

# Stratégie concurrentielle en dentisterie : Différenciation ou maîtrise des coûts?

par James L. Armstrong, B.Sc., MBA, DMD, Anthony E. Boardman, BA, PhD et Aidan R. Vining, LLB, MBA, MPP, PhD

Les cabinets dentaires se font concurrence en adoptant diverses stratégies de maîtrise des coûts ou de différenciation ou, parfois, en combinant les deux. Le présent article traite des facteurs qui influent sur la capacité du dentiste d'accroître sa rentabilité par l'adoption de stratégies de maîtrise des coûts ou de différenciation.

La rentabilité des cabinets dentaires varie en fonction de l'écart qui existe entre les prix et les coûts, cet écart étant lui-même tributaire de la stratégie concurrentielle préconisée (III. 1). Pour le cabinet moyen, il existe un écart (marge) raisonnable entre ce que le patient est prêt à payer (c.-à-d., les honoraires) et les coûts d'exercice. Le cabinet qui utilise une stratégie de différenciation efficace a des coûts moyens plus élevés mais peut en revanche exiger des honoraires plus élevés et ainsi augmenter sa marge. À l'inverse, le cabinet qui applique une stratégie de maîtrise des coûts efficace aura des coûts moyens bien inférieurs, ce qui lui permettra d'accroître lui aussi sa marge malgré des honoraires pouvant être légèrement inférieurs à la moyenne. Enfin, une stratégie mixte efficace — bien que plus difficile à réaliser — se traduira à la fois par une hausse des prix et une réduction des coûts.

## Stratégies de maîtrise des coûts

La stratégie de maîtrise des coûts vise à abaisser les coûts des services ou les coûts d'exercice. Il est important d'insister sur le fait que la maîtrise des coûts ne signifie pas nécessairement l'établissement d'honoraires inférieurs à la moyenne. Un cabinet qui adopte une stratégie de maîtrise des coûts peut demander des prix moins élevés (III. 1) ou exiger les mêmes honoraires que les autres dentistes de son quartier et réaliser ainsi de plus grands bénéfices. Comme la plupart des dentistes appliquent le barème des honoraires de leur

province, le principal moyen qui s'offre à eux d'accroître leurs profits est la réduction des coûts. Cependant, cela ne signifie pas pour autant que les dentistes ne devraient pas adopter une stratégie de différenciation ou une stratégie mixte, car le nombre de patients dirigés vers un dentiste et les coûts de transfert sont étroitement liés à la qualité des services offerts.

Les dentistes peuvent réduire leurs coûts en réalisant des économies d'échelle et des économies de gamme, en tirant profit des progrès de la science, en abaissant leurs coûts de coordination et d'organisation, en réduisant le coût des intrants et, plus important sans doute, en améliorant leur efficacité opérationnelle.

*Tirer profit des économies d'échelle.* Les économies d'échelle font référence à la relation qui existe entre la taille (c.-à-d., l'échelle) du cabinet et les coûts moyens, lesquels correspondent au coût total divisé par le nombre de patients. Des économies d'échelle sont possibles lorsque les coûts moyens diminuent à mesure qu'augmente la taille du cabinet (échelle). En général, la relation entre les coûts moyens et la taille est représentée par une courbe de coût en U (III. 2) ou une courbe de coût en L (III. 3). Une échelle est dite efficace lorsque le coût moyen est réduit au minimum. L'échelle efficace la plus faible est qualifiée d'échelle efficace minimale (EEM). Avec une courbe en U, cette situation n'existe que pour une seule taille. Pour la courbe de coût en L, de nombreuses échelles sont efficaces.

Il est important, pour un cabinet, d'atteindre tout au moins l'échelle minimale efficace. Au cours des 30 dernières années, on a assisté à un abaissement de la taille à laquelle cette échelle peut être atteinte, de telle sorte qu'il est aujourd'hui possible pour un cabinet à trois fauteuils d'y parvenir (bien que le nombre puisse varier de

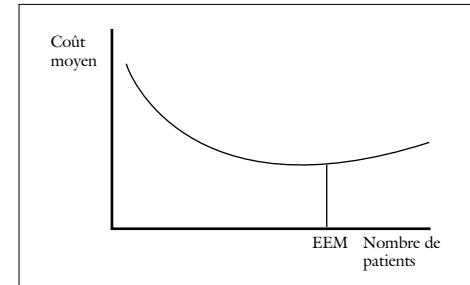


Illustration 2 : Courbe de coût moyen en U

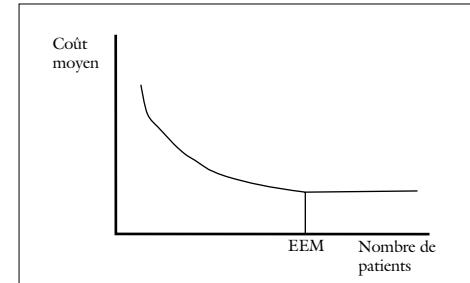


Illustration 3 : Courbe de coût moyen en L

deux à quatre fauteuils, selon la productivité du cabinet). Au-delà de quatre, toutefois, les problèmes de gestion font qu'il est difficile de profiter des avantages résultant de l'accroissement de la taille.

*Réaliser des économies de gamme.* Les économies de gamme font référence aux réductions totales de coût rendues possibles par la prestation de différents services dans un même cabinet, plutôt que dans des cabinets distincts. La plupart des dentistes réalisent déjà des économies de gamme, en ayant recours à des auxiliaires dentaires qui offrent des services différents de ceux offerts par les dentistes. Il est également possible de réaliser des économies de gamme dans un cabinet partagé par deux dentistes, où l'un deux dispense tous les traitements endodontiques et l'autre pratique tous les traitements parodontaux et toutes les chirurgies buccales et maxillo-faciales. Dans une telle situation, les deux dentistes offriront des traitements de prévention et de restauration, des traitements esthétiques, ainsi

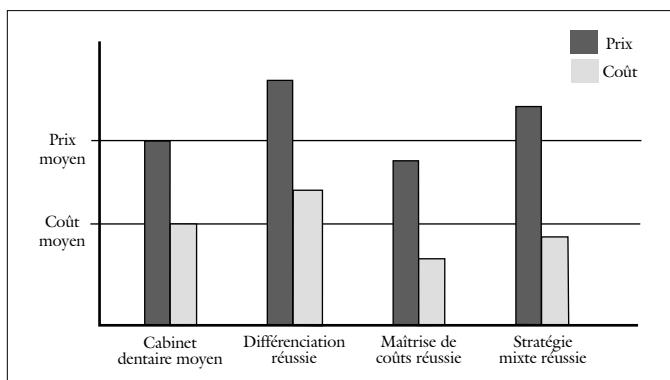


Illustration 1 : Nouvelles stratégies concurrentielles

que la mise en place de couronnes et de ponts. En gardant ainsi les patients dans un même cabinet, les coûts moyens sont réduits.

*Tirer profit des progrès de la science.* Dans bien des domaines de la dentisterie, le coût moyen réel (corrige en fonction de l'inflation) des services a diminué au fil des ans. Les réductions de coût peuvent résulter des innovations technologiques ou des innovations en matière de traitements et elles peuvent être appréciables. À titre d'exemple, la lampe à polymériser à plasma réduit de 75 % le temps nécessaire au dentiste pour la polymérisation des restaurations en composites. Il ne faut pas oublier, toutefois, qu'il est peu probable que l'adoption précoce d'une nouvelle technologie soit fructueuse si elle ne s'accompagne pas de mesures rigoureuses de contrôle des coûts.

*Réduire les coûts des intrants.* La main-d'œuvre, le loyer, ainsi que l'équipement et les fournitures dentaires, sont les trois intrants qui occasionnent les coûts les plus élevés. Les dentistes peuvent réduire ces coûts en :

- négociant avec le personnel, les propriétaires et les fournisseurs (p. ex., négocier des rabais pour des achats en masse);
- se dotant de technologies moins coûteuses (appareils de base ou usagés);
- confiant certaines de leurs tâches aux auxiliaires dentaires.

*Réduire le coût global de coordination et d'organisation.* Le dentiste est responsable de la structure globale de son cabinet, de la répartition des responsabilités et de la coordination des tâches entre les réceptionnistes, les auxiliaires dentaires, les autres dentistes et les hygiénistes.

• L'accroissement de la productivité dépend avant tout des dentistes, et non des auxiliaires. Plus le dentiste est rapide et productif (c.-à-d., augmentation du nombre d'interventions de haut niveau pratiquées par le dentiste à l'heure), plus le personnel de soutien pourra être nombreux.

• Pour chaque heure de travail prévue pour le dentiste et l'hygiéniste, prévoir environ une demi-heure de temps de réception et d'administration. Sous-estimer le temps de réception se soldera par la mise en place d'un piètre système de rappels et le non-remplement des rendez-vous annulés.

• Le temps consacré aux hygiénistes est une arme à double tranchant : y allouer trop d'heures ou trop peu d'heures sont deux erreurs stratégiques graves. En général, il est difficile de gérer plus de 1,5 hygiéniste (dans un cabinet à forte production) sans que l'attente ne génère d'importantes déséconomies d'échelle.

• L'aménagement du cabinet influe considérablement sur l'efficacité. Certains dentistes voient trop grand. La superficie pour un

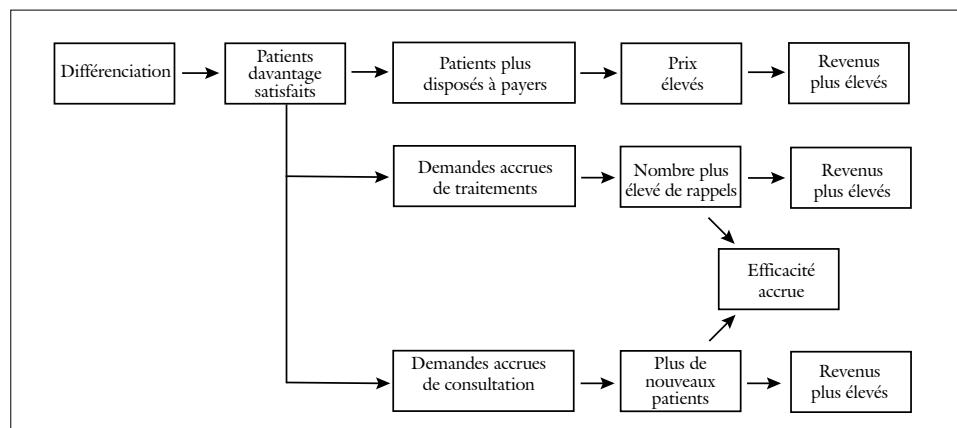


Illustration 4 : Avantages de la différenciation

cabinet à trois fauteuils peut varier de 750 pi<sup>2</sup> à plus de 1800 pi<sup>2</sup>; les dimensions du cabinet ont une incidence à la fois sur les coûts variables (loyer mensuel) et les coûts fixes (coût de construction).

• Les profits dépendent de l'utilisation de la capacité; toute capacité inutilisée ne peut être stockée et est donc gaspillée. Les dentistes sous-estiment la capacité potentielle de leur cabinet s'ils ne tiennent pas compte des heures prolongées et des quarts de travail échelonnés. Le dentiste travaille en moyenne 1600 heures par année. Cependant, un fauteuil dentaire pourrait être occupé 14 heures par jour, six jours par semaine, 50 semaines par année, pour un total de 4200 heures par année. Un même cabinet pourrait donc facilement occuper deux dentistes dont les horaires ne se recouperaient jamais. Les avantages potentiels pour chaque dentiste, sur une période d'exercice de 30 ans, se chiffreraient à environ 1,6 million de dollars.

*Améliorer l'efficacité opérationnelle.* La dextérité et l'endurance ont une grande incidence sur les coûts moyens. La médecine dentaire est une profession exigeante sur le plan physique et il est important pour le dentiste d'être en mesure d'exécuter rapidement ses interventions. En augmentant sa productivité moyenne d'une intervention à l'heure, le dentiste peut accroître les recettes annuelles brutes de son cabinet d'environ 96 000 \$, ce qui représente une hausse de 30 % à 42,5 % de sa marge bénéficiaire. Les praticiens les plus efficaces peuvent exécuter une intervention plus de deux fois plus rapidement que les dentistes moins efficaces et exécuter ainsi 112 % plus d'interventions dentaires à l'heure.

Bien des coûts dépendent de l'efficacité avec laquelle le calendrier est établi — qu'il s'agisse du nombre d'interventions pratiquées par le dentiste à l'heure, du coût des fournitures dentaires ou des besoins en personnel. Le fait de regrouper des patients en fonction du type

de traitements (restauration plutôt que prévention) qu'ils ont à subir permet au dentiste d'utiliser moins de personnel à certaines périodes. La dentisterie par quadrant (restaurations multiples au cours d'une même visite) permet elle aussi de réduire les coûts par patient et d'accroître la rentabilité.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'utilisation de la capacité est essentielle, et l'efficacité avec laquelle la réceptionniste assure la coordination entre les patients et l'équipe dentaire a une incidence sur l'utilisation optimale de la capacité. La capacité de combler des annulations de dernière minute a aussi une grande incidence sur les profits réalisés.

## Stratégies de différenciation

La stratégie de différenciation vise à accroître la satisfaction des clients et le montant qu'ils sont prêts à payer pour des services dentaires. La différenciation suppose l'ajout d'éléments qualitatifs ou de composantes jugées importantes par les patients. La différenciation comporte trois principaux avantages : elle fait en sorte que les patients sont moins réticents à payer pour des interventions et elle favorise un accroissement de la demande de traitements et du nombre de patients dirigés vers le dentiste (III. 4).

Une plus grande satisfaction signifie premièrement que les patients sont prêts à payer davantage pour des services dentaires. Au Canada, toutefois, les dentistes peuvent difficilement exiger des honoraires supérieurs aux barèmes provinciaux pour plusieurs interventions. Il existe néanmoins certaines possibilités de tirer profit de la différenciation, en particulier dans les grandes régions urbaines où il y a toujours de la place pour des cabinets destinés à une clientèle mieux nantie et pouvant exiger des honoraires plus élevés (par exemple, pour des chirurgies esthétiques ou l'installation de ponts ou de couronnes). L'établissement d'honoraires plus élevés peut même conférer un certain «cachet» à un cabinet.

Deuxièmement, un niveau de satisfaction plus élevé se traduit également par un accroissement de la demande d'interventions de la part de la clientèle actuelle, en particulier pour des traitements de parodontie, d'hygiène et d'esthétique. Le nombre de visites de rappel et d'interventions par patient sera donc plus élevé, ce qui se traduira par des profits plus élevés. À noter qu'un nombre accru de visites de rappel améliore aussi l'efficacité opérationnelle du cabinet. La différenciation peut donc avoir une incidence sur l'efficacité des mesures de maîtrise des coûts.

Troisièmement, de nombreuses données indiquent que le nombre de demandes de consultations dépend de la qualité des services offerts et qu'il contribue largement à la venue de nouveaux clients. Tout comme les visites de rappel, les demandes de consultations contribuent directement à l'augmentation des profits et de l'efficacité opérationnelle.

Comme les honoraires dentaires varient peu, la concurrence entre les dentistes s'exerce davantage au niveau de la qualité. Or divers moyens peuvent être utilisés pour mettre en valeur les services offerts, par exemple : mettre en valeur ses compétences, aménager un cabinet attrayant, parfaire ses aptitudes en matière de relations interpersonnelles, améliorer ses activités de communication et de commercialisation et assurer un leadership et une administration efficaces.

*Mettre en valeur ses compétences.* Comme il est difficile pour les patients de juger de la qualité des services offerts par l'équipe dentaire, les patients doivent se fier à d'autres indices. Voici divers moyens que le dentiste peut prendre pour faire valoir ses compétences :

- insister sur la qualité et la réputation de son programme d'études supérieures;
- suivre des programmes de formation supplémentaires en médecine dentaire;
- offrir des technologies de pointe à la clientèle dans la salle d'attente, par exemple l'accès à Internet ou la présentation du canal «Smile»;
- utiliser des technologies perfectionnées pour les traitements dentaires, par exemple des lunettes télescopiques dentaires, des caméras intra-buccales, des systèmes informatisés d'éducation des patients (CAESY);
- offrir l'accès aux meilleurs spécialistes;
- prendre des photos, avant et après la réalisation d'une intervention.

*Aménager un cabinet attrayant.* L'emplacement et l'aménagement du cabinet sont deux autres facteurs susceptibles de témoigner de la qualité :

- choisir un bon quartier pour y installer le cabinet dentaire;
- soigner l'aménagement, en particulier dans l'aire de réception;

- installer des téléviseurs et des appareils multimédias dans les salles de traitement.

*Parfaire ses compétences en matière de relations interpersonnelles.* L'aptitude à communiquer de l'équipe dentaire a une incidence sur le nombre de visites de rappel et de patients dirigés vers le dentiste. La chimie qui se crée entre l'équipe et les patients est importante. Le dentiste doit écouter attentivement ses patients, apaiser leurs inquiétudes et savoir créer des liens avec eux. Ces aptitudes peuvent être acquises par le biais de programmes, comme ceux offerts par Toastmasters et Dale Carnegie. De bonnes aptitudes de communication manifestées par le personnel auxiliaire, en particulier la réceptionniste, favorisent également une participation accrue des patients.

*Améliorer les activités de communication et de commercialisation.* Trouver des moyens de rendre l'expérience des patients plus agréable :

- choisir des emplacements commerciaux situés au rez-de-chaussée;
- offrir des services dentaires en dehors des heures normales;
- placer dans la salle d'attente un éventail de revues et de magazines que les patients pourront consulter;
- placer un téléphone à la réception, à l'usage des patients;
- offrir diverses techniques visant à accroître le niveau de confort (anesthésie à l'oxyde nitreux ou anesthésie électronique, dispositifs de soutien du cou, coussinet orthopédique pour le dos, lecteur de disques compacts avec écouteurs);
- remettre des oeillets et des serviettes chaudes au départ du patient;
- rappeler les patients après une intervention chirurgicale pour s'informer de leur état;
- préparer de la documentation sur le cabinet, par exemple un bulletin;

- faire de la publicité dans les Pages jaunes.

*Assurer un leadership et une administration efficaces.* Même si les dentistes ne sont peut-être pas favorables à la cession des prestations, les patients, eux, y accordent beaucoup d'importance. Parmi les autres services susceptibles d'accroître la satisfaction des patients, mentionnons l'installation d'un système informatisé de facturation, la pré-détermination des services couverts par les assurances, le respect de l'heure des rendez-vous et le traitement des réclamations d'assurances pour les clients.

## Mot de la fin

Tous les dentistes devraient porter une attention particulière aux mesures de maîtrise des coûts. Et nombreux sont les dentistes qui optent pour des stratégies en ce sens. D'autres préféreront adopter une stratégie mixte et chercheront à la fois à réduire leurs coûts et à améliorer les services offerts aux patients.

L'adoption des stratégies décrites dans cet article procure des avantages considérables : les cabinets qui se situent dans le quartile supérieur ont un revenu net de 434 % supérieur à celui des cabinets dans le quartile inférieur. ■

Le **Dr Armstrong** est le directeur général d'Aarm Dental Group et professeur adjoint à la Faculté d'administration des affaires de l'Université Simon Fraser.

Le **Dr Boardman** est professeur d'administration des affaires à la Division des stratégies et de l'économie des affaires à la Faculté de commerce de l'Université de la Colombie-Britannique.

Le **Dr Vining** est membre de l'association CNABS et professeur en affaires et en relations avec le gouvernement à la Faculté d'administration des affaires de l'Université Simon Fraser.

*Les vues exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions et les politiques officielles de l'Association dentaire canadienne.*