



**PHILIPS**

Prestation de services  
et solutions

Intelligence  
opérationnelle

## Le directeur financier : architecte de valeur du secteur de la santé

Repenser le financement dans le secteur de la santé  
ainsi que le rôle des gestionnaires financiers dans un  
environnement VUCA

# Repenser le financement dans le secteur de la santé ainsi que le rôle des gestionnaires financiers dans un environnement VUCA

Alors que nous commençons tout juste à nous remettre de la pandémie mondiale et que les crises géopolitiques et climatiques s'enchaînent, il est difficile d'imaginer, dans l'histoire récente de l'humanité, une période plus volatile, incertaine, complexe et ambiguë que celle que nous traversons actuellement. Parmi tous les secteurs, celui de la santé, déjà affaibli par une complexité généralisée, fait partie des plus touchés.

Les directeurs financiers du secteur de la santé commencent à présent à se pencher sur les coûts de la reprise et à rattraper les retards accumulés à cause du COVID-19, se heurtent à des limites budgétaires, s'efforcent de respecter la nouvelle réglementation IFRS16 et tentent de relever les défis urgents de transformation. Dans ce contexte, porter un regard neuf sur les différents aspects financiers se présente à la fois comme un défi et comme une opportunité.

À l'appui des recherches de la plate-forme Philips Future Health Index, des enquêtes de terrain du directeur financier adjoint du Leeds Teaching Hospitals NHS Trust Ben Roberts, ainsi que des conseils et recommandations d'Alan Williams, responsable des opérations de Philips Capital au Royaume-Uni, en Irlande et dans les pays nordiques, cette présentation propose de nouveaux paradigmes pour le financement dans le secteur de la santé et de nouveaux moyens dont peuvent s'emparer les gestionnaires financiers pour transformer la volatilité en vision, l'incertitude en compréhension, la complexité en limpidité et l'ambiguïté en agilité.



## Repenser le financement : un nouveau besoin

Au-delà de la situation de forte incertitude sanitaire et économique des dernières années, une étude du Forum économique mondial<sup>1</sup> révèle que de plus en plus d'événements catastrophiques sont amenés à se produire à l'avenir. Nous nous éloignons durablement d'une conjoncture de certitudes. Les gestionnaires financiers se retrouvent donc confrontés à un défi : trouver un moyen de modifier leur appétence pour le risque, étant donné que : 1) l'environnement VUCA est voué à s'intensifier ; 2) ce monde VUCA est porteur à la fois de risques et d'opportunités, et donc 3) les responsables financiers doivent acquérir de nouvelles compétences pour planifier l'avenir.

Ben Roberts, directeur financier adjoint chez Leeds Teaching Hospitals NHS Trust, explique que "le rôle d'un directeur financier dans le secteur de la santé est en train de prendre un tournant radical. Ces changements sont principalement dus au fait que la frontière entre la fonction de gestion du capital et du chiffre d'affaires d'une part, et la fonction de gestion de la demande de solutions numériques (avec les difficultés qu'elles impliquent) d'autre part est de plus en plus floue. Pour être à l'avant-garde, les hôpitaux doivent dépenser de plus en plus, car la complexité inhérente à l'informatique et aux infrastructures crée une couche supplémentaire pour l'approvisionnement, mais également innover de plus en plus pour obtenir la technologie et intégrer les services nécessaires afin d'améliorer la vie des patients et de réduire le coût des soins."

Le besoin d'innovation est évident. Le travail des gestionnaires financiers ne se cantonne plus seulement aux chiffres. Aujourd'hui, les directeurs financiers du secteur de la santé doivent jongler, et ce n'est pas chose aisée, entre les fonctions de comptable, d'analyste et d'"architecte de valeur", en insistant auprès de leur organisation sur les avantages (et non le coût) de la transformation stratégique et des partenariats stratégiques au sein de leur secteur.

"L'époque où le directeur financier se concentrait uniquement sur les aspects opérationnels des processus financiers du quotidien est bel et bien révolue. Nous devons désormais repenser la finance, même en période d'incertitude et malgré toutes les contraintes qui nous sont imposées", ajoute Ben Roberts.

Le terme VUCA a commencé à être utilisé couramment dans les cercles militaires à la fin des années 1990. Il est l'acronyme des termes anglais suivants :

### V pour Volatility.

La volatilité caractérise une situation inconstante qui peut évoluer rapidement, et la nature des forces et catalyseurs à l'origine de ces changements.

### U pour Uncertainty.

L'incertitude implique un manque de prévisibilité et de prévision des problèmes et événements, ainsi qu'une situation propice aux imprévus.

### C pour Complexity.

La complexité rend compte de la multiplicité des forces en présence, de la difficulté à comprendre les problèmes, et de la confusion qui règnent autour d'une organisation.

### A pour Ambiguity.

L'ambiguïté dénote une réalité floue, un risque d'erreurs d'interprétation et une conjoncture aux significations multiples, ainsi que la difficulté à distinguer les relations de cause à effet.



# Qu'est-ce qu'innover dans le domaine de la finance et comment les directeurs financiers peuvent-ils endosser le rôle d'“architecte de valeur” ?

## 1 Focus sur Philips Capital : À quoi ressemble l'innovation dans le domaine de la finance ?

Fort de plus de 125 ans d'expérience dans le secteur de la santé et affichant un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros grâce aux services de financement proposés sur 17 marchés, Philips Capital est un prestataire unique de solutions de financement innovantes. Alan Williams, responsable des opérations de Philips Capital au Royaume-Uni, en Irlande et dans les pays nordiques, propose aux directeurs financiers plusieurs options à envisager :

“Lorsque nous échangeons avec des directeurs financiers, ils nous exposent leurs multiples défis, souvent variés et incompatibles. Il s'agit de questions importantes telles que : “Quelles solutions apporter à l'évolution de l'écosystème des soins de santé et comment résoudre les difficultés rencontrées par ce secteur ? Comment puis-je m'assurer que toutes les technologies de l'hôpital sont disponibles et à jour sans perturber les patients ni le personnel ? Comment rattraper le retard accumulé au niveau des investissements technologiques ? Comment contrôler mon budget total consacré aux technologies de santé et améliorer le coût total de propriété dans un environnement aussi dynamique ? Et, surtout, comment faire en sorte que le flux de trésorerie soit plus prévisible et comment réduire le montant des dépenses d'investissement tout en gardant la possibilité de faire des changements dès que nécessaire ?”

Les solutions de financement innovantes doivent améliorer la trésorerie, optimiser le coût total de propriété et s'adapter rapidement aux changements. Je personnalise les solutions de financement en fonction des besoins et de la situation du client : des financements de petites sommes à court terme aux locations de biens à long terme, en passant par des contrats plus complexes tels que ceux basés sur l'utilisation.”

Alan Williams poursuit : “Néanmoins, le besoin de financement doit être décloisonné et faire partie d'une véritable stratégie d'ensemble. Le financement est plus efficace lorsqu'il est considéré comme une solution stratégique dans le cadre d'un partenariat. Par exemple, au Royaume-Uni, le financement est à la base des partenariats stratégiques à long terme et contribue à la prévisibilité des flux de trésorerie pour le plan de remplacement des équipements (PRE). En structurant le financement autour du PRE, le client peut gagner en efficacité, car il s'affranchit de l'organisation d'appels d'offres de financement, de la gestion des multiples durées de location, des tâches de regroupement et de gestion des taux de financement, et des exigences de fin de contrat.

Ouvrir le dialogue autour du financement permet également de générer des solutions plus innovantes. Le développement durable est un excellent exemple qui montre qu'il est possible de combiner des options de financement durable, mais également de travailler main dans la main avec des partenaires de financement pour participer à l'économie circulaire, financer l'achat de systèmes reconditionnés et de mises à niveau de systèmes, et prolonger la durée de vie des systèmes.”

En 2021, Philips Capital a réalisé un chiffre d'affaires de **2,1 milliards d'euros** sur 17 marchés



## Liste des formes de financement rapide



### Location

Grâce au crédit-bail, l'équipement est fourni à un tarif fixe pour la durée du contrat, correspondant à la durée de vie économique de l'équipement, la taxe de vente est payée à chaque versement, la propriété est conservée par le loueur, ce qui laisse au client la possibilité de choisir ce qu'il souhaite faire à la fin de la période de financement.



### Délais de paiement ou paiements échelonnés

L'acquisition de l'équipement se fait au fil du temps. L'équipement fait office de garantie pendant la durée du contrat et le transfert de propriété a lieu lors du paiement final. La taxe sur les ventes est versée dès le départ, mais peut également être financée dans le cadre du dispositif de financement. L'avantage est une acquisition immédiate contre un paiement ultérieur.



### Emprunt

Il s'agit essentiellement d'un prêt d'argent. Cette forme de financement convient pour les coûts accessoires tels que les travaux de rénovation de bâtiments, les logiciels, le fonds de roulement, etc.



### Financement garanti par un organisme de crédit à l'exportation

Un organisme de crédit à l'exportation propose des services de financement commercial et d'autres services pour faciliter les exportations internationales des entreprises nationales. La plupart des pays disposent d'OCE qui fournissent des prêts, des garanties de prêt et des assurances pour libérer les entreprises de l'incertitude liée à l'exportation vers d'autres pays. Grâce à ce dispositif, le client peut bénéficier d'un financement alors que ce n'était pas possible auparavant ou à un coût inférieur.



### Financement des distributeurs

Dans certains pays où les volumes de ventes indirectes sont plus importants, les flux de trésorerie des distributeurs d'une société peuvent être financés pour leur permettre de bénéficier de crédits prolongés, et de gérer les flux de trésorerie ou de maintenir un stock.



### Modèles d'abonnement

De nombreux modèles d'abonnement n'impliquent pas de financement, comme la fourniture de licences logicielles, mais des modèles hybrides peuvent être mis en place lorsque ces contrats intègrent une composante de financement telle qu'une location ou des délais de paiement.



### Solutions axées sur les performances

Qu'il s'agisse de solutions basées sur l'utilisation ou sur les résultats, de dispositifs de participation aux bénéfices ou d'appareils en tant que service, ces solutions intègrent en général un contrat de location avec un profil de risque alternatif, par exemple le caractère variable en fonction des niveaux d'utilisation.



### Solutions configurées

Les solutions configurées, par exemple Philips Managed Equipment Services, sont des solutions de financement sur mesure qui contiennent un certain nombre d'instruments de financement allant des contrats de location intégrés les plus simples aux modèles d'abonnement et de financement par emprunt.



### Solutions sur mesure

Le financement hybride basé sur des partenariats public-privé avec les clients combine tous les éléments ci-dessus, y compris le financement adossé à des actions.

## 2 Focus sur l'acteur phare du changement : Comment le directeur financier peut-il endosser le rôle d'architecte de valeur ?

Outre la mise en place de solutions de financement innovantes, les directeurs financiers peuvent également mettre à profit leurs capacités et contribuer à révolutionner leur fonction, en mettant leurs compétences en matière de gestion financière au service de la fonction d'architecte de valeur qu'ils sont amenés à incarner, comme l'a souligné Ben Roberts, dans un contexte d'incertitude et de changements permanents. Il s'agit notamment de relever les défis suivants :

### Adopter une perspective à long terme malgré l'incertitude

La finance traditionnelle devient obsolète, mais l'opportunité est là ; il est temps pour les gestionnaires financiers de reléguer les lignes comptables au second plan et de se consacrer à la détermination des meilleurs scénarios de création de valeur. Pourtant, opérer ce changement n'est pas une mince affaire en période de reprise, car il faut assurer la viabilité financière de l'entreprise pendant la crise tout en mettant l'entreprise sur les rails de la rentabilité à long terme. Les directeurs financiers ne doivent pas perdre de vue ni le futur ni les difficultés actuelles, qui demandent des réponses immédiates.

Ben Roberts explique qu'à l'heure actuelle, les services financiers du secteur de la santé se concentrent sur les problèmes du présent. L'environnement actuel est difficile car, au sortir de la pandémie, les patients affluent en grand nombre pour demander des soins et nous devons gérer cette situation. Bien que le gouvernement ait annulé 13,4 milliards de livres sterling de dettes, les experts estiment que la crise due à l'attente de soins coûtera 2 milliards de livres sterling par an.

Le plan à long terme du NHS remonte déjà à 3 ans et chaque jour apporte son lot de nouvelles difficultés. À titre d'exemple, notre facture de gaz au Leeds Teaching Hospitals NHS Trust va augmenter de 14 millions de livres sterling, l'acier est difficile d'accès et l'inflation est incertaine. Comme nous l'avons également vu au cours de la pandémie et des pénuries d'EPI, l'offre et la demande mondiales sont précaires et les systèmes de santé du monde entier doivent retrouver leur stabilité. À l'heure où nous rédigeons cet article, les hôpitaux ukrainiens sont presque à court d'oxygène et cela aura probablement des conséquences dans toute l'Europe continentale. En plus d'apporter des réponses immédiates, il faut s'affranchir des échéances fixes des exercices

financiers et voir plus loin que les cycles traditionnels de 3 à 5 ans pour planifier sur le long terme. Portons notre regard sur l'avenir et non sur le passé."

### Intégrer l'économie de la santé à la planification de scénarios et à la prise de décision

Selon Ben Roberts, l'économie de la santé joue un rôle important dans la prise de décisions à long terme et l'intégration de l'analyse numérique :

"Avec le NICE, le King's Fund et la nouvelle branche Philips Health Economics Market Access, l'économie de la santé se présente pour le secteur comme une réelle opportunité de planification avec un horizon de 10 à 15 ans. Pour commencer, il est nécessaire de posséder des compétences statistiques, numériques et actuarielles approfondies. Celles-ci ne sont pas nécessairement déjà présentes au sein des services financiers des organisations, mais nous devons les acquérir ou embaucher des personnes qui les possèdent. L'économie de la santé est un aspect essentiel des soins intégrés à l'échelle régionale et de notre nouvelle structure de chaîne d'approvisionnement intégrée. La prise en compte de l'économie de la santé nous donne l'occasion d'examiner les résultats de la gestion de la santé de la population en mettant l'accent sur la valeur grâce à des capacités de modélisation prédictive qui nous évitent de prendre des décisions d'un mois sur l'autre."

### S'écarter de l'automatisation et de la standardisation pour laisser place à la stratégie

Alors que finance et stratégie commencent à converger, les directeurs financiers assument une fonction plus stratégique au sein de leurs organisations, qui consiste à relever de nouveaux défis et à tirer parti de nouvelles opportunités, même avec les contraintes législatives du NHS. Cette transition qui s'opère dans le secteur vise à privilégier la valeur plutôt que le volume, et à rechercher d'autres sources de revenus que les soins aux patients. Les établissements anticipent la gestion de la santé de la population et s'engagent sur des accords de capitation ajustés en fonction du risque.

Ben Roberts explique que "l'automatisation des tâches manuelles répétitives libère un temps précieux et contribue à réduire les erreurs humaines, ce qui permet à l'équipe financière de se concentrer sur des initiatives plus stratégiques. Nous progressons à grands pas concernant la gestion quotidienne. Les systèmes prennent en charge davantage de tâches traditionnelles, ce qui permet aux directeurs financiers de se concentrer sur les principaux problèmes et opportunités stratégiques. Les cadres dirigeants voient de plus en plus la valeur que nous pouvons apporter par notre capacité à développer une stratégie d'investissement qui étaye et porte la stratégie commerciale."

### Repenser et explorer la gestion du capital dans un monde numérique

Les directeurs financiers du NHS sont évidemment limités par les plafonds d'investissement imposés par le gouvernement, et par l'IFRS16, dont les nouvelles contraintes compliquent encore davantage l'élaboration des bilans. Il est pourtant nécessaire de redéfinir ce qu'est un investissement et de fixer de nouveaux seuils raisonnables dans un monde numérique.

"Nous devons redéfinir ce que représente un budget quotidien dans un monde numérique, mais aussi mieux refléter l'économie reposant sur le partage des ressources entre les utilisateurs. À l'image de Netflix, des voitures et des abonnements téléphoniques, la façon dont nous finançons le secteur de la santé évolue et nous offre la possibilité de garantir l'accès aux technologies, ainsi qu'une utilisation et une assistance toujours disponibles, en toute flexibilité. La zone de plus en plus floue entre le budget et le chiffre d'affaires doit être examinée en plaçant les directeurs financiers dans une position d'architectes de solutions qui créent de la valeur", explique Ben Roberts.

### Équilibrer la comptabilité pour mieux aider les autres

Un socle de connaissances comptables et financières solide sera toujours nécessaire, mais une formation formelle ne peut pas aborder tous les changements qui ébranlent le secteur. Pour devenir des architectes de valeur, les directeurs financiers délaissent l'analyse des chiffres au profit de la fourniture d'informations exploitables qui aident le personnel à améliorer leurs résultats et à soutenir la croissance. Cette évolution implique également un changement d'état d'esprit difficile à opérer, car il consiste à se détacher des chiffres pour trouver de nouveaux critères de référence basés sur les résultats.

### Partager leurs connaissances fiscales avec les équipes, en particulier les données financières porteuses de valeur

Il est temps de former les dirigeants et les équipes à la finance axée sur la valeur. Selon Alan Williams et Ben Roberts, la gérance financière est fondamentale. Selon leur analyse, les directeurs financiers et leurs équipes vont devenir des coachs transversaux au sein de leurs organisations, ayant pour mission d'aider les responsables médicaux et opérationnels et leurs équipes à mieux exploiter et utiliser leurs données financières. Alan Williams et Ben Roberts incitent également les équipes financières à se saisir d'une opportunité cruciale : mieux partager les stratégies de réduction des coûts avec les médecins et leur expliquer les avantages sur le plan des résultats.

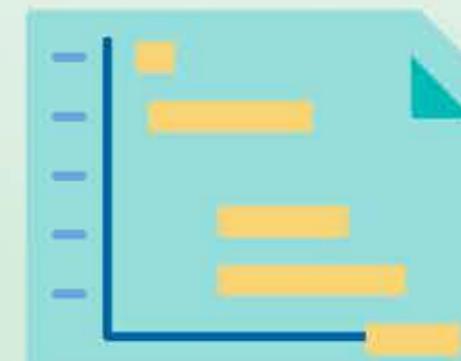
### Exploiter les avantages combinés des partenariats stratégiques

Bien que la structuration et la mise en place de partenariats efficaces puissent prendre du temps au départ, il est primordial de développer les aptitudes de l'équipe soignante.

Ben Roberts explique ce qu'il a mis en place : "Notre partenariat stratégique à long terme avec Philips nous a permis de créer des opportunités majeures et ce partenariat se rapproche fortement d'une collaboration, où une équipe se réunit généralement autour d'un problème et étudie les données pour imaginer la solution appropriée, qui fonctionne également dans le respect des contraintes. Ce partenariat stratégique combine les dernières innovations technologiques pour les solutions cardiovasculaires intégrées afin d'atteindre les quatre objectifs suivants : de meilleurs résultats, une efficacité accrue, et une meilleure expérience pour les patients et pour le personnel. Les programmes d'amélioration des prestations intégreront cette co-conception de nouveaux parcours patients et flux de travail, le tout dans le but d'offrir la meilleure expérience de soins aux patients."

Il poursuit ainsi : "Il convient de bien comprendre que, pour un établissement de santé, conclure des partenariats ne revient pas à se privatiser. Les partenariats stratégiques à long terme permettent au NHS de développer des technologies de pointe avant-gardistes grâce à des services et solutions intégrés et gérés qui restent sous le contrôle total de l'établissement de santé."

Avec les compétences, la stratégie et la technologie appropriées, les directeurs financiers du secteur de la santé, dotés d'une vision unique sur l'ensemble des systèmes, ont la capacité de révolutionner leur rôle financier en s'éloignant de la gestion des coûts pour aller vers la création de valeur. Leur défi ? Repousser leurs craintes en cette période d'incertitude et adopter une approche innovante qui réforme la nature même et le rôle de la finance dans le secteur de la santé.



# Vous souhaitez en savoir plus ? Parlons-en ou, mieux encore, collaborons !

Nous aimerions vous aider à mettre en œuvre l'intelligence opérationnelle pour que vous puissiez relever vos plus grands défis en matière de personnel, de processus et de technologies.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur :

<https://www.philips.com/operational-intelligence>



<https://www.philips.co.uk/healthcare/medical-products/partnerships>



1. The Global Risks Report 2022, 17th edition, World Economic Forum, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww3.weforum.org%2Fdocs%2FWEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf&clen=5861385&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww3.weforum.org%2Fdocs%2FWEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf&clen=5861385&chunk=true)
2. Could NHS waiting lists really reach 13 million?, Institute for Fiscal Studies, mars 2021, <https://ifs.org.uk/publications/15557>
3. Les cadres dirigeants, ou cadres supérieurs, sont les responsables les plus haut placés au sein d'une entreprise. Ce terme désigne le PDG, le directeur financier, le directeur général administratif et le directeur des systèmes d'information.

© 2022 Koninklijke Philips N.V. Tous droits réservés.  
Informations sujettes à modification sans préavis.  
Les marques commerciales sont la propriété de  
Koninklijke Philips N.V. ou de leurs propriétaires respectifs.

\* OCT 2022



#### Nous contacter

Rendez-vous sur [www.philips.fr](http://www.philips.fr)  
ou écrivez-nous à l'adresse [healthcare@philips.com](mailto:healthcare@philips.com)