

**MNG-6929**

## **Positionnement stratégique d'une clinique dentaire – Travail Individuel**

**Analyse stratégique d'une clinique dentaire**

**Michel Doyon**

**NI : 988286830**

**Avril 2022**

Cette page est laissée vide intentionnellement

**TABLE DES MATIÈRES**

	<b>PAGE</b>
<b>CONTENU</b>	
<b>1 MISE EN SITUATION.....</b>	<b>5</b>
1.1 PRÉSENTATION DE LA CLINIQUE DENTAIRE.....	5
1.2 DESCRIPTION DE LA STRATÉGIE ACTUELLE DE LA CLINIQUE.....	6
1.3 CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	7
1.4 MANDAT .....	7
1.5 MÉTHODOLOGIE.....	7
<b>2 ANALYSE EXTERNE.....</b>	<b>8</b>
2.1 OCCASIONS ET MENACES .....	8
2.1.1 <i>Macro environnement – PESTEL</i> .....	8
2.1.1.1 <i>Politique</i> .....	8
2.1.1.2 <i>Économique</i> .....	8
2.1.1.3 <i>Socioculturel</i> .....	9
2.1.1.4 <i>Technologique</i> .....	9
2.1.1.5 <i>Écologie/Environnement</i> .....	9
2.1.1.6 <i>Légal</i> .....	10
2.1.2 <i>Parties prenantes</i> .....	10
2.1.3 <i>L'environnement – modèle de Porter</i> .....	12
2.1.3.1 <i>La menace des nouveaux entrants</i> .....	12
2.1.3.2 <i>La rivalité entre les concurrents existants</i> .....	13
2.1.3.3 <i>Le pouvoir de négociation des fournisseurs</i> .....	13
2.1.3.4 <i>Le pouvoir de négociation des acheteurs</i> .....	14
2.1.3.5 <i>La menace des produits substituts</i> .....	14
2.1.3.6 <i>Le rôle de l'état</i> .....	14
2.1.3.7 <i>Résumé</i> .....	15
<b>3 DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA CLINIQUE.....</b>	<b>16</b>
<b>4 ENVIRONNEMENT INTERNE .....</b>	<b>18</b>
4.1 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL .....	18
4.2 LES RESSOURCES, LES COMPÉTENCES ET LES CAPACITÉS DE LA CLINIQUE.....	19
4.2.1 <i>Analyse financière</i> .....	19
4.3 LA DURABILITÉ DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE LA CLINIQUE.....	21
4.4 LE DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE – FORCES ET FAIBLESSES .....	21
4.4.1 <i>Ressources tangibles</i> .....	21
4.4.2 <i>Ressources intangibles</i> .....	22
4.5 DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE - FORCES, FAIBLESSES, OCCASIONS ET MENACES (FFOM).....	22
<b>5 LE CHOIX DE LA STRATÉGIE .....</b>	<b>24</b>
5.1 PRINCIPES FONDAMENTAUX.....	24
5.2 STRATÉGIE .....	24
<b>APPENDIX A .....</b>	<b>DENTISTES GRANBY</b>
<b>26</b>	
<b>APPENDIX B .....</b>	<b>ETATS FINANCIERS</b>
<b>27</b>	
<b>APPENDIX C .....</b>	<b>ANALYSE HORIZONTALE SOMMAIRE</b>
<b>30</b>	

**APPENDIX D .....** **ANALYSE VERTICALE SOMMAIRE**  
**31**

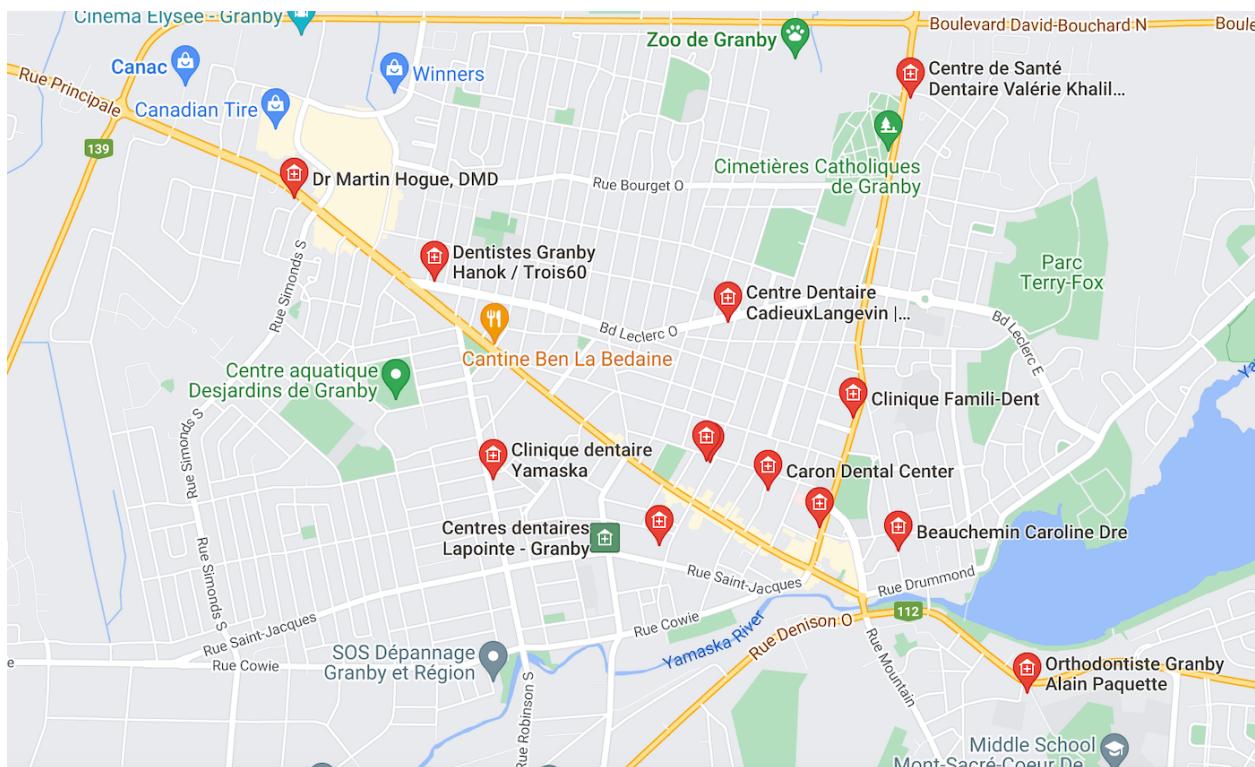
**APPENDIX E .....** **RÉPUTATION ET IMAGE DE MARQUE**  
**32**

## 1 MISE EN SITUATION

### 1.1 PRÉSENTATION DE LA CLINIQUE DENTAIRE

Cette analyse stratégique d'une clinique dentaire étudiera le potentiel d'une clinique regroupant 2 à 3 dentistes dans la ville de Granby. La clinique est située au centre-ville de Granby à proximité de plusieurs services connexes. On y compte une quinzaine de cliniques dentaires ainsi qu'une quinzaine de pharmacies dans un rayon de 2 kilomètres, et pratiquement autant de cabinets de médecin. La plupart des banques et plusieurs commerces divers sont aussi présents dans ce même rayon.

La population de Granby était 57,351 en 2011 et 59,691 en 2016<sup>1</sup> et 70,297 en 2022<sup>2</sup>. Elle est donc en bonne progression. Avec la venue de la pandémie et les mouvements de la population hors des grands centres, on voit que la population continue aussi de croître encore aujourd'hui.



**FIGURE 1-1: ENVIRONNEMENT GÉOGRAPHIQUE**

Parmi la quinzaine de clinique dentaires de Granby, on note la présence de diverses bannières dont notamment : Les centres dentaires Lapointe (plusieurs cliniques), Famili-dent (3 cliniques dont une à Granby), les dentistes Rema (5 cliniques dont une clinique dentaire Yamaska à Granby), Claero (plusieurs cliniques). Il semble aussi y avoir un certain regroupement de dentistes

<sup>1</sup> Statistiques Canada - [statistiques Granby](http://statistiques.Granby)

<sup>2</sup> <https://haute-yamaska.ca/population-et-territoire/>

(Champoux, Charest, Duchesne, Pomerleau, Juan Carlos Rodriguez aussi appelé Clinique dentaire Granby tous opérant à la même adresse) indépendants. Une recherche plus approfondie semble indiquer que ce regroupement de clinique couvre 14 cliniques des cantons de l'est. Dans ce même rayon de 2 kilomètres, on retrouve aussi plusieurs autres cliniques dentaires avec 1, 2 ou 3 dentistes (Denis Gosselin, ou Caroline Beauchemin, ou Valérie Khalil).

On note aussi la présence d'environ 5 cliniques de denturologie indépendantes en plus des services de denturologie offerts dans certaines cliniques. Finalement, on y note la présence de 2 laboratoires dentaires soit le laboratoire Dentaire MO et le laboratoire Rema-dent.

Bref la compétition est forte dans un court rayon. Sur le site de l'ordre des dentistes, on note la présence de 40 dentistes à Granby (référence Appendix A ). Selon notre revue et tel que mentionné, ces derniers sont répartis dans environ une quinzaine de cliniques.

Nous arrêterons notre choix sur la clinique du Dre Valérie Khalil<sup>1</sup> pour un achat. Il s'agit d'une clinique regroupant trois dentistes (1999, 1999 et 2019) n'opérant pas sous quelque bannière que ce soit.

Le centre dentaire Valérie Khalil offre une multitude de services dentaires dont la prévention, l'esthétique, les restaurations, l'implantologie, endodontie, prothèse, chirurgie et etc.

L'utilisation d'un minimum niveau de technologie semble être présent avec la radiographie numérique et les caméras intraorales.

La mission de sa clinique semble être d'offrir des soins dentaires en valorisant la relation dentiste-patient et la création d'un climat de confiance. Compte tenu de la présence de plusieurs bannières, on peut possiblement y voir un désir d'indépendance plus important en dépit des possibles économies d'échelles.

## 1.2 DESCRIPTION DE LA STRATÉGIE ACTUELLE DE LA CLINIQUE

Le centre dentaire Valérie Khalil a été créée en 1999. La clinique semble mettre en valeur toute son équipe comme un axe unique/différentiateur et fort de son offre de service.

La stratégie actuelle de la clinique semble reposer sur la stabilité et un certain désir de croissance avec l'ajout d'un dentiste ayant gradué en 2019. On y compte aussi un niveau moyen de technologie. De plus, de par les diverses photos disponibles sur leur site, l'environnement et le décor semble être récent et à la mode. Une dentisterie générale avec un large spectre de traitement caractérise le centre dentaire. Une attention particulière semble aussi être portée aux soins pour enfants. On n'y note aussi un service de denturologie offert à la clinique directement. Finalement, on remarque une grande plage d'heures de service avec des heures d'ouverture de 08 :00 à 17 :00 du lundi au vendredi. Une bonne visibilité sur les réseaux sociaux est aussi notée.

De par les informations disponibles sur le site du centre dentaire, on remarque une certaine équivalence comparativement aux autres cliniques (majoritairement bannières) du secteur en ce qui a trait à la publicité ou encore la présentation de l'équipe. On note une **différenciation** avec la localisation géographique, laquelle est plus éloignée du centre-ville que les autres cliniques. Le centre dentaire est situé près de l'hôpital de Granby (1.3 km) et plus près des secteurs résidentiels que les autres cliniques.

---

<sup>1</sup> <https://www.dentistegranby.com/equipe/>

On pourrait être porté à croire que la stratégie actuelle de la clinique vise une certaine croissance. L'équipe présentée comporte un large éventail d'hygiénistes, et d'assistantes, une coordonnatrice, une denturologiste. Le site web inspire un bon dynamisme.

### **1.3 CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

La pratique dentaire des années 2022 a largement évolué depuis les 5 à 10 dernières années. Par exemple :

- La croissance constante de la présence de bannières ou de regroupement
- L'offre de service innovante telle que l'implantologie
- La rareté de la main d'œuvre, particulièrement chez les hygiénistes dentaires
- La pandémie de COVID-19 et la réglementation sanitaire
- L'orthodontie amovible
- Des équipements dentaires plus technologiques tel que l'usinage sur place (« CEREC ») et les empreintes numériques
- Le passage au numérique
- Le vieillissement de la population et ses besoins (ex. prosthodontie amovible)
- Les changements apportés à la législation concernant la pratique des hygiénistes dentaires leur permettant une autonomie plus grande
- Le budget fédéral 2022 jetant les bases d'un programme dentaire panafricain

### **1.4 MANDAT**

Une bannière en forte croissance songe à s'implanter à Granby. Elle vise à voir les opportunités pour acheter une clinique dentaire d'une certaine envergure et à s'établir comme pôle majeur du secteur. Elle nous a mandaté pour analyser les possibilités qui peuvent s'offrir et de proposer une stratégie.

Afin de la conseiller dans son analyse des différentes options, nous procéderons à l'analyse et au diagnostic de l'environnement externe. Notons cependant que pour compléter l'analyse stratégique et élaborer des stratégies, il est aussi fondamental d'évaluer également l'environnement interne, c'est-à-dire les ressources, les compétences et les capacités de l'entreprise.

Finalement, à la lumière de l'analyse, une stratégie d'implantation sera également proposée.

### **1.5 MÉTHODOLOGIE**

L'analyse de l'environnement externe se basera, dans un premier temps, sur l'analyse du macroenvironnement avec la méthode PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologies, Écologie/Environnement et Légal). Dans un deuxième temps, nous analyserons l'industrie grâce à la méthode de Porter (cinq forces plus un). Cette approche permettra d'identifier les occasions et menaces pour la clinique dans le contexte actuel et à venir.

## 2 ANALYSE EXTERNE

### 2.1 OCCASIONS ET MENACES

#### 2.1.1 *Macro environnement – PESTEL*

##### 2.1.1.1 Politique

Le système politique assure une stabilité qui garantit les conditions requises pour l'épanouissement économique et dès lors un bon impact sur l'embauche et le pouvoir d'achat des québécois.

Le système fiscal mis en place encourage les entreprises à faire fructifier leurs affaires. À noter que les cliniques dentaires ont le droit de s'incorporer depuis le 19 juin 2008. Ceci leur permet de bénéficier d'un taux d'imposition plus compétitif et aussi pouvoir garder des fonds au sein de la clinique pour la développer davantage. Le taux d'imposition des cliniques incorporées est nettement plus bas que celui des cliniques qui ne sont pas incorporées (entreprise individuelle). De plus, le fait de laisser le plus de profits dans la société permet un report d'impôt très important pendant de nombreuses années.

Le budget fédéral 2022 jette les bases d'un programme pancanadien de soins dentaires. Bien que les retombées soient à venir, on ne peut que spéculer sur un bénéfice positif pour les dentistes.

##### 2.1.1.2 Économique

Au Canada, le revenu et l'assurance dentaire représentent les 2 éléments clés de l'utilisation des soins dentaires.<sup>1</sup> La situation économique au Québec a enregistré des taux de chômage assez faible lors des dernières années. Ainsi la plupart des employés bénéficiaient des assurances pour leurs soins dentaires. Même les personnes recevant l'aide sociale bénéficient d'un soutien gouvernemental pour leurs soins dentaires (40% du coût).

Des politiques d'amortissement accéléré sont aussi en vigueur au Québec (Budget du Québec 2021), lesquelles permettent de réduire les impôts à payer et ainsi favoriser les investissements.

Pendant la pandémie, le gouvernement a mis en place des mesures de soutien pour les entreprises et les travailleurs autonomes, ce qui a eu une incidence positive sur leurs revenus. Aussi plusieurs ont gardé leurs postes et donc bénéficient toujours de leurs assurances.

Le Québec a conclu l'année 2021 avec le taux de chômage le plus bas au Canada, à 4,6 %, en hausse de 0,1 % par rapport au mois précédent. À l'échelle du pays, le taux de chômage a fléchi de 0,1 % en décembre, à 5,9 %, tout près de son niveau d'avant la pandémie, selon un rapport de Statistique Canada en janvier 2022<sup>2</sup>.

Finalement, parmi les mesures prises par le gouvernement du Canada, les entreprises pouvaient avoir droit à une subvention pour couvrir une partie des salaires versés aux employés. Cette subvention leur a permis de réembaucher des travailleurs, d'éviter d'autres pertes d'emploi et de faciliter la reprise de leurs activités normales.

---

<sup>1</sup> Canadian Dental Association, The state of oral health in Canada

<sup>2</sup> Source La Presse (<https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2022-01-07/en-decembre/le-taux-de-chomage-a-4-6-au-quebec.php#:~:text=Le%20Qu%C3%A9bec%20a%20conclu%20l,a%20rapport%C3%A9%20vendredi%20Statistique%20Canada.a.>)

### 2.1.1.3 Socioculturel

La population québécoise, à travers les années, a appris à accorder beaucoup d'importance aux soins dentaires. Même si les familles ont tendance à prioriser les soins dentaires de leurs enfants à ceux des parents, avoir un sourire brillant fait partie, et ce depuis quelques années, des conditions pour avoir une belle apparence. Ceci crée un engouement réel pour les soins dentaires, ce qui avantage les cliniques dentaires.

Selon une étude établie en 2018<sup>1</sup> par statistiques canada, dans l'ensemble, près de 75 % de la population canadienne rencontrent un professionnel des soins dentaires, notamment chez les personnes âgées de 12 à 17 ans (91,5 % des personnes de sexe masculin et 92,3 % des personnes de sexe féminin). Le pourcentage de femmes ayant déclaré avoir récemment rencontré un professionnel des soins dentaires était le plus faible chez celles âgées de 65 ans et plus (68,8 %), alors que chez les hommes, le pourcentage était le plus faible chez ceux âgés de 18 à 34 ans (65,9 %) et de 65 ans et plus (66,6 %).

### 2.1.1.4 Technologique

Les équipements dentaires ont bien profité de l'avancement technologique des dernières décennies. Les dentistes peuvent offrir des soins plus poussés qui répondent mieux aux attentes des patients. Le développement technologique a permis aux cliniques dentaires de diversifier leur offre en mettant en place des systèmes de blanchiment naturel ainsi que des soins plus sophistiqués.

Ceci s'explique notamment par l'utilisation des composants numériques, autrement dit, des solutions contrôlées par ordinateur afin de compléter un diagnostic orthodontique ou un examen clinique. Selon des spécialistes de ce secteur<sup>2</sup>, les **technologies numériques** enregistrent une grande avancée dans les cabinets dentaires et peuvent être regroupées en 6 catégories : les rayons X numériques, la tomographie par ordinateur (CT), les scanners optiques, la CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et la FAO (Fabrication Assistée par Ordinateur), la caméra intra-orale, et les lasers dentaires. L'orthodontie amovible de type « Invisalign » est une tendance très forte.

### 2.1.1.5 Écologie/Environnement

Les services dentaires n'utilisent généralement pas beaucoup de produits nocifs pour l'environnement. Dès lors, elles ne sont pas affectées de façon significative par les règlements écologiques. Il est vrai que les cliniques utilisent des seringues et des produits chimiques, mais dans une quantité négligeable par rapport à d'autres industries ainsi que par rapport à la réglementation.

Parmi les éléments les plus susceptibles d'avoir un effet environnemental on retrouve les obturations « plombage » mais elles ont de moins en moins la cote versus le composite. L'utilisation de technologies numériques réduit aussi les déchets d'empreintes par exemple.

---

<sup>1</sup> Source Statistiques Canada (<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-625-x/2019001/article/00010-fra.htm>)

<sup>2</sup> Journées dentaires (JIDIC) 2021

Les cliniques à l'avant-garde en matière d'environnement tendent aussi à réduire, dans la mesure du possible l'utilisation des produits disposables ou à usage unique lorsque cela est possible et **surtout** de recycler tout ce qui est possible.

De manière plus générale, une approche visant à réduire le plus possible les résidus, à favoriser l'utilisation de matières durables et dans la mesure du possible à utiliser des énergies renouvelables afin de protéger l'environnement et démontrer un comportement socialement responsable envers les employés devrait être encouragée.

### **2.1.1.6 Légal**

La profession est régie par l'ordre des dentistes qui détermine les responsabilités du dentiste à l'égard de ses patients. Les règles de fonctionnement ainsi que les sanctions sont bien décrites par le code établi par l'ordre des dentistes, ce qui évite toute zone grise qui pourrait nuire à la profession.

Parmi les références clés, on y retrouve la loi sur les dentistes<sup>1</sup>, le Code de déontologie de dentistes<sup>2</sup> et le Règlement<sup>3</sup> sur la tenue des cabinets et des dossiers et la cessation d'exercice des membres de l'Ordre des dentistes du Québec. Le code des professions<sup>4</sup> encadre aussi la profession de dentiste. La profession est chapeautée par l'ordre des dentistes du Québec. La pratique en société est aussi bien encadrée par l'ordre des dentistes.

La santé dentaire en général encadre aussi l'exercice des hygiénistes dentaires (Ordre des hygiénistes dentaires) et des denturologistes (Ordre des denturologistes). La loi 29 au Québec porte sur la reconnaissance de l'autonomie des hygiénistes dentaires et ainsi de permettre à des patients de se faire traiter par une hygiéniste dentaire, ou par un denturologue, sans avoir d'abord été examinés par un dentiste. Ceci représente un changement important et récent.

Finalement le Code civil du Québec régit plusieurs aspects notamment le contrat de service entre le patient et le dentiste.

### **2.1.2 Parties prenantes**

Les parties prenantes sont *les individus ou les groupes qui font partie de l'environnement de l'entreprise et qui influencent les initiatives qu'elle prend pour réaliser sa mission ou sont influencés par ces initiatives*<sup>5</sup>.

#### **Parties prenantes primaires :**

**Les dentistes :** Il y a 3 dentistes prestataires des soins dentaires de la clinique (rôle de cadre, actionnaire et gestionnaire). Ces derniers sont les moteurs de l'entreprise en ce qui a trait à la génération de revenu. Leur contribution à la crédibilité et l'image de marque de la clinique est majeure bien que pas unique.

---

<sup>1</sup> <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/D-3%20/>

<sup>2</sup> <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/D-3,%20r.%204%20/>

<sup>3</sup> <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/D-3,%20r.%2016%20/>

<sup>4</sup> <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-26?&cible=>

<sup>5</sup> Fondement de management stratégique, 2ième édition, Raghavan Parthasarthy, pages 50-51

**Le denturologiste :** Ce dernier est aussi un des moteurs de la génération de revenus mais à moindre niveau. Il contribue aussi à la crédibilité et l'image de marque étant lui aussi un fournisseur direct de service

**Employés :** cinq hygiénistes dentaires, trois assistantes dentaires et deux secrétaires et une coordonnatrice. La coordonnatrice de traitement est aussi l'un des moteurs de génération de revenu de la clinique car s'est souvent elle qui finalisera l'acceptation des traitements par les patients. Les hygiénistes dentaires représentent l'autre moteur de la génération de revenu. Compte tenu de leur nombre, leur impact est important. De plus, elles sont souvent le premier contact avec les nouveaux patients. Il est donc important qu'elles soient bien en ligne avec les valeurs de la clinique. Les assistantes ne contribuent pas directement à la génération de revenu mais par leur positionnement unique avec le dentiste lors du traitement mais aussi lorsque le dentiste doit sortir d'une salle (par exemple), elles sont aussi le reflet de la clinique, ses valeurs et ses objectifs. Les secrétaires, bien qu'elles soient plutôt un centre de coût plutôt que de profit, font une contribution importante car elles sont le point d'entrée de tous les patients à la clinique. Leur attitude et approche est primordial pour l'interface et l'accueil des patients.

**Patients de la clinique** (ce sont les clients de l'entreprise, qui offrent leur loyauté en échange d'un service de qualité) : ces derniers sont le centre des intérêts de la clinique. Lorsque ces derniers sont satisfaits, leur présence est récurrente et attire aussi de nouveaux patients.

**Fournisseurs** de matériel et équipement dentaire (incluant le technicien de l'équipe qui effectue les travaux de laboratoire) : afin de bien servir les patients et offrir des traitements de qualité, le choix des fournisseurs est important. Ils voient aussi aux réparations des équipements et permettront d'influencer l'acquisition de nouveaux équipements qui, lorsque sélectionnés avec rigueur par la clinique, permettront à cette dernière de demeurer à l'avant-garde.

**Ordre des dentistes du Québec** (assure que les soins sont conformes avec les standards de pratique et que les intérêts des patients sont protégés) : L'ordre encadre la profession et est là pour protéger le public. Il s'agit d'une partie prenante incontournable qui doit être satisfaite en tout temps pour permettre à la clinique d'opérer.

**Législateur** – loi sur les dentistes, code des professions, etc. (encadrent la pratique de la médecine dentaire) : le législateur dicte comment, légalement, les choses doivent être faites. Les recours des parties, dentistes ou patients ou fournisseurs, en cas d'enjeux importants.

### **Parties prenantes secondaires :**

Une des parties prenantes secondaires est la réputation du/des dentiste(s) créée sur les médias par les commentaires à son égard sur des sites tels que « RateMDs », Facebook, « Rate my dentist » ou « Google Review ». La relation avec la clinique est indirecte, mais elle a tout de même un effet sur l'activité de l'entreprise. Dans le cas du Dre Khalil, la réputation est très bonne et cela a donc un effet positif sur son entreprise, en pouvant contribuer à la venue de nouveaux patients, par exemple.

**La population de la ville de Granby<sup>12</sup>** est en hausse depuis le dernier recensement. La population de la ville est bien en ligne avec la région de la haute Yamaska (Figure 2-1: Population). Dans le

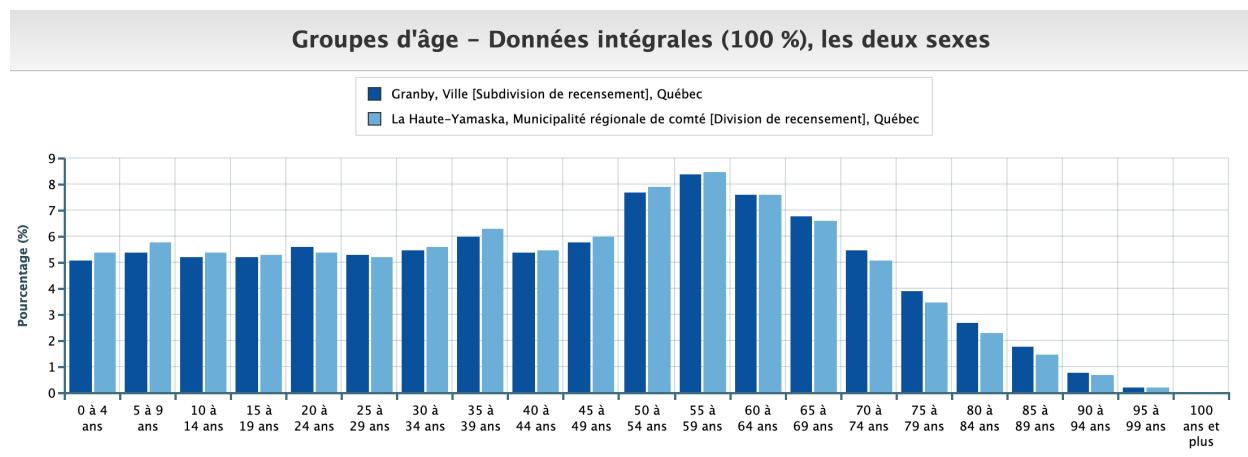
---

<sup>1</sup> Source statistique Canada ([Statistiques Granby](#))

<sup>2</sup> <https://haute-yamaska.ca/population-et-territoire/>

secteur de Granby le revenu médian est de \$30,788 comparativement à 32,975<sup>1</sup> en 2015 comme moyenne provinciale. Considérant qu'il s'agit d'une région où le coût de la vie est inférieur aux grands centres, le secteur est donc dans une situation avantageuse.

La population de Granby parlant français uniquement s'élève à 63.6% vs 50% au Québec; le bilinguisme est 35.6% comparativement à 44.5% dans la province. De plus, le taux d'immigration est très faible (5% vs 13.7% au Québec). Le revenu de la population dépend, dans une plus faible part que le reste de la province, de sources gouvernementales (e.g. pension de vieillesse, sécurité sociale, etc.<sup>2</sup>



**FIGURE 2-1: POPULATION**

Une autre partie prenante pouvant indirectement exercer une influence est la présence du CEGEP de St-Hyacinthe situé à moins de 40 kilomètres. Ce **CEGEP offre la formation en hygiène dentaire**. Il est possiblement relativement facile de pouvoir établir des liens avec ce CEGEP pour offrir des occasions de stage et indirectement préparer une certaine relève. Par contre, le CEGEP pourrait aussi avoir une influence reliée à la loi 29 favorisant l'autonomie des hygiénistes. Si cet élément est bien géré, l'influence pourrait être plus positive que négative.

### 2.1.3 L'environnement – modèle de Porter

#### 2.1.3.1 La menace des nouveaux entrants

À priori, la croissance de la population dans la ville permet l'avènement de nouveaux dentistes, mais la compétition entre les cliniques dentaires est très importante. Les quelques cliniques existantes n'étant pas encore sous bannières ou regroupements étant faibles, il y a peu de place pour de nouveaux entrants indépendants. Le contexte serait plus vers la consolidation. La présence des bannières est très courante actuellement et constitue une concurrence non équilibrée vis-à-vis

<sup>1</sup> <https://statistique.quebec.ca/fr/document/revenu-median-a-lechelle-du-quebec/tableau/revenu-median-revenu-total-particuliers-16-ans-et-plus-quebec>

<sup>2</sup> Statistique - Revenu Granby

des quelques cliniques régulières. Les bannières bénéficient d'un niveau élevé de capitaux, d'escomptes auprès des fournisseurs, et d'économies d'échelle. Par conséquent, ils peuvent mieux gérer les dépenses de leurs cliniques pour les rendre plus rentables. Par ailleurs, le coût d'une clinique dentaire ne constitue généralement pas une barrière à l'entrée sur le marché en raison d'un accès aux capitaux assez facile. Par conséquent, il est quand même possible pour de nouvelles entreprises d'entrer dans l'industrie, d'augmenter la concurrence et d'engendrer une diminution des profits de la clinique.

A un niveau plus global, la loi 29 au Québec portant sur la reconnaissance de l'autonomie des hygiénistes dentaires et ainsi de permettre à des patients de se faire traiter par une hygiéniste, ou par un denturologue, sans avoir d'abord été examinés par un dentiste pourrait aussi amener de nouveaux entrants sur le marché en faisant une apparente différentiation de coût. La délégation d'acte et les coûts d'infrastructure étant tout de même important, il pourrait y avoir un avantage distinctif à s'allier les hygiénistes dans un modèle d'affaire complémentaire plutôt que de subir leur compétition.

### **2.1.3.2 La rivalité entre les concurrents existants**

Dans un rayon de moins de 2 kilomètres de la clinique, on retrouve aussi plusieurs autres cliniques dentaires (une quinzaine) ainsi que quelques bureaux de denturologistes. Bref la compétition est forte dans un court rayon, chacune d'entre elles tentant de se différencier (population de 70,297 pour 15 cliniques ou 4,686 patients possibles par clinique ou avec 40 dentistes 1,757 patients possibles par dentiste à noter que ce chiffre était moindre compte tenu de la population de 60,000 en 2016).

Plus généralement, dans l'industrie de la médecine dentaire, il existe souvent un marché fragmenté, beaucoup de PME ayant chacune une petite part de marché. L'impact de ceci est que les cliniques ont peu d'emprise sur le marché. Elles ne peuvent pas acquérir une position de force afin de bloquer l'entrée de nouvelles rivales. La rivalité est donc forte et les coûts sont établis par le marché (la majorité des cliniques suivant le Guide des tarifs). Les cliniques peuvent difficilement augmenter leurs tarifs. Elles doivent donc se différencier par leurs services (service à la clientèle mais aussi variété de l'offre) ou réduire les coûts afin de faire plus de profits.

### **2.1.3.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le pouvoir des fournisseurs sur la clinique du Dre Khalil est modéré. En effet, la capacité du Dre Khalil d'obtenir des avantages quant aux conditions et aux prix du matériel achetés pour la prestation de service est limitée en raison de la taille de son entreprise. Pour bénéficier de prix avantageux, les quantités à acheter seraient probablement trop grandes pour les besoins de la clinique comparativement aux compétiteurs qui sont surtout des bannières ou regroupement d'importance variable mais plus grande que la clinique du Dre Khalil. La seule manière de réduire ses coûts serait d'effectuer ses achats lors des périodes des spéciaux dentaires lors des journées dentaires en mai et en automne autour du mois d'octobre.

Notons qu'il existe deux laboratoires dentaires à proximité, ce qui peut constituer un avantage pour la rapidité de traitement, l'accès et la réduction des frais de transport. Toutefois, il y a fort à parier que les cliniques dentaires concurrentes utilisent ce même fournisseur et ce à un coût similaire ou

moindre compte tenu du volume. Le fait de s'approvisionner auprès d'un autre fournisseur ne réglera pas la situation et pourra engendrer même des frais supplémentaires en raison du transport.

Il en ressort ainsi que le fournisseur a un pouvoir de négociation plus grand envers cette clinique qu'envers les cliniques plus grandes. Toutefois, le fournisseur a un pouvoir de négociation plus faible sur la clinique du Dre Khalil que sur les quelques autres cliniques d'envergure moindre (3 ou 4). Globalement on peut considérer qu'il y a une certaine menace sur l'entreprise (vs les concurrents).

Il est à noter que les compagnies dentaires usuelles desservent les cliniques dentaires de cette ville. Il y a donc une certaine flexibilité à ce niveau.

#### **2.1.3.4 Le pouvoir de négociation des acheteurs**

Compte tenu de la taille de la population, de ses revenus et du nombre de cliniques dentaires compétitrices dans un court rayon, Dre Khalil n'est pas dans une situation où il a un levier pour augmenter ses prix. En fait, elle est plutôt dans une situation de faiblesse face à d'autres cliniques qui sont plus grosses que la sienne.

Par contre, Dre Khalil affiche une forte équipe en cette période de compétition et de rareté de main d'œuvre. Le dynamisme affiché, en ayant une bonne stratégie de différentiation, par exemple avec l'approche patient, le service, la disponibilité, etc., peut contribuer à réduire le pouvoir de négociation des acheteurs. En effet une stratégie de réduction des prix ne serait pas recommandée à moyen terme compte tenu de la compétition et de ses moyens.

#### **2.1.3.5 La menace des produits substituts**

Dans le cadre des soins dentaires, les produits substituts sont limités. Le produit substitut le plus important réside dans le fait qu'il y a 2 cliniques de denturologie à proximité. Ceci crée une pression à la baisse sur les prix de prothèses dentaires dans certains cas et pour certains types de patients. La grosseur de la clinique est possiblement suffisante pour permettre l'achat d'une unité d'usinage (e.g. de type CEREC). L'âge de la population, plus de 20% dépassant 65 ans, pourrait créer une pression vers les denturologistes en l'absence d'une stratégie de différentiation pour ce type de traitement. Par contre, la clinique offre aussi les services d'un denturologue ce qui permet de couvrir cette menace possible. En combinant cette offre avec des traitements plus avancés/haut de gamme, cette menace pourrait être contrée.

#### **2.1.3.6 Le rôle de l'état**

Le rôle de l'état dans la profession dentaire se résume au législateur encadrant les activités des dentistes avec la loi sur les dentistes et le code de profession. Bien qu'indépendant du gouvernement, l'ordre des dentistes du Québec est chargé de la protection du public en veillant à ce que les dentistes soient conformes aux pratiques et normes établies. L'état encadre aussi les denturologistes et les hygiénistes dentaires. L'état permet aussi l'exercice en société et la venue des bannières.

### 2.1.3.7 Résumé

Pressions	Favorables	Défavorables	Impact
La menace des nouveaux entrants	Accès aux capitaux relativement facile même si investissement importants	Prix des honoraires régit par le guide des tarifs; Compétition	<b>Nouveaux entrants peu probable</b>
La rivalité entre les concurrents existants	Consolidation avec les indépendants restant	Nombre de clinique élevé; plusieurs bannières et regroupements  Plusieurs cliniques	<b>Accroissement de la compétition compte tenu du désir de croissance des bannières</b>
Le pouvoir de des négociation fournisseurs	Plusieurs compagnies dentaires desservent la ville; il n'est pas couteux de changer de fournisseurs; ainsi les fournisseurs se compétitionnent entre eux aussi.	Volume d'achat possiblement plus faible comparativement à plusieurs autres cliniques	Impact relativement faible compte tenu de la disponibilité mais moins d'économies d'échelle possible comparativement aux concurrents
Le pouvoir de des négociation acheteurs	Possibilité de distinction si approche patient adaptée au milieu et exemplaire	Plusieurs cliniques donc plusieurs choix pour les patients	Les acheteurs sont à courtiser – stratégie marketing, service à la clientèle
La menace des produits substituts	Service de prothèse amovibles en clinique; qualité supérieure si exécuté par un dentiste	Présence de denturologistes indépendants  Loi 29, venue possibles de cliniques d'hygiène	Impact faible coté denturologie mais possibilité d'unités d'usinage permettant intégration verticale réduisant les frais de laboratoire
Le rôle de l'état	Budget 2022, possible augmentation de la demande une fois le programme dentaire établi	Pression sur les ressources humaines dans un contexte de rareté de main d'oeuvre	Certaine fragilité à de nouvelles réglementations causant possiblement des augmentations de coût

### 3 DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA CLINIQUE

Il est à noter que cette analyse est faite en fonction des informations publiques disponibles.  
Nous n'avons pas accès à des informations privilégiées. Elle est également faite avec les états financiers fournis.

Les occasions sont des avantages de l'environnement externe dont une clinique peut bénéficier. Dans le cas du Dre Khalil, certaines occasions se dessinent:

- 1- La clinique du Dre Khalil est parmi les rares cliniques d'envergure toujours indépendantes. Elle semble avoir une masse critique suffisante pour intégrer quelques autres petites pratiques du secteur et ainsi offrir un service plus grand et différentier comme clinique indépendantes (s'il s'agit de la stratégie envisagée actuellement).
- 2- Une occasion qui pourrait être intéressante est d'évaluer de se faire acheter par une bannière d'envergure au lieu d'en être pénalisée, compte tenu qu'il s'agit d'une tendance lourde.
- 3- En ce qui concerne les innovations technologiques en médecine dentaire, cela peut être autant une menace qu'une occasion. En effet la clinique utilise déjà certaines innovations technologiques et pourra bénéficier des avantages y étant associés pour ses patients à la fine pointe. Toutefois les coûts de la technologie pourraient être un obstacle pour l'acquisition et la profitabilité à long terme. Dre Khalil a intégré un dentiste ayant gradué en 2019, il s'agit d'un nouveau dentiste plus jeune qui devrait permettre de demeurer à l'avant-garde (à tout le moins de suggérer et discuter des tendances), en plus du devoir du propriétaire de demeurer à l'affût des nouvelles tendances.
- 4- La présence de l'école d'hygiène dentaire (CEGEP de St-Hyacinthe) à moins de 40 kilomètres pourrait permettre l'accès à une main d'œuvre déjà rare.

Les menaces sont des risques potentiels que peuvent causer les facteurs de l'environnement externe pour la clinique du Dre Khalil.

Voici les menaces possibles selon l'environnement :

- 1- La concurrence actuelle et potentielle est une menace pour Dre Khalil :
  - a. Le nombre de cliniques est important dans le quartier. Au surplus, il s'agit de bannières ou regroupement plus importants ayant des moyens importants et bénéficiant d'économies d'échelle. Cet élément est sans doute la menace la plus importante à défaut d'une forte stratégie de différentiation.
  - b. La concurrence est importante. Cette concurrence occasionne une rivalité qui, dans un marché fragmenté, place la clinique en position de faiblesse par rapport à l'emprise sur le marché;
- 2- L'augmentation des coûts opérationnels (fixes et variables) des cliniques dentaires vs les honoraires qui ne peuvent pas être trop augmentés. Tel que mentionné, les cliniques dentaires suivent généralement le guide des tarifs. Ainsi, la hausse des frais et la stabilité des honoraires est une menace pour la clinique. (par contre dans les états financiers fournis, il semble bien y avoir un bon contrôle des coûts d'opérations).

- 3- La pénurie de la main d'œuvre. Non seulement il est difficile de recruter du personnel dentaire notamment les hygiénistes dentaires, mais cela a engendré une hausse importante du salaire des hygiénistes. C'est donc une menace importante pour une clinique dentaire ou la masse salariale est la dépense la plus importante. La clinique bénéficie d'une main d'œuvre importante ce qui est un avantage mais il y a des coûts importants et non négligeables.
- 4- Les innovations technologiques en médecine dentaire; tel qu'expliqué précédemment. Le fait de ne pas profiter de toutes les innovations de la médecine dentaire pourrait nuire à la clinique du Dre Khalil. Ceci pourrait affecter de manière négative, à moyen terme, la qualité des soins offerts à sa clinique par rapport à ceux des cliniques avoisinantes.
- 5- Certains changements économiques constituent une autre menace pour la clinique du Dre Khalil. Il s'agit notamment de l'inflation et de la hausse des taux d'intérêt. Ces facteurs peuvent faire baisser la demande pour les soins dentaires chez certains patients non assurés. De plus, la baisse des revenus des patients, fera en sorte que leur intérêt pour certains traitements va ralentir. Il s'agit en l'occurrence des soins électifs, c'est-à-dire non essentiels tels que les traitements esthétiques.
- 6- L'augmentation des coûts du fournisseur (ou un coût relatif plus important que les compétiteurs) peut aussi représenter une menace pour la profitabilité de l'entreprise.
- 7- Les possibilités d'intégration verticale demeurent limitées. La technologie d'usinage est possible mais dispendieuse compte tenu de la grosseur de la clinique. Les économies d'échelle pour les achats auprès des fournisseurs demeurent aussi limitée comparativement à la compétition.
- 8- La tendance est plutôt vers la consolidation de prestataires de service comparativement à une croissance du nombre. De plus le nombre de dentistes du secteur comparativement à la population est relativement important.

## 4 ENVIRONNEMENT INTERNE

L'analyse interne de la clinique permet de définir des orientations propices de bâtir un avantage concurrentiel durable, profitable et défendable au mieux des intérêts des parties prenantes. Dans cette section, nous évaluerons la position de la clinique sur le marché qui lui procure un avantage concurrentiel en se basant sur ses ressources, compétences et capacités distinctives. Nous expliquerons ensuite comment la clinique peut conserver son avantage concurrentiel. Enfin, un diagnostic de l'environnement interne (évaluer les capacités distinctives ainsi que les forces et faiblesses) sera établi.

L'analyse financière sera effectuée sur la base des états financiers fournis dans le cas d'une clinique opérant avec 3 dentistes.

### 4.1 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

La situation propre à Granby pose certaines contraintes sur les possibilités d'avantage concurrentiel. La clinique sous analyse possède un avantage quant à la **situation géographique** car elle est pratiquement la seule clinique près des secteurs résidentiels. Dans le contexte pandémique actuel et les tendances qui se dessinent, la proximité du secteur résidentiel confère un avantage.

L'avantage de réputation associé au nom du dentiste permet aussi une certaine différentiation comparativement à certaines bannières ne référant pas à un nom de dentiste. Les patients vont encore voir un dentiste plutôt qu'un nom de commerce. A cet égard, le dentiste est originaire de la ville contrairement à plusieurs autres.

La protection gouvernementale est plutôt absente dans le contexte ou la législation et la déréglementation permettant plus d'autonomie aux hygiénistes dentaires. Cet élément est par contre une variable constante à toutes les cliniques. Le budget fédéral 2022 jette les bases d'un programme canadien de soins dentaires. Ceci devrait être très positif pour toutes les cliniques.

La compétition est féroce à Granby et par conséquent, l'avantage du premier entrant ne peut être tenu en compte. Toutefois, la venue de diverses technologies et traitement d'avant-garde pourraient offrir un avantage. L'achat de la Clinique par une bannière offre des possibilités d'offrir ces traitements compte tenu des capitaux importants généralement disponibles.

Une différentiation basée sur les coûts n'est pas en vigueur et n'est pas recommandée compte tenu de l'environnement compétitif. Une niche couvrant le service à la clientèle, la disponibilité et la flexibilité quant aux alternatives de traitement ainsi que la mise en valeur de la force de l'équipe est à privilégier. En effet, selon les paramètres fournis (« clinique à 3 dentistes »), la stabilité de l'équipe confère un avantage clair et doit être mis en valeur.

## 4.2 LES RESSOURCES, LES COMPÉTENCES ET LES CAPACITÉS DE LA CLINIQUE

Selon les informations fournies pour une clinique à trois dentistes, on note que la moyenne d'ancienneté des employés est de trois ans. Ceci constitue une équipe assez jeune en termes d'ancienneté.

La clinique possède quatre hygiénistes dentaires et quatre assistantes ce qui semble adéquat pour supporter trois dentistes. Ces dernières travaillent à temps plein et semblent donc offrir une certaine stabilité.

Une telle équipe, menée par un bon leader les motivant et partageant bien sa vision de la clinique afin de permettre au personnel de bien la comprendre et l'appliquer devrait permettre à la clinique de se démarquer avec une certaine capacité distinctive.

### 4.2.1 Analyse financière<sup>1</sup>

Selon les états financiers fournis pour une clinique dentaire de trois dentistes, nous relevons les caractéristiques suivantes :

On note une croissance du **chiffre d'affaires** généralement marginale, à peine le taux d'inflation pour les années 2015, 2016, 2017. Le chiffre d'affaires 2018 a quant à lui progressé de 11% ce qui est très bon et pourrait montrer un potentiel de croissance mais, en l'absence d'une tendance sur plus d'une année, il est difficile de conclure. Les analyses horizontales et verticales (voir Appendix C et Appendix D ) montrent aussi un bon contrôle des coûts.

**Le ratio de liquidité générale** de la clinique permet d'évaluer la capacité de régler les dettes à court terme. Il est établi par le ratio « des actifs à court terme / passifs à court terme » et dans le cas sous étude il indique  $441,810/349,947$ , soit **1.26**. Le ratio étant supérieur à 1 nous permet de conclure que le fonds de roulement est suffisant pour régler les dettes à court terme tout en continuant les activités courantes.

**Le ratio de liquidité relative**, actif court terme moins stocks / passif court terme,  $(441,810 - 30,360) / 349,947$ , soit 1.18. Le ratio de liquidité relative compare l'actif disponible et réalisable (encaisse et comptes débiteurs) au passif courant. Ce ratio est considéré comme le calcul le plus strict de la liquidité à court terme. Le ratio étant supérieur à 1, la clinique dispose d'amplement de liquidité pour régler ses dettes à court terme.

**Le ratio d'endettement** se calcule en divisant le total du passif par le total de l'actif, dans ce cas-ci on a  $349,947 / 1,518,581$ , soit **0.23**. Ce ratio permet de comprendre comment l'actif est financé. Un ratio inférieur à 0.50 indique que les actifs sont financés avec les capitaux propres au lieu que par de la dette. Ce ratio est attrayant pour un banquier si une demande de financement était faite. A 0.23 nous comprenons que les actifs de la clinique sont financés avec l'équité et non les dettes.

En fait, le bilan indique essentiellement que la clinique n'a pas de dette à long terme, ceci indique que tous les équipements et améliorations locatives sont payées. Rien n'indique qu'il y a de crédit-bail non plus.

**Le ratio de couverture des intérêts** indique dans quelle mesure les intérêts débiteurs sont couverts par les flux de trésorerie de la société. Un ratio inférieur à 1 signifie que la société a du

---

<sup>1</sup> Voir aussi fichier excel fourni séparément

mal à générer des flux de trésorerie suffisants pour régler ses intérêts débiteurs. Dans notre cas, nous avons pour 2018, 721,357 / 7,051, soit 102.3. Il y a donc amplement de marge pour couvrir les intérêts.

**Le ratio de la rotation des comptes clients** est un ratio d'activité indiquant le nombre moyen de fois où les comptes clients sont enregistrés et recouvrés au cours d'une période. Il permet d'apprécier la qualité et l'importance relative de ces comptes ainsi que l'efficience de la politique de crédit de l'entreprise. Dans notre étude on retrouve, 2,548,361 / 79,072, soit, 32.23. Ce ratio est excellent et montre une politique de crédit excellent de la part de la clinique.

**Le ratio de l'actif total**, ventes sur actif total, 2,402,149 / 1,518,580, soit 1.58. Ce ratio mesure le degré d'efficacité avec lequel l'actif total est géré.

**Le ratio de rotation des stocks**, soit ventes / marchandises en inventaire. En contrôle de gestion, ce ratio est un indicateur de performance, i.e. plus la rotation est rapide, plus l'entreprise vend de produits, et donc plus elle est performante. Ici, nous avons, 2,548,361 / 30,360, soit 83.94. considérant qu'il y a 52 semaines dans une année, les stock sont écoulé en mois d'une semaine, en fait 365 jours / 83.94 donne 4.34 jours. L'entreprise écoule ses stocks rapidement mais devrait demeurer vigilante pour ne pas manquer de stock ... particulièrement en période ou l'approvisionnement peut être difficile.

**Le ratio du capital investit**, bénéfice net / actif total, 614,257 / 1,518,580, soit 40% est très bon. Ainsi en 2.5 années, le total des bénéfices pourrait renouveler l'actif total.

**Le ratio du délai de recouvrement des comptes clients**, 365 / ratio de la rotation des comptes clients, 365 / 32.23, soit 11.3 jours. Encore une fois la récupération des comptes est effectuée très rapidement (moins de 30 jours).

**Le ratio de la marge nette**, soit le bénéfice net / ventes nettes x 100, donne le montant du bénéfice net pour chaque dollar de vente. Ce ratio est de 11.6%, 15.8%, 12.6%, 17.4%, 25.6% pour les années 2014, 2015, 2016, 2017, 2018. On constate donc que l'entreprise fait des profits depuis 2014 et on note une croissance importante de la marge nette depuis 3 ans (la marge a pratiquement doublé). Toutefois ce ratio semble un peu bas. Il est possible que le/les dentistes déduisent certaines dépenses, qui bien que surement légitime, viennent teinter les résultats.

En effet, selon notre expérience, la rémunération des dentistes correspond souvent à un pourcentage des ventes (35%) déduction faite des frais de laboratoire. Ce pourcentage est aussi influencé à la hausse compte tenu de la rareté de la main d'œuvre. Nous assumons que le poste sous-contractant sert à payer les dentistes rémunérés au pourcentage (dentistes invités).

Afin d'établir une marge brute, il est accepté de retirer certains éléments tels que les impôts, les intérêts, les amortissements et autres dépenses extraordinaires (notamment assurance vie, allocation de voiture), on retrouve donc :

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bénéfice net</b>	237,021	328,721	268,729	375,345	614,257
<b>Impôts</b>	30,039	48,459	51,059	66,570	100,047
<b>Intérêts</b>	3,777	13,678	10,974	9,194	7,051

<b>Éléments extraordinaire / autres éléments/allocation de voiture/assurance vie</b>	372,794	167,874	176,700	106,600	-44,185
<b>Amortissements</b>	57,300	130,024	131,111	121,234	129,488
<b>BAIIA corrigé</b>	700,931	688,756	638,573	678,943	806,658
<b>Marge Brute</b>	34%	33%	30%	31%	34%

On note que la marge brute est relativement constante depuis 5 ans. Si nous assumons qu'il y a un dentiste propriétaire et 2 dentistes invités, le BAIIA représenterait donc ce qu'il reste pour la rémunération du propriétaire. Nous ne pouvons pas analyser le rendement obtenu par les dentistes invités. Cependant les résultats montrés indiquent tout de même une bonne rentabilité.

#### 4.3 LA DURABILITÉ DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE LA CLINIQUE

Nous considérons la venue des bannières comme une tendance lourde qui affectera fondamentalement la profession comme ce fut le cas pour les pharmaciens dans le passé. En effet il n'y a plus de pharmaciens indépendants au Québec et dans le reste du Canada. La profession de dentiste suit cette tendance. Ainsi, la clinique possède actuellement un avantage concurrentiel de par ses ressources humaines et sa localisation géographique dans la ville mais la durabilité de cet avantage est limité compte tenu des forces et tendances courantes. A défaut de joindre une bannière, un regroupement indépendant pourrait permettre de maintenir l'avantage concurrentiel actuel dans la mesure où une différentiation non reliée au coût est maintenue. Toutefois, afin de continuer à croître, une forme de regroupement devrait être considéré.

#### 4.4 LE DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE – FORCES ET FAIBLESSES

##### 4.4.1 Ressources tangibles

**Force des ressources humaines :** Les ressources humaines sont adéquates et constituent un net avantage dans le contexte actuel de main d'œuvre. On note une bonne combinaison de personnes qualifiées.

**Force financière :** La rentabilité de la clinique, selon les états financiers est bonne et bien gérée comme le démontre les divers ratios discutés à la section précédente.

**Force marketing :** Le clinique alloue une certaine somme en publicité, cette somme a augmenté en 2018.

**Force opérationnelle :** Cet élément peut couvrir assez large mais en plus d'augmenter le chiffre d'affaires, la clinique réussit à maintenir un loyer stable sur 4 ans. On peut le constater en faisant une analyse horizontale des états financiers, voir détails à Figure 5-4: Analyse Horizontale.

Sommairement on note que les vente ont progressé de 2017 à 2018 (+11%) et les charges ont, quant à elles, progressée de 7%. La clinique a donc une certaine force opérationnelle. En observant la Figure 5-5: Analyse verticale on note aussi une réduction des charges d'opération.

#### 4.4.2 Ressources intangibles

**Ressources technologiques et Force recherche et développement :** Bien qu'un peu unique en médecine dentaire, la clinique effectue (investit) de la recherche et du développement ce qui pourrait lui permettre de se démarquer ultérieurement pour améliorer ces produits et procédés existants et être innovante. **L'analyse des états financiers nous permet de supposer que la R&D effectué permet d'utiliser moins de marchandises dentaires tout en générant des honoraires plus importants, possible signe de l'amélioration des procédés grâce à la R&D** (référence 2018 vs 2018 chiffre d'affaires augmentent mais marchandises dentaires baissent).

**Ressources intellectuelles :** Une bonne variété d'employés générant de la valeur et une bonne variété d'employés de support; trois dentistes (3) et des « sous-contractants » présumés apportant une valeur ajoutée assurent les ressources intellectuelles.

**Culture organisationnelle :** Les informations fournies sont assez limitées quant à la loyauté du personnel et le climat de travail. En se référant à la Figure 5-3: Profil du personnel, on peut dénoter une certaine stabilité de celui-ci ce qui pourrait être un gage de bon climat de travail et de loyauté toutefois plus de données seraient requises pour confirmer le tout.

**Réputation et image de marque de l'entreprise :** Les informations sont limitées relativement à la clinique sous analyse mais les commentaires Facebook et revue google (4.9 sur 5 avec 66 revues) sont bonnes (voir Appendix E ).

**Réseaux – alliance stratégiques, liens et partenariats :** Aucune information publique disponible à ce sujet mais cet élément devra faire partie de la stratégie d'entreprise.

### 4.5 DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE - FORCES, FAIBLESSES, OCCASIONS ET MENACES (FFOM)

En plus des informations déjà discutées ci-haut, l'analyse FFOM sera utilisée sur la base de la Figure 4-1: FFOM.

		Internes	
		Forces	Faiblesses
Externes	Opportunités	Comment utiliser mes forces pour tirer parti de ces opportunités ?	Comment surmonter les faiblesses qui concrétiseront ces menaces ?
	Menaces	Comment utiliser mes forces pour réduire la probabilité et les effets de ces menaces ?	Comment surmonter les faiblesses qui m'empêchent de tirer parti de ces opportunités ?

FIGURE 4-1: FFOM

	Forces	Faiblesses
Occasions	<p>Équipe importante et compétente (selon site internet);</p> <p>Localisation géographique près d'un hôpital et des quartiers résidentiels;</p> <p>Réputation du propriétaire selon l'information disponible sur internet (ref Rate dentists Dre Khalil);</p> <p>Selon les états financiers fournis, la clinique bénéficie d'une bonne santé financière ce qui pourrait lui permettre d'accéder à des capitaux (emprunt) pour croître en achetant une autre clinique ou en investissant dans des équipements;</p>	<p>Le marché est morcelé mais avec une présence importante de bannières;</p> <p>Clinique indépendante, ceci crée des possibilités d'association et regroupement avec des cliniques compétitrices;</p> <p>Capital limité (vs bannières) même si bonne santé financière;</p> <p>Investissement important requis pour croissance et limite quant aux possibilités de partage des coûts fixes;</p> <p>Possibilité d'avoir à acquérir de nouveaux équipements;</p>
Menaces	<p>Le ratio de rotation des stocks, 4.34 jours, pourrait être une menace en cas de problème d'approvisionnement;</p> <p>A la lumière de la loi 29 donnant plus d'autonomie aux hygiénistes dentaires, puisque la clinique bénéficie de plusieurs hygiénistes, elle pourrait leur déléguer plus d'actes en les rendant plus autonomes et plus motivées et ainsi éviter un roulement de personnel en maintenant leur intérêt; de même, le budget fédéral 2022 annonçant un programme de soins dentaires augmentera sans doute la demande pour les traitements des hygiénistes;</p>	<p>Présence importante de bannières; accès à des sources majeures de capitaux;</p> <p>Compétition importante;</p> <p>Fragilité au roulement d'employés;</p>

TABLE 4-1: FORCES – FAIBLESSES – OCCASIONS – MENACES

## 5 LE CHOIX DE LA STRATÉGIE

### 5.1 PRINCIPES FONDAMENTAUX

Il existe six principes fondamentaux pour le succès du positionnement stratégique<sup>1</sup> :

1. La stratégie doit viser une rentabilité durable
2. La stratégie doit pouvoir procurer un ensemble d'avantages différents de ceux offerts par les concurrents – viser à créer une valeur unique
3. La stratégie doit se refléter dans une chaîne de valeur distinctive – accomplir des activités différentes des rivales ou accomplir les mêmes activités mais de manière différente
4. Pour être robuste, la stratégie suppose des compromis – abandonner certaines caractéristiques de l'activité pour être unique dans d'autres
5. La stratégie doit définir comment on doit adapter les uns aux autres les éléments qui concourent à la prestation d'un service
6. La stratégie suppose la continuité de l'orientation choisi – l'entreprise doit définir une proposition de valeur distinctive et la défendre. Faute de continuité il sera difficile de développer des compétences et atouts uniques. Il faut chercher à s'améliorer continuellement mais en restant toujours fidèle à son orientation stratégique.

### 5.2 STRATÉGIE

L'environnement fortement compétitif de la région de Granby, avec la présence actuelle de bannières ou regroupement, n'est pas propre à une stratégie de domination marché par les coûts.

De plus, compte tenu de la présence relativement de denturologistes, tant en clinique avec dentistes qu'en clinique indépendantes, la stratégie de domination marché par les coûts pour les prothèses amovibles n'est pas recommandée non plus. Dans ce créneau, une distinction plus spécialisée pour ces traitements serait plus appropriée.

Compte tenu de la population relativement petite comparativement aux grands centres et compte tenu que la clinique fait de la dentisterie générale, choisir une seule niche de traitement n'est pas recommandée. Ceci est déjà observé à la clinique du Dre Khalil laquelle couvre un spectre plutôt large.

Une continuation de la stratégie de différentiation par la variété des traitements offerts, une flexibilité dans les plages horaires disponibles afin de l'adapter au profil de la clientèle compte tenu de la situation géographique de la clinique (près des résidences versus au centre-ville de Granby) pourrait permettre de créer/conserver un avantage concurrentiel additionnel.

Afin de limiter et bien contrôler les coûts, la clinique doit tirer profit des périodes où les compagnies dentaires offrent des rabais sur la marchandise. Puisque la santé financière de la clinique est très bonne, elle pourra se permettre d'acheter de bonnes quantités afin d'obtenir des rabais et en plus s'offrir une certaine stabilité en cas de rupture de stock.

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter, "strategy and the Internet, Harvard business review, 79, no 3 (2001) p 71.

Dans un environnement où la compétition est forte, l'approche client doit aussi être exemplaire afin que ces derniers se sentent privilégiés, uniques où leurs besoins sont servis le plus fidèlement possible.

Conséquemment, la stratégie recommandée visera une distinction par le service, la disponibilité et l'adaptation des traitements aux besoins particuliers des patients; elle mettra à profit l'équipe en place en les valorisant et en tirant profit le mieux possible du courant de déréglementation pour la délégation des actes des hygiénistes (ce qui pourrait augmenter leur motivation). Les dentistes verront à être formé à la fine pointe des nouvelles technologies dans les créneaux qu'ils favorisent (i.e. pas tous les traitements possibles). Ceci devrait permettre un positionnement sur le marché permettant un avantage concurrentiel vis-à-vis des autres. Ceci sera d'autant plus fort si l'exécution est bien faite. Pour ce faire, la clinique informera clairement les employés de sa vision, ses objectifs, l'unicité de la clinique et la compétition. La durabilité de la stratégie se fera par une **révision constante de la tendance** du marché dans le secteur, dans un cas où les bannières augmenteraient leur présence, il faudra reconsidérer d'opérer une clinique indépendante et voir à faire des alliances stratégiques, se regrouper ou se faire acheter. Il **sera important de mesurer** et être continuellement à l'affut de l'évolution de la profession globalement mais surtout dans le secteur où évolue la clinique.

Pour une nouvelle bannière visant à s'implanter dans le secteur, cette clinique pourrait être attrayante puisqu'elle est toujours indépendante, rentable, géographiquement bien située. Une deuxième phase pourrait consister à débuter une certaine consolidation des cliniques existantes.

## APPENDIX A DENTISTES GRANBY

Selon le site de l'ordre des dentistes, on retrouve les dentistes suivants pratiquant à Granby :

Beauchemin, Caroline (GRANBY)	Joanisse, Élaine (GRANBY)
Boyle, Hugh (GRANBY)	Khalil, Valérie (GRANBY)
Brun, Amélie (GRANBY)	Langevin, Jean-François (GRANBY)
Cadieux, Eric (GRANBY)	Lavoie, Philippe (GRANBY)
Caron, Alexandre (GRANBY)	Lechasseur, Robert (GRANBY)
Champoux, Nancy (GRANBY)	Leduc, Jeanne (GRANBY)
Chartrand, Charles (GRANBY)	Martel, Véronique (GRANBY)
Côté, Julianne (GRANBY)	Ménard, Charles (GRANBY)
Côté Harnois, Mariève (GRANBY)	Ménard, Marc-Antoine (GRANBY)
Dallaire, Andrée (GRANBY)	Ménard, Mathieu (GRANBY)
Doliveux, Simon (GRANBY)	Normandeau, Eric (GRANBY)
Duchesne, Claude (GRANBY)	Paquette, Alain (GRANBY)
Dumont, Normand (GRANBY)	Picard, Marie-Lou (GRANBY)
Furlani, Claire (GRANBY)	Pineault, Isabelle (GRANBY)
Garnier, Fabrice (GRANBY)	Renault, Maryssa (GRANBY)
Giguère, Mélanie (GRANBY)	Riendeau, Jean-Pierre (GRANBY)
Giroux, Lyne (GRANBY)	Riendeau, Marie-Claude (GRANBY)
Guenfoud, Anissa (GRANBY)	Rodrigue, Claude (GRANBY)
Hébert, Anne-Marie (GRANBY)	Rodriguez Gutierrez, Juan Carlos (GRANBY)
Hogue, Martin (GRANBY)	Viau, Pierre (GRANBY)

## APPENDIX B ETATS FINANCIERS

### Choix 1 : Clinique avec trois dentistes associés

<b>Bilan au 31 août 2018</b>		<b>\$</b>
<b>Actifs</b>		
<b>Actifs à court terme</b>		
	Encaisse	279 235
	Débiteurs	79 072
	Sommes à recouvrer de l'État	8 287
	Crédit d'impôts à la recherche à recouvrer	16 475
	Frais payés d'avance	28 380
	Fournitures dentaires	30 360
	<b>Total des actifs à court terme</b>	<b>441 810</b>
	<b>Actifs à long terme</b>	
	Immobilisations corporelles	902 106
	Avance à une société affiliée	174 665
	<b>Total des actifs à long terme</b>	<b>1 076 770</b>
	<b>Total des actifs</b>	<b>1 518 580</b>
<b>Passifs</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
	Créditeurs et frais courus	102 539
	Sommes à remettre à l'État	37 139
	Revenus reportés	22 000
	Impôt sur les bénéfices à remettre	98 408
	Tranche de la dette à long terme échéant à court terme	89 861
	<b>Total des passifs à court terme</b>	<b>349 947</b>
	<b>Passif à long terme</b>	
	Dû à une société affiliée	0
	<b>Total des passifs à long terme</b>	<b>0</b>
	<b>Total des passifs</b>	<b>349 947</b>
<b>Capitaux propres</b>		
	Surplus d'apport	47 222
	Bénéfices non répartis	1 121 410
	<b>Total des capitaux propres</b>	<b>1 168 632</b>
	<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>1 518 580</b>

FIGURE 5-1: BILAN 2018

<b>États des résultats historiques</b>					
<b>Exercice terminé le 31 août 2018</b>	2014	2015	2016	2017	2018
	Réel \$				
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>2 186 381</b>	<b>2 223 966</b>	<b>2 285 686</b>	<b>2 314 836</b>	<b>2 548 361</b>
Frais de laboratoires	148 270	144 796	150 637	151 528	146 212
Chiffres d'affaires après laboratoire	<b>2 038 111</b>	<b>2 079 169</b>	<b>2 135 048</b>	<b>2 163 307</b>	<b>2 402 149</b>
% croissance		2,0%	2,7%	1,3%	11,0%
<b>Charges</b>					
<b>Frais d'exercice à la profession</b>					
Amortissement des immobilisations corporelles	52 264	79 828	75 437	65 476	73 693
Assurance	6 654	7 212	7 944	8 163	8 132
Assurance-vie	9 269	9 312	8 809	8 957	8 877
Association et cotisations	7 394	6 816	10 597	9 858	9 866
Entretien et réparation de l'équipement	891	6 024	7 128	15 959	27 415
Formation	19 379	18 257	20 730	23 095	32 524
Frais de représentation	3 447	2 791	1 495	4 575	2 534
Frais de véhicule	34 724	32 182	32 044	30 521	27 985
Location d'équipement	0	0	0	0	0
Gain sur disposition d'immobilisation	0	0	0	0	0
Publicité et promotion	13 864	7 499	4 265	2 116	15 434
<b>Frais d'occupation des locaux</b>					
Amortissement des améliorations locatives	5 036	50 196	55 674	55 758	55 795
Assurance équipement	3 793	4 838	6 918	2 830	5 432
Électricité et chauffage	4 826	5 441	5 370	5 210	5 292
Entretien et réparation du local	24 439	28 420	57 784	39 692	46 169
Loyer	43 978	52 349	52 439	52 384	52 444
Taxes foncières	6 093	8 824	9 392	15 824	11 000
<b>Frais d'opérations</b>					
Salaires et avantages sociaux	503 722	534 665	543 107	531 699	595 218
Fournitures dentaires	203 855	200 470	227 954	215 239	214 563
Frais de cartes de crédit	25 682	26 952	27 237	25 738	30 753
Sous-contractant	375 477	389 683	407 026	413 395	433 268
<b>Frais généraux et d'administration</b>					
Honoraires professionnels	23 671	26 987	26 035	29 733	28 564
Uniformes	817	1 481	899	596	2 887
Créances irrécouvrables	0	0	1 691	490	85
Papeterie et frais de bureau	56 220	40 825	43 811	47 582	44 483
Télécommunications	6 800	6 650	7 447	7 690	8 138
<b>Frais de recherche et développement</b>					
Salaires et avantages sociaux	15 909	46 087	46 651	62 987	30 369
Honoraires professionnels	2 652	2 135	5 862	5 237	7 394
Crédits d'impôts à la recherche	(12 384)	(33 989)	(25 308)	(35 728)	(16 475)

**FIGURE 5-2: ETAT DES RESULTATS**

L'équipe	Taux horaire	Nbr hrs/ semaine	Date d'embauche
<b>Secrétaire / gestion comptabilité</b>	21	32	2014
<b>Hygiéniste</b>	32	28,5	2014
<b>Assistante</b>	26	28,5	2015
<b>Assistante</b>	24	32	2017
<b>Assistante</b>	28	28,5	2014
<b>Assistante</b>	28	32	2014
<b>Hygiéniste</b>	32	28,5	2014
<b>Réceptionniste</b>	14,5	35	2015
<b>Hygiéniste</b>	32	28,5	2015
<b>Hygiéniste</b>	28	28,5	2016
<b>Secrétaire</b>	16,5	35	2014
<b>Secrétaire</b>	16,5	35	2017

**FIGURE 5-3: PROFIL DU PERSONNEL**

**APPENDIX C ANALYSE HORIZONTALE SOMMAIRE**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Revenus					
chiffre d'affaires apres laboratoire	0%	2%	3%	1%	11%
Dépenses					
Frais d'exercice à la profession	0%	15%	-1%	0%	22%
Frais d'occupation des locaux	0%	70%	25%	-8%	3%
Frais d'opérations	0%	4%	5%	-2%	7%
Frais généraux et d'administration	0%	-13%	5%	8%	-2%
Frais de recherche et développement	0%	130%	91%	19%	-34%
Frais financiers	0%	262%	-20%	-16%	-23%
Total des charges	0%	9%	7%	-1%	7%

**FIGURE 5-4: ANALYSE HORIZONTALE**

**APPENDIX D ANALYSE VERTICALE SOMMAIRE**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Revenus					
chiffre d'affaires apres laboratoire					
Dépenses					
Frais d'exercice à la profession	10%	11%	10%	10%	12%
Frais d'occupation des locaux	6%	10%	11%	10%	10%
Frais d'opérations	77%	73%	72%	72%	72%
Frais généraux et d'administration	6%	5%	5%	5%	5%
Frais de recherche et développement	0.4%	0.9%	1.6%	2.0%	1.2%
Frais financiers	0%	1%	1%	1%	0%
Total des charges	100%	100%	100%	100%	100%

**FIGURE 5-5: ANALYSE VERTICALE**

## APPENDIX E RÉPUTATION ET IMAGE DE MARQUE

Google search results for "valerie kalil dentiste":

- [Équipe - Centre de santé Dre Valérie Khalil](https://www.dentistegranby.com)  
La Dre Valérie Khalil obtient son diplôme à l'Université Laval en 1999. Passionnée par son métier, elle est une dentiste qui aime toujours se perfectionner pour ...
- [Centre de Santé Dentaire Valérie Khalil - Répertoire des ...](http://www.dentistesquebec.org)  
Centre de Santé Dentaire Valérie Khalil. Heures d'ouverture ... Centre de Santé Dentaire Valérie Khalil. 475 Dufferin. Granby, Québec. J2G 4Y3 ...
- [Centre de santé dentaire Valérie Khalil - Facebook](https://www.facebook.com)  
Centre de santé dentaire Valérie Khalil, Granby. 1675 likes · 353 talking about this · 26 were here. Notre but premier est de mettre les connaissances...
- [Centre de Santé Dentaire Valérie Khalil | Dentiste Granby ...](https://centre-dentaire-vkhalil-dentiste-granby.business.site)  
Au Centre de santé dentaire Valérie Khalil vous trouverez tous les services sous le même toit. Que ce soit pour une urgence, pour la santé buccale du bébé ...

Google My Business profile for Centre de Santé Dentaire Valérie Khalil | Dentiste Granby:

- Address: 475 Rue Dufferin, Granby, QC J2G 4Y3
- Hours: Open · Closes 5 p.m. · Easter Monday might affect these hours
- Health and safety: Appointment required · Mask required · Staff wear masks · Staff required to disinfect surfaces between visits · [More details](#)
- Phone: (450) 360-0660
- Province: Quebec
- Suggest an edit · Own this business?
- Know this place? Share the latest info