



Hôpitaux de Lyon

CHU de Lyon
votre santé, notre engagement

La mobilisation du concept d'avantage concurrentiel peut-elle dynamiser une démarche de marketing stratégique à l'hôpital?

Le cas de la cardiologie dans un CHU

Caroline Merdinger-Rumpler, Véronique Faujour

HuManiS

Humans and Management in Society

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG



2nde Journée Internationale du Marketing Santé – 23 mars 2012

Plan

1. Problématique
2. Cadrage conceptuel
3. Méthodologie
3. Contexte
4. Résultats
5. Approche par l'avantage concurrentiel en iceberg
6. Discussion
7. Conclusion

1. Problématique

La mobilisation du concept d'avantage concurrentiel peut-elle dynamiser une démarche de marketing stratégique à l'hôpital?

2. Cadrage conceptuel

L'avantage concurrentiel

Définitions :

- qualité de la position concurrentielle = ensemble de caractéristiques ou d'attributs (pour un produit ou une marque) offrant une supériorité sur ses concurrents immédiats (Michael Porter, 1986)
- facteur procurant à l'offre une valeur relative supérieure à celle des offres concurrentes (Lambin J.J. et De Moerloose C. ,2008)

Facteurs :

- Orientation « marché » (Day, 1990)
- Orientation « ressources et compétences » (Prahalad et Hamel,1990)

Marketing stratégique

Distinction entre :

- l'avantage concurrentiel commercial (avantage compétitif)
- l'avantage concurrentiel stratégique (avantage comparatif)

Intégration des approches orientation "marché" et orientation "ressources et compétences »

2. Cadrage conceptuel

Métaphore de l'iceberg (Trinquescoste, 2004)



- Le niveau externe « émergé » de l'avantage concurrentiel : la valeur créée (et perçue) sur le marché pour les cibles visées
 - Image de marque, réputation (par rapport à l'établissement, un service, un médecin...)
 - Satisfaction des cibles (patients, médecins adresseurs, médecins à recruter, financeurs, ...)
 - Qualité perçue de la prestation délivrée (dimensions selon lesquelles les patients – et les autres cibles- évaluent la prestation de service)
 - ...
- Le niveau interne « immergé » : les processus qui permettent de créer de la valeur et de tenir une/sa place sur le marché
 - Recrutement médical (attractivité et fidélisation), gestion des ressources humaines médicales et non médicales
 - Compétences métiers
 - Articulation avec les autres acteurs : les réseaux
 - Logiques d'accès aux services « produits » : accès aux plateaux techniques et toute la logistique de support
 - Autorisations
 - Équipements (disponibilité)
 -



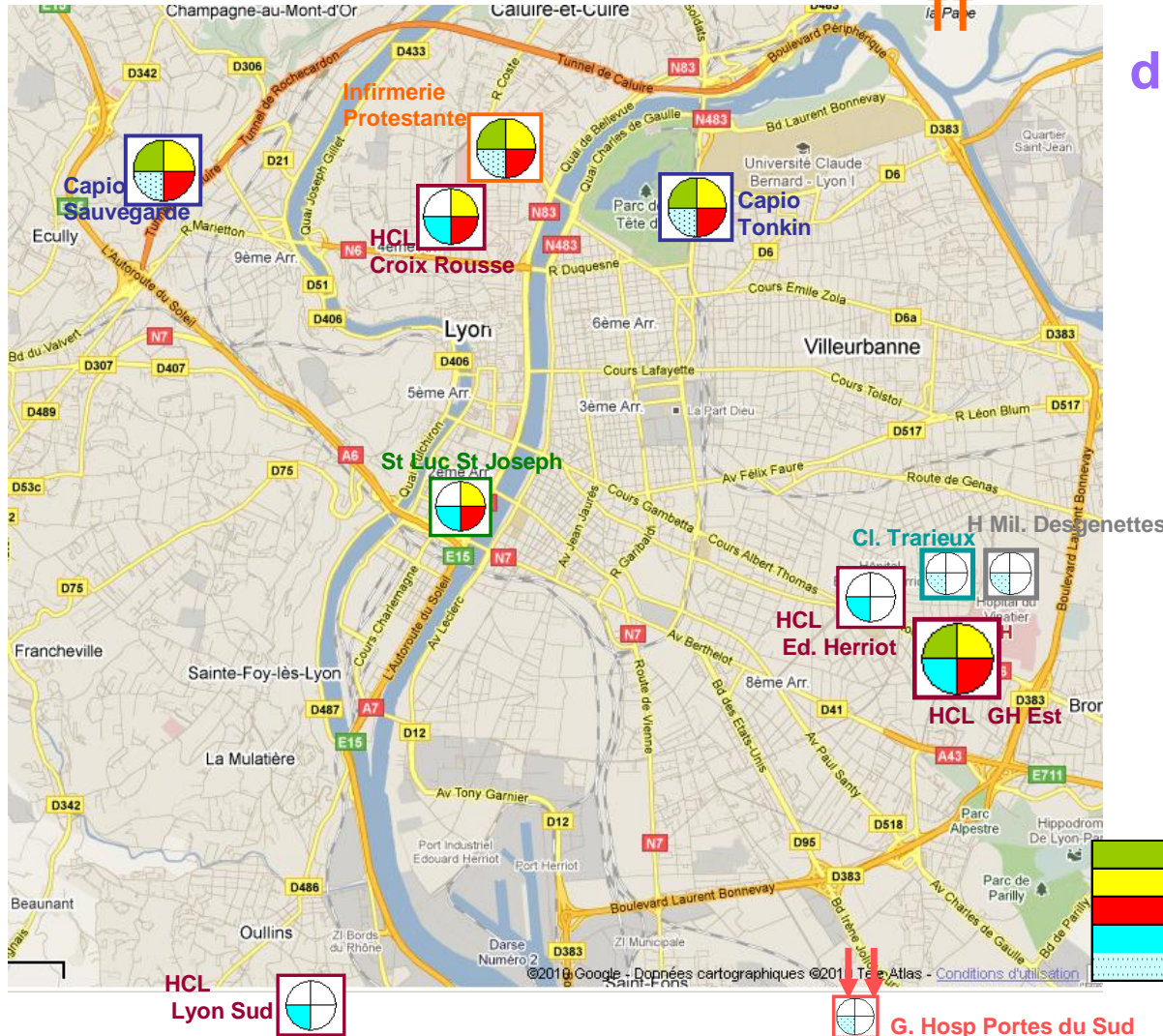
3. Méthodologie

- Etude de cas : cardiologie adulte aux HCL (Hospices Civils de Lyon)
- 4 grands domaines d'activités en **cardiologie** cardiologie médicale, angioplastie et rythmologie et chirurgie cardiaque,

3. Contexte empirique

Activités de cardiologie

la cardiologie dans les bassins lyonnais



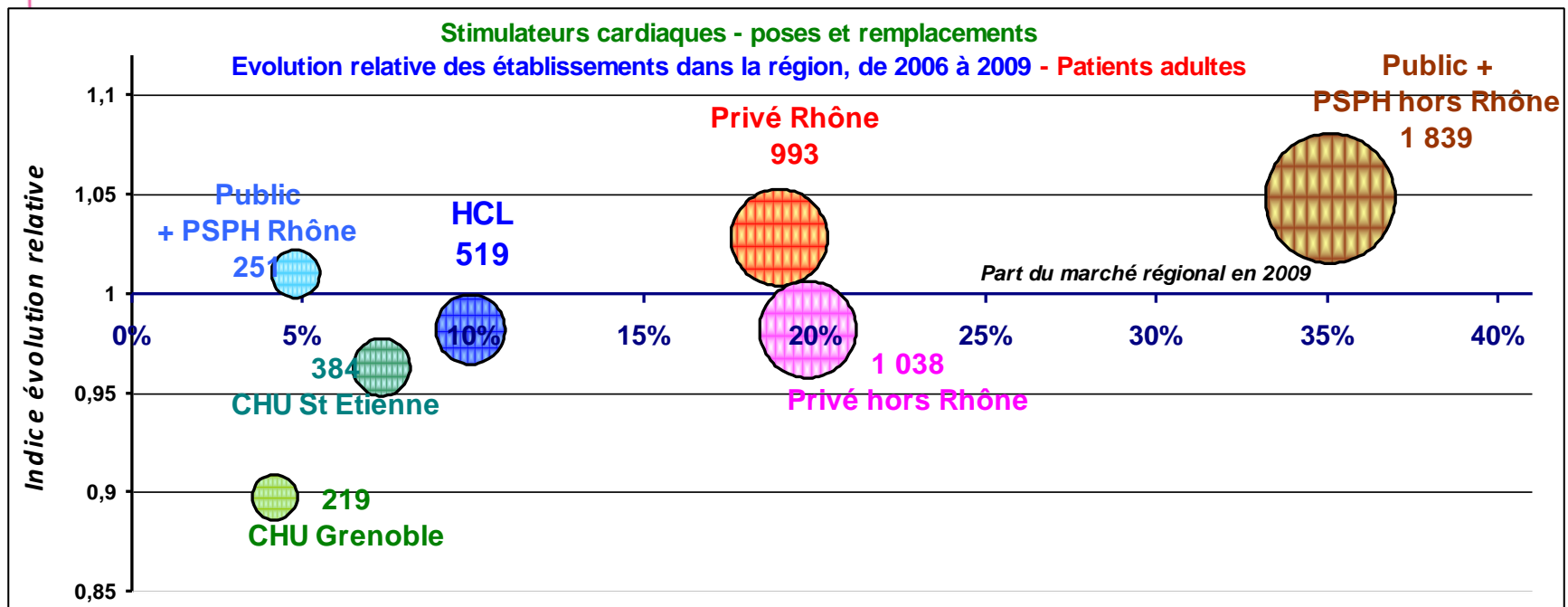
	chirurgie cardiaque
	coro & angioplastie
	rythmologie
	séjours cardiologie médicale
	faible volume séjours médicaux

4. Résultats de l'analyse de marché (1/5)

- Bases de données PMSI régionales ATIH
 - segmentation identique à celle de l'ATIH
 - outil de gestion matriciel développé par les HCL

Figure 1. Présentation d'une matrice HCL

Exemple de la rythmologie- sous-segment de la stimulation en Région Rhône-Alpes

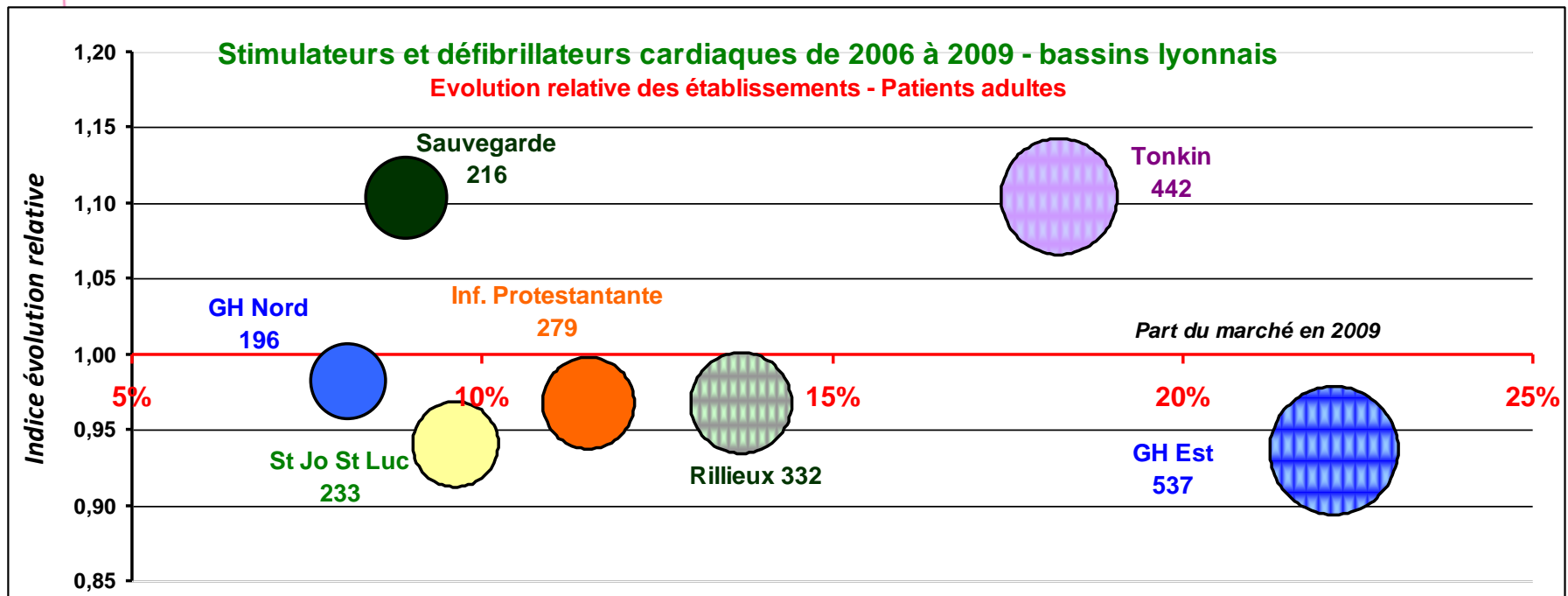


L'indice d'évolution moyen annuel de Rhône Alpes est de 1.069, ce qui correspond à 1

4. Résultats de l'analyse de marché (2/5)

Figure 2. Présentation d'une matrice HCL

Exemple de la rythmologie- sous-segment de la stimulation et de la défibrillation cardiaque dans le bassin lyonnais



L'indice d'évolution moyen annuel des bassins lyonnais est de 1.078, ce qui correspond à 1

4. Résultats de l'analyse de marché (3/5)

Figure 3 et 4. Présentation de l'analyse des profils recrutés par les HCL vs Région RA
Exemple de la rythmologie- sous-segment de la stimulation et de la défibrillation cardiaque

Figure 3

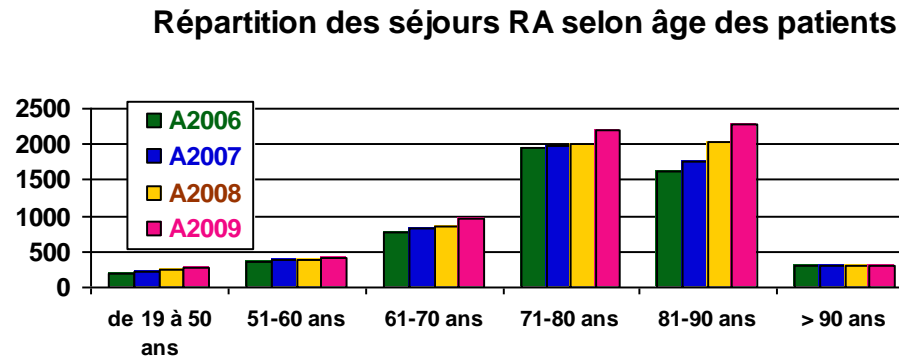
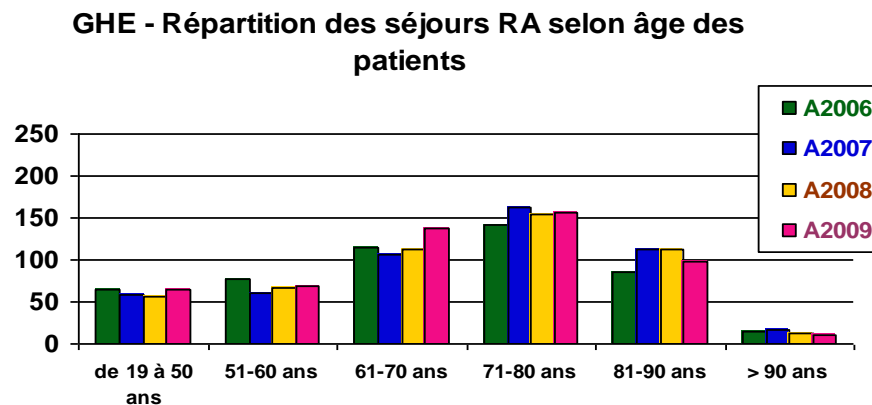


Figure 4



4. Résultats de l'analyse de marché (4/5)

- **Cardiologie médicale : analyse par groupe d'activités**
 - **Séjours de cardiologie médicale** (sans acte interventionnel)
 - Une proportion de séjours « purement médicaux » plus importante aux HCL que dans les cliniques
 - **Coronarographie/angioplastie**
 - Ralentissement de la croissance d'activité des cliniques et stabilisation des HCL
 - Autorisations d'activités à Bourg en Bresse, Annecy, Valence, Villefranche et Mâcon
 - **Rythmologie**
 - Segment en croissance mais position HCL défavorable
- **Chirurgie cardiaque**
 - 5% des séjours régionaux, marché en croissance
 - HCL leader régional avec PdM stable mais autres CHU et cliniques hors lyonnais ont un indice d'évolution relative supérieure au marché

4. Résultats de l'analyse de marché (5/5)

L'analyse de marché permet

- L'identification des enjeux stratégiques majeurs
 - Le positionnement ou repositionnement d'activités ou sous activités
 - Les modes de recrutement des patients en cardiologie
 - La productivité des médecins comme des salles d'intervention
- Prises de décisions stratégiques et opérationnelles
 - Opérer des choix sur les priorités opérationnelles

5. Exemple d'analyse de l'offre de cardiologie des HCL par une approche d'avantage concurrentiel en iceberg

Enjeu Stratégique	Avantage comparatif / Processus	Avantage compétitif : Valeur créée pour le marché			
		Patient	Médecin spécialisé de ville	Médecin hospitalier cardiologie non HCL	Médecin urgentiste HCL et 15
Recrutement Des Patients					
Recrutement via les urgences des HCL ou du 15	Développement du réseau interne * centre d'accueil téléphonique unique au GH Est * Présence cardiologique au GH Sud confiée au GH Nord pour avis cardiologique au sein de l'UHCD et unités de soins du GHS	* Continuité de prise en charge cardiologique des patients quel que soit le point d'entrée tout site des HCL	* Continuité de prise en charge des patients par les HCL quel que soit le point d'entrée dans le CHU		* Appel direct et réponse immédiate de disponibilité des lits

Derrière tout cet enjeu, processus complet de l'hospitalisation des patients et mutualisation des lits

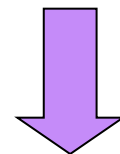
Processus en cours Mise en place d'un bed manager

- modification des processus de sortie des patients (sortie à 10h au lieu de 17h), liens avec secrétariats, bureaux des entrées,
- connaissance de l'état des lits selon les filières de prise en charge (agenda de réservation des lits pour l'activité programmée)

5. Exemple d'analyse de l'offre de cardiologie des HCL par une approche d'avantage concurrentiel en iceberg

Enjeu Stratégique	Avantage comparatif / Processus	Avantage compétitif : Valeur créée pour le marché		
		Patient	Médecin spécialisé de ville	Médecin hospitalier cardiologie non HCL
Recrutement Des Patients Recrutement via les réseaux de cardiologues hospitaliers	Développement de réseaux externes * convention actes de recours (RCP) avec St Luc St Jo *GCS angioplastie avec Villefranche * EPU dans des hôpitaux publics de la région * Réorganisation des processus administratifs internes (secrétariats médicaux)	Pas de rupture avec son cardiologue référent (éventuellement présence de son cardiologue lors de la réalisation de l'acte) *attente de rdv courte	 *attente de rdv courte (amélioration des délais de rendez vous pour examen spécialisé * rapidité du retour d'information (amélioration des délais pour lettre de sortie et compte rendus d'examen)	* Notoriété: meilleure connaissance des activités des HCL * Accessibilité de l'expertise clinique des HCL * Image : confiance en la qualité professionnelle des médecins HCL (crédibilité) *attente de rdv courte * rapidité du retour d'information

Traduction opérationnelle sur le terrain



14

Réorganisation des consultations centrales

Etat d'avancement

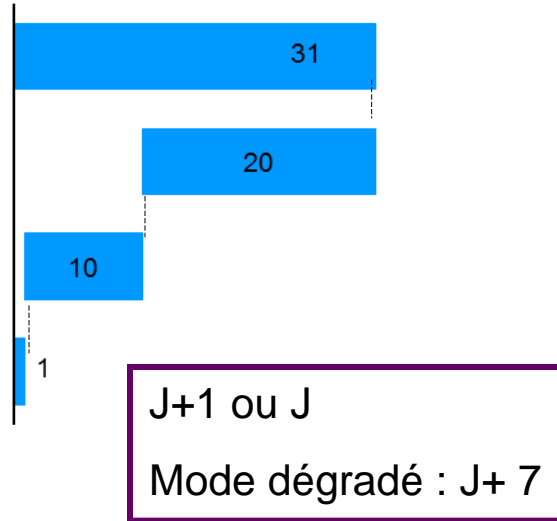
Délai d'envoi des comptes-rendus de consultation
(nombre de jours)

Base

Gain sur le délai
de rédaction initiale

Gain sur le temps de
correction

Résultat

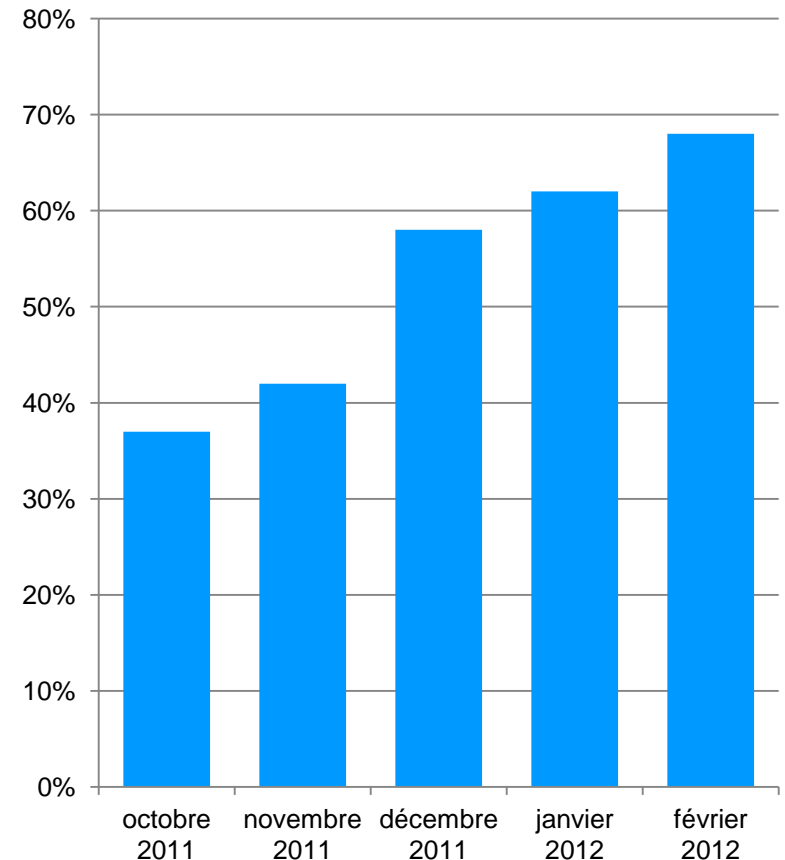


Etat de la frappe
(dossiers en attente)



Taux de réponses téléphoniques
(pourcentage d'appels décrochés)

Taux de décroché



6. Discussion

Quels apports d'une analyse par AC iceberg à la mise en œuvre d'une démarche stratégique intégrant le marketing stratégique à l'hôpital public?

- **Les apports de l'objectivation de l'analyse de l'activité**
 - faciliter la coopération entre les différents acteurs concernés
 - favorise une meilleure articulation de la dynamique organisationnelle avec la perspective stratégique
- **Dépasser un débat stratégique principalement centré sur les ressources et compétences pour l'élargir au marketing stratégique**
 - réaliser l'intégration des processus internes à l'origine de la création de valeur avec la valeur perçue sur le marché
 - 2 utilisations possibles de l'outil : prospective et diagnostic

7. Conclusion

- La formalisation d'un marketing stratégique articulant processus créateurs de valeur et valeur créée sur le marché
 - incite au développement d'une **vision partagée de la valeur souhaitée sur le marché**
 - incite à développer des **outils d'écoute des marchés** complémentaires aux analyses d'activités