

---

## Volume 5 / Issue 1 2003 (French) - En Couverture: Externalisation

### Externalisation: Le Point De Vue De l'Entreprise

---

#### Author

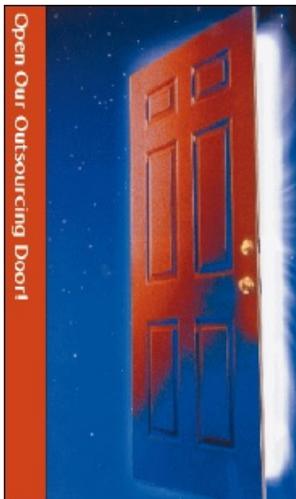
**Par le Dr Manfred Gehrtz**, administrateur délégué, service d'endoscopie, Claudine Ahrens, directrice, Knowledge Management Europe/services de gestion hospitalière, Olympus Optical Co. (Europe) GmbH

Trois projets pilotes d'Olympus offrent un aperçu des défis, questions et avantages liés à la sous-traitance dans les services d'endoscopie. Ces contrats vont de la gestion du matériel à la celle des services d'endoscopie et montrent les possibilités de coopération entre les fournisseurs et le client.

Du point de vue des fabricants de matériel médical, «l'appui de la soustraitance » représente un défi stratégique majeur. Il existe d'excellents exemples - dans l'industrie automobile notamment - de fournisseurs ayant pris en charge une partie de la chaîne de production à valeur ajoutée de leur client. L'intégration vertical(stratégie de croissance qui consiste à détenir ou à contrôler partiellementses circuits de distribution) entre un fournisseur et son client peut être à l'avantage des deux parties.

Bien sûr, sur les marchés plus fragmentés des soins de santé et du matériel médical, les deux parties sont confrontées à divers problèmes. Comment éviter d'entrer en concurrence avec nos propres clients? Comment gérer les éventuels conflits d'intérêts? Comment éviter une dépendance totale?

Une infinité de questions se posent à l'entreprise pour répondre à la demande croissante de partenariats de sous-traitance. Nous allons examiner trois projets pilotes en Allemagne, en Hongrie et en Pologne, où Olympus a conclu des partenariats de sous-traitance dans le secteur de l'endoscopie gastrointestinale. Ces projets presentment différents niveaux d'intégration vertical et donc des avantages différents pour les hôpitaux.



En Allemagne, Olympus offre aux services d'endoscopie des «services de gestion du matériel». Dans ce cas, l'entreprise fait d'abord réaliser une analyse indépendante et complète du service d'endoscopie (groupes de patients, déroulement du travail, utilisation du matériel, etc.). Les résultats sont étudiés avec tous les acteurs de l'hôpital, en tenant compte aussi des évolutions stratégiques de l'hôpital ou du service à court ou moyen terme. L'entreprise élabore enfin un ensemble de services de gestion du matériel couvrant la quantité nécessaire de matériel d'endoscopie et de systèmes de retraitement endoscopique, un mélange prévisionnel d'accessoires et de produits non durables, et, le cas échéant, des logiciels d'automatisation du travail, de gestion des données et d'interface avec le système d'information hospitalier.

Sur la base des groupes prévisionnels de patients, l'entreprise ventile et facture ensuite le coût de ces services de gestion du matériel en fonction du nombre d'endoscopies pratiquées. Habituellement, l'entreprise et l'hôpital conviennent également d'un réexamen annuel du profil des patients et des coûts unitaires liés. Les avantages pour l'hôpital sont évidents:

- Modernisation immédiate et directe par du matériel dernier cri,
- Pas de mise de fonds ni de problème de trésorerie (questions budgétaires résolues),
- Basé sur une analyse indépendante (montrant le potentiel d'optimisation),
- Fournit au service de contrôle de l'hôpital les données relatives aux coûts unitaires (important pour la gestion des coûts du type DRG).

Bien sûr, l'hôpital devra considérer d'autres accords liés à ce genre de partenariat, qui par définition s'étalent sur le long terme (trois à cinq ans). Par exemple, il conviendra de comparer les risques qu'entraîne le fait de n'avoir qu'un seul gros fournisseur pour le service d'endoscopie avec les avantages qu'offre un nombre réduit de fournisseurs à gérer par le service des achats. En Allemagne, depuis leur création il y a environ deux ans, les services de gestion du matériel offerts par Olympus ont déjà convaincu plus de dix hôpitaux et nous prévoyons 20 autres contrats d'ici un à deux ans.

En Hongrie, Olympus met en œuvre, depuis environ un an, un projet pilote de «services de sous-traitance de gestion hospitalière» pour l'endoscopie gastro-intestinale. L'entreprise gère ainsi, via une filiale locale créée spécialement, un service complet d'endoscopie, depuis les rendez-vous aux patients à leur sortie et leur suivi en passant par les examens ambulatoires.



Le partenaire contractuel de l'entreprise est l'hôpital et/ou son propriétaire (habituellement la ville ou le comté). Alors que les médecins offrent des services de consultants, l'entreprise «loue» le personnel infirmier de l'hôpital. De même, les espaces et infrastructures sont loués ou achetés à l'hôpital aux termes du contrat. Enfin, en cas d'urgence ou si l'endoscopie montre que le patient doit être hospitalisé, celui-ci est évidemment transféré vers l'hôpital hôte.

Olympus facture à l'hôpital chaque endoscopie réalisée, en faisant usage du système officiel de remboursement. Les avantages pour l'hôpital et son propriétaire sont évidents, surtout au vu des maigres budgets du secteur des soins de santé en Hongrie:

- Modernisation immédiate et directe du matériel,
- Pas de mise de fonds ni de problème de trésorerie,
- Cela attire les patients à l'hôpital, et dans certains cas, il y a des remboursements supplémentaires pour hospitalisation.

Outre le projet pilote mentionné, deux contrats sont en discussion avec les autorités locales.

En Pologne, Olympus gère, depuis plus de deux ans, un projet pilote offrant des «services médicaux spécialisés» d'endoscopie gastro-intestinale.

Comme dans le cadre du projet hongrois, les médecins offrent des services de consultants, et les locaux et infrastructures sont loués à l'hôpital. La différence est que le partenaire contractuel de notre filiale médicale polonaise n'est pas l'hôpital hôte, mais les caisses maladie et/ou les compagnies d'assurances, voire des patients assumant eux-mêmes les frais. Le personnel infirmier est engagé par la filiale médicale d'Olympus alors que les renforts en cas d'urgence sont des sous-traitants envoyés dans l'hôpital hôte ou les hôpitaux des environs.

Le remboursement est renégocié chaque année avec les grandes caisses maladie (les autres partenaires suivent le mouvement), de même que les prévisions relatives aux groupes de patients, et les conditions de paiements. Bien que les contrats couvrent en principe toutes les endoscopies gastro-intestinales, les opérations de l'entreprise se concentrent sur des actes médicaux spécialisés. Il s'agit d'actes qui nécessitent l'appui d'équipements onéreux ou des compétences médicales pointues. Ceci permet de négocier une combinaison intéressante de modalités de remboursements avec les caisses maladie tout en évitant de mettre en concurrence le département des services médicaux spécialisés d'Olympus avec d'autres clients polonaise d'Olympus en matière d'endoscopie.

Dans la structure du projet pilote polonais, l'hôpital (hôte) n'est pas le seul bénéficiaire. En effet, le/les

organisme(s) payeur(s), et même tout le système local de soins de santé

- surtout en raison de son budget limité - sont également gagnants. Les avantages sont:

- La capacité de fournir, au sein de l'hôpital hôte ou au niveau régional, des services d'endoscopie très spécialisés (rares en Pologne

auparavant),

- L'utilisation de personnel hautement qualifié, très motivé, et justement rémunéré,
- L'utilisation de matériel dernier cri,
- Pas de mise de fonds ni de problème de trésorerie,
- Une réponse aux contraintes qu'impose le budget des soins de santé par une migration rapide vers des modalités de traitement ambulatoire plus rentables et utilisant des hautes technologies.

Outre les opérations pilotes décrites ici, deux accords supplémentaires en matière de services médicaux spécialisés sont actuellement à l'étude en Pologne.

C'est au siège européen d'Olympus que ces activités locales sont coordonnées avec l'appui logistique nécessaire. A titre d'exemple, citons des audits des pratiques médicales ou de l'efficacité du travail. Les connaissances acquises sont réinvesties dans la recherche et le développement afin

d'offrir de meilleurs services de santé à la société.

Tous ces concepts sont basés sur un scénario avantageux pour l'hôpital et pour Olympus. L'hôpital et les médecins sont à même de se concentrer sur leurs compétences de base, à savoir de fournir d'excellents services médicaux, et Olympus se concentre sur sa compétence principale: la gestion professionnelle de l'endoscopie.

Published on : Sun, 2 Mar 2003