L'arrivée de grands groupes modifie le paysage médico-social : les conglomérats sont plus économiques et plus rentables

Autor(en): **Seifert, Elisabeth**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Curaviva : revue spécialisée**

Band (Jahr): **10 (2018)**

Heft 3: **La direction d'EMS : les défis de la fonction et les nouvelles approches**

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-841464

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'arrivée de grands groupes modifie le paysage médico-social

Les conglomérats sont plus économiques et plus rentables

De grands groupes privés réunissant nombre d'établissements sous un même toit s'établissent outre-Sarine, à la faveur des défis auxquels sont confrontés les soins de longue durée. En Suisse romande, en revanche, ces derniers dépendent dans une large mesure des pouvoirs publics.

Elisabeth Seifert

En Suisse, les quelque 1600 institutions médico-sociales sont pour la plupart des établissements indépendants. Des petits groupes se forment, comportant plusieurs établissements sous une même gouvernance. Mais les soins de longue durée dans le domaine stationnaire constituent encore en Suisse un marché largement atomisé. À quelques exceptions près cependant: au cours de ces dernières années, d'importants conglomérats d'établissements économiquement indépendants ont fait leur apparition, surtout en Suisse alémanique.

Ces groupes se répartissent en deux catégories. Une première catégorie comprend les sociétés Tertianum et Senevita. Derrière ces deux groupes, se cachent de grandes entreprises cotées en bourse. Depuis 2013, le groupe Tertianum fait partie de Swiss Prime Site SA, société leader en Suisse dans les investissements immobiliers. Quant à la société Senevita, elle appartient depuis 2014 au groupe français Orpea-Clinea, actif au niveau international dans les soins de longue durée et propriétaire de toute une série de cliniques. Les rendements générés par ces maisons au profit des actionnaires font régulièrement l'objet de débats controversés sur la place publique. Tertianum exploite actuellement septante-sept sites répartis dans toutes les régions de Suisse et réalise un chiffre d'affaires de quelque 450 millions de francs. Senevita entretient vingt-sept EMS en Suisse allemande et enregistre un chiffre d'affaires de 250 millions de francs, y compris le chiffre d'affaires de son organisation d'aide et de soins à domicile «Ville et Campagne», active dans toute la Suisse.

La deuxième catégorie retient moins l'attention de l'opinion publique. Les groupes qui en font partie sont aussi économiquement indépendants, mais ne versent pas de dividendes à leurs financeurs. Il s'agit notamment de groupes bien ancrés au niveau régional qui peuvent être organisés sous la forme de société anonyme d'utilité publique. C'est le cas du groupe Domicil Bern SA, dans l'agglomération bernoise, qui réalise un chiffre d'affaires de 140 millions de francs par année avec vingt et un établissements. À Lucerne, la société Viva Luzern SA détient cinq établissements pour personnes âgées, plusieurs appartements médicalisés ainsi que des offres de prestations dans des appartements protégés appartenant à la ville.

«Les regroupements au niveau communal et régional devraient se développer à l'avenir.»

Les rapprochements entre des établissements du secteur public et des groupes privés se multiplient également, avec à la clé un mandat pour une gestion économique et rentable des nouvelles entités ainsi constituées. Pour exemple, les centres de soins de la Ville de Zurich (neuf centres et treize résidences pour personnes âgées), ainsi que les vingt-trois EMS de la Ville de Zurich, qui proposent également des appartements avec encadrement. Dans la région lausannoise, le groupe Odysse et ses quatre résidences est un autre exemple.

Un nombre croissant d'entreprises cotées en bourse

Le nombre des établissements regroupés au sein d'une même structure va continuer d'augmenter au cours des prochaines

années, estime Christian Streit, secrétaire général de Senesuisse, l'association d'établissements économiquement indépendants pour personnes âgées. Et d'expliquer: «Pour les établissements indépendants, il n'est presque plus possible de relever les défis auxquels sont confrontés les soins de longue durée, en raison des contraintes croissantes et simultanément des restrictions de financement.» Au nombre des difficultés figure, notamment, la hausse continuelle des besoins en soins, due à l'entrée de plus en plus tardive des personnes âgées en EMS. À cela s'ajoute l'arrivée d'une nouvelle génération plus exigeante, qui accorde davantage d'importance à une prise en charge individualisée. Ces nouvelles donnes impliquent de gros investissements, aussi bien dans l'infrastructure que dans les prestations.

Des partenaires aux reins solides

Les regroupements au niveau communal et régional devraient se développer à l'avenir. Dans le même temps, la part des deux «grands», Tertianum et Senevita, devrait continuer de grandir. Avec Swiss Prime Site (SPS) et Orpea, les deux groupes ont des partenaires aux reins solides qui peuvent leur assurer une jolie part du marché. Un regard sur le passé et sur l'évolution actuelle en témoignent: depuis sa reprise par SPS, le groupe Tertianum s'est fortement développé, en deux vagues, passant de vingt et un à septante et un établissements. SPS a en effet acquis deux entreprises privées dans le secteur médico-social, Seniocare en 2015 et Boas Senior Care en 2016. Jusqu'à son rachat par SPS, Seniocare était le plus gros exploitant privé d'EMS principalement actif en Suisse orientale et à Berne. Et par l'acquisition de Boas Senior Care, le groupe Tertianum met aussi un pied en Suisse romande. Depuis, la croissance se poursuit lentement et continuellement. Il n'y a plus de candidats à la reprise dans le domaine des grandes entreprises privées. La seule concurrente encore en lice est Senevita. Pour les années à venir, le groupe Tertianum s'est pourtant fixé des objectifs de croissance très concrets. Selon son CEO Luca Stäger, le groupe vise nonante à cent établissements à moyen terme.

Avec l'acquisition de Boas Senior Care, Tertianum a mis un pied en Suisse romande.

«Afin d'atteindre le taux nécessaire d'occupation des places, le besoin doit être examiné pour chaque lieu individuellement», insiste Luca Stäger. Une telle évaluation exige une collaboration avec les communes. Il s'agit en l'occurrence d'estimer le nombre de lits médicalisés nécessaires et autorisés ainsi que le nombre d'appartements avec services. Selon Luca Stäger, tous les projets en cours concernent des offres accessibles à la classe moyenne. Le marché des résidences haut de gamme pour seniors, qui représentent encore environ un cinquième du portefeuille de Tertianum, serait depuis longtemps saturé.

La planification de nouveaux projets résulte toujours de demandes émanant directement de communes ou de petites organisations privées qui souhaitent remettre ou assainir leurs établissements ou construire de nouveaux bâtiments. «Pour les collectivités publiques, mais aussi pour les petites structures privées, les investissements nécessaires ne sont souvent pas soutenables», affirme Luca Stäger. Ainsi, la collaboration avec les communes intervient généralement dans le cadre de projets de partenariat public-privé, qui offrent aux pouvoirs publics des avantages: «Les communes ne doivent plus entretenir ni exploiter des infrastructures coûteuses. Les accords passés garantissent cependant le nombre de places nécessaires à des tarifs qui tiennent compte des conditions locales.» Les accords comprennent aussi toujours un certain nombre de places pour les bénéficiaires des prestations complémentaires.

Lindengarten, à Stettlen, est l'un des vingt et un établissements de Domicil Bern. Photo: Domicil

Etzelgut, à Zurich-Wollishofen, est l'un des nombreux sites du groupe Tertianum. Photo: Tertianum

Le siège de Senevita, à Muri, près de Berne, compte vingt-sept EMS. Photo: Senevita

>>

Avec une importante société immobilière pour partenaire, le groupe Tertianum peut proposer aux communes et à d'autres organismes des offres financièrement intéressantes. C'est aussi le cas de Senevita, qui fait partie du réseau Orpea. «Aujourd'hui, nous recevons beaucoup plus de demandes provenant de toutes sortes d'organisations, parfois à un rythme hebdomadaire», assure Hannes Wittwer, CEO de Senevita. Peu avant son rachat par Orpea, Senevita comptait dix-huit établissements; moins de quatre ans plus tard, il y en a presque dix de plus.

La région de Berne, un terrain très prisé

Le plus souvent, il s'agit d'abord de demandes pour un conseil, observe Hannes Wittwer. Les raisons sont multiples: le départ à la retraite d'un directeur de longue date, la rénovation des infrastructures ou la planification d'une extension au bâtiment existant. Ces premiers contacts donnent lieu à diverses formes de collaboration. Senevita reprend un établissement ou intervient comme exploitant. Dans sa collaboration avec les collectivités publiques, Senevita privilégie aussi le modèle du partenariat public-privé.

À l'instar de Tertianum, Senevita définit son offre dans le domaine des soins et de l'habitat protégé en accord avec les autorités communales, selon les besoins du lieu. «Nous avons des institutions de soins qui accueillent 90% de bénéficiaires de prestations complémentaires. Deux à trois maisons se situent dans un segment de prix supérieur, mais la plus grande partie de nos établissements s'adresse à la classe moyenne», détaille Hannes Wittwer.

Dans la région de Berne, Senevita et Tertianum se heurtent depuis de nombreuses années à la concurrence du groupe Domicil Bern SA. La société d'utilité publique est portée par des fondations reconnues d'utilité publique et une association active dans le domaine, ainsi que par la Ville de Berne. À ses débuts, en 1995, le groupe comptait quatorze maisons contre vingt et une aujourd'hui. Cette augmentation plus modeste que celle des deux «grands» s'explique d'une part par un marché bernois limité. D'autre part, une SA d'utilité publique ne dispose pas des mêmes moyens financiers – et ne peut pas, par conséquent, soumettre aux communes et autres organismes privés des offres aussi attractives lors de la reprise d'un établissement.

Mais la croissance de l'entreprise n'est pas uniquement le fait du rachat de nouvelles maisons, insiste Andrea Hornung, le directeur général de Domicil Bern SA. «Nous investissons beaucoup dans le développement de nouvelles prestations, par exemple dans les soins spécialisés en matière de démence et de soins palliatifs, ainsi que dans les offres ambulatoires.»

Les groupes peuvent exploiter les synergies

Actuellement, le paysage médico-social est marqué par l'arrivée de plus grands conglomérats. Et pour cause: les grandes entités permettent généralement de travailler de façon plus économique et rentable et sont aussi mieux armées pour affronter les défis dans les soins de longue durée.

Les synergies dans les grands groupes sont importantes: des économies peuvent être réalisées au niveau des achats de matériel de soins, par exemple, dans la restauration, les projets de recherche ou encore les formations continues. Les achats en grande quantité permettent généralement de négocier des conditions préférentielles avec les fournisseurs. Par ailleurs, chaque maison n'a pas besoin d'avoir sa propre comptabilité, ni une unité informatique ou une administration du personnel. La centralisation des tâches administratives est ainsi source d'économies. Mais attention, avertit Andrea Hornung: il s'agit de centraliser avec discernement, pour ne pas déstabiliser le personnel ou les résidents. «Nous sommes une seule et même entreprise, mais nous vivons la diversité dans nos établissements», rappelle la devise de Domicil Bern SA.

Si les entités d'utilité publique et les grands groupes privés profitent d'avantages similaires en termes de coûts, ces derniers ont une longueur d'avance en ce qui concerne les revenus. En effet, contrairement à Domicil Bern SA, qui pratique un tarif socio-hôtelier (pension) unique pouvant au besoin être couvert par les prestations complémentaires, Tertianum et Senevita proposent une palette d'offres à des prix différenciés pouvant aller jusqu'au niveau d'un cinq étoiles. Cette plus grande liberté dans la fixation du prix leur permet de réaliser des bénéfices. Il en va de même dans le domaine des appartements avec encadrement: Domicil Bern SA a opté pour une offre avantageuse – notamment des loyers. Pour leur part, Tertianum et Senevita s'adaptent aux différents besoins et ressources financières de leurs clients, ce qui finalement est bénéfique pour les établissements.

Avec ces revenus, Tertianum et Senevita peuvent réaliser les rendements attendus par leurs propriétaires. Aux critiques à ce propos, le CEO de Senevita Hannes Wittwer répond que le groupe Orpea n'est en aucun cas intéressé par des «gains à court terme», mais bien davantage par une «croissance à long terme et la valeur ajoutée qui en découle». Des attentes de rendement irréalistes au détriment des collaborateurs et des résidents saboteraient de tels objectifs. Une entreprise ne peut se développer et réussir à long terme que si les clients et les collaborateurs sont satisfaits.

La situation en Suisse romande

Contrairement à la Suisse allemande, la Suisse romande ne connaît pas de tendance marquée en faveur de grands groupes. Certes, depuis le rachat de Boas Senior Care, le groupe Tertianum est présent en terre romande mais il n'a pu depuis y lancer que peu de nouveaux projets. Senevita aussi, traditionnellement bien ancrée en Suisse alémanique, peine à acquérir des établissements en Suisse romande. Par ailleurs, des groupes d'utilité publique comme Domicil Bern ou Viva Luzern sont rares.

«En Suisse romande, les soins de longue durée sont considérés comme une tâche relevant de l'État», affirme Christian Streit. La plupart des établissements médico-sociaux sont à but non lucratif, plus étatisés, subventionnés et soumis à des directives strictes. Plutôt que laisser jouer le marché, la Suisse romande mise sur une forte réglementation par les pouvoirs publics. ●

Texte traduit de l'allemand