

# Le marketing des services de pharmacie

Mike Sullivan, BSP, MBA

---

Ce programme a été approuvé pour **1,0 UFC**  
par le Conseil canadien  
de l'éducation permanente en pharmacie  
Dossier CCEPP n° 742-0408  
En vigueur jusqu'au 9 juillet 2011



Cette leçon a été préparée grâce à une subvention  
à l'éducation non assujettie à restrictions de la part de

---

# ratiopharm

---

## Résumé de la leçon

Dans cette leçon, il sera question des aspects essentiels que doivent prendre en considération les propriétaires et les gestionnaires de pharmacies ainsi que le personnel d'officine lorsqu'ils veulent promouvoir de nouveaux services de pharmacie. Bien qu'elle aborde les différents aspects du marketing des services de pharmacie, aucun commentaire ne sera formulé quant aux services précis que le lecteur devrait envisager dans son entreprise. La leçon commencera par un survol de certaines notions fondamentales du marketing dont on doit tenir compte dans l'évaluation d'une occasion d'affaires potentielle.

Après le survol des notions fondamentales du marketing, nous examinerons trois étapes distinctes d'une expansion de services pharmaceutiques, soit les considérations préalables, les préparatifs en vue d'offrir le service, et la présentation du service et de ses valeurs aux clients potentiels.

## Objectifs d'apprentissage

- Définir le terme « marketing » et les notions fondamentales qui sous-tendent le marketing réussi d'un produit ou d'un service.
- Aider à comprendre les aspects qui doivent être pris en considération lorsqu'on se prépare à élargir son éventail de services, avant même l'étape de mise en oeuvre.
- Présenter les aspects clés du marketing des services de pharmacie et la marche à suivre pour une communication efficace des avantages offerts aux parties intéressées et aux clients potentiels.
- Démontrer l'importance de voir grand, étape cruciale pour élargir un service et en assurer la durabilité.
- Offrir des exemples de ce que font les pharmaciens dans différentes régions du pays pour concevoir et mettre en marché des services de pharmacie uniques; rapporter les facteurs de réussite clés qui, selon ces pharmaciens, ont permis un marketing efficace.
- Souligner, avec exemples à l'appui, que le simple fait de préparer un service et de l'offrir sans aucune considération sur le plan du marketing entraînera probablement un échec (par opposition au concept voulant que vous bâtissez votre entreprise et les clients viendront).

## Avertissement

Nous avons préparé avec la plus grande rigueur ces séries éducatives. Néanmoins MediResource Inc., les auteurs, les réviseurs et les correcteurs déclinent toute responsabilité pour des erreurs ou des conséquences résultant de l'utilisation de l'information contenue dans ce programme. Compte tenu des changements constants dans la pratique et des différences régionales, l'interprétation de l'information contenue dans cette leçon et son application à leur propre pratique demeurent la

responsabilité des lecteurs en tant que professionnels. Tous droits réservés.

Conformément aux sections 10.2 et 10.3 des *Guidelines and Criteria for CCCEP Accreditation* du Conseil canadien de l'éducation permanente en pharmacie, l'auteure, les examinateurs spécialistes et MediResource Inc. déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêts, ni actuel ni éventuel, à l'égard du commanditaire de cette leçon de formation continue.

## À propos de l'auteur

---

### **Mike Sullivan, B.S.P., M.B.A.**

Mike Sullivan est président de Cubic Health Inc., une entreprise de Toronto spécialisée dans la gestion de l'assurance-médicaments et dans l'intégration clinique. Cubic Health prend part aux analyses des régimes d'assurance-médicaments, à la gestion et à la conception pour des promoteurs de régimes tant privés que publics. De plus, l'entreprise fournit aux intervenants de l'industrie canadienne des soins de la santé de l'information se rapportant à la classification thérapeutique et à l'utilisation des produits médicamenteux au Canada.

En tant que président, Mike coordonne les activités quotidiennes de Cubic Health et agit comme liaison entre les différentes divisions (consultation,

clinique et technologie de l'information). Il participe à la planification stratégique et à l'expansion de l'entreprise dans de nouveaux marchés.

Auteur d'une chronique trimestrielle sur la finance personnelle dans Pharmacy Post, Mike a effectué plusieurs tournées d'un bout à l'autre du Canada pour donner des ateliers sur la gestion financière personnelle à l'intention des pharmaciens et des étudiants en pharmacie.

Diplômé du College of Pharmacy de l'Université de Saskatchewan, Mike détient également une Maîtrise en administration des affaires (M.B.A.), avec spécialisation en finances, du Schulich School of Business de York University.

## À propos des examinateurs

---

### **Nancy Simonot, B.Sc.Pharm.**

Nancy Simonot est diplômée de la faculté de pharmacie de l'Université de Toronto, avec une thèse en gestion de la pharmacie. Elle compte 15 années d'expérience en gestion de pharmacie, dont 5 à titre d'associée d'une grande chaîne de pharmacies. Elle gère actuellement ses deux pharmacies, établissements indépendants spécialisés dans des créneaux de marché. Son expérience en enseignement comprend plusieurs années au sein du programme de technicien en pharmacie du Sheridan College. Ses conférences en milieu communautaire traitent de sujets variés. Dernièrement, elle a animé des ateliers de formation pour la Société d'arthrite, s'adressant au public et aux médecins de la région.

### **Rita Winn, R.Ph., B.Sc.Pharm.**

Rita a obtenu son B.Sc.Pharm. de l'Université de Toronto en 1981. Elle est actuellement directrice générale de Lovell Drugs Limited. Lovell Drugs est un groupe de 11 pharmacies ontariennes appartenant à une famille.

Avant de se joindre à Lovell Drugs, Rita a profité d'une carrière intéressante de 20 ans chez Big V Pharmacies Co, Ltd., où elle a commencé comme pharmacienne membre du personnel pour passer au poste de gestionnaire de pharmacie et, en dernier, à celui de directrice d'exploitation pour plus de 20 pharmacies. À ce titre, elle était directement responsable de tous les aspects financiers de ces pharmacies et de la rentabilité du district. Pendant ses mandats chez Big V Pharmacies et Lovell Drugs, Rita a donné un grand nombre d'ateliers et de séminaires sur le marketing de la pharmacie, le service à la clientèle, les ressources humaines et la formation du personnel.

Parmi les réalisations de Rita, signalons sa participation à l'Association canadienne des chaînes de pharmacies (CACDS) comme membre du conseil d'administration depuis 1998, membre du comité de pharmacie depuis 1999, et ex-présidente du conseil d'administration de la CACDS; elle est actuellement vice-présidente du comité de pharmacie de cet organisme.

Rita a joué un rôle actif auprès de beaucoup d'associations en pharmacie, dont l'OPA, la PDPA et l'APhC. Elle a agi comme mentor dans le programme IPG et fait partie du conseil d'administration de Kingston Medical Arts Limited. Ses conférences aux groupes locaux traitent des sujets tels que le cholestérol, la santé du cœur et l'information générale sur les médicaments.

# Table des matières

---

<b>1</b>	<b>1. Considérations préalables</b>
1	1.1 Contexte de changement
1	1.2 Délires de grandeur – aucun raccourci possible
2	1.3 En quoi consiste le marketing?
3	1.4 Logistique commerciale
4	1.5 Analyse du marché
6	1.6 Le marketing en tant que processus
<b>6</b>	<b>2. Préparatifs en vue d'offrir le service</b>
6	2.1 Tout faire soi-même – ou limiter sa réussite et se diriger vers un échec final
7	2.2 Consultation du personnel
7	2.3 Rémunération
8	2.4 Besoin d'une méthode établie et d'une formation structurée
8	2.5 Participation des intervenants clés dès le début du processus
<b>8</b>	<b>3. Marketing des services et communication avec les clients</b>
8	3.1 Le mythe voulant que vous bâtissez votre entreprise et les clients viendront
9	3.2 Bâtir des relations
10	3.3 Les récompenses de la persistance – un positionnement adéquat
11	3.4 Connaître votre auditoire
11	3.5 Vendre une solution
12	3.6 Se concentrer sur les avantages au lieu des caractéristiques
13	3.7 Deux principales raisons pour lesquelles le client refuse d'acheter
14	3.8 Rechercher des rétroactions
14	3.9 Voir grand
15	3.10 Se démarquer
<b>15</b>	<b>4. Mise en œuvre</b>
15	Plan d'action pour la pharmacie
<b>16</b>	<b>Références</b>
<b>16</b>	<b>Bibliographie</b>
<b>17</b>	<b>Questions</b>

# 1. Considérations préalables

## 1.1 Contexte de changement

« Les espèces qui survivent ne sont pas les plus forts, ni les plus intelligents, mais bien ceux qui sont les mieux adaptés à leur environnement » – Charles Darwin.

**A**u cours des dernières années, nous avons observé une tendance accrue vers l'élargissement des services de pharmacie partout au pays. À titre d'exemples, mentionnons les projets financés par les gouvernements provinciaux tels que l'évaluation du dossier pharmacologique pour les résidents de l'Ontario qui reçoivent une polypharmacie chronique et l'autorisation des pharmaciens à prescrire ainsi que les projets officiels de collaboration multidisciplinaire en Alberta. Au cours des prochaines années, les pharmaciens verront de nombreuses occasions se présenter, leur permettant de modifier et d'adapter leur pratique.

Ce programme de formation continue doit permettre aux pharmaciens de mieux comprendre les principaux aspects à prendre en considération dans le marketing des services de pharmacie élargis. En incluant quelques exemples réels qui illustrent les démarches adoptées par les pharmaciens d'un bout à l'autre du pays, le programme fait ressortir les accomplissements de ces pharmaciens qui ont choisi de quitter leur zone de sécurité et de prendre un risque calculé. Cette leçon portera sur les considérations liées au marketing et à l'expansion commerciale lorsque la décision a été prise en faveur d'une expansion des services pharmaceutiques.

### 1.1.1 Rôle du marketing dans la gestion des affaires

Pour les pharmaciens peu familiers avec le concept du marketing, il est facile d'éprouver une certaine méfiance vis-à-vis de ces activités qui semblent avoir fait l'objet de centaines de définitions différentes. Dans sa forme la plus simple, le marketing peut être l'appariement des capacités d'une organisation (dans ce cas, la pharmacie) avec les besoins de ses clients.

Malcolm McDonald, dans son livre intitulé *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (6<sup>e</sup> édition), a proposé une définition très simple du marketing. Si le succès commercial est déterminé (de façon générale) par une croissance continue des revenus et des profits, ainsi qu'une hausse constante de la valeur de l'entreprise, il dépend des éléments suivants<sup>1</sup>:

1. le produit et/ou le service – valeur principale
2. les méthodes de travail – efficacité avec laquelle les services peuvent être rendus
3. le marketing professionnel – compréhension des

- besoins du marché
4. l'équipe – ceux et celles qui agissent dans les secteurs mentionnés

Par conséquent, il est important de considérer le marketing comme un outil crucial qui, mis à l'œuvre de manière appropriée dans une entreprise, peut constituer un facteur clé qui en détermine le succès.

Jay Levinson, auteur du succès de librairie *Guerrilla Marketing*, a simplifié davantage le rôle du marketing dans les affaires. Selon cet auteur, le marketing est fondamentalement une activité commerciale, et le but de toute activité commerciale est de faire des profits<sup>2</sup>. Levinson a pris une approche holistique dans sa définition du marketing. Il le considère comme tout contact de l'entreprise avec le monde extérieur.

Les pharmaciens, en tant que professionnels, n'ont pas eu à se soucier du marketing de leur profession. Les soins de la santé et les services de pharmacie constituent un secteur de demande inélastique, c'est-à-dire qu'ils seront toujours en demande, sans égard à la région du pays, au moment de l'année ou au contexte économique.

Cependant, comme les pharmaciens ont négligé la promotion de leurs services depuis longtemps, il n'est pas surprenant que le public (en général) est peu renseigné sur l'éventail des services qu'un pharmacien peut offrir et le rôle crucial de ce professionnel dans les soins primaires. Compte tenu de la compétition qui s'intensifie actuellement dans le secteur de la pharmacie communautaire, des défis financiers occasionnés par les tiers payant tant dans le secteur public que le secteur privé, et l'élargissement du champ de pratique des autres professionnels de la santé, le marketing des nouveaux services de pharmacie s'impose plus que jamais.

### 1.2 Délires de grandeur – aucun raccourci possible

Le modèle de gestion de la pharmacie classique est demeuré plus ou moins le même depuis plusieurs décennies. Lorsqu'on ouvre une nouvelle pharmacie, on prévoit habituellement un faible volume d'ordonnances qui augmentera de façon appréciable (augmentation généralement prévisible en fonction du quartier où se trouve la pharmacie) pendant la première année; et cette croissance se maintiendra durant les années subséquentes. Mais si les pharmaciens visent des marchés uniques et offrent des services spécialisés qui ne font pas

## Le marketing des services de pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2008 MediResource Inc.

partie du champ de pratique traditionnel de la pharmacie, la situation ne sera plus la même.

Une des erreurs de projection commises par beaucoup de propriétaires de pharmacies consiste à prévoir une croissance exponentielle dans les 24 à 36 mois suivant l'établissement de la nouvelle entreprise ou d'une nouvelle gamme de services. Ils peuvent alors s'attendre à des rendements initiaux beaucoup plus élevés. Or l'absence d'une solide croissance du revenu et le défaut d'intérêt initial de la clientèle peuvent décourager même les plus déterminés des entrepreneurs. Vendre des services qui ne relèvent pas du champ traditionnel de la pharmacie exige plus de temps. Il faut du temps pour bâtir sa crédibilité, du temps pour se faire un nom dans sa collectivité, du temps pour que l'information circule de bouche à oreille et, dans le cas d'un service-créneau, du temps pour établir des relations avec les décideurs clés.

**Kevin McDonald** comprend très bien que l'expansion des services de pharmacie est un long processus. Ayant acquis de l'expérience dans des régions éloignées du Nord de l'Ontario, il connaissait les gens, le système et les besoins. Sachant que le petit hôpital local de Moose Factory, Ontario, avait besoin des services d'un pharmacien hospitalier, Kevin a vu là l'occasion d'offrir de tels services à partir d'un bureau d'Ottawa. Kevin savait qu'il tenait en main une occasion d'affaires intéressante car ses services profiteraient à tout le monde, mais il savait également qu'une bonne idée, à elle seule, ne suffisait pas pour faire croître une entreprise. Il fallait être patient et faire de Moose Factory un cas dont il pourrait présenter les avantages à d'autres clients potentiels. Ce serait un long processus et, par conséquent, ses prévisions de croissance devaient tenir compte de cette réalité. Plus loin dans cette leçon, nous verrons la démarche de Kevin pour exploiter cette occasion d'affaires.

**Jeannie Collins Beaudin** était très fière du travail qu'elle avait accompli afin d'élargir les capacités de malaxage spécialisé et de l'infrastructure de Keswick Pharmacy à Keswick, Nouveau-Brunswick. Elle savait qu'elle était désormais en mesure de répondre aux besoins d'une vaste gamme de nouveaux clients potentiels, s'étant doté des capacités nécessaires pour offrir des services dans le traitement anti-douleur, la médecine vétérinaire et la santé féminine. Une fois les investissements réalisés, sa vision suivie jusqu'au bout et l'équipe appropriée mise sur pied en vue de l'expansion de l'entreprise, Jeannie a décidé de célébrer ses accomplissements par une journée portes ouvertes, où nourriture et rafraîchissements seront servis, afin de présenter ses nouveaux établissements. Un problème imprévu est survenu : personne ne s'est présenté à sa journée d'accueil

– pas un médecin, pas un vétérinaire, aucun nouveau client.

Le projet d'expansion de Jeannie et de Keswick Pharmacy a connu quand même un heureux dénouement. Aujourd'hui, avec une pratique de malaxage prospère, l'entreprise est reconnue à l'échelle provinciale, et Jeannie est une autorité respectée dans le domaine du malaxage spécialisé. Lorsqu'il s'agit de lancer des services pharmaceutiques non traditionnels, le cheminement qui mène des origines humbles à un succès important passe par un marketing stratégique et bien conçu. Le parcours de Keswick Pharmacy souligne aussi la nécessité d'avoir des attentes réalistes sur le plan des revenus et de l'intérêt suscité lorsque l'entreprise prend une nouvelle orientation. Nous examinerons en détail ce cas un peu plus loin.

### 1.3 En quoi consiste le marketing?

Pour un grand nombre de pharmaciens, le terme « marketing » peut être une vague description d'une activité menée seulement par de grandes pharmacies de détail, et qui se rapporte à un processus imprécis, créatif mais peu scientifique. Étant donné notre formation dans les sciences, nous pouvons être portés à accorder moins de valeur à toute chose perçue comme étant abstraite, et nous risquons par conséquent de fermer les yeux sur ses avantages.

Le marketing consiste, essentiellement, à cerner les besoins des clients potentiels et à déterminer comment nos produits et nos services pourront répondre à ces besoins. Il s'agit là d'une importante considération car un grand nombre des services élargis du pharmacien comportent beaucoup d'avantages pour les patients. Ces derniers doivent être informés des avantages offerts et des mesures prises pour répondre à leurs besoins. C'est pourquoi le marketing efficace profitera à toutes les parties.

Selon l'American Marketing Association, qui a mis à jour sa définition du marketing en 2004, il s'agit d'une « fonction organisationnelle et un ensemble de processus visant à créer, à communiquer et à livrer de la valeur aux clients, ainsi qu'à gérer la relation avec la clientèle d'une manière qui profite à l'entreprise et aux parties intéressées. »<sup>3</sup> À la lumière de cette définition, il nous semble évident que le marketing met en jeu des stratégies organisationnelles qui guident les ventes et les démarches promotionnelles, activités menées à l'échelle individuelle. Pour réussir en marketing, une organisation doit créer une certaine *valeur* aux yeux de ses clients pour que ceux-ci achètent le produit ou le service de la pharmacie.

De nos jours, les pharmacies font concurrence avec des sociétés qui misent sur une solide image

## Le marketing des services de pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2008 MediResource Inc.

de marque et des méthodes de marketing efficaces. Ce phénomène n'est pas dû au hasard. Il y a des raisons impérieuses pour lesquelles certains joueurs dans le secteur de la pharmacie ont investi d'importantes sommes dans le marketing et la création d'images de marque. Cette situation accentue le besoin des pharmaciens propriétaires de convaincre les clients à faire des achats dans leur pharmacie et non chez le compétiteur. Le marché a beaucoup changé au cours de la dernière décennie, mais d'énormes possibilités se présentent aussi aux pharmaciens. Avec l'élargissement de leur champ de pratique à l'échelle du pays, les pharmaciens qui doivent faire face à une compétition acharnée voient aussi s'ouvrir devant eux de nouvelles avenues.

Face à une concurrence serrée, les pharmacies ne peuvent se contenter de présenter des produits et des services entre leurs quatre murs et attendre qu'un client passe par là fortuitement. Une pharmacie ne peut supposer qu'elle comprend les besoins de sa clientèle. D'ailleurs, n'importe quelle entreprise qui néglige ses clients ne restera pas longtemps en affaires.

Lorsqu'une organisation s'appuie sur une stratégie de marketing, elle doit offrir un produit ou livrer un service de façon à répondre aux besoins ou aux désirs des clients. Cette démarche s'oppose à celle où l'organisation cherche à commercialiser un produit ou un service qu'elle a créé. Une stratégie de marketing est une approche structurée qui fait appel à différentes activités :

- identifier le marché cible (clients ayant des besoins non comblés)
- créer de la valeur selon la perception du consommateur
- promouvoir la valeur du produit ou du service qui répond au besoin non comblé
- surveiller et mesurer le succès des efforts de marketing
- adapter et élargir les services offerts pour maintenir la satisfaction du client

### 1.4 Logistique commerciale

La logistique commerciale d'une entreprise (ou le « marketing mix ») vise à établir une combinaison équilibrée de quatre principaux éléments, à savoir le produit, le prix, et les méthodes de promotion et la place occupée par ce produit, afin d'accéder au marché cible et d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Ces éléments, ou les 4 P selon une formule mnémotechnique, forment la base du marketing. Il importe de comprendre comment chacun de ces éléments agit et interagit avec des forces à la fois internes et externes afin d'accomplir l'équilibre dans la stratégie globale.

- **Produit** : Ce peut être un produit matériel ou un service. Voici quelques points à prendre en considération au moment de planifier sa logistique commerciale :
  - › Vos produits ou services répondent-ils aux besoins changeants de votre marché cible?
  - › Comment avez-vous regroupé vos produits ou services pour susciter l'intérêt de votre marché cible?
  - › Avez-vous donné à vos produits ou services une image de marque qui les distingue de la concurrence?
- **Prix** : Au moment d'établir votre stratégie de prix, il est important de se rappeler quelques principes de base : Votre clientèle cible est-elle prête à payer le prix que vous demandez? Pouvez-vous maintenir vos profits? Serez-vous toujours compétitif sur le marché? Voici quelques stratégies d'établissement des prix:
  - › écrémage – élever le prix de certains produits ou services selon la demande. En général, les gens sont prêts à déboursier davantage pour des produits à forte demande.
  - › prix coûtant majoré – calculer un prix selon le coût réel d'achat ou de production des produits ou services, et ajouter un montant qui permet de maintenir un profit. Ce montant additionnel peut être un pourcentage des coûts variables, des coûts fixes ainsi qu'une marge bénéficiaire brute.
  - › prix en fonction de la valeur – établir un prix selon ce que vous croyez être le montant que vos clients seraient prêts à payer afin de recevoir la valeur et les avantages offerts par votre entreprise. Bien souvent, les clients ne décident pas uniquement en fonction du prix mais tiennent compte de la valeur obtenue.

Pour ce qui est des services de pharmacie, il est essentiel de vous assurer que vous faites un profit. Bien qu'un prix trop bas puisse nuire au maintien de vos services, il faut veiller à ne pas dépasser les capacités de paiement de votre clientèle et risquer alors de réduire votre volume de ventes. Il est beaucoup plus simple d'établir le prix d'un produit car il suffit d'additionner les coûts assumés et d'effectuer une majoration pour couvrir son profit. L'exercice est beaucoup plus difficile quand il s'agit des services de pharmacie. Vous devez alors tenir compte des coûts intangibles comme la valeur de la propriété intellectuelle associée au service. Comment donner un prix à des connaissances que vous possédez? Attribuer un prix aux fruits de son intelligence est un défi par opposition aux fruits de ses labeurs.

Pour ce faire, il ne faut pas hésiter à valoriser

vos temps et vos connaissances. Il serait utile de consulter des sources de référence telles que le guide des honoraires pour les services de pharmacie proposé par l'Ontario Pharmacists' Association. De plus, il est important de garder à l'esprit la notion de la valeur perçue. Si les services que vous offrez apportent un avantage considérable à vos clients, et que ces derniers leur accordent une grande valeur, l'établissement d'un prix trop bas peut entraîner des conséquences défavorables imprévues. Pratiquer un prix réduit peut souvent donner l'impression que ses services valent moins que ceux du concurrent dont l'offre, comparable, est facturée à un prix plus élevé.

Offrirez-vous à votre conjoint(e) une séance de massage à 25 \$ ou 100 \$ l'heure? Pour une raison ou pour une autre, un massage à 25 \$ (même si le spa réalise encore un faible profit) semble moins attrayant et d'une moindre valeur qu'un massage à 100 \$.

- **Promotion** : Dans la logistique commerciale, cet élément repose sur la communication. Voici les points à prendre en considération : Comment allez-vous trouver des clients? Quels sont vos messages? Les stratégies promotionnelles suivantes sont parmi les plus populaires :
  - › annonces publicitaires – lancer une campagne pour mettre en marché vos produits à l'aide de différents médias, dont la radio, l'Internet, les journaux, les dépliants et les brochures.
  - › ventes personnelles – vendre aux clients par des interactions en face à face et répondre à leurs questions (vendre aux médecins ou spécialistes dans la région afin qu'ils vous adressent leurs patients). Cette forme de promotion est particulièrement efficace pour des services d'ordre intellectuel.
- **Place (distribution)** : La place (ou la méthode de distribution) peut être définie comme le moyen par lequel vous livrerez les produits ou services aux consommateurs.

### 1.5 Analyse du marché

L'analyse du marché relève de la planification commerciale. Vous devez chercher à comprendre les caractéristiques du marché que vous voulez pénétrer afin de déterminer quelles occasions pourraient vous profiter. L'une des méthodes qui renseignent sur les caractéristiques d'un marché est l'étude du marché.

Prenons l'exemple d'une pharmacie qui envisage une expansion ambitieuse dans le secteur des produits naturels, comme l'homéopathie, les aliments biologiques et les herbes médicinales, avec services de conseil et de recommandation

connexes. Certains facteurs du marché doivent être pris en considération par le propriétaire de la pharmacie afin de bien planifier l'expansion de ses produits et ses services.

#### 1.5.1 Étude du marché

La plupart des gens savent reconnaître une étude du marché. Beaucoup d'entre nous ont reçu ces appels téléphoniques embêtants à l'heure du souper ou ont été interrogés dans un centre commercial. Cependant, recueillir des renseignements sur vos clients est un exercice important car il vous permet d'être plus efficace dans vos activités de marketing. Par exemple, si vous décidez de positionner votre pharmacie afin de répondre aux besoins des nouvelles mères, mais votre quartier compte une forte proportion de personnes âgées, vos chances de succès risquent d'être limitées.

L'étude du marché devrait vous aider à identifier les types de clients que vous avez, quand ils viennent faire leurs achats dans votre établissement, pourquoi ils viennent et quels sont certains de leurs besoins. L'étude peut aussi vous renseigner sur les clients potentiels et leurs habitudes, vous permettant alors d'influencer leur choix de pharmacie.

Voici quelques caractéristiques du marché qui présentent un intérêt pour une pharmacie :

- taille du marché
- taux de croissance
- tendances du marché – p. ex., baisse du niveau de revenu
- accès aux transports – est-il facile d'aller faire ses achats dans d'autres quartiers?
- analyse de la clientèle – où font-ils leurs achats maintenant? quelles sont les caractéristiques démographiques?

Différentes sources peuvent vous fournir les caractéristiques en question :

- chambre de commerce locale
- Statistique Canada ([www.statcan.ca](http://www.statcan.ca))
- service de planification de l'hôtel de ville local
- association locale de gens d'affaires
- observation en personne du comportement de la clientèle dans votre pharmacie et dans les environs
- discussions avec d'autres propriétaires d'entreprises dans votre quartier

#### 1.5.2 Analyse de la concurrence

Les principaux facteurs déterminant vos chances de rentabilité dans un marché donné sont le nombre de concurrents et leurs types, ainsi que leurs stratégies commerciales. Les pharmacies peuvent concurrencer sur différents fronts, choisir

de demeurer indépendantes ou d'adhérer à un grand magasin (magasin de grande surface ou magasin d'alimentation), miser sur une stratégie de bas prix ou offrir des services additionnels pour le même prix.

Par exemple, vous avez découvert que votre nouvelle pharmacie doit faire face à beaucoup de concurrents. Ces derniers pratiquent tous la politique du bas prix et la croissance est assez faible dans cette collectivité. Étant entouré de magasins à prix réduits, vous craignez de ne pouvoir survivre à la concurrence. Cependant, une étude du marché vous apprend qu'il n'y a aucune clinique d'information sur le diabète dans la collectivité, qui compte pourtant un grand nombre de personnes âgées. Vous décidez qu'il y a quand même des chances de prospérer si vous offrez aux patients diabétiques des soins spécialisés et améliorés pour vous démarquer de la concurrence. Ainsi, en termes de marketing, vous avez décidé de pénétrer le marché avec une stratégie ciblée, positionnant votre pharmacie comme une entreprise spécialisée qui s'adresse aux patients âgés diabétiques.

En général, il est relativement facile de définir la stratégie de vos concurrents si vous visitez et observez leurs établissements. Le contraire est vrai aussi – vos concurrents peuvent facilement se rendre dans votre pharmacie et déterminer vos stratégies.

Dans l'exemple ci-dessus où il s'agit d'une expansion dans le secteur des produits naturels, les concurrents ne sont pas nécessairement des pharmacies. D'autres établissements peuvent offrir les mêmes produits et services. Par exemple, un magasin de produits de santé naturels bien géré saurait combler une grande partie des besoins, et la pharmacie en question aura de la difficulté à concurrencer dans le même secteur. La clé est de savoir quelles sont les forces et les faiblesses de vos concurrents afin de vous concentrer sur ce qui vous distingue.

### 1.5.3 Caractéristiques démographiques

Le terme «démographie de la clientèle» désigne l'information statistique portant sur la population de votre zone commerciale. Il s'agit notamment des données suivantes :

- âge
- sexe
- religion
- revenu
- cycle de vie familiale (parents face au nid vide, jeunes familles, etc.)

Dans l'exemple des produits naturels ci-dessus, si le voisinage immédiat de la pharmacie se com-

pose surtout de personnes âgées, il y aurait moins de demande pour des produits et remèdes naturels très exotiques. Si le quartier abrite cependant une population très opulente, la pharmacie aurait comme option d'offrir des produits haut de gamme importés d'Europe.

### 1.5.4 Segmentation du marché

Dans n'importe quel marché, on trouve divers types de clients présentant des caractéristiques différentes. Lorsque les spécialistes du marketing parlent d'une «segmentation du marché», ils ne font que diviser le marché selon certaines caractéristiques. Chaque marché peut être segmenté de différentes manières en fonction des critères choisis. Par exemple, on peut segmenter le marché des ordonnances en fonction de la fréquence d'exécution des ordonnances. Certaines personnes suivent des traitements de longue durée et doivent donc faire renouveler leurs ordonnances plus fréquemment, alors que d'autres ne font jamais exécuter une ordonnance; entre ces deux extrêmes, se trouvent beaucoup d'autres clients. L'analyse des caractéristiques des personnes ayant la plus forte fréquence d'exécution des ordonnances permettrait de cerner un segment du marché qui serait intéressant à cibler. Cette fonction pourrait être exécutée par le système d'exploitation informatisé de la pharmacie.

Gérer une entreprise sans segmenter son marché revient à faire du marketing de masse. Il s'agit dans ce cas d'offrir un groupe fixe de produits et de services à différents types de clients. Cette méthode de marketing tente de lancer un grand filet dans l'espoir d'atteindre autant de clients que possible. Cependant, dans un marché donné, il sera impossible d'atteindre tous les clients potentiels ou de répondre à leurs besoins. Un concurrent verrait là l'occasion d'entrer sur ce marché en visant les besoins d'un groupe particulier de clients. Ce faisant, il déroberait une part du marché à l'adepte du marketing de masse.

À l'opposé du marketing de masse se trouve le ciblage sélectif ou le marketing de créneaux. Lorsqu'une pharmacie décide de viser un groupe particulier dans ses efforts de marketing, elle arrive mieux à satisfaire les besoins de ce groupe par des moyens efficaces pour la pharmacie. Cette stratégie commerciale consiste à exceller dans le secteur choisi. Pour bien illustrer ce cas, mentionnons une pharmacie qui offre des services aux voyageurs, comme des cliniques du voyage, ou une pharmacie qui se spécialise dans les produits de médecine sportive et les services connexes.

Une fois ces notions fondamentales du marketing traitées, passons à la prochaine importante étape qui consiste à nous préparer en vue d'offrir le service.

## 1.6 Le marketing en tant que processus

Malcolm McDonald a bien fait de différencier le concept du marketing de la fonction de marketing, cette dernière ayant pour objet la gestion de la logistique commerciale expliquée plus haut. La logistique commerciale ou le marketing mix est essentiellement une série d'outils et de techniques dont on dispose pour mettre en œuvre le concept du marketing.

Le marketing est un processus lorsqu'il s'agit des activités suivantes<sup>3</sup> :

1. définir les marchés
2. quantifier les besoins des clients
3. déterminer l'offre de valeur pour répondre aux besoins
4. communiquer ces offres de valeurs à tous les membres de l'organisation responsables de la livraison de ces valeurs, et obtenir leurs engagements
5. surveiller la valeur livrée aux clients

Prenons l'exemple d'une pharmacie qui envisage de s'orienter vers la médecine sportive. En définissant son marché, elle a peut-être relevé des équipes sportives professionnelles ou universitaires ainsi que des gymnases locaux destinés à la musculation et à la boxe, marchés clés où les services sont insuffisants.

Ayant interrogé des entraîneurs et des athlètes, la pharmacie conclut que les principaux besoins de son marché cible comprennent l'accès à des marques reconnues de suppléments, l'information quant aux suppléments qu'il faut prendre pour chaque type de corps ou d'activité, l'information sur les produits qui peuvent se prendre simultanément et les interactions possibles entre les médicaments d'ordonnance et les suppléments, un meilleur accès aux thérapies personnalisées (comme les appareils orthopédiques et les traitements anti-inflammatoires), et l'accès aux meilleurs professionnels en médecine sportive.

Votre recherche vous renseigne sur les dépenses annuelles moyennes d'un athlète amateur ou professionnel pour des suppléments, des thérapies ou traitements ainsi que des consultations. Cela vous permet d'avoir une bonne estimation de la taille du marché potentiel dans votre quartier.

La prochaine étape consiste à déterminer comment vous répondrez à ces besoins de vos clients potentiels de façon à distinguer votre entreprise. Vous pouvez peut-être vous concentrer sur la composition des préparations anti-inflammatoires après consultation auprès de médecins spécialisés et offrir des conseils d'experts sur les suppléments. De plus, vous pouvez établir des partenariats stratégiques avec des cliniques de médecine sportive

et des compagnies spécialisées dans la conception d'appareils orthopédiques et d'articles amovibles personnalisés, faisant de votre pharmacie le point d'accès à des soins de médecine sportive de première qualité dans tout le secteur.

## 2. Préparatifs en vue d'offrir le service

*« Le plus grand ennemi d'un bon plan est le rêve d'un plan parfait. » – Carl von Clausewitz*

### 2.1 Tout faire soi-même – ou limiter sa réussite et se diriger vers un échec final

L'uniformité et la durabilité sont deux aspects très importants à considérer lorsque vous vous préparez à offrir un service (c'est-à-dire, faire des préparatifs concrets pour transformer votre vision en réalité). Prenons les exemples de McDonald et de Coke, des marques internationales réputées en raison de l'uniformité de leurs produits. En effet, qu'importe le pays où vous vous trouvez, Coke est toujours Coke et les frites de McDonald goûtent toujours les mêmes. Dans le domaine des services, les hôtels Four Seasons ont pu maintenir leur position de la meilleure chaîne mondiale d'hôtels de luxe car ils offrent constamment des services excédant de loin leur concurrence. Quand les clients de FedEx font un envoi, il importe peu qui fait la cueillette et qui assure la livraison, l'enveloppe arrivera à destination au moment attendu : FedEx s'est fait un nom en terme de fiabilité. Ses clients seront prêts à payer davantage pour la tranquillité d'esprit, la fiabilité et la constance de ses services.

Les propriétaires et les gestionnaires de pharmacies doivent se rappeler que leur personnel jouera un rôle vital dans la mise en œuvre des services élargis, d'où la nécessité de faire participer le personnel dès que la vision est consolidée et que la préparation débute.

Dans le développement d'une entreprise et le maintien à long terme des services de pharmacie élargis, soulignons un principe capital : cette entreprise ne peut reposer sur une seule personne, le visionnaire qui a mis en branle le processus. Si vous ne pouvez présenter le service auprès de votre personnel afin de stimuler son enthousiasme, le convaincre de la valeur offerte et le motiver à s'engager au point de devenir un facteur de succès intrinsèque de l'entreprise, votre idée n'ira pas très loin.

Si le service tout entier dépend d'une seule personne, il ne sera pas durable. Si les connaissances et l'expérience ne sont pas transférables, il n'y aura aucun actif à vendre si l'entreprise change de main.

## Le marketing des services de pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2008 MediResource Inc.

Le niveau de service ne sera pas constant (ou serait même inexistant) en l'absence du propriétaire et l'aventure ne sera que de courte durée.

## 2.2 Consultation du personnel

La consultation du personnel est une étape importante mais on peut facilement l'oublier durant les préparatifs. Le gestionnaire se consacre entièrement à la réalisation de son idée, son temps et ses efforts étant sollicités par les tâches tangibles de la préparation. Or le personnel constitue un élément clé de tout plan de marketing, et l'on doit en faire une composante active du processus de préparation. Des employés peu motivés qui ne croient pas à l'utilité du service seront des messagers médiocres auprès des clients actuels de la pharmacie.

Alors que de nouveaux services viennent s'ajouter à la gamme des offres actuelles, il est vital de ne pas marginaliser l'importance des anciens services déjà établis. De plus, on ne doit pas concentrer toutes les ressources clés de la pharmacie sur la nouvelle initiative sans aucune considération des activités existantes.

Cela vaut la peine de rechercher l'opinion de votre personnel quant aux investissements à faire dans les domaines de la recherche, du développement, du coût en capital et des frais de marketing associés à la mise au point des nouveaux services. Si certains membres du personnel croient que vous disposez d'un important budget discrétionnaire pour investir dans les nouveaux services, si les hausses salariales ont été modestes ou inexistantes au cours des dernières années ou les employés considèrent qu'ils se trouvent à la limite inférieure de l'échelle salariale pour leur poste, la situation risque de démotiver le personnel. Si l'équipe de la pharmacie comprend que l'investissement s'effectue dans le meilleur intérêt de la durabilité et de la croissance de l'entreprise, et que les gestionnaires sont conscients des coûts occasionnés par le projet, les chances de réussite seront meilleures.

Un autre avantage de la participation du personnel lors de la planification des investissements est leur enrôlement dans les efforts visant à réduire les coûts. On peut, par exemple, demander aux membres du personnel de solliciter plusieurs estimations pour les projets matériels et les rendre responsables de l'obtention des meilleurs services auprès des fournisseurs, ou recueillir leurs idées sur la rationalisation des dépenses.

## 2.3 Rémunération

Un grand nombre d'entreprises courantes sont dotées d'un système de rémunération souple et novateur qui cherche à apparier les intérêts de l'employé avec ceux de l'entreprise. Cette considération est d'une importance capitale, or elle est sou-

vent négligée par les pharmaciens, professionnels dont le modèle de pratique a été dominé pendant des décennies par un salaire de base fixe et un mécanisme de rémunération au taux horaire.

Pour l'équipe de gestion, la rémunération devrait viser les objectifs suivants :

- apparier les intérêts de sorte à encourager les employés à contribuer à l'essor de l'entreprise en échange d'une meilleure récompense personnelle
- récompenser l'acceptation de responsabilités accrues par une rémunération additionnelle
- s'assurer que les employés sont directement intéressés dans les activités quotidiennes de l'entreprise
- offrir des occasions de perfectionnement professionnel qui profiteront tant à l'employeur qu'à l'employé

Le comportement humain répond à des motivations. Pour maintenir la cohésion à long terme de l'équipe et la qualité constante des services offerts, la meilleure motivation est de s'assurer que votre équipe soit satisfaite de sa rémunération. C'est une mesure efficace par laquelle vous vous assurez que le marketing des services additionnels sera un succès dès le début.

Un système de rémunération mal conçu pourrait entraîner des conséquences potentiellement défavorables dont voici quelques-unes :

- Un système de rémunération qui se fonde uniquement sur les grands volumes ou qui vise à réduire les coûts à un minimum absolu peut démotiver la prestation de services de qualité.
- En mettant l'accent seulement sur la rémunération financière, on peut négliger le perfectionnement professionnel (p. ex., cours d'accréditation, cours menant à un diplôme, ateliers pertinents offerts par l'industrie). Ce perfectionnement serait encore plus rentable pour l'entreprise parce que, d'une part, les employés sont heureux de pouvoir recevoir une formation supplémentaire, et d'autre part, l'investissement dans de nouvelles compétences profitera directement à la pharmacie.
- Offrir des primes égales à tous les membres de l'équipe sans égard à la contribution et au rendement personnel peut aliéner ceux qui ont eu un rendement exceptionnel.
- Il est risqué de laisser le personnel s'attendre à une récompense systématique – par exemple, un employé touche une prime ou une commission considérable une certaine année (surtout dans le cas d'une rémunération entièrement financière) mais ne la reçoit pas l'année suivante pour

une raison donnée. Il risque d'être très déçu malgré les meilleurs efforts du gestionnaire pour partager la récompense entre tous les membres de l'équipe ayant contribué à la prestation des services.

## 2.4 Besoin d'une méthode établie et d'une formation structurée

Pour les fins de cette section, examinons le cas du nouveau service de consultation sur la gestion de la pharmacothérapie, dont les frais sont assumés par le gouvernement de l'Ontario (MedsCheck). L'élaboration de méthodes appropriées lors de la préparation est cruciale à une mise en œuvre réussie. Dans cet exemple, le gestionnaire doit prendre en considération les points suivants :

- démarche permettant aux clients admissibles de réserver le service
- quels documents sont exigés pour la vérification et l'établissement de responsabilité légale, et comment procéder de manière efficace
- dans quel endroit le service sera fourni et comment il se déroulera (c'est-à-dire, la structure de l'entrevue) pour respecter l'uniformité
- comment s'assurer que les séances ne dépassent pas la durée prévue afin d'éviter l'accumulation, et faire en sorte de maintenir la marge bénéficiaire dans les cas comme le programme Meds-Check financé par l'Ontario, qui ne paie que des honoraires fixes.
- comment procéder pour la facturation.

La formation en bonne et due forme permet non seulement de protéger la réputation et l'uniformité des services, mais aussi de rassurer les employés en leur donnant le sentiment de faire partie du processus. Une formation active et structurée, qui simule des situations de prestation de services, offrira aux employés les réponses aux questions auxquelles ils n'auraient pas pensé. Ils apprendront aussi à aborder une situation donnée de la manière la plus simple et efficace.

Les exemples ci-dessous démontrent comment une formation structurée sera profitable pour l'entreprise à long terme et à plusieurs reprises :

- on s'assure que les attentes du client sont traitées avant la prestation de services (p. ex., passer en revue un formulaire de sélection préalable pour les services de gestion de la pharmacothérapie) et que l'étendue du service est bien expliquée au préalable
- la formation permet aux employés d'être à l'aise pour discuter des honoraires et de la facturation avant de fournir le service
- lors de séances de formation pratique, les techni-

ques de stérilisation ou de malaxage en laboratoire sont évaluées et les employés reçoivent des commentaires visant à assurer la qualité du produit et à réduire le gaspillage

- grâce à des séances d'entrevue et à la préparation de scripts, les employés reçoivent une formation interactive pour la gestion des plaintes provenant de clients clés comme les établissements de soins de longue durée, les cliniques rurales ou d'autres organisations partenaires.

## 2.5 Participation des intervenants clés dès le début du processus

Si certains intervenants ont un rôle déterminant dans le succès de votre service (p. ex., les médecins travaillant dans votre zone commerciale si vous vous orientez vers le malaxage spécialisé), il est très avantageux de les informer de vos plans, avant que vos services deviennent réalité. Ces intervenants auront ainsi l'occasion de poser des questions, de formuler des commentaires, de suggérer des possibilités d'affaires et même d'indiquer les secteurs où un autre fournisseur pourrait leur offrir de meilleurs services.

La rencontre initiale en face à face (de préférence) est le lancer de la balle par le pharmacien (présentation de 30 à 60 secondes des services et de l'occasion d'affaires qu'ils représentent). Elle constitue aussi un cadre de référence pour le matériel de marketing subséquent, qui cherchera à rappeler aux intervenants clés les offres ainsi que la vision présentées lors de cette conversation initiale.

Cette démarche vous guidera également dans l'élaboration des projets de marketing ultérieurs tant pour la forme que pour le contenu, vous aidant à mettre au point le message et à toucher les cordes sensibles de votre auditoire.

## 3. Marketing des services et communication avec les clients

### 3.1 Le mythe voulant que vous bâtissez votre entreprise et les clients viendront

« Vous bâtissez votre entreprise et les clients viendront » implique qu'il est inutile de faire des efforts de promotion pour réussir. D'une manière ou d'une autre, votre produit ou service se vendra tout seul. Les personnes ayant ouvert une pharmacie dans les années 1970 ou 1980 pourraient y voir une certaine vérité mais, de nos jours, n'importe quel gestionnaire de pharmacie comprend que le marché est beaucoup plus compétitif qu'auparavant.

### Le marketing des services de pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2008 MediResource Inc.

La vente des services liés à la santé n'est pas aussi simple qu'elle le semble à première vue. Étant un secteur complexe en soi, les services de pharmacie ne se vendent pas d'eux-mêmes. Il s'agit de services personnalisés (comme les évaluations de la pharmacothérapie, les programmes de prise en charge de maladies et le malaxage spécialisé, etc.) ou hautement spécialisés qui s'adressent à un nombre limité d'acheteurs potentiels (comme les services pharmaceutiques pour régions éloignées, la télépharmacie ou les soins à long terme).

Cette section devrait plutôt s'intituler : « Vous bâtissez votre entreprise et les clients viendront lorsque vous aurez fait vos preuves, établi des relations et rappelé maintes fois à votre auditoire cible ce que vous faites. » Si nous prenons l'exemple de Keswick Pharmacy, l'expansion de leur laboratoire de malaxage, l'investissement dans le nouvel équipement et le développement des compétences en traitement de la douleur, en médecine vétérinaire et en santé féminine n'ont pas apporté à **Jeannie Collins Beaudin** et son personnel un succès immédiat. Les chaises vides et la nourriture non consommée lors de sa journée portes ouvertes rappellent à Jeannie qu'il ne suffit pas de donner une forme matérielle à sa vision. Elle devra faire plus pour la vendre.

Le marketing stratégique peut faire une différence dans cette situation selon la réaction de la gestionnaire et la manière dont elle tire son expérience. Nombre de personnes seraient profondément découragées par un tel résultat initial, mais Jeannie Collins Beaudin et son équipe ont persévéré. Ils ont observé que, malgré le manque de participation à leur journée d'accueil, la distribution de dépliants constituait déjà une bonne étape pour informer les médecins du quartier de ce que leur pharmacie et ses nouvelles installations pouvaient offrir. Pour le personnel de Keswick Pharmacy, la journée d'accueil était en fait un succès malgré les apparences car elle constituait le coup d'envoi de leur expansion et leur donnait un motif pour contacter tous les médecins du quartier. Avec le temps, grâce à un marketing ciblé et continu auprès des médecins, les activités de malaxage spécialisé de Jeannie ont attiré une clientèle croissante. Ainsi, la pharmacie envoyait aux vétérinaires locaux des mises à jour régulières visant à les informer des nouveaux produits qui avaient été préparés en réponse à diverses demandes; elle envoyait aussi par télécopieur des suggestions d'ordonnances aux médecins dont les patients n'obtenaient pas un soulagement adéquat des douleurs chroniques. À l'heure actuelle, Keswick Pharmacy offre ses services de malaxage à l'échelle de la province.

Quand **Kevin McDonald** commençait à fournir ses services à l'hôpital Weeneebayko à Moose

Factory, une petite collectivité éloignée dans le Nord de l'Ontario, il ne rêvait pas d'un service de télépharmacie basé dans plusieurs centres. Kevin connaissait bien la région pour y avoir travaillé et, comme l'hôpital avait besoin des services d'un pharmacien hospitalier, il a vu l'occasion d'établir un service de télépharmacie à partir de son bureau d'Ottawa. Mais mettre sur pied et bâtir ce service pour une petite collectivité du Nord de l'Ontario ne donne pas à son entreprise une envergure nationale, et Kevin le savait. Offrir simplement un service utile à une région qui en a besoin lui apportera peu si personne d'autre n'est au courant de son offre. Le service mis sur pied, comment le présenter aux hôpitaux de Deep River, de Peterborough, de Timmins et d'autres régions à l'extérieur de l'Ontario?

Kevin a donc pris contact avec d'autres petits hôpitaux ontariens ayant les mêmes besoins, leur expliquant le succès qu'il connaissait à Moose Factory. Une fois cette réaction en chaîne amorcée, ce n'était plus qu'une question de temps pour qu'on se passe le mot sur les services qu'il offrait. Bien connaître les gens, le système et les besoins de Moose Factory ne suffisait pas pour bâtir son entreprise. Il a vu une occasion d'affaires, a mis au point et mesuré les avantages de son offre, mais c'est en sensibilisant les autres clients à ses services que Kevin a assuré la croissance de son entreprise. Vous pouvez avoir une idée extraordinaire, comme fournir des services de pharmacie à une région qui n'avait pas d'autres ressources, ou composer des préparations médicamenteuses adaptées pour des patients et leurs animaux domestiques, mais il ne suffit pas de bâtir votre entreprise pour que les clients viennent. Il faut sensibiliser votre clientèle cible à l'offre de services, et cela régulièrement. La patience est une vertu. Aucune entreprise ne se construit en un jour, tout comme une nouvelle pharmacie ne passe pas de 20 à 200 ordonnances d'un jour à l'autre.

### 3.2 Bâtir des relations

Lorsque vous vendez des services et non des produits, bâtir des relations est une démarche vitale pour votre réussite commerciale. Pour que vos clients cibles puissent acheter vos services, ils doivent vous connaître et savoir ce que vous offrez. Ils doivent vous faire confiance et percevoir en vous un expert dans le domaine qui peut ajouter de la valeur aux services. Au milieu de leur journée chargée, ils doivent savoir que vous êtes là. Votre auditoire se fait constamment bombarder d'annonces publicitaires, de présentations de vente et d'informations diverses – il n'est pas surprenant qu'il ne se souvienne plus de vos services. En effet, plus ceux-ci sont spécialisés et plus ils risquent d'être

relégués au second rang dans l'esprit des gens.

Après s'être positionnée comme une experte en malaxage dans sa région, Jeannie Collins Beaudin a saisi instantanément l'importance qu'elle doit accorder au marketing. L'un de ses amis était médecin et travaillait à côté de sa pharmacie. Malgré les interactions professionnelles courantes durant la semaine de travail (sans parler de leur amitié en dehors du contexte professionnel), ce médecin n'avait aucune idée que Jeannie pouvait préparer un produit clé dont pourraient bénéficier un grand nombre de leurs patients mutuels. S'étant rendue compte que même ses partisans les plus enthousiastes ne comprenaient pas pleinement l'échelle et l'étendue de ses services, Jeannie a décidé de lancer un bulletin régulier, des brochures destinées à tous les médecins de la ville, et des mises à jour périodiques sur ses produits vétérinaires d'ordonnance qu'elles distribuait au réseau des vétérinaires de sa région.

**Daryl Dolynny** gère la pharmacie Shoppers Drug Mart à Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest. Entrepreneur et gestionnaire accompli, il est l'un des membres les plus actifs au sein de sa collectivité. Pour son engagement dans la collectivité et son acuité dans les affaires, il a été reconnu l'un des 40 Canadiens performants de moins de 40 ansMC. Daryl et sa femme, Cindy, également pharmacienne, ont fait de leur Shoppers Drug Mart une entreprise très réussie qui offre ses services à près de 20 cliniques situées dans des collectivités de 50 à 1000 personnes, à l'échelle des Territoires du Nord-Ouest.

Daryl attribue le succès de ses affaires aux relations qu'il a pu établir avec les infirmières praticiennes dans le Nord. En fait, son équipe travaille depuis des années avec nombre de gens qu'elle n'a jamais rencontrés en personne. Il a cependant cette mise en garde : « Il s'agit surtout de bâtir des relations, et cela prend du temps. Vous devez faire vos preuves avant que les gens vous prennent au sérieux. »

Assumer un rôle actif dans la collectivité et interagir avec ses futurs collègues tôt dans leur carrière s'est révélé une démarche payante pour Daryl. Il comprend que le monde est petit et que, dans le Nord, cela est encore plus vrai. Il a pris l'habitude de participer à la formation théorique des infirmières et des infirmières praticiennes dans le Nord. Cela lui permet d'entrer en contact avec ses futures collègues avant qu'elles entrent sur le marché du travail. Il sait qu'elles pourraient devenir des décideurs plus tard dans leur carrière. En outre, Daryl a profité des occasions qui se présentaient dans la collectivité pour apporter son aide, démontrant son dévouement. Lorsque l'hôpital de Yellowknife souffrait d'un manque de personnel, Daryl et

Cindy ont apporté un coup de main au personnel. Ces gestes d'entraide ne s'oublient pas facilement; ils contribuent plutôt au développement de relations significatives et durables.

Kevin McDonald, quant à lui, souligne aussi l'importance des relations dans son secteur d'affaires où les clients potentiels sont peu nombreux (par comparaison à un service de gestion de la pharmacothérapie, par exemple, qui s'adresse à une plus vaste clientèle) et les cycles de vente, plus longs. Les gestionnaires d'hôpitaux n'achèteront pas un service pour la simple raison qu'il a fonctionné ailleurs. Ils doivent être convaincus que le service fonctionnera dans leur établissement aussi et qu'il sera bien accepté. Pour cela, il faut non seulement faire une offre de services crédible mais aussi avoir bâti des relations stratégiques.

### 3.3 Les récompenses de la persistance – un positionnement adéquat

Keswick Pharmacy au Nouveau-Brunswick a compris ce qu'elle devait faire sur le plan du marketing. La pharmacie devait se positionner comme une entreprise axée sur les connaissances et non sur les prix, car ses principaux concurrents pour les services pharmaceutiques classiques étaient des établissements à prix réduits. Aussi, l'équipe de Keswick Pharmacy a décidé de se démarquer et le secteur du malaxage lui offre une excellente occasion de mettre en valeur les connaissances qu'elle possède.

Cela dit, il faut trouver des occasions peu coûteuses mais pertinentes pour jouer le rôle d'expert et établir sa crédibilité dans son milieu, ce qui permet d'éviter des techniques de vente audacieuses. Voici quelques occasions à saisir pour mettre en valeur vos connaissances :

- donner des conférences à des groupes pouvant avoir un certain rapport avec vos activités commerciales, tels que :
  - › sociétés philanthropiques
  - › groupes confessionnels
  - › organisations communautaires
  - › résidences pour personnes âgées
  - › groupes ayant des intérêts particuliers (p. ex., les nouvelles mères)
- rédiger des articles dans les journaux locaux ou des publications spécialisées
- concevoir un bulletin périodique offrant des renseignements pertinents à vos lecteurs, avec des capsules d'information sur vos engagements dans le domaine

Bien souvent, les nouvelles initiatives s'appuient sur un budget de marketing très limité. Aussi, il est important de rechercher des occasions comme

## Le marketing des services de pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2008 MediResource Inc.

celles qui sont mentionnées ci-dessus pour produire le plus grand impact à peu de frais. Dans le cas de Jeannie Collins Beaudin, une excellente occasion s'est présentée : elle a été invitée à parler des plantes médicinales à un groupe communautaire situé à l'autre bout de la ville. Le sujet n'étant pas pertinent à la pratique de malaxage qu'elle était en train de mettre sur pied et de promouvoir, elle n'était pas initialement portée à y investir son temps. D'ailleurs, la majorité de son auditoire ne se donnerait pas la peine de traverser la ville pour aller chercher ces produits à sa pharmacie. Cet auditoire pourrait acheter des plantes médicinales dans n'importe quel autre magasin, et certainement à des prix plus avantageux chez les grands détaillants. Elle a donc accepté l'invitation à condition de pouvoir aussi présenter ses activités de malaxage, et les organisateurs n'y voyaient aucun inconvénient. Saisissant une occasion qui lui semblait peu intéressante à prime abord, Jeannie a abordé le sujet qui lui tenait à cœur devant un auditoire captif de clients potentiels.

### 3.4 Connaître votre auditoire

Dans le cas de Keswick Pharmacy, la clé du succès consiste à s'aligner avec tous les médecins, vétérinaires et dentistes de sorte qu'ils ne perçoivent pas la pharmacie comme une menace mais plutôt une ressource de valeur. Cependant, Kevin McDonald et Daryl Dolynny s'adressent à des marchés beaucoup plus spécialisés où le réseau d'acheteurs potentiels est limité. Outre l'image d'un expert, l'habileté en politique se révèle un atout dans ces situations.

Dès son arrivée à Yellowknife, Daryl s'est vite rendu compte que beaucoup de décisions stratégiques sont prises par un petit groupe de personnes ayant des liens politiques entre elles. Pour réussir dans ce milieu, Daryl savait qu'il devrait, lui aussi, bâtir des liens politiques avec ces décideurs. Quand un entrepreneur refuse de s'engager dans de telles situations, il ne devrait pas envisager une expansion commerciale dans ce genre de milieu - une autre raison de bien connaître votre auditoire.

### 3.5 Vendre une solution

À plusieurs égards, vendre un produit est beaucoup plus simple que vendre un service ou une solution. La tâche de vendre un service devient encore plus difficile lorsqu'elle doit s'exécuter sur un marché aussi varié et personnel comme les soins de la santé. Par défaut d'autres stratégies, vous serez porté à dire aux clients pourquoi ils ont besoin de vous et de vos services, mais s'ils ont pu se soigner adéquatement en l'absence de vos services, il sera difficile de trouver un argument de vente. Il est frustrant d'investir une grande part

de votre temps, de votre énergie et de vos ressources dans le marketing de quelque chose que vous considérez comme novateur, bénéfique et utile sans pouvoir faire une percée significative. Votre passion pour la vision initiale pourra s'estomper avec le temps.

### *Poser un diagnostic avant de prescrire*

Dans la communication avec vos clients potentiels pour présenter vos produits, il serait désastreux de présumer que vous savez exactement ce qui leur convient. Des affirmations comme « Nous savons ce dont vous avez besoin... » ou « Nous avons exactement ce qu'il vous faut... » ou encore « Il semble que vous avez besoin de... » sont souvent reçues avec scepticisme. Aux prises avec des affections chroniques, il y a peu de chances que les gens vous répondent favorablement si vous prétendez connaître exactement la solution au problème alors que, depuis des années, ils ont dû composer avec une situation difficile.

Même lorsqu'on offre des services de télépharmacie à de petits hôpitaux régionaux ou des services de gestion de la pharmacothérapie, ces groupes de clients ont tant bien que mal fait face à leurs situations avant l'arrivée de solutions. Il se peut qu'ils ne soient pas pleinement satisfaits de leurs situations mais, s'étant habitués à voir les choses se dérouler d'une certaine manière, ils se montreront tout d'abord sceptiques de toute solution proposée par une pharmacie qui prétend être la solution à leurs problèmes.

Pour ces groupes, une stratégie de marketing plus efficace consiste à créer pour eux la même vision que vous avez eue dans votre esprit. Vous pouvez leur présenter une situation et les faire cheminer du début à la fin du processus.

**Comparez les deux approches suivantes** (remarque : l'auteur ne prétend pas être un expert en hormonothérapie substitutive ni en hormones bio-identiques; il s'agit d'un simple exemple pour illustrer le point présenté, et l'information fournie ne doit pas être considérée comme des faits réels) :

**1. Méthode prescriptive :** Je vois dans votre dossier que vous avez cessé votre hormonothérapie substitutive (HTS). Mais vous n'avez pas à endurer les bouffées de chaleur pour autant; j'ai exactement ce qui vous faut. Nous composons des préparations hormonales bio-identiques destinées au traitement substitutif. C'est le genre de produits que les femmes devraient prendre, des hormones naturelles, au lieu des hormones synthétiques qui se trouvent dans les produits d'ordonnance courants. De cette façon, vous savez que vous prenez un produit tout à fait naturel. Nous ne croyons pas à l'approche de

la taille unique, et nous adaptons les teneurs de nos composés pour répondre à vos besoins. Voilà la solution qui vous convient.

**2. Méthode diagnostique :** Je vois dans votre dossier que vous avez cessé votre HTS. Je comprends ce qui a motivé votre décision. Depuis quelques années, des informations contradictoires circulent quant à ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas, ce qui est sûr et ce qui ne l'est pas. Même pour les pharmaciens comme nous, il n'est pas facile de démêler tout cela. Beaucoup de femmes nous ont rapporté aussi qu'elles ne peuvent tolérer l'HTS. Une chose n'a pas changé, cependant, à savoir que beaucoup de femmes souffrent de symptômes débilitants de la ménopause. Nous avons travaillé avec quelques médecins locaux à la recherche de solutions, pour répondre à l'immense besoin exprimé par nos patientes mutuelles. Si vous êtes toujours incommodée par des symptômes de la ménopause, cela vous intéresserait peut-être d'essayer une autre solution. Proposée à d'autres patientes qui ne pouvaient ou ne voulaient suivre une HTS, elle semble avoir connu un grand succès.

Lorsque la santé de quelqu'un est en cause, il est rare qu'une technique de vente basée sur la pression réussisse. Vous ne vendez pas un ordinateur portable ni une voiture, mais une solution aux problèmes de santé avec des conséquences sur le bien-être de quelqu'un. La méthode prescriptive incite le patient à poser plus de questions quand il aura vu que vous comprenez la situation. C'est le client qui se trouve aux commandes. Lorsqu'il vous posera ses questions, vos réponses créeront une vision dans l'esprit du client, une vision identique à la vôtre.

**Client (après la méthode diagnostique) :** « Je suis toujours très embêtée par ces bouffées de chaleur durant la nuit. Je souffre d'insomnie et je commence à sentir que j'ai des troubles de mémoire. Je n'en sais rien, c'est peut-être tout simplement le manque de sommeil, mais ce n'est vraiment pas drôle de vivre comme ça. Que font les autres femmes que vous avez mentionnées? »

**Pharmacien :** « Avec l'HTS, on tente de traiter la baisse des œstrogènes et de la progestérone due à la ménopause en administrant des hormones synthétiques qui sont étrangères à l'organisme. Les problèmes de tolérance provoqués par l'HTS découlent de l'incompatibilité des hormones synthétiques. Ce problème est reconnu en médecine et on a déployé beaucoup d'efforts pour mettre au point des hormones naturelles (c'est-à-dire des hormones qui sont exactement les mêmes que celles

produites par notre corps) qui sont absorbées à travers la peau. Certains progrès étonnants ont été réalisés dans ce domaine, et nous sommes maintenant en mesure de déterminer les taux d'hormones et de préparer des produits adaptés dans nos installations de malaxage. Bien que la ménopause et sa cause soient connues depuis des années, ce n'est que récemment que nous savons comment remplacer les hormones absentes par des répliques exactes, et mesurer la quantité d'hormone nécessaire au corps. Je serais heureux de vous fournir des renseignements additionnels. Voici des commentaires d'autres femmes qui pourraient vous être utiles. Les médecins locaux et notre personnel sont vraiment heureux de constater les bienfaits obtenus par nos patientes. C'est très gratifiant de voir qu'on a fait une différence. »

### 3.6 Se concentrer sur les avantages au lieu des caractéristiques

Les produits ont leurs caractéristiques – qui sont énumérées sur la fenêtre d'une voiture, sur la fiche technique d'un appareil ou d'un équipement électronique que vous envisagez d'acheter ou même sur l'étiquette des souliers. La prestation de services fonctionne différemment et, en général, bombarder les clients potentiels de tous les détails n'est pas la méthode la plus convaincante pour vous attirer un pourcentage suffisant du marché cible. Si vous n'arrivez pas à projeter une vision à ces clients potentiels où ils sont convaincus que votre service représente une solution valable pour leur problème pressant, ils n'achèteront pas.

La clé du succès consiste à présenter les avantages de votre offre – en d'autres termes, expliquer pourquoi vos services représentent une solution pertinente pour votre auditoire. Le marketing de vos services doit mettre l'accent sur les avantages et non sur les caractéristiques.

Reprenons l'exemple ci-dessus et voyons quelques caractéristiques du traitement hormonal bio-identique :

- Le produit renferme trois œstrogènes naturels (estriol, estradiol, et estrone) ± la progestérone ou la testostérone, dont les doses peuvent être adaptées aux besoins des patientes.
- Il renferme des hormones naturelles bio-identiques, par opposition à des hormones synthétiques.
- Il est administré par application sur la peau et n'entraîne pas les mêmes problèmes de tolérance que les médicaments oraux.
- Les taux hormonaux peuvent être mesurés et les doses, ajustées en conséquence.

Considérons maintenant le même exemple

## Le marketing des services de pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2008 MediResource Inc.

traitement hormonal bio-identique du point de vue des avantages :

- «Étant donné la possibilité de mesurer et d'adapter les doses d'hormones identiques, nous pouvons utiliser des doses plus faibles dans la plupart des cas, d'où une meilleure tolérance, aspect qui semblait poser un problème pour vous quand vous preniez les préparations d'HTS commercialisées.»
- «La possibilité d'avoir le médicament sous forme de crème plutôt qu'en comprimés pour voie orale aide aussi à améliorer la tolérance, aspect qui semblait poser un problème pour vous par le passé.»
- «La capacité d'adapter les doses et de mesurer les taux d'hormones en utilisant la salive nous permet de fournir le complément hormonal à la dose appropriée, évitant ainsi les effets indésirables associés à un apport excessif d'hormones; cela est un important point à considérer puisque l'innocuité des préparations d'HTS vous préoccupe.»
- «Comme nous sommes en mesure de réduire graduellement la dose d'HTS, les utilisatrices ont la souplesse de cesser le traitement d'une manière sûre et efficace au moment qui leur convient. Vous avez mentionné que vous ne vouliez pas d'HTS à long terme.»

Après avoir discuté avec une cliente potentielle de ses sentiments vis-à-vis de l'HTS, vous pouvez adapter la vision en tenant compte de ses perceptions de l'innocuité, d'une supplémentation appropriée, de la tolérabilité, de l'individualisation des doses et de la souplesse du traitement. Des arguments de vente qui vont au-delà des caractéristiques sont de loin plus efficaces. Votre rétroaction vise alors à démontrer à votre interlocutrice comment le service lui profitera.

### 3.7 Deux principales raisons pour lesquelles le client refuse d'acheter

#### 1. Le désespoir

La prestation de services en soins de la santé peut être difficile, surtout dans le domaine des maladies chroniques. Nombre de personnes atteintes d'une maladie chronique pensent qu'elles ont essayé toutes les options médicales possibles et commencent à perdre l'espoir. Elles commencent à croire qu'il n'y a aucune solution pour leur maladie. À la différence des gens qui ont un besoin de premier plan à satisfaire ou une douleur intense à soulager,

les personnes désespérées perçoivent leurs douleurs ou leurs besoins comme latents. Ces patients cessent de chercher une solution, car le problème n'en est plus un de premier plan pour eux.

Cela peut être le cas aussi dans les relations entre établissements, par exemple lorsqu'on offre des services de pharmacie à une clinique éloignée ou à un hôpital régional. Si les gestionnaires ont fait face au problème depuis longtemps sans pharmacien hospitalier sur les lieux, la nécessité de combler le poste par des services externes ne constitue pas une priorité. Le besoin est devenu une douleur latente.

Prenons le cas d'un homme souffrant d'une lombalgie chronique qui, depuis des années, s'est renseigné sur son problème à la recherche d'une solution, qui a dépensé des milliers de dollars pour des médicaments en vente libre, des produits naturels et des traitements d'ordonnance pour n'obtenir qu'un soulagement partiel ou aucun soulagement. Cet homme n'est pas prêt à envisager des options thérapeutiques effrayantes telles que la chirurgie. À cause du temps de rétablissement et des limites potentielles de cette intervention, il craint qu'en fin de compte, il ne sera pas plus avancé. À ce stade, il a abandonné l'idée d'une solution et s'est résigné à vivre avec la douleur. Il apporte alors des modifications à ses activités quotidiennes afin de composer avec la douleur. Celle-ci ne représente plus qu'un besoin latent auquel il n'accorde plus de priorité. Il n'espère plus obtenir une guérison et sera sceptique de tout produit qui prétend offrir une solution. Si vous êtes un pharmacien qui se spécialise dans le malaxage de préparations analgésiques, voilà un problème majeur. Il ne vous sera pas facile de convaincre un patient comme celui-ci. Il sera plus avantageux pour vous de cibler des patients qui n'ont pas encore perdu l'espoir et qui seraient prêts à explorer une nouvelle avenue thérapeutique. Pour convaincre un homme comme ce patient, vous devez faire preuve de patience et lui rapporter plusieurs histoires de réussite de votre produit.

#### 2. Le manque de confiance

L'un des plus grands avantages des pharmaciens est le fait d'être considérés, d'année en année, parmi les professionnels jouissant de la plus grande confiance dans la société. C'est un énorme avantage sur le plan du marketing car les gens n'achètent pas les services de quelqu'un à qui ils ne font pas confiance. Cet avantage peut nous sembler tout à fait logique, mais il est souvent sous-estimé. Depuis bien des années, les pharmaciens ont été réticents (en général) à demander des honoraires pour leurs conseils ou le temps consacré à des tâches autres que l'exécution des ordonnances. Nous avons en quelque sorte considéré cela comme

une obligation de fournir un service à la collectivité. À plusieurs égards, nous pensons que si nous avons mérité la confiance du public c'est en grande partie parce que nous n'avons pas cherché à faire un profit avec nos vastes connaissances. Nous craignons d'agir comme les avocats, les comptables, les personnes de métier voire les directeurs de funérailles – parler ouvertement, sans se gêner, du coût de leurs services et demander d'être payés en contrepartie.

Si le service est crédible et qu'il répond à un besoin réel sur le marché, le pharmacien possède un avantage dont peu d'autres professionnels peuvent profiter avec autant de facilité. Il n'est pas malhonnête de se faire payer pour ses compétences, et il n'y a aucun conflit d'intérêt lorsqu'on gagne un revenu en échange d'un service utile.

Si on ne demande aucuns frais pour ses services, personne n'en verra la valeur. On peut être considéré comme un professionnel fiable et intègre tout en percevant un rendement équitable pour les services rendus ou les renseignements fournis. Il est temps que les pharmaciens tirent avantage de la confiance considérable que le public leur accorde pour assurer la subsistance des services élargis.

### 3.8 Rechercher des rétroactions

Il est beaucoup plus difficile de fixer le prix d'un service et d'en évaluer les conséquences que dans le cas d'un produit. Il en ressort le besoin de solliciter des rétroactions détaillées des clients pour s'assurer que le service répond aux attentes et voir les possibilités d'améliorer l'offre. Il est important aussi de demander des témoignages écrits des clients satisfaits, lesquels vous serviront dans vos efforts promotionnels ultérieurs. En effet, il est beaucoup plus simple de présenter vos services aux clients potentiels en soulignant les défis rencontrés par d'autres et en quoi vos solutions ont été pertinentes.

Si vous pouvez utiliser des énoncés comme ceux qui suivent dans vos efforts promotionnels, ils généreront des effets très favorables d'autant plus qu'ils s'appuient sur des témoignages écrits :

- Nombre de nos clients ont exprimé les mêmes frustrations et nous avons travaillé avec eux pour mettre au point et fournir [le service X], qui a donné [le résultat Y].
- Certains de nos clients qui devaient faire face aux mêmes défis ont bénéficié de [X] de la façon suivante...

### 3.9 Voir grand

Comme vous avez vu plus haut, le concept selon lequel « vous bâtissez votre entreprise et les clients viendront » est un mythe. Cela est certainement le

cas, mais les pharmaciens ne devraient pas s'empêcher de voir grand lorsqu'ils ont établi une certaine crédibilité et se sont fait reconnaître dans leur domaine de compétence.

La nature humaine est vraiment intéressante. Quand nous prévoyons une réunion de trois heures, elle prend toujours les trois heures au complet et risque même de dépasser cette limite. Si, pour certaines raisons, cette réunion doit se terminer en 45 minutes, il est étonnant de constater comme le travail se fait en si peu de temps sans aucun compromis sur le plan des accomplissements. Même constatation dans les affaires et le marketing des services. Si vous traitez votre service comme un créneau commercial, et vous vous sentez à l'aise pour travailler avec un petit groupe de clients qui vous apportent un revenu modeste, votre entreprise en restera là. Si, à l'opposé, vous voulez offrir vos services à une population plus large et explorer un nouveau terrain, vous devez voir grand. Il vous faut ensuite prendre des mesures d'envergure, et les résultats peuvent être impressionnants. Si vous voyez grand, vous pouvez devenir grand.

**Raymond Bannister** est un pharmacien bien respecté à Saskatoon, en Saskatchewan. Même à l'approche des dernières années de sa carrière, il cherchait toujours à innover et à rendre la vie des autres plus facile. À l'âge où beaucoup de ses anciens camarades de classe joueraient au golf six fois par semaine, ce pharmacien de Saskatoon, contre toutes attentes, était absorbé par la tâche d'améliorer la qualité de vie des femmes présentant différents troubles endocriniens. Il avait vu comment cela affectait certaines femmes quotidiennement et il savait qu'il pouvait apporter une différence. Et voilà notre pharmacien qui retroussait ses manches pour travailler avec des femmes, s'attaquant à ces déséquilibres hormonaux dont les effets se manifestent sur tant de plans, personnel, physique, mental et sexuel.

Vers la fin des années 1990, Ray s'est bâti une solide réputation dans la collectivité pour ses compétences aussi bien que ses séances de consultation personnelles d'une heure auprès des femmes (pour lesquelles il demandait des honoraires, qu'elles payaient volontiers). Il savait qu'il avait un service très utile à offrir et, saisissant l'occasion pour agir sur une grande échelle, il a sensibilisé les femmes d'un bout à l'autre de la province à ses services. Ray invitait un médecin américain expert dans le domaine de la ménopause et des troubles hormonaux à donner une conférence à Saskatoon. Au lieu de louer une petite salle de réunion pour la conférence, Ray s'est adressé au Saskatoon's Centennial Auditorium au centre-ville. Même dans ses rêves les plus fous, Ray ne s'attendait pas à une

## Le marketing des services de pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2008 MediResource Inc.

telle participation. L'événement a suscité un intérêt tel que les gens faisaient la queue jusqu'à la rue, et il fallait retarder la conférence pour permettre aux participants de s'inscrire et de prendre leur place. Des femmes sont venues de tous les coins de la province et, depuis ce jour, Ray était reconnu comme expert partout dans la province et même en Alberta.

Peu de temps après, Ray a vendu sa pharmacie pour se consacrer exclusivement aux séances de consultation auprès des patientes, pratique qu'il a poursuivie jusqu'à ce jour.

Pour Kevin McDonald, son premier projet pilote avec l'hôpital Weeneebayko à Moose Factory, Ontario, s'est maintenant transformé en une entreprise dont les activités s'étendent à l'échelle de la province et, récemment, dans l'Ouest canadien. En voyant grand et en comprenant que ce qui fonctionnait à Moose Factory pourrait réussir aussi dans d'autres juridictions, Kevin a mis sur pied une entreprise qui promet de se développer encore. À l'heure actuelle, ses activités se sont diversifiées aussi; cela aiderait dans le cas où des circonstances hors de son contrôle viennent modifier la donne à l'un ou plusieurs de ses établissements-clients.

### 3.10 Se démarquer

L'un des ouvrages les plus respectés à l'heure actuelle dans le domaine du marketing est celui de Seth Godin, intitulé *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*. L'auteur utilise un exemple formidable pour illustrer la nécessité de se démarquer et, avec le temps, la difficulté de se faire toujours remarquer sans modifier constamment son offre de services.

Alors qu'il conduisait à travers la campagne française avec sa famille, l'auteur s'émerveillait de la beauté du paysage. M. Godin et sa famille ont remarqué en particulier ces vaches qui parsemaient les prés à perte de vue. Ces vaches étaient parfaites du point de vue couleur, forme et taille – aussi parfaites que dans des livres pour enfants. Cependant, à force de voir ces animaux le long de leur route, ils s'y sont vite habitués et, vers la fin de leur promenade, ils ont trouvé cette présence ennuyeuse – ces mêmes animaux qu'ils ont trouvé fascinants il y a quelques heures.

La nature humaine est ainsi faite, d'où la raison de faire en sorte que votre offre se démarque sur le marché. Comme M. Godin le définit : « le marketing remarquable est l'art d'intégrer les caractères distinctifs dans le produit ou le service même. Si vous ne pouvez vous démarquer, vous êtes invisible. »<sup>4</sup>

## 4. Mise en œuvre

Les modifications législatives, la reconnaissance accrue du rôle que les pharmaciens peuvent assumer au sein du système des soins de la santé, les restrictions du modèle actuel de rémunération des services de pharmacie, et la demande de services élargis par les membres de la génération du baby-boom, qui sont prêts à payer pour maintenir leur santé, sont autant de facteurs qui déclenchent des changements sans précédent pour les pharmaciens à l'échelle du pays. Cependant, par comparaison au marketing des produits, le marketing des services et la vision de solutions pertinentes pour les clients potentiels demeurent, à plusieurs égards, des défis de taille, surtout dans un secteur de services personnalisés comme les soins de la santé.

### Plan d'action pour la pharmacie

1. Avant de vous lancer, passez en revue les quatre facteurs fondamentaux du succès commercial et soyez prêt à accorder à chacun l'attention qu'il mérite :
  - › **Le service** – Vous engagerez-vous à mener des recherches adéquates pour repérer un besoin à combler sur le marché?
  - › **L'équipe** – Ferez-vous participer votre personnel, offrirez-vous une rémunération adéquate, comprendront-ils leur rôle et seront-ils prêts à y adhérer?
  - › **Les méthodes de travail** – Serez-vous prêt à investir temps et ressources dans l'élaboration des méthodes de travail et des programmes de formation qui permettront une prestation de services efficiente et uniforme?
  - › **Le marketing** – Investirez-vous des ressources pour vous assurer que vous communiquez à votre clientèle les caractéristiques remarquables de votre offre de services, accroissant ainsi la demande? Vous engagerez-vous à satisfaire un besoin sur le marché et, ensuite, à sensibiliser le marché à votre offre?
2. Prenez en considération la logistique commerciale – les 4 P :
  - › **Produit ou service offert**
  - › **Prix**
  - › **Promotion**
  - › **Place (méthode de distribution du produit ou service)**

3. Effectuez l'analyse du marché :
  - › **Concurrence**
  - › **Étude du marché**
  - › **Caractéristiques démographiques**
  - › **Segmentation du marché**
4. Préparez votre offre :
  - › **Assurez-vous qu'elle ne dépend pas d'une seule personne.**
  - › **Recrutez** le personnel approprié.
  - › **Rémunérez** le personnel de façon appropriée – offrez des mesures incitatives pertinentes.
  - › **Formez** le personnel afin qu'il adhère aux méthodes de travail, permettant le maintien de l'efficacité et de l'uniformité dont il était question plus haut.
  - › **Bâtissez des relations** avec les intervenants clés.
5. Persistez et ayez confiance dans votre entreprise – Rome ne s'est pas construite en un jour.
6. Démarquez-vous – de sorte que vos clients ne vous oublieront pas, ni vos services.

## Références

1. McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them (Sixth Edition). Oxford: Elsevier; 2007.
2. Levinson JC. Guerilla Marketing, 4e édition: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business. New York: Houghton Mifflin; 2007.
3. [www.universitybusiness.com/page.cfm?p=751](http://www.universitybusiness.com/page.cfm?p=751), consulté le 24 juin 2008.
4. Godin S. Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable. New York: Penguin; 2003.

## Bibliographie

- Bosworth MT. Solution Selling: Creating Buyers in Difficult Selling Markets. New York: McGraw-Hill; 1994.
- Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. Toronto: Harper Collins Canada; 2001.
- Flannery TP et al. People, Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations. New York: Simon & Schuster; 2002.
- Gerber ME. The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It. New York: HarperCollins; 2001.
- Godin S. Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable. New York: Penguin; 2003.
- Hiam A. Marketing for Dummies, Second Edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.; 2004.
- Kotler P, Keller, KL. Marketing Management 12e édition. New York: Prentice Hall; 2006.
- Levinson JC. Guerilla Marketing, 4e édition: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business. New York: Houghton Mifflin; 2007.
- Martin S. The 7 crucial steps independent professionals need to take before marketing their services. [www.business-sanity.com/articles/crucial\\_steps.html](http://www.business-sanity.com/articles/crucial_steps.html). Consulté le 5 décembre 2007.
- McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them (6e édition). Oxford: Elsevier; 2007.
- Putman AO. Marketing Your Services: A Step-by-Step Guide for Small Businesses and Professionals. New York: Wiley; 1990.
- Schwartz D. The Magic of Thinking Big. New York: Simon & Schuster Inc.; 1987
- Ziglar Z. Selling 101: What Every Successful Sales Professional Needs to Know. Nashville: Thomas Nelson; 2003.

## Questions

1. Parmi les énoncés suivants, lequel N'EST PAS une raison pour laquelle il est nécessaire de faire des recherches et de planifier avant d'élargir son éventail de services pharmaceutiques?
  - a. La plupart des pharmacies disposent de ressources limitées pour l'expansion de services, alors elles doivent s'assurer que leur capital est investi judicieusement.
  - b. Votre expansion de services échouera si vous ne soumettez pas un plan d'affaires détaillé à un évaluateur externe.
  - c. Pour une pharmacie, il n'est pas facile d'élargir son éventail de services, par opposition à une gamme de produits. Par conséquent, elle doit faire attention pour maintenir une marge bénéficiaire à des volumes plus faibles.
  - d. Toutes ces réponses.
2. Parmi les éléments suivants, lequel N'EST PAS un aspect clé à considérer lorsque vous envisagez une expansion de services?
  - a. la rentabilité de l'offre de services en question
  - b. l'identification des services qui prennent le moins de temps
  - c. les caractéristiques démographiques de la clientèle actuelle de la pharmacie
  - d. les caractéristiques démographiques de la clientèle potentielle de la pharmacie
3. Parmi les éléments suivants, lequel constitue un important facteur à considérer lorsque vous planifiez la prestation d'un nouveau service?
  - a. l'uniformité
  - b. s'assurer que le programme ne dépend pas d'une seule personne
  - c. la durabilité
  - d. toutes ces réponses
4. Parmi les modèles de rémunération suivants, lequel représente un modèle créatif qui permettrait d'assurer le succès de l'expansion de services?
  - a. récompenser le personnel par des primes croissantes pour chaque année successive du programme d'expansion
  - b. offrir des primes égales à tous les membres de l'équipe lorsque l'entreprise atteint un niveau de revenu cible pré-établi
  - c. ajouter des mesures de rémunération non financières comme le remboursement du coût complet des programmes de formation du personnel, qui se rapportent aux services offerts en magasin
  - d. toutes ces réponses
5. Lorsqu'on met sur pied un nouveau service, pourquoi est-il nécessaire d'établir une marche à suivre officielle pour la prestation du service?
  - a. pour assurer l'uniformité quant à la prestation de service
  - b. pour établir un cadre de référence permettant au gestionnaire de tester les employés qui souhaitent participer à la prestation de services
  - c. pour permettre d'offrir une indemnisation complète à tous les employés qui participeront à la prestation de services
  - d. A et B seulement
6. Parmi les énoncés suivants concernant la nécessité de bâtir des relations afin d'assurer le succès d'une expansion de services, lequel N'EST PAS vrai?
  - a. Étant donné le caractère personnel des services par opposition aux produits, les gens n'achèteront des services qu'auprès des personnes qui leur sont proches, comme leurs amis et leur famille.
  - b. Plus le service offert est spécialisé, plus le nombre d'acheteurs potentiels sera limité et plus grande sera l'importance des relations d'affaires.
  - c. Vous devez d'abord prouver votre crédibilité avant que les acheteurs potentiels s'intéressent à votre offre.
  - d. Vous devez continuellement rappeler ce que vous pouvez offrir, car les gens se font sans cesse bombarder d'annonces et d'informations de différentes sources, et ils peuvent facilement oublier votre existence après votre effort initial de sensibilisation.
7. Parmi les exemples suivants, lequel décrit des occasions stratégiques mais peu coûteuses pour vous faire connaître ainsi que vos services?
  - a. présenter à une société philanthropique ou une organisation communautaire locale
  - b. rédiger un article dans un journal ou une publication spécialisée
  - c. A et B
  - d. aucune de ces réponses

8. Parmi les énoncés suivants qui s'adressent à un client potentiel, lequel décrit un avantage de votre offre de services?
- « Notre offre est beaucoup moins coûteuse que celle de toute autre pharmacie en ville. »
  - « Vous avez mentionné la difficulté que vous éprouviez à avaler des comprimés, alors notre capacité de préparer ce médicament sous forme liquide pourrait vous intéresser. »
  - « Notre programme peut être adapté aux besoins de chaque client. »
  - A et C
9. Parmi les énoncés suivants qui s'adressent à un client potentiel, lequel décrit une caractéristique de votre offre de services?
- « Le service peut être réservé en ligne. »
  - « Notre programme est offert le matin aussi bien que le soir. Cela peut être intéressant dans votre cas étant donné votre horaire de travail variable. »
  - « Nous pratiquons des honoraires fixes, au lieu d'un tarif horaire, alors n'hésitez pas à nous téléphoner chaque semaine, comme il se peut que vous ayez beaucoup de questions de suivi. »
  - Toutes ces réponses.
10. Quelle raison peut empêcher les gens d'acheter votre service?
- Ils n'espèrent plus trouver une solution à leur problème.
  - Ils ne vous font pas confiance.
  - Ils n'accordent plus de priorité au problème en question – celui-ci est devenu un problème latent.
  - Toutes ces réponses.
11. Selon Malcolm McDonald, qui a été cité dans la leçon, lequel des éléments suivants NE constitue PAS un élément clé du succès commercial?
- les méthodes de travail
  - le marketing professionnel
  - le nombre de produits ou de services à vendre
  - les personnes travaillant au sein de l'entreprise
12. Parmi les énumérations suivantes, lesquelles donnent les éléments de la logistique commerciale classique?
- prix, promotion, place, et produit
  - prix, promotion, équipe, et produit
  - prix, équipe, place, et produit
  - prix, promotion, place, et équipe
13. Quel est l'opposé du marketing de masse?
- guerrilla marketing*
  - cybermarketing
  - étude du marché
  - marketing de créneaux
14. Pour les propriétaires des petites entreprises, quels sont les avantages de ne pas pratiquer le marketing de masse?
- En général, une petite entreprise a de meilleures chances de répondre efficacement aux besoins d'un petit segment du marché par opposition à l'ensemble du marché.
  - Il est difficile de satisfaire les besoins de tous ses clients, et cela laisse la porte ouverte à un concurrent potentiel qui saurait répondre à certains besoins précis non comblés; l'adepte du marketing de masse perdra alors une part du marché.
  - A et B
  - Aucune de ces réponses
15. Le marketing est un processus pour toutes les activités suivantes sauf :
- prévoir un budget publicitaire approprié
  - déterminer l'offre de valeur pour répondre aux besoins des clients
  - quantifier les besoins des groupes de clients
  - définir les marchés