

## Nouvelle génération start-up – n’achetez pas les yeux fermés !

Des conseils pertinents pour la reprise d'un cabinet — La décision de poursuivre son activité médicale de manière autonome dans son propre cabinet marque un tournant dans la vie du médecin. Il quitte un réseau connu et limité à un établissement pour se rendre dans un système ouvert de coopération avec des partenaires issus du domaine médical, infirmier et social. Le médecin indépendant endosse une responsabilité individuelle pour l'ensemble du secteur professionnel et économique. Il s'agit là d'un défi de taille, mais qui en vaut la peine.

Si vous décidez de reprendre un cabinet médical ou d'en racheter une part, ne sous-estimez pas la complexité de la démarche. La reprise réussit d'une entreprise existante requiert beaucoup d'habileté, d'énergie ainsi que de connaissances spécifiques, et surtout une bonne planification.



### **Ce dont vous devez tenir compte : les 10 principales règles de la reprise d'un cabinet médical**

Voici les principaux conseils et astuces pratiques pour vous permettre de vérifier les offres avec la compétence requise et d'éviter les mauvaises décisions.

#### **Conseil n° 1 : Examinez / comparez plusieurs offres / cabinets avant de prendre une décision**

Visiter et examiner divers établissements est crucial pour confirmer / vérifier vos propres attentes. Comment vous sentez-vous dans le cabinet médical ? Avez-vous trouvé le propriétaire sympathique ? Quels sont les éléments qui vous ont plu et ceux ne correspondant pas à vos attentes ? Quelle impression générale le cabinet médical vous a-t-il laissée ? Le fait de visiter 5 ou 10 établissements n'est pas décisif. Ce processus doit toutefois vous conforter dans vos décisions de principe.

-> *Après la visite de chaque cabinet, il est essentiel que vous vous posiez les mêmes questions et consigniez vos réflexions par écrit.*

#### **Conseil n° 2 : Demandez à consulter l'évaluation du cabinet**

Idéalement, il existe une évaluation vous permettant de lire noir sur blanc toutes les informations pertinentes concernant le cabinet médical: évaluation du lieu, situation de la concurrence, réglementation du service d'urgence, situation du personnel, taille du cabinet, contrat de location, forme du cabinet, éventail des prestations médicales, inventaire, indicateurs clés de performance, etc. Le cabinet médical doit être décrit de la manière la plus détaillée et neutre possible. La valeur de l'entreprise doit évidemment être évaluée objectivement, afin de fournir une base de discussion pour d'éventuelles négociations. Vous pouvez ainsi vérifier les informations et en discuter avec votre partenaire ou un conseiller.

-> *Par ailleurs, cela vous permet de mieux comparer plusieurs offres et de vous faire une idée du niveau de rendement et du prix d'achat.*

#### **Conseil n° 3 : Les comptes annuels complets des 3–5 dernières années (bilan / compte de résultat) sont indispensables**

Les comptes annuels représentent la situation financière et le succès d'une entreprise à la fin de chaque exercice. Ils comprennent le bilan et le compte de résultat. Le bilan fournit des renseignements sur les actifs et passifs d'une entreprise. Le compte de résultat présente les dépenses et recettes de l'exercice. Il n'est toutefois pas rare que les propriétaires de cabinets médicaux refusent aux confrères intéressés l'accès aux comptes annuels. Ils prétendent que ceux-ci sont trop personnels et privés. Une représentation du niveau de rendement et de la situation financière de l'entreprise est toutefois indispensable pour évaluer plus précisément l'établissement. Si vous ne disposez pas des connaissances requises pour l'examen des comptes, nous vous recommandons de faire appel à des conseillers externes.

-> *Important : Ne vous engagez pas financièrement si vous ne disposez pas des chiffres !*

#### **Conseil n° 4 : Vérifiez le développement des principaux indicateurs en vous basant sur les statistiques officielles**

La statistique santé-suisse actuelle des factureurs ou le Management-Summary du TrustCenter sont-ils disponibles ? Quelle est l'

évolution du chiffre d'affaires et du nombre de patients durant les 5 dernières années ? Stable ou plutôt régressive ? Le propriétaire du cabinet médical s'est-il déjà mentalement décidé à céder l'entreprise ?  
*? Si le nombre de patients est en baisse continue, la prudence s'impose !*

#### **Conseil n° 5 : Vérifiez la rentabilité (indice Anova)**

Conformément à l'art. 32 d e la LAMal, les prestations doivent être efficaces, appropriées et rentables. L'analyse de la variance est une méthode statistique qui peut être employée pour contrôler la rentabilité. Grâce à cette méthode, santésuisse peut déterminer l'indice Anova du prestataire. A partir d'un indice Anova de coûts totaux >130, un médecin devient suspect et risque une procédure pour non-rentabilité.

-> *Un indice Anova trop élevé doit être pris en compte lors de l'évaluation d'un cabinet médical.*

#### **Conseil n° 6 : Analysez la pyramide des âges des patients et l'offre de prestations du cabinet médical**

L'offre de prestations vous convient-elle ? Comment jugez-vous la pyramide des âges des patients ? Le cabinet médical dispose-t-il d'une clientèle adaptée à vos besoins ? Allez-vous perdre une partie des patients parce que vous ne proposez pas la même offre de prestations que votre prédécesseur ?

-> *Il convient de répondre à ces questions le plus honnêtement possible et d'en tenir compte en conséquence lors de la prise de décision.*

#### **Conseil n° 7 : Si possible, n'examinez pas le cabinet uniquement de l'extérieur**

Stage pratique, assistance au cabinet médical ou remplacement offrent la possibilité de connaître le cabinet de l'intérieur. Vérifiez si l'entreprise correspond à vos domaines de spécialité, vos compétences et besoins. La philosophie thérapeutique du vendeur s'accorde-t-elle avec la vôtre ? Gardez à l'esprit qu'il n'existe pas d'entreprise parfaite, pas de cabinet sans inconvénients.

-> *Il est essentiel que les impressions et expériences recueillies lors de vos premiers contacts vous confortent dans vos projets.*

#### **Conseil n° 8 : La location offre plus de liberté !**

Taux hypothécaires moins élevés ou loyers plus onéreux ? Flexibilité ou engagement ? De nombreux experts en finance sont d'avis que l'achat d'un bien immobilier revient moins cher que la location. Pourtant, l'expérience montre que la nouvelle génération de médecins se sent plus libre, plus flexible et plus indépendante dans le contexte d'une location. Particulièrement dans le cas de bâtiments commerciaux, il faut prendre en considération le fait qu'au fil des ans, le centre de la commune peut notamment se déplacer (par ex. une nouvelle gare est construite entre deux communes, le discounter déménage ou encore une nouvelle mairie est créée et, petit à petit, le centre de la commune est décalé). Les exigences en termes de site « optimal » peuvent dès lors elles aussi changer. Autrefois, les cabinets de médecine de famille étaient souvent établis dans des quartiers résidentiels, tandis qu'ils sont aujourd'hui fréquemment situés aux abords de la gare. De même, la situation personnelle peut évoluer (déménagement, divorce, problèmes de santé, etc.). La location permet de rester flexible ! D'un autre côté, il convient de tenir également compte du fait qu'une entreprise telle qu'un cabinet médical nécessite une certaine stabilité, continuité et sécurité en termes de planification.

-> *Ainsi, nous vous recommandons de viser des contrats de location à long terme avec (si possible) une clause de résiliation unilatérale.*

#### **Conseil n° 9 : Soyez courageux et prêts à transformer l'environnement du cabinet médical**

Les jeunes médecins apprennent leur profession dans des circonstances fortement modifiées, et l'esprit d'équipe ainsi que l'équilibre entre travail et vie privée occupent une tout autre place par rapport aux générations précédentes. Cela nécessite de nouvelles formes de prestations. Le cabinet médical actuel doit s'adapter à ces développements. Les horaires prolongés, le service d'urgence et les structures figées rencontrés jusqu'à présent dans le milieu du cabinet médical sont de plus en plus remis en question. Dans le passé, ce milieu était dominé par des cabinets individuels, les cabinets de groupe étant tout à fait exceptionnels. Actuellement, les cabinets de groupe sous différentes formes sont à la mode. Il existe diverses variantes concernant la manière de s'engager dans un cabinet médical ou d'en reprendre une/des part(s) : contrat de travail, utilisation de l'infrastructure, modèle junior/senior, partenariat, reprise progressive du cabinet (succession), participation dans une société par actions ou société à responsabilité limitée.

-> *Examinez les formes alternatives du statut d'indépendant et trouvez votre propre voie !*

#### **Conseil n° 10 : Créez des rapports clairs et réglez tout par écrit**

Quelle que soit l'option que vous choisissiez, il est essentiel de créer des rapports clairs et de régler tout par écrit et de manière la plus concrète possible. Les contrats types de la FMH (contrat de travail, contrat de société, contrat de reprise de cabinet médical,

etc.) offrent une base solide pour les négociations et servent d'aide à l'orientation. Néanmoins, ils doivent impérativement être adaptés à votre situation et, dans votre intérêt, contrôlés par un service externe tel qu'un avocat ou FMH Consulting Services. Les négociations réunissent plusieurs parties avec des conceptions, expériences et besoins variés. Un conseiller expérimenté peut servir de médiateur entre les parties, signaler d'éventuels problèmes, fournir aux contractants des solutions courantes et éprouvées, indiquer les conditions essentielles, dresser le compte rendu de la négociation et fixer les objectifs pour la suite du projet.

-> *Contrats soigneusement discutés, conditions compréhensibles et dates clairement définies sont indispensables pour une collaboration agréable et prometteuse.*

Il ne s'agit là que de quelques principaux conseils. De nombreux autres éléments doivent également être pris en compte...

#### **Bilan : demandez conseil !**

En tant qu'entrepreneur, vous devez non seulement être un bon médecin, mais également gestionnaire, spécialiste en ressources humaines, expert en informatique, gérant d'entreprise, juriste, spécialiste en prévoyance et surtout expert en assurances. Il n'est toutefois ni judicieux ni souhaitable de tout faire soi-même. Un bon entrepreneur assure la direction de projets dans son entreprise et fait appel à des spécialistes en cas de besoin.

-> *Evitez les erreurs inutiles, gérez votre temps libre avec soin et demandez conseil.*

#### **A propos**

Viera Rossi  
Consultant / Cadre

FMH Consulting Services AG  
Avenue d'Ouchy 66  
1006 Lausanne  
Téléphone 021 922 44 35  
[mail@fmhconsulting.ch](mailto:mail@fmhconsulting.ch)  
[www.fmhconsulting.ch](http://www.fmhconsulting.ch)