

imagerie spécialisée

structure de coûts

et conséquences stratégiques

Philippe Baralon

Phylum
BP 17530
31675 Labège Cedex

Le développement des techniques performantes d'imagerie en médecine vétérinaire pose des questions techniques, relatives à la compétence et à l'équipement, mais aussi économiques. Faut-il s'attendre à une diffusion large de ces équipements, ce qui ravirait les fournisseurs, ou au contraire, vont-ils se concentrer dans des centres spécialisés travaillant sur des animaux référés par des cliniques non équipées ?

Si la radiologie est désormais presque universelle, si l'échographie simple se répand vite et largement, qu'en sera-t-il de la radiologie numérique, de l'échographie élaborée, de la tomodensitométrie ou de l'IRM ?

DEUX TYPES DE COÛTS : FIXES ET VARIABLES

Comme toute activité, l'imagerie mobilise des ressources qui génèrent schématiquement deux types de coûts : des coûts fixes et des coûts variables [1].

• **Les coûts fixes, comme leur nom l'indique, ne varient pas en fonction de l'activité¹.** En matière d'imagerie, ces coûts sont importants : construction et/ou aménagement d'un local dédié, équipement d'imagerie lui-même, sans oublier l'effort de formation continue. Appelons "configuration

technique", l'ensemble de ces ressources ; une fois la configuration technique acquise, les coûts supportés par l'entreprise sont les mêmes, que l'équipement d'imagerie fonctionne une fois par semaine ou plusieurs fois par jour.

• **Les coûts variables, au contraire, évoluent linéairement en fonction de l'activité².**

C'est très clairement le cas pour les consommables, mais ils sont généralement peu coûteux en imagerie.

• **La situation de la main d'œuvre, vétérinaire spécialisé, infirmier et opérateur, exige un examen plus approfondi.** Elle est souvent considérée comme un coût variable car les professionnels requis, bien que disposant de compétences spécialisées, ne se consacrent pas exclusivement à l'imagerie : ils peuvent le faire progressivement, au fur et à mesure du développement de l'activité.

Cependant, pour les technologies très élaborées, comme la tomodensitométrie ou l'IRM, la spécialisation du personnel de lecture et d'interprétation est souvent telle qu'il devient pertinent de considérer le coût afférent comme fixe.

• Cette option est légitime dans le cas d'un hôpital vétérinaire de taille significative disposant d'un service d'imagerie totalement spécialisé.

Objectif pédagogique

■ Comprendre la structure de coût d'une activité d'imagerie spécialisée, en déduire les principes d'une stratégie de développement de ce métier.

NOTES

¹ En réalité les coûts fixes ne le sont que dans une plage d'activité donnée : par exemple, au-delà d'un certain nombre d'images par jour, un 2^e équipement devient nécessaire.

² La linéarité des coûts variables constitue une approximation d'une réalité plus complexe : par exemple, le temps de lecture et d'interprétation peut varier en fonction du niveau d'activité sous l'effet de l'expérience.

³ Il ne s'agit que d'un exemple dénué de valeur normative.

Tableau - Exemple de coûts fixes d'une unité spécialisée de tomodensitométrie en fonction du niveau d'activité

► Configuration technique				
• Nombre d'appareils	1	1	1	1
• Équivalent temps plein vétérinaire imageur	0,5	1	1,5	2
• Équivalent temps plein opérateur	0,5	1	1,5	2
• Nombre d'actes maximal / an	750	1 500	2 250	3 000
► Nature des postes de coûts		Coûts annuels H.T. en €		
• Locaux dédiés (25 m ²)	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
• Location de l'équipement	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
• Maintenance de l'équipement	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
• Technicien	20 000 €	40 000 €	60 000 €	80 000 €
• Imageur spécialisé	50 000 €	100 000 €	150 000 €	200 000 €
• Formation continue	2 500 €	2 500 €	5 000 €	5 000 €
• Divers (assurance, entretien)	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
► Total	130 000 €	200 000 €	272 500 €	342 500 €

Essentiel

■ Le développement de services d'imagerie spécialisé avec une équipe dédiée engage presque exclusivement des coûts fixes.

■ Le niveau d'activité détermine la rentabilité de l'imagerie spécialisée.

MANAGEMENT