

La lettre de

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

n°24 juin-juillet 2012

Quand les « company doctors » interviennent dans le secteur de la Santé



Éditorial

Pour exprimer simplement le métier qu'exercent les associés du cabinet, l'appellation un peu caricaturale de « company doctors » nous est parfois attribuée. Il est vrai que, tant dans la mise en place préventive de plans de progrès que lors d'interventions urgentes de redressement d'entreprise, Dirigeants & Investisseurs met toute son expérience, ses méthodes et sa force de travail collégiale au service d'un objectif unique : améliorer la santé économique des entreprises pour qu'elles renouent avec la performance.

L'analogie au « company doctor » peut être poursuivie à un second niveau. Ceux qui envisagent de nous confier une mission de diagnostic puis d'assistance au sein de leur entreprise se demandent souvent s'ils doivent s'adresser à des généralistes de la gestion d'entreprise ou à des dirigeants spécialistes du secteur d'activité dans lequel leur entreprise évolue.

Notre cabinet privilégie la première approche : nous mettons

au service de nos entreprises clientes notre expérience des situations exceptionnelles, notre capacité d'adaptation et de compréhension rapide des enjeux majeurs et notre savoir-faire dans ce type de situation pour aider l'entreprise à franchir le cap. Cette approche se confirme même dans des secteurs a priori très spécifiques. L'expérience montre que notre capacité à comprendre le fonctionnement de toute entité opérationnelle nous permet d'intervenir dans tous les secteurs d'activité.

La Lettre n°24 de Dirigeants et Investisseurs illustre ce point de vue en présentant l'expérience acquise dans un secteur économique singulier, celui de la Santé, qui se distingue de ceux de l'industrie ou du commerce sur lesquels notre réputation s'est fondée. La Santé est un secteur sensible, soumis à des modes de fonctionnement particuliers. Notre cabinet y a mené plusieurs missions et peut se prévaloir aujourd'hui d'une véritable expérience de ce secteur.

Les associés de Dirigeants & Investisseurs

Les principaux segments du secteur de la Santé sont les produits pharmaceutiques, les établissements de soins (hôpitaux, cliniques, établissements de cure), les équipements médicaux, les laboratoires d'analyses.

Aujourd'hui soigner et compter sont des notions admises par tous et ne sont plus antinomiques, loin s'en faut. La réalité du marché impose en effet aux entreprises de Santé d'appliquer les mêmes règles saines de gestion que celles mises en œuvre par l'ensemble des entreprises.

En parallèle d'un secteur public subventionné et dans un cadre général de remboursement d'une partie des soins (CPAM et mutuelles de santé...), l'ensemble du secteur privé de la Santé apparaît fragmenté et présente une grande diversité d'intervenants, de nature, de taille et de poids économiques différents. On y retrouve à la fois de nombreuses start-up et des grands groupes internationaux, des entreprises familiales et des sociétés cotées, des sociétés gérées par des professionnels de la Santé et d'autres dirigées par des gestionnaires indépendants.

Il est notable de constater que ce secteur offre globalement une dynamique qui séduit les fonds d'investissements. Selon l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital), il est, depuis 2 ans, le second secteur investi par ses adhérents, essentiellement sous forme de M&A ou de Build-up.

Nos missions dans le secteur de la Santé nous ont permis de percevoir ou de vérifier certaines tendances pour chacun des principaux segments du secteur. En voici les grandes lignes :

- L'industrie pharmaceutique marque le pas. La recherche fondamentale reste coûteuse et aléatoire, mais le déficit de l'Assurance Maladie soumet les laboratoires à une pression sur les prix des médicaments et favorise la montée en puissance des génériques.

- Le paysage des établissements de soins privés est en pleine recomposition. Des cliniques de taille réduite (les deux tiers des cliniques françaises demeurent indépendantes) cohabitent avec des groupes de plus de 100 établissements. Deux grandes logiques stratégiques se dégagent : soit une offre de soins large sur un périmètre géographique limité, soit une offre de soins plus limitée mais sur une couverture nationale. Au gré des regroupements, des logiques de gestion s'affirment comme la constitution de plates-formes administratives mutualisées et l'externalisation de fonctions annexes (blanchisserie, restauration...). Enfin il est important de noter que les réformes hospitalières ont très sensiblement impacté et modifié les structures de tarification (T2A).

- Alors que la France dispose d'une capacité d'innovation importante dans le domaine des dispositifs médicaux, il faut constater que peu d'applications industrielles se sont implantées sur le territoire français. La création d'une filière française en matière de matériel médical est-elle un sujet d'avenir ou - comme les anglo-saxons ironisent, du « wishfull thinking » ?

Le Cas Esculape

Projet de reprise d'un hôpital privé placé en redressement judiciaire par un hôpital public, avec création d'une nouvelle entité juridique à management unique réunissant les deux établissements.

En 2009 une Agence Régionale de Santé (ARS) dressait le constat des mauvais résultats financiers enregistrés par deux structures hospitalières géographiquement proches et décidait de les regrouper au sein d'un Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) dans le cadre d'un Plan de Retour à l'Équilibre (PRE) de leurs activités. Ce plan s'appuyait notamment sur une rationalisation de l'offre de soins, avec une évolution des organisations médicales des deux établissements. Un an plus tard, un rapport de mission de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), diligentée par le Ministère de la Santé, constatait les retards dans la mise en œuvre effective du PRE. Il concluait que l'évolution démographique prévue dans ce bassin de population, plus que les déplacements de clientèle vers d'autres établissements de la Région, compromettait le retour à l'équilibre de chacun des deux hôpitaux. Les hypothèses de croissance d'activité retenues dans le PRE s'avéraient en effet infondées et ne pouvaient se réaliser sans une spécialisation accrue de l'offre de soins, s'accompagnant d'une réduction des capacités en lits d'hospitalisation. Le rapport de l'IGAS considérait en outre que la déclaration de cessation de paiement de l'hôpital privé devenait inéluctable. Une procédure de redressement judiciaire de cet établissement s'ouvrit en janvier 2011 fixant une première période d'observation de 6 mois.

C'est dans ce contexte que l'IGAS, à l'issue d'un appel d'offres, a confié à Dirigeants & Investisseurs le soin d'établir un diagnostic précis de la situation et de proposer les modalités d'un rapprochement opérationnel et juridique des deux établissements.

La mission conduite par les associés de Dirigeants & Investisseurs avait donc un double objectif :

Analyser la situation des deux établissements, en termes d'offre de soins, de ressources humaines et de performances économiques, afin de définir la nouvelle offre de soins des deux établissements, d'ajuster les besoins en personnels soignants, de définir les besoins en personnels de structure dans la perspective d'une nouvelle structure à management unique et d'en bâtir le business plan à horizon de trois ans.

Définir de façon détaillée les actions à mettre en œuvre afin d'assurer au mieux la transition vers la nouvelle structure.

Le diagnostic et la définition du plan d'actions ont été réalisés selon 4 axes :

- Produits et Marchés : examen de l'offre de soins existante, estimation des besoins futurs, refonte de l'offre de soins entre les deux établissements et dimensionnement des capacités en lits.

- Hommes et Structures : analyse des effectifs actuels, dimensionnement des effectifs de soins nécessaires à l'activité future en intégrant les potentiels d'amélioration de productivité des personnels (benchmark avec les données nationales du Ministère de la Santé), forces et faiblesses de l'organisation actuelle, climat social, compétences clés,

organisation nouvelle, gouvernance et mode de pilotage des objectifs à mettre en place dans le cadre d'un management unique, dimensionnement des effectifs de structure.

- Production et Logistique : examen des procédures d'achat et potentiel de réduction des coûts d'achat, analyse des locaux et des équipements existants (taux d'occupation, adéquation aux besoins), définition des besoins futurs, définition du programme d'investissements (nature des investissements à réaliser, coûts, planning de réalisation),
- Systèmes de contrôle et de pilotage : qualité du système d'information, pertinence des tableaux de bord et du système de contrôle de gestion, procédures de gestion des stocks, suivi de la trésorerie, analyse de la dette.

Sur la base du plan d'actions ainsi défini, et après avoir soumis le projet de nouvelle offre de soins aux Commissions Médicales d'Établissement, un Business Plan a été élaboré, faisant apparaître que la nouvelle entité juridique regroupant les deux établissements pourrait retrouver un équilibre financier à l'issue des restructurations envisagées, et dégager en année pleine un Excédent Brut d'Exploitation de 6,5 m€ contre une perte de -10 m€ pour les deux établissements avant regroupement.

Ce Business plan a servi de base à l'offre de reprise déposée auprès de l'Administrateur Judiciaire de l'hôpital privé en redressement judiciaire.

Le Cabinet a réalisé au cours des dix dernières années 19 missions pour 14 clients couvrant l'ensemble des segments de marché du secteur de la Santé (produits pharmaceutiques, établissements de soins, équipements médicaux, laboratoires d'analyses). Suivant la méthodologie éprouvée proposée par Dirigeants & Investisseurs, 19 diagnostics ont donc été effectués dont 8 ont ensuite donné lieu à des missions d'assistance opérationnelle.

Soulignons que la réalisation d'un diagnostic permet, grâce en particulier aux entretiens effectués auprès des collaborateurs de l'entreprise, de donner une dimension « sur mesure » à l'analyse des causes structurelles et conjoncturelles de la situation de l'entreprise. Un tel diagnostic conduit ainsi à proposer la mise en œuvre de solutions adaptées qui prennent en compte toutes les particularités liées à l'environnement humain, économique, social et juridique de l'entreprise ou de l'activité.

Dans le secteur privé de la Santé nous sommes intervenus sur des problématiques variées :

- Validation du plan de développement de la société et des moyens envisagés par le dirigeant pour le mettre en œuvre,
- Recommandation d'organisation d'un groupe,
- Établissement d'un plan d'économies, d'optimisation de l'exploitation et d'augmentation de la valeur stratégique de l'entreprise,
- Accompagnement de la société dans son passage sous mandat ad hoc, gestion de la trésorerie, assistance aux négociations bancaires,
- Diagnostic de validation du plan marketing et commercial de l'entreprise,
- Diagnostic opérationnel de l'entreprise afin d'évaluer sa capacité à atteindre ou à abaisser son point mort et définition du plan d'actions adapté,
- Appréciation sur le contenu du plan de redressement proposé par le dirigeant et sur la capacité de la société à le mener à bien,
- Direction générale d'un groupe le temps d'initier la mise en œuvre de son plan de redressement,
- Diagnostic de la situation et étude de faisabilité d'un projet de rapprochement de deux établissements hospitaliers au sein d'une structure unique, avec rationalisation de l'offre de soins et adaptation des capacités en lits aux besoins du bassin de population.

À l'occasion de ces nombreuses missions dans le secteur de la Santé, Dirigeants & Investisseurs a eu notamment à traiter des sujets spécifiques suivants :

- Mode de commercialisation et de distribution de prothèses chirurgicales en milieu hospitalier,
- Mode de rémunération de chirurgiens-concepteurs,
- Organisation des réseaux de distribution en ophtalmologie et optique,
- Distribution d'équipements médicaux auprès des hôpitaux publics et des cliniques privées,
- Sous-traitance de travaux de développement dans un centre de recherche,
- Prise en compte des contraintes légales et techniques liées au métier de la pharmacologie,
- Processus de recherche, de développement et de validation (toxicologie, clinique) des médicaments,
- Contribution à la définition des hypothèses d'activités d'établissements hospitaliers, à l'adaptation de l'offre de soins, au calibrage des besoins en effectifs.



Présentation d'Analysis

Le groupe Analysis est un acteur national du secteur des analyses en laboratoire, tant bactériologiques que physico-chimiques ou génétiques. Son chiffre d'affaires est de 26 m€. Son marché d'intervention est large et durablement en croissance : il couvre l'ensemble des analyses de produits des industries agricoles et agroalimentaires, mais également des analyses environnementales. La collecte des échantillons, élément clé de la logistique, est réalisée par un réseau d'une centaine d'hygiénistes opérant sur tout le territoire français. Les échantillons sont traités dans trois laboratoires principaux. Historiquement Analysis est issu du rapprochement capitalistique et opérationnel de 8 acteurs régionaux qui, depuis dix ans, ont mis progressivement leurs moyens en commun pour faire face à deux concurrents nationaux de taille équivalente et contenir une concurrence locale très présente et très agressive.

Sous l'impulsion de son président, Analysis a entamé, après plusieurs années de consolidation, une phase de structuration plus complète, afin de demeurer un acteur industriel majeur du secteur et de redresser son résultat d'exploitation devenu déficitaire (- 1,1 m€), l'objectif fixé étant de retrouver un ratio résultat / CA de 4 %.

Le plan initial conçu par la direction du Groupe Analysis s'articulait autour de 5 axes d'actions :

- La poursuite du développement commercial autour d'une offre globale de services,
- L'aboutissement du projet d'automatisation du laboratoire de bactériologie,
- La refonte du système d'informations, avec notamment le traitement des données recueillies par les hygiénistes sur le terrain,
- La mise à niveau de la fonction Administrative et Financière,
- La révision de l'organisation générale du Groupe.



Le cadre d'intervention de Dirigeants & Investisseurs

En préalable à la mise en œuvre de ce plan, le président d'Analysis a souhaité que Dirigeants & Investisseurs réalise un diagnostic opérationnel de l'entreprise, examine et critique les orientations du plan initial, valide ou amende les actions visant à sécuriser le redressement des résultats financiers et propose une nouvelle organisation du Groupe.

Au vu des résultats de ce diagnostic, le président d'Analysis a souhaité que l'accompagnement du Cabinet se poursuive dans le cadre d'une mission d'assistance opérationnelle.

C'est ainsi qu'un associé du Cabinet a assuré pendant six mois la direction générale des opérations d'Analysis, avec pour mission de prendre en charge la mise en œuvre et la conduite des plans d'actions définis dans le cadre du diagnostic.

Le Diagnostic

Le diagnostic a conduit aux conclusions suivantes :

- ◇ Analysis a une réelle volonté de croissance mais n'a pas structuré sa politique commerciale. Celle-ci reste une mosaïque de pratiques régionales, sans approche réellement consolidée par marché ou par client,
- ◇ Le manque de coordination entre les structures régionales est flagrant, aggravé par une volonté d'autonomie de ces structures régionales historiques, une insuffisance de reporting et un manque de suivi des décisions prises,
- ◇ Si la qualité des prestations est reconnue, l'organisation pêche au niveau des procédures. Le manque de fiabilité des informations attachées aux échantillons recueillis nuit, entre autres choses, à la mise en place du projet d'automatisation du laboratoire de bactériologie,
- ◇ Une amélioration de la productivité est envisageable sur de nombreux processus d'analyses, en particulier par l'automatisation de certaines tâches,
- ◇ La refonte des systèmes d'information est indispensable, le groupe ne disposant pas d'un outil commun homogène.

Le plan d'actions recommandé comportait 3 volets principaux :

- Rendre possible le pilotage d'une entreprise intégrée, avec l'affirmation et la mise en application d'un principe général d'organisation : « des régions, des laboratoires et des services centraux au service d'une même entreprise et non plus une organisation centrale au service de régions autonomes ».
- Redresser les comptes de la société, avec notamment :
 - la mise sous contrôle de l'automatisation du laboratoire de bactériologie,
 - l'amélioration de la productivité des laboratoires de bactériologie et d'analyses physico-chimiques,
 - l'amélioration de la productivité des opérations de prélèvement des échantillons, avec l'informatisation du recueil des données,
 - l'amélioration de la productivité administrative, avec l'informatisation de la facturation.
- Assurer le financement de la mutation.

La mission opérationnelle et les résultats obtenus

La mission opérationnelle confiée à Dirigeants & Investisseurs a permis :

- de procéder à la réorganisation de l'entreprise et de réaliser rapidement les ajustements d'effectifs nécessaires,
- de mettre en œuvre les plans d'actions d'amélioration de la productivité industrielle et administrative,
- de sécuriser la trésorerie de l'entreprise,
- d'assurer sereinement la transition avec un nouveau directeur général, recruté à l'extérieur du groupe.

L'entreprise a retrouvé – dès l'exercice suivant – un résultat d'exploitation positif, à hauteur d'1 m€. Une année plus tard les actionnaires ont cédé le groupe valorisé sur la base de la rentabilité ainsi restaurée.