation de l'activité et le chiffre d'affaires qui n'augmente pas en proportion. On finit donc par "travailler beaucoup plus pour gagner à peine plus".

Ainsi, la croissance interne, prise isolément, ne peut pas garantir à elle seule le développement substantiel et la pérennité d'un groupe d'imagerie.

### **La croissance externe**

La croissance externe consiste à faire grandir l'entreprise d'imagerie par regroupements successifs avec d'autres centres. C'est "s'unir pour être plus fort".

La fusion est une opération économique importante qui permet de constituer une nouvelle entreprise avec les moyens de production des sociétés apporteuses qui mettent en commun leurs patrimoines.

Les avantages d'une fusion sont nombreux : optimisation de l'exploitation des équipements, économies d'échelle et meilleure exploitation des ressources humaines médicales et non médicales, réduction potentielle des coûts par effet de synergie, mise en commun de la patientèle, meilleure maîtrise du territoire de chalandise, renforcement de la position financière, amélioration des capacités d'investissement,

amélioration de l'attractivité et des capacités de recrutement de nouveaux médecins radiologues, ...

La conduite d'un projet de regroupement est un projet long qui nécessite des expertises très spécialisées dont ne disposent pas les centres d'imagerie. Ils doivent pour cela se faire accompagner de spécialistes (financiers, avocats, négociateurs-médiateurs) pour répondre aux questions suivantes : comment valoriser les apports (c'est-à-dire les patrimoines des sociétés concernées), quel statut pour la nouvelle société ?, quelle nouvelle équipe dirigeante ?, quelle nouvelle répartition du pouvoir et comment structurer la gouvernance et le management de ce nouveau groupe ?, quel projet d'entreprise, en particulier quel projet médical ?, quels impacts fiscaux et patrimoniaux pour les radiologues actionnaires ?, quels modes de paiement de l'opération de fusion ?, quelles conséquences pour les salariés ?, quelles conséquences sur l'organisation du travail et les vacances ?, ...

L'histoire naturelle des groupes d'imagerie va inexorablement vers des structures de grande taille, multisites, aux compétences spécialisées, qui gèrent des plateaux techniques conséquents (plusieurs scanners et IRM) et qui assurent le maillage territorial par des points d'accès pour l'imagerie de première intention de proximité et le dépistage du cancer du sein. La restructuration de l'imagerie libérale est en cours et partout en France, des regroupements se réalisent. De grandes entreprises libérales d'imagerie voient le jour, souvent à l'échelle d'une agglomération, parfois plus.