

Le business plan, quand, pourquoi, comment ?

Élément fondamental tout au long
de la vie du cabinet.

Dr Frank **Pourrat**
Spécialiste qualifié en ODF

Introduction

Le business plan est un élément fondamental dans la vie de l'entreprise. Il est utile également pour l'orthodontiste de se pencher dessus. Il est non seulement le reflet du projet de la première installation mais aussi en début de chaque année civile. C'est le déploiement des objectifs que le gestionnaire s'est donnés. Revisiter l'année écoulée permet de récolter les informations non pertinentes et ainsi de faciliter la vision à court terme. Le business plan a pour but de convaincre les lecteurs soit en début d'activité pour que les instances bancaires puissent adhérer au projet, soit en cours d'activité pour convaincre les futurs associés, soit au cours des années pour donner un chemin, un but, des objectifs à l'équipe elle-même. Structuré selon une méthodologie rationnelle, l'ensemble des informations recueillies aboutira à un outil de travail efficace.



FICHE DE PRÉSENTATION DU PROJET OU EXECUTIVE SUMMARY

I. LE CRÉATEUR, SES SOUTIENS ET LE PROFIL/PROJET

1. En quoi le profil du créateur est-il cohérent avec le projet de création ?
2. Présentation des soutiens
3. Présentation des partenaires et des principaux prescripteurs

II. LE MARCHÉ ET SON ENVIRONNEMENT

1. Analyse macro-économique
2. Description d'un secteur connexe par l'offre
3. Description d'un secteur connexe par la demande
4. Analyse micro-économique

III. L'ANALYSE STRATÉGIQUE

1. Analyse stratégique de toutes mes observations (de type SWOT)
2. L'offre de services
3. La stratégie commerciale
4. Le plan d'action opérationnel

IV. L'ÉTUDE ÉCONOMIQUE DU PROJET

1. Calcul du CA prévisionnel
2. Étude des charges directes et indirectes
3. Calcul des prix de revient
4. Calcul du point mort

V. LE STATUT JURIDIQUE, FISCAL ET SOCIAL

1. Présentation et argumentation sur chaque statut envisagé
2. Chiffrage de chaque décision

VI. LE DOSSIER FINANCIER

1. Tableaux détaillés avec le statut retenu dans le prévisionnel annoncé
2. Le tableau des investissements
3. Le plan de financement initial avec Besoins = ou + Ressources
4. Le compte de résultat prévisionnel = Année 1 + 2 + 3
5. Le tableau de trésorerie mensuelle en Année 1
6. Graphes de l'activité

VII. LE PLAN D'ACTION

1. Avant démarrage
2. Les cent premiers jours

VIII. CONCLUSION

IX. ANNEXES

Comment rédiger un business plan

La rédaction de ce projet correspond à un travail de fond qui permet de poser les questions sur tous les aspects de la création et du développement du projet. Le plan détaillé ci-dessus correspond à un modèle général d'entreprise. Nous l'adapterons bien sûr à notre activité orthodontique. Nous pourrions ainsi déduire ce qui nous concerne en fonction de notre objectif.

Fiche de présentation du projet ou executive summary

Cette partie en début de document doit donner aux lecteurs l'envie d'aller bien plus loin. Elle doit refléter l'ensemble du document et être suffisamment convaincante pour que la lecture se poursuive. Elle doit exprimer l'ensemble du projet en déclinant votre image, vos actions, vos projets, vos objectifs. Cette page doit énoncer les différentes raisons qui vous motivent avec confiance dans ce projet en s'appuyant

sur les chiffres d'affaires et les résultats espérés. Enfin, il faudra présenter les atouts primordiaux pour la réussite de ce projet. Ce résumé est écrit en dernier pour indiquer la réalité du projet.

I. LE CRÉATEUR, SES SOUTIENS ET LE PROFIL/PROJET

1. En quoi le profil du créateur est-il cohérent avec le projet de création ?

L'orthodontiste doit mettre en avant son cursus universitaire et para-universitaire. Il devra décrire tous les éléments de formation qui peuvent positiver son background.

Il doit expliciter les différentes expériences professionnelles à son actif : les expériences en activité hospitalière, mais aussi sa rencontre avec le monde libéral, *via* des remplacements ou une activité de collaborateur. Il ne faut pas négliger les expériences hors de son activité professionnelle, comme le sport

de haut niveau ou bien son appartenance à des associations, etc. Cette partie expose la contribution financière et non financière, le temps consacré et le carnet d'adresses. Par exemple dans le cas d'une association : ce que je compte apporter correspond-il à ce que l'autre attend de moi, et vice versa ?

Il est souhaitable de ne pas négliger les valeurs personnelles, qui doivent transparaître dans le projet. Nos attentes financières vis-à-vis du projet ne doivent pas éluder nos qualités humaines, notre aspiration de réalisation de soi, d'épanouissement, de changement de vie. Notez clairement vos objectifs face à ce projet car ils en représentent l'aboutissement. Ils en donnent la dimension idéaliste et l'enthousiasme de votre implication. La pierre angulaire de la réussite, la partie la plus importante, est le développement personnel.

Si nous ne sommes plus dans la création mais dans l'association ou dans la reprise d'un cabinet, il est toujours intéressant d'ajouter les CV des personnes qui concourent au développement du cabinet.

2. Présentation des soutiens

Les prescripteurs

Un prescripteur est un homme ou une femme, ou une structure de confiance, qui a une auréole de bonne foi et qui connaît vos futurs patients. Aujourd'hui, la croissance de sa patientèle est le corollaire de l'étendue de son carnet d'adresses. La liste des confrères correspondants (médecins, kiné, orthophonistes, dentistes généralistes) est essentielle, mais les relations avec les sociétés ou les associations ont leur intérêt.

Les partenaires

Si les tutelles sont des partenaires, un autre type de partenariat peut assurer le développement de l'entreprise. Les fournisseurs de matériels ou de fournitures orthodontiques sont à même d'être des bons partenaires et de vous aider dans le développement du projet tant sur le plan financier que sur le plan relationnel.

3. Présentation des partenaires et des principaux prescripteurs

En quoi le profil du créateur est-il cohérent avec le projet de création ?

Le développement de l'idée initiale – une installation, une association ou bien encore l'idée d'une vision et d'une stratégie à court terme pour séduire son équipe – permettra de conduire le projet dans de bonnes conditions. Une bonne démarche dans l'écriture du business plan est de transformer ce projet en aventure. N'hésitez pas à écrire un récit qui va renforcer et solidifier le projet avec vous-même.

II. LE MARCHÉ ET SON ENVIRONNEMENT

1. Analyse macro-économique

Nous allons rechercher à l'échelle de la France les tendances actuelles du « marché orthodontique » : quelles sont les grandes tendances techniques et technologiques ? Comment les patients abordent-ils la santé orthodontique ? Quels sont les acteurs pour ce projet : des tout-petits, des enfants, des adolescents, des adultes... ?

Puis nous allons essayer d'entrevoir le marché orthodontique dans l'évolution de ce secteur : comment s'oriente la politique de santé en France, et plus particulièrement la santé orthodontique ? Comment envisage-t-on l'évolution de la NGAP vers la CCAM ?

Nous allons aussi énoncer l'état de la concurrence, c'est-à-dire les spécialistes en ODF, les pédodontistes, les omnipraticiens non spécialistes, les centres de santé.

2. Description d'un secteur connexe par l'offre

Qui consomme le service ? Quels sont les honoraires (par exemple, honoraires moyens du semestre, honoraires dans les différents quartiles) ? Quelles sont les gammes de service (traitement uniquement fonctionnel, traitement uniquement lingual, etc.) ?

3. Description d'un secteur connexe par la demande

Les patients veulent comparer. Comment font-ils dans la vraie vie ? Ils veulent connaître le rapport service/coût. Ils vont donc consulter dans plusieurs cabinets et se faire une opinion, ou bien alors ils vont chercher sur Internet. Les patients, tels des consommateurs de soins, veulent savoir ce que les mutuelles peuvent couvrir sur le plan financier. Après avoir listé ces différents éléments, il faut réviser les habitudes et s'engager dans la créativité. Il est primordial d'innover dans des expériences un peu différentes voire de reprendre ce que l'on a appris dans les cabinets où l'on a fait des remplacements ou des collaborations. Ne nous refusons pas l'initiative de faire du benchmarking (évaluation des procédés dans d'autres cabinets et leur pertinence) dans d'autres cabinets orthodontiques pour exposer une nouvelle vision du cabinet d'orthodontie.

4. Analyse micro-économique

Nous allons sérier l'analyse sur la zone géographique d'installation, plus particulièrement la ville. Nous regrouperons :

→ l'attractivité du secteur. Les cabinets environnants : combien sont-ils ? Leur attractivité et leur dynamisme ? Depuis combien de temps sont-ils implantés ? Ont-ils déjà été repris ?

→ la présence de pôles d'attraction dans le secteur : cité administrative, facultés, collèges, lycées, crèches... Puis le nombre d'habitants de la ville, de la couronne, le classement de niveau de vie, le revenu moyen par ménage, le nombre de naissances par année (par exemple, si on décide de faire uniquement de l'éducation fonctionnelle chez les tout-petits, combien d'enfants sont-ils nés en 2012 dans la commune pour avoir 6 ans en 2018 ?) ;

→ la lecture du PLU (plan local d'urbanisme) nous permet de connaître l'éventualité de grands travaux qui pourraient intervenir sur la zone de création ;

→ l'étude des besoins. Faire une étude sur le terrain pour déterminer qui sont les patients : issus de familles jeunes, de familles aisées, des personnes économiquement faibles ? Cette enquête de terrain peut rendre compte des facteurs de décision pour consulter un cabinet d'orthodontie : les dépistages à l'école, le fait d'entrer en sixième, la prise en charge de la nouvelle mutuelle d'entreprise, etc. Quand on lance un business plan, il faut réaliser un chiffre d'affaires adapté aux charges qui ne sauront tarder à se manifester ;

→ étude des besoins : les études économiques de santé, plus particulièrement les études scientifiques sur les besoins en traitement orthodontique, donnent une appréciation en pourcentage des besoins de traitement. Selon les niveaux socio-économiques, les paramètres ne refléteront pas toujours les besoins dans le secteur choisi ni dans la classe d'âge déterminée. En fonction de cette segmentation, il faut dessiner le profil du patient recherché. Par exemple, si l'on décide de réaliser uniquement de l'orthodontie linguale adulte, il faut pouvoir décrire ce patient type. Le projet devient ainsi d'orienter notre organisation pour l'accueillir ;

→ étude des concurrents : qui sont-ils ? Où sont-ils ? Quels honoraires pratiquent-ils ? Quelles sont les bonnes pratiques qu'ils utilisent ? Ce sont des questions importantes. Notre recherche s'oriente vers une lecture sur Ameli.fr, comme peuvent le faire les patients pour connaître nos honoraires ;

→ étude des fournisseurs : dans notre objectif de service de santé lié à l'orthodontie, il est important de connaître les modalités des fournisseurs avec qui nous allons travailler. En effet, dans les options d'achat de fournitures ou de produits, il est nécessaire de connaître les remises proposées mais aussi les frais et les délais de transport pour organiser si possible un stock plutôt à flux tendu qui soulage notre trésorerie naissante.

III. L'ANALYSE STRATÉGIQUE

1. Analyse stratégique de toutes mes observations (de type SWOT) - Étude de marché

| | | |
|--|--|--|
| EXTERNE Vu du marché et de l'extérieur de mon projet | OPPORTUNITÉS → → → → → | MENACES → → → → → |
| INTERNE Vu de l'intérieur de mon projet | FORCES → → → → → | FAIBLESSES → → → → → |

→ L'analyse ou matrice SWOT vient de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

L'analyse SWOT permet de réaliser deux diagnostics du marché, l'un vu de l'extérieur, l'autre vu de l'intérieur. Par exemple, vues depuis l'extérieur, les opportunités de développement des traitements par aligneurs, mais aussi les menaces par le fait que les omnipraticiens puissent s'engager dans cette voie. Les forces peuvent être le fait que j'ai monté plusieurs cabinets dans différents lieux et que je me suis fait accompagner. Les faiblesses peuvent être les difficultés de trouver un local en rez-de-chaussée pour pouvoir exercer en maîtrisant les conditions réglementaires des personnes recevant du public. Il est le même exercice de diagnostic pour une vision de l'intérieur du projet.

2. L'offre de services

Nous allons considérer que nous sommes le patient et décliner son expérience depuis l'appel téléphonique jusqu'à la mise en place de l'appareil. C'est le cycle du contact, y compris les parties administratives et de communication.

3. La stratégie commerciale

Les 4P désignent traditionnellement les quatre politiques comprises dans *marketing mixt* en anglais. Elles correspondent à :

- la politique produit ;
- la politique de prix ;
- la politique de communication (*promotion* en anglais) ;
- la politique de distribution (*placement* en anglais).

→ Il est primordial d'innover dans des expériences un peu différentes pour exposer une nouvelle vision du cabinet d'orthodontie.

4. Le plan opérationnel

P1 Service : quelle gamme ?

P2 Prix : quelle politique ?

P3 Distribution

P4 Promotion

Notre activité professionnelle ne nous permet pas d'avoir un plan opérationnel dans tous les sens du terme en rapport avec le *mixt marketing*.

IV. L'ÉTUDE ÉCONOMIQUE DU PROJET

L'étude du chiffre d'affaires prévisionnel doit inclure au moins quatre méthodes pour identifier cette étude économique. Il faut s'approcher le plus près possible de la réalité du chiffre initialement prévu.

1. Calcul du CA prévisionnel

→ Le référentiel

C'est identifier les chiffres d'affaires des concurrents (à travers les AGA par exemple), qui peuvent être pondérés par un correctif environnemental par exemple (le praticien de ce patient a des honoraires plus importants, je peux donc identifier un pourcentage plus élevé de mon prévisionnel).

Étude des charges directes et indirectes

→ L'intention d'achat

Cette méthode ne peut s'exercer que si une enquête de terrain a été réalisée sur une zone ciblée. Quel est le panier moyen des patients sur la centaine de réponses ?

Calcul des prix de revient

→ La part de marché

Qu'est-ce que les concurrents réalisent ? Quelle part de marché vais-je pouvoir grignoter ?

Calcul du point port

→ Test opérationnel

Difficile de réaliser un test réaliste en avant-première sur un cabinet virtuel pendant les six mois qui précèdent l'installation. En revanche, ce test peut se réaliser par rapport à une association.

→ Capacité de travail

Peut être bien maîtrisée si les constantes sont bien déclinées, plus particulièrement lorsque l'exercice

est unique. Le CA est lié en fonction du temps de travail. Mais il faut penser qu'il n'y a pas que la production. Il faut aussi intégrer l'administratif, par exemple les relances d'impayés, la confection des devis, etc.

→ Seuil de rentabilité

Calcul du point mort. C'est le chiffre d'affaires minimum qu'il faut réaliser pour couvrir les coûts fixes : prix de revient. Ce prix de revient n'inclut pas la marge que l'on souhaite. Le seuil de rentabilité est donc le coût fixe/taux de marge divisé par le coût variable.

V. STATUT JURIDIQUE, FISCAL ET SOCIAL

Cette partie sera la partie du conseiller juridique, qui donne l'information sur les différentes structures juridiques et fiscales pour obtenir le meilleur résultat tant à court terme qu'à long terme.

VI. DOSSIER FINANCIER

Ce dossier regroupe différents tableaux : tableau des investissements (apport personnel, familial, bancaire), plan de financement et compte de résultat des années successives pour un suivi approprié, tableau de trésorerie mensuel sur l'année.

VII. LE PLAN D'ACTION

→ Avant le démarrage : obtenir un prêt ; signer le bail au nom et pour le compte ; signer le projet de statut ; ouvrir le compte de société ou professionnel ; déposer le capital sur le compte en cas de SELARL ; enregistrer les statuts au centre des impôts.

→ Les cent premiers jours.

VIII. CONCLUSION

IX. ANNEXES

- CV de chaque membre de l'équipe
- Diplôme/attestation le cas échéant
- Plan d'aménagement
- Devis matériel
- Devis agencement
- Projet de bail
- Projet de statut

Conclusion

Un business plan est un document indispensable à la fois pour les instances bancaires si on a besoin de financement mais aussi pour soi-même, à la fois dans la construction de l'entité orthodontique mais aussi pour son suivi à court, moyen et long terme.