

## UN PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE POUR LES PHARMACIENS QUI CHERCHENT À SOUTENIR UNE EXPANSION DE LEURS ACTIVITÉS ET À ÉTENDRE LEUR CHAMP DE PRATIQUE

### Objectifs d'apprentissage

Lorsque vous aurez mené à bien cette leçon, vous devriez être en mesure de :

1. comprendre l'importance d'établir un plan d'affaires fixant des objectifs de performance avant d'étendre leur programme de services en pharmacie.
2. comprendre les principales composantes des plans d'affaires nécessaires au développement et à la gestion des objectifs de performance à court et à long terme
3. décrire les stades de la planification stratégique à long terme à l'aide d'outils tels que le modèle du « diamant-E » et l'analyse « PEST »
4. identifier les différentes composantes d'un plan d'affaires, incluant un plan opérationnel visant spécifiquement le développement des services en pharmacie.

### Instructions

1. Après avoir lu cette leçon attentivement, étudiez chaque question, puis choisissez la réponse que vous croyez correcte. Même si plusieurs choix peuvent s'avérer acceptables, un seul cependant sera considéré comme le choix exact.
2. La note de passage est de 70 % (soit 14 réponses correctes sur 20). Si vous réussissez cette leçon, vos crédits seront enregistrés auprès de l'Ordre provincial compétent. (Veuillez noter que dans certaines provinces, il incombe aux pharmaciens eux-mêmes d'aviser l'Ordre.)

### Comment répondre ?

- A. Pour connaître vos résultats immédiatement, répondez en ligne sur [www.monportailpharmacie.ca](http://www.monportailpharmacie.ca)
- B. Faites-nous parvenir votre carte-réponse par courrier ou télécopieur au (416) 764-3937. Votre carte-réponse sera notée et les Éditions Rogers vous enverront vos résultats sous pli dans un délai de six à huit semaines.

### UNE LEÇON DE FORMATION CONTINUE GRATUITE

## Principes commerciaux fondamentaux pour l'expansion des services dans la pratique pharmaceutique

Mike Jaczko, B.Sc. Phm, Peter Adams, B.Sc. Phm, MBA, Andrew Lockie, BA, MBA

**« Dirigez vos affaires, ne vous laissez pas diriger par elles. »**

— Benjamin Franklin

### Introduction

Le moins que l'on puisse dire est que la notion d'expansion des services pharmaceutiques est d'actualité. Tandis que les pharmaciens et les propriétaires ou gérants de pharmacies commencent à explorer les nouvelles possibilités qui s'offrent à eux, de nouvelles sources de revenus commencent lentement à se dessiner. L'accroissement du chiffre d'affaires ne se traduira par une augmentation du bénéfice qu'à condition que les dépenses nécessaires pour obtenir ces nouveaux revenus soient correctement planifiées et gérées.

La possibilité de développer une entreprise n'est pas sans risques, car la prestation de nouveaux services exige des ressources supplémentaires. Par exemple, Sandra et Rick sont respectivement la propriétaire et le gérant d'une petite pharmacie indépendante en Ontario. Ils pensent que le nou-

veau programme de revue des médicaments financé par le gouvernement leur donne une bonne occasion d'étendre leur champ de pratique, mais ils ne savent pas très bien comment répartir leurs ressources limitées pour développer leurs affaires sans que cela nuise à l'exploitation actuelle de l'officine et à la qualité du service à la clientèle. C'est pourquoi, pour eux comme pour tous les pharmaciens qui désirent étendre leurs services, il est important d'élaborer soigneusement une stratégie qui tienne compte du contexte commercial et des capacités de leur pharmacie.

Pour élaborer une stratégie pour une pharmacie, il faut commencer par procéder à une analyse stratégique. Cela consiste à identifier clairement les objectifs et les résultats mesurables, à l'instar des critères d'évaluation des essais cliniques, bien connus des pharmaciens.

Cette leçon guidera les pharmaciens et les propriétaires ou gérants de pharmacie à travers un ensemble de principes relatifs à la conduite des affaires qui sont essentiels à l'élaboration d'une

### Solutions pour changer sa pratique

est un programme de formation continue visant à aider les pharmaciens à élaborer un plan à long terme basé sur des ressources pour mettre en place et soutenir une expansion de leurs activités. Bien que chacune de ces leçons soit indépendante, elles sont conçues de façon à s'appuyer les unes sur les autres, dans l'ordre dans lequel elles seront publiées.

**Leçon 1:** Gestion du changement et évaluation des besoins dans la pratique pharmaceutique (juin 2007)

**Leçon 2:** Analyse du marché en vue de préparer l'expansion des services dans la pratique pharmaceutique. (septembre 2007)

**Leçon 3:** Principes commerciaux fondamentaux pour l'expansion des services dans la pratique pharmaceutique (novembre 2007)

**Leçon 4:** Commercialisation et facturation des nouveaux services pharmaceutiques (février 2008)

NB: Accréditation du CCEPP en instance pour pour la leçon 4

## Obtenez vos résultats de FC immédiatement !

Vous pouvez répondre et être  
accrédité en ligne sur  
[www.monportailpharmacie.ca](http://www.monportailpharmacie.ca)

stratégie et à l'évaluation des performances de la pharmacie. En respectant ces principes, ils jetteront les fondations d'une expansion financièrement viable de leurs services pharmaceutiques.

### DÉFINITION DES OBJECTIFS

- Qu'est-ce qui détermine le succès d'une pharmacie?
- Comment obtenir un succès optimal dans votre pratique?

Si vous posez ces questions à 100 pharmaciens, vous pouvez vous attendre à 100 réponses différentes.

La capacité de déterminer dans quelle mesure une pharmacie connaît – ou a connu – du succès dépend des critères ou des objectifs établis. Quel que soit le type de pratique pharmaceutique, une chose est certaine : bien définir ses objectifs est une des clés du succès des affaires de la pharmacie ou de la pratique d'un pharmacien.

Si un gérant ou un propriétaire de pharmacie définit mal ses objectifs et évalue mal sa réussite, et s'il organise les activités de sa pharmacie sur cette base, il est pratiquement certain que les résultats ne seront pas optimaux.

De plus, les gérants ou propriétaires de pharmacies définissent souvent leur succès en fonction des résultats passés. Ils s'imaginent qu'en travaillant fort et en faisant face aux circonstances de leur mieux, leurs résultats ne pourront qu'être bons. Cette façon de faire est dangereuse et peut conduire un propriétaire ou un gérant de pharmacie à diriger « avec succès » une entreprise qui ne fait que sous-performer – parce qu'il ne s'est pas fixé d'objectif. *Les efforts et les activités qui ont permis d'obtenir de bons résultats par le passé NE SONT PAS nécessairement ceux qui assureront le succès de l'entreprise à l'avenir.* Ne confondons pas efforts et résultats !

L'établissement d'objectifs présente deux avantages importants :

1. Cela permet de concentrer les efforts sur les aspects de la gestion d'une entreprise ou d'une pratique qui sont les plus importants pour sa croissance et son expansion.
2. Cela évite que le propriétaire ou le gérant de la pharmacie ne redéfinisse ses critères de succès après coup pour justifier son optimisme.

Lorsqu'ils déterminent leurs objectifs, les propriétaires d'entreprise font souvent deux erreurs courantes, mais qui sont pourtant évitables : soit ils se fixent des objectifs trop faciles à atteindre, soit ils se fixent des objectifs impossibles à atteindre et ils doivent alors gérer le manque à gagner subséquent. Pour éviter ces erreurs, on peut diviser les objectifs en deux grandes catégories : les objectifs de rendement (à court terme) et les objectifs stratégiques (à long terme).

En ne se concentrant que sur les résultats à court terme, on court le risque de sacrifier des possibilités de gains ultérieures. Par exemple, une pharmacie qui veut augmenter son volume d'ordonnances en

renonçant à sa quote-part, attirant ainsi une clientèle qui continuera à s'attendre à un prix inférieur, peut limiter sa rentabilité à long terme. Inversement, en ne se concentrant que sur des objectifs stratégiques à long terme, on risque de sacrifier les succès à court terme. Par exemple, si un propriétaire ou un gérant de pharmacie se concentre trop sur une spécialisation en gériatrie, il risque de faire involontairement en sorte que la clientèle familiale plus jeune se sentira moins bienvenue. Il est utile de considérer les objectifs de rendement à court terme comme un sprint et les objectifs à long terme comme un marathon : il faut régler sa cadence en conséquence.

Les pharmacies qui réussissent le mieux sont celles qui parviennent à maintenir un équilibre entre objectifs à court et à long terme. Pour simplifier, il faut considérer que les objectifs à court terme doivent être réalisables en un an, tandis que les autres exigent plusieurs années. Cet aspect est particulièrement pertinent lorsque vous décidez d'étendre votre gamme de services pharmaceutiques. Par exemple, un objectif à court terme peut être de réaliser quatre revues des médicaments sur rendez-vous par mois sur six mois, en envisageant de passer à quatre rendez-vous par semaine au bout d'un an.

### OBJECTIFS DE PERFORMANCE À COURT TERME

On peut mesurer certains objectifs de performance de façon empirique, tandis que d'autres sont parfois plus difficiles à évaluer. On trouve les deux cas dans le domaine de la pharmacie.

De nombreux pharmaciens ont l'habitude de diriger leur pharmacie de façon intuitive. Pourtant, compte tenu du contexte actuel de rétrécissement des marges bénéficiaires, l'erreur n'est plus permise. Les exploitants de grandes chaînes utilisent des paramètres exclusifs relativement sophistiqués pour mesurer leurs objectifs de performances financières et opérationnelles. Ces paramètres, appelés « ratios », utilisent les relations entre des indicateurs-clés de l'état financier d'une pharmacie pour déterminer sa santé économique globale. L'analyse de ratio est un moyen de plus en plus important, voire indispensable, pour élaborer et surveiller les objectifs de performance à court terme. Le fait d'atteindre les moyennes du secteur d'activité pour ces ratios définis assure que la pharmacie s'appuie sur de solides bases financières et opérationnelles pour relever les défis économiques qui pourraient surgir si vous modifiez et développez vos services professionnels.

Cette partie de la leçon met en relief certains des indicateurs les plus courants, les ratios financiers, qui sont utiles pour l'exploitation d'une pharmacie. Il s'agit de lignes réservées aux articles que l'on trouve habituellement dans les états de résultats et les bilans que produisent régulièrement les comptables.

Ces ratios peuvent être classés en catégories pour répondre à plusieurs questions importantes<sup>1</sup> :

- **Liquidité** : la pharmacie peut-elle assumer ses

engagements à court terme?

- **Efficacité financière** : l'actif de la pharmacie est-il bien géré?
- **Rentabilité** : la pharmacie rapporte-t-elle des bénéfices adéquats?
- **Solvabilité** : la pharmacie peut-elle assumer ses engagements à long terme?
- **Productivité opérationnelle** : l'officine est-elle productive sur le plan opérationnel?

Il est important de comparer les ratios de votre pharmacie à la fois à des références internes (analyse de tendance chronologique ou historique) et à des paramètres externes reconnus dans le secteur de la pharmacie canadienne. En procédant à ce genre d'analyse stratégique, le propriétaire ou le gérant d'une pharmacie se met en bonne position pour planifier, mettre en œuvre et évaluer une expansion des services pharmaceutiques sans exercer une pression financière indue sur l'exploitation.

## Liquidité

La liquidité est la capacité de convertir l'actif (comme les créances et les stocks) en argent liquide pour payer les dettes à court terme (comme les comptes payables aux fournisseurs et aux grossistes).

### a. Ratio de liquidité générale ou ratio du fonds de roulement = Actif à court terme ÷ Passif à court terme

Dans le secteur de la pharmacie, un ratio de liquidité à court terme d'au moins 2 est nécessaire pour s'assurer que l'exploitation dispose des réserves de liquidités nécessaires pour répondre aux besoins à court terme si le chiffre d'affaires diminue ou si les dépenses augmentent soudainement. En d'autres termes, l'actif à court terme (la somme du montant de l'encaisse, des comptes clients, de la valeur du stock, des titres de placement et des dépenses prépayées) pourrait diminuer de 50 % et rester suffisant pour couvrir les obligations courantes<sup>2</sup>. Selon les statistiques de 2006 de Cunningham, la moyenne de ce ratio pour le secteur de la pharmacie serait de 2,5<sup>3</sup>.

### b. Ratio de liquidité relative = (Actif à court terme – Stocks) ÷ Passif à court terme

Le ratio de liquidité relative donne une meilleure indication de la liquidité relative d'une pharmacie en déduisant le stock, le moins liquide des éléments de l'actif à court terme. On considère généralement un ratio de 1 comme bon en ce qui concerne le secteur de la pharmacie<sup>2</sup>.

### c. Délai de règlement des comptes fournisseurs = (Comptes fournisseurs ÷ Achats annuels) x 365 jours

Le délai de règlement des comptes fournisseurs indique le niveau d'efficacité de la pharmacie quant au paiement de la marchandise à ses créanciers. Les propriétaires et gérants de pharmacies devraient fixer leur délai moyen de règlement (utilisation du crédit commercial) en fonction des escomptes de paiement qu'accordent

les fournisseurs. Une valeur supérieure à 30 jours peut laisser penser que la pharmacie ne profite pas des escomptes de prompt paiement. Par exemple, lorsque les conditions spécifiées sur une facture sont « 2, 10 net 30 », la pharmacie devrait la payer dans les 10 jours pour profiter d'un rabais de 2 % sur le montant de la facture.

## Efficacité financière

### a. Taux de rotation des stocks = Coût des marchandises vendues ÷ Stock moyen

Ce paramètre est la mesure la plus directe de la façon dont l'actif le plus important d'une pharmacie est géré. Elle mesure combien de fois une pharmacie renouvelle son stock en une année. Plus elle est élevée mieux cela vaut, mais seulement jusqu'au point où un nombre inacceptable de produits sont en rupture de stock. Les ruptures de stock sont la principale cause de perte de revenu si les clients partent sans avoir trouvé ce qu'ils cherchent. Les officines peuvent fonctionner avec 6 à 10 « rotations » par an. De nombreuses pharmacies ont mis en place un système d'inventaire permanent tant pour la partie magasin que pour l'officine afin de mieux gérer leur stock.

### b. Délai de recouvrement des comptes clients = Comptes clients ÷ Moyenne quotidienne de ventes à crédit

Ce paramètre mesure la rapidité à laquelle la pharmacie recouvre le montant des ventes à crédit concédées aux clients ou aux régimes d'assurance-médicaments. Une valeur supérieure à 40 jours permet de penser qu'il y a trop d'actif (d'argent) immobilisé, qui ne peut donc pas être affecté au paiement des dettes ou mis au compte des bénéfices. On compare souvent cette valeur à celle du délai de règlement des comptes fournisseurs décrit précédemment. Un délai de recouvrement des comptes clients inférieur à celui du règlement des comptes fournisseurs indiquerait alors que la pharmacie utilise en fait les comptes fournisseurs pour financer ses comptes clients. Le délai de recouvrement des comptes clients a chuté au cours des 10 dernières années avec l'apparition des technologies de règlement des demandes de remboursement en ligne et de transfert électronique.

En conclusion, en réduisant des éléments du fonds de roulement comme le stock et les comptes clients, on réduit la nécessité d'emprunter à des institutions financières et on libère des liquidités qui pourraient être utilisées pour étendre les services de la pharmacie.

## Rentabilité financière

### a. Bénéfice brut

Le bénéfice brut, qu'on appelle souvent « marge brute », peut s'exprimer en dollars ou en pourcentage du chiffre d'affaires. On obtient le bénéfice brut en déduisant le coût des marchandises vendues du chiffre d'affaires. C'est avec ce

montant qu'une pharmacie paye ses diverses charges d'exploitation comme les salaires, le loyer et le téléphone. Il convient de faire la distinction entre la marge bénéficiaire de l'officine et celle de la partie magasin, le cas échéant. Selon Cunningham, la marge bénéficiaire de la partie magasin est de 30 % (35 % pour le quartile supérieur) et celle de l'officine, de 28 % à 29 %<sup>3</sup>. Enfin la marge brute « mixte » est un mélange des deux, prenant en compte la proportion relative du chiffre d'affaires de la partie magasin par rapport à celui de l'officine.

### b. Bénéfice net

Ce paramètre est une mesure simplifiée du montant d'argent qui reste à la pharmacie quand toutes les dépenses annuelles ont été payées. Comme le bénéfice brut, on peut l'exprimer en dollars ou en pourcentage du chiffre d'affaires. On parle aussi de « résultat avant intérêts et impôts ». Il est en effet important de savoir si l'on parle du bénéfice après ou avant impôts. Il est aussi essentiel de surveiller les tendances annuelles. L'exploitation d'une pharmacie peut donner un résultat négatif (elle affiche une perte) ou faire des bénéfices pouvant représenter jusqu'à 4 % à 10 % du chiffre d'affaires. Cunningham présente ce ratio sous la forme d'un pourcentage du bénéfice brut, c'est-à-dire d'un pourcentage d'un pourcentage. On parle, par exemple, de bénéfices nets moyens de 26 % à 38 % du bénéfice brut. Sur la base d'un bénéfice brut de 25 %, cela donne un bénéfice net de 1,3 % à 9,5 % du chiffre d'affaires (de  $0,25 \times 0,26 = 1,3\%$  à  $0,25 \times 0,38 = 9,5\%$ )<sup>3</sup>.

### c. Rendement du capital investi = Bénéfice net ÷ Valeur nette (capitaux propres)

### d. Rendement de l'investissement total = (Bénéfice net ÷ Capitaux propres) + Passif

Ce ratio se présente sous les deux formes citées ci-dessus. En général, il permet d'évaluer l'efficacité de l'argent injecté (capitaux propres du propriétaire et dettes) à générer des bénéfices pour la pharmacie (le rendement). On peut s'attendre à un rendement du capital investi de 10 % à 15 % quand la pharmacie a atteint sa vitesse de croisière. Il faut noter que le calcul du rendement doit souvent être « normalisé » pour s'assurer que le bénéfice net reflète un salaire raisonnable pour le propriétaire, un loyer conforme au marché (si le pharmacien est propriétaire du magasin) ainsi que de toutes les charges d'exploitation<sup>4</sup>.

## Solvabilité

La solvabilité est une mesure de la capacité d'une pharmacie à rembourser les dettes liées à la capitalisation à long terme<sup>5</sup>.

### a. Ratio capitaux empruntés/capitaux propres = Total du passif ÷ Valeur nette (total de l'actif - total du passif)

Ce ratio compare le total des dettes de la pharmacie au total de ses capitaux propres; on peut l'exprimer sous la forme d'un pourcentage ou

d'un nombre. Une moyenne acceptable est de 80 % (ou 0,8), mais il est de 60 % (ou 0,6) pour les pharmacies du quartile supérieur<sup>3</sup>. Si le total des dettes est supérieur aux capitaux propres du propriétaire, la pharmacie est vulnérable. Naturellement, ce ratio sera supérieur à 100 % les premières années pour les pharmacies qui viennent d'ouvrir. Mais une pharmacie bien établie qui est incapable de payer ses dettes à long terme est considérée comme insolvable et risque d'être confrontée à de sérieux problèmes financiers.

## Productivité opérationnelle

### a. Salaires

Après le stock, la dépense la plus importante d'une pharmacie est la masse salariale. On peut exprimer les salaires avant charges sociales sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires brut ou de la marge bénéficiaire brute. Le plus généralement, ce pourcentage va de 8 % dans les grandes exploitations à plus de 15 % dans les petites pharmacies d'officine. Compte tenu du rétrécissement des marges brutes, on peut aussi exprimer les salaires sous la forme d'un pourcentage de la marge brute (c.-à-d. un pourcentage d'un pourcentage). Dans l'ensemble des pharmacies, la moyenne se situe entre 41% et 48 %<sup>3</sup>. Sur la base d'une marge brute de 25 %, la moyenne des salaires en pourcentage du chiffre d'affaires sera de 10,25 % à 12 % (de  $0,25 \times 0,41 = 10,25\%$  à  $0,25 \times 0,48 = 12\%$ ).

### b. Nombre d'ordonnances traitées par heure de travail à l'officine

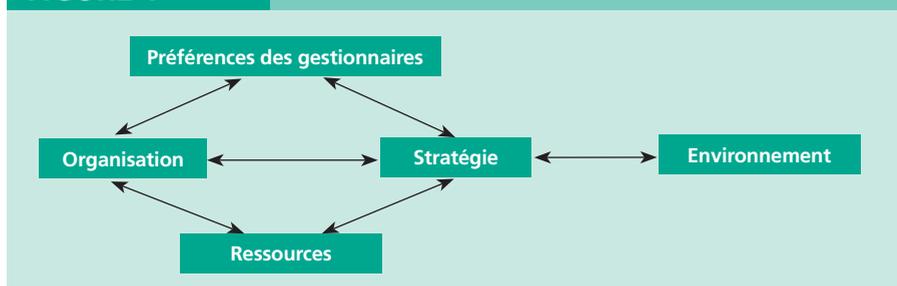
Beaucoup d'exploitants de grandes chaînes utilisent ce ratio. Pratiquement aucune étude n'a été publiée sur la charge de travail et la productivité des officines au Canada, et seulement quelques-unes aux États-Unis. Attention : du fait du glissement actuel vers des activités axées sur les connaissances, ce ratio ne permet pas de prendre en compte le nombre incalculable d'autres tâches importantes qu'un pharmacien peut accomplir au-delà de la vérification de l'ordonnance. Il peut cependant être utile comme point de départ pour se faire une meilleure idée de la productivité et de l'utilisation des ressources humaines à l'officine.

Le tableau 1 représente une compilation des données visant à donner des indications applicables au Canada, tirées de l'expérience de l'auteur. Notons qu'il y a trois séries de lignes directrices, en fonction du volume d'ordonnances et du nombre d'heures d'ouverture hebdomadaires. Chaque pharmacie peut calculer son propre ratio en divisant le nombre d'ordonnances exécutées par le nombre total d'heures de travail des pharmaciens et des ATP au cours de la même période, puis de le comparer à l'indication figurant dans la colonne « Nb d'ordonnances/heures de travail » appropriée du tableau 1.

### c) Nombre d'heures de travail des assistants techniques en pharmacie par ordonnance

Ce paramètre peut varier considérablement entre une clinique qui démarre et une pharmacie fonctionnant avec des heures d'ouverture prolongées. Le tableau 1 représente une compilation des données visant à donner des indications applicables au Canada, tirées de l'expérience de l'auteur. Notons qu'il y a trois séries de lignes directrices, en fonction du volume d'ordonnances et du nombre d'heures d'ouverture hebdomadaires. Chaque pharmacie peut calculer son propre ratio en divisant le nombre d'heures de travail d'ATP utilisées par le nombre d'ordonnances exécutées au cours d'une même période, puis de le comparer à l'indication figurant dans la colonne « ATP/ Nbre d'ordonnances » appropriée du tableau 1.

## FIGURE 1 Modèle du diamant-E



guides généraux. Les gérants de pharmacies et les pharmaciens devraient les employer en tenant compte des circonstances particulières de leur environnement économique et avec l'aide d'un comptable, idéalement quelqu'un qui connaît bien l'exploitation des pharmacies. On trouvera d'autres ratios

dans une perspective annuelle, d'autres dans une perspective quinquennale : c'est une question de préférences et de capacités personnelles. La planification stratégique doit commencer par une analyse en profondeur des circonstances auxquelles la pharmacie doit actuellement faire face et de la stratégie en cours. La tâche

### TABLEAU 1

Type d'ordonnances/semaine	Clinique – 50 heures		Journées plus vendredis soirs et samedis – 63 heures		De 9 h à 21 h en semaine-samedis et dimanches – 76 heures	
	Nbre d'ordonnances/heures de travail	ATP/ Nbre d'ordonnances	Nbre d'ordonnances/heures de travail	ATP/ Nbre d'ordonnances	Nbre d'ordonnances/heures de travail	ATP/ Nbre d'ordonnances
500	6	0	5,5	16	4,7	16
1000	6,125	9	6	9	5,4	9
1500	6,25	9,5	6	9	5,7	9
2000	6,75	10	6,75	10	6	9,5

## Paramètres divers

### a. Montant moyen des ordonnances

Ce paramètre variera en fonction de facteurs comme les problèmes de santé de votre clientèle, les habitudes de prescription du médecin local, le volume d'ordonnances et la répartition des clients entre ceux qui bénéficient d'un régime d'assurance public ou privé et ceux qui paient en espèces. Les statistiques de Cunningham 2006 indiquent que le prix moyen des ordonnances va de 58,77 \$ à un quartile supérieur de 66,09 \$<sup>3</sup>. La surveillance de ce paramètre est essentielle pour déceler les tendances et faire des prévisions de ventes.

### b. Marge moyenne par ordonnance

Ce paramètre se calcule généralement en utilisant le chiffre du bénéfice brut total en fin d'exercice et en le comparant à la marge brute sur les ordonnances scannées par le système informatique de l'officine. Toutefois, sa précision peut être limitée par la validité du coût des médicaments que la pharmacie a en stock. Les statistiques de Cunningham pour 2006 donnent une marge moyenne de 15,75 \$ par ordonnance, le quartile supérieur atteignant 17,04 \$<sup>3</sup>.

En conclusion, il faut se souvenir que ces objectifs à court terme et ces paramètres ne sont que des

dans la seconde édition de *Pharmacy Management In Canada*<sup>2</sup>. En fixant et en mesurant les objectifs de performance ci-dessus pour s'assurer que l'exploitation de la pharmacie est saine sur les plans financier et opérationnel, on place l'entreprise en meilleure position pour affronter les défis qui vont accompagner l'expansion des services.

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE À LONG TERME

Si une pharmacie atteint régulièrement ses objectifs de performance à court terme, il semblerait que le succès à long terme doive suivre, mais cela n'est vrai que jusqu'à un certain point. Bien que pour réussir, il soit capital d'atteindre ses objectifs à court terme, ceux-ci sont établis pour garantir la réussite opérationnelle au cours d'une année donnée dans une situation donnée. Or, nous savons que le contexte dans lequel évoluent les pharmacies change : la législation, les données démographiques, les médicaments et la concurrence changent. Pour réussir, un pharmacien doit voir loin et mener son exploitation de façon à mettre sa pharmacie en position d'obtenir de nouveaux succès par la suite, même si cela peut à l'occasion limiter les succès actuels.

La mise en place d'objectifs à long terme s'appelle la planification stratégique. Certains conseillent de la faire

peut sembler décourageante. Les premières questions qui viennent souvent à l'esprit sont : « Que faut-il prendre en compte? », « À quelle fréquence doit-on le faire? » et « Par où commencer? »

## Modèle du diamant-E

Le « modèle du diamant-E<sup>6</sup> » est un outil pratique pour analyser les stratégies actuelle et à venir, ainsi que pour élaborer et mettre en œuvre de nouvelles idées qui prennent en compte les variables-clés. Ce modèle fait aussi ressortir les relations cruciales entre ces variables-clés et permet de les structurer<sup>6</sup>.

Comme on peut le voir sur ce diagramme, la stratégie est la variable-clé qui relie les autres facteurs. Le modèle du diamant-E est utile pour le processus global d'analyse stratégique, que l'on peut diviser en trois étapes<sup>7</sup>.

**Étape 1 – Analyse de l'hypothèse de base : que se passerait-il si on poursuivait la stratégie actuelle?** Même si cela n'est pas clairement défini, il y a déjà une forme de stratégie dans la façon de gérer votre pharmacie. Ce n'est pas forcément le résultat d'une analyse approfondie, mais la situation de votre pharmacie, la façon dont elle est gérée et le personnel qu'elle emploie sont des aspects qui ont un effet sur vos affaires. Qu'elles aient été bien ou mal définies, il

est important d'identifier vos stratégies actuelles. Comparez vos performances financières aux bases de référence proposées dans la section précédente et, chaque fois que cela est possible, examinez comment votre pharmacie ou votre pratique a évolué chronologiquement pour identifier des tendances. Vous êtes maintenant en mesure d'évaluer votre stratégie actuelle et de déterminer quels devraient être les résultats de votre pharmacie si vous maintenez le statu quo. Cela vous aidera à clarifier la nature et l'urgence des changements nécessaires pour préserver vos bons résultats actuels ou les améliorer.

**Étape 2 – Élaboration et mise à l'essai de la stratégie: élaboration d'approches permettant de tirer profit des occasions d'affaires.** Quelles sont les stratégies que vous pourriez mettre en œuvre pour profiter de la situation de votre pharmacie et étendre vos activités? Le modèle du diamant-E vous aidera à définir les priorités, à savoir si vous devez agir plus ou moins rapidement et à quel degré.

**Étape 3 – Décision et implantation: sélection et mise en œuvre de la stratégie.** Une fois que toutes les stratégies possibles ont formulées et évaluées, il est temps de choisir celle qui offre les perspectives les plus intéressantes pour la pharmacie, d'élaborer un plan et de le mettre en œuvre et, finalement, d'obtenir des résultats.

Pour cela, les exercices qui accompagnent le modèle du diamant-E vous guident à travers chacun des principaux déterminants du modèle<sup>8</sup>: environnement, ressources, préférences des gestionnaires et organisation<sup>9</sup>. En vous faisant travailler sur chacun de ces déterminants, les exercices vous aident à analyser votre stratégie actuelle et à juger de son adéquation, vous donnent des idées pour la modifier ou l'améliorer, et vous permettent de la comparer aux autres stratégies pour choisir en connaissance de cause. On peut se servir de ces exercices au cours des trois étapes du processus d'analyse stratégique (hypothèse de base, élaboration de la stratégie, décision et mise en œuvre) pour évaluer les stratégies existantes ou en essayer d'autres.

Il est important de noter que l'analyse stratégique est un processus continu, car les variables changent sans cesse, une situation qui n'est pas sans rapport avec la nécessité pour les pharmaciens de continuer d'apprendre tout au long de leur vie<sup>9</sup>.

#### RELATION STRATÉGIE-ENVIRONNEMENT

Cette relation indique comment une stratégie donnée s'articule avec les forces à l'œuvre dans l'environnement extérieur. Par exemple, un propriétaire ou un gérant de pharmacie doit examiner quelle est

la meilleure façon de réagir face aux compressions effectuées dans les régimes d'assurance-médicaments publics et privés. Les dirigeants des grandes chaînes ont peut-être la possibilité de hausser leurs honoraires professionnels, mais un pharmacien indépendant doit tenir compte de ses concurrents et anticiper les réactions des clients qui paient de leur poche ou dont les remboursements sont plafonnés.

#### RELATION STRATÉGIE-RESSOURCES

Quelles ressources une stratégie donnée exige-t-elle? S'il y a des écarts, quelle est la probabilité de réussir à les combler? Si vous n'y parvenez pas, quelles en seront les conséquences? Les ressources ne sont pas seulement de nature financière: l'usage adéquat de la technologie existante et l'expansion du rôle des ATP en sont deux exemples. En Ontario, le programme de revue des médicaments Meds Check peut sembler un bon moyen de se procurer de nouveaux revenus, mais il faut pour cela disposer d'un personnel adéquatement formé et de protocoles appropriés.

#### RELATION STRATÉGIE-PRÉFÉRENCES DES GESTIONNAIRES

La plus brillante des stratégies est sans intérêt si elle ne correspond pas aux préférences de ceux qui doivent l'appliquer. Quelle que soit l'orientation choisie, assurez-vous que les personnes chargées d'appliquer la stratégie, vous compris, soient entièrement d'accord avec le concept et la façon de l'exécuter.

#### RELATION STRATÉGIE-ORGANISATION

Évaluez l'organisation ou la structure de votre pharmacie, y compris ses associés et les organismes d'encadrement, et voyez si une stratégie donnée convient à tout le monde. Peut-être que ce n'est pas le cas. Vous devrez alors soit abandonner la stratégie, soit changer de structure. Par exemple, certaines pharmacies pourront envisager de profiter du soutien d'une bannière pour limiter l'impact des changements qui surviennent au sein du marché.

### L'analyse PEST

En faisant l'analyse et en élaborant la stratégie, il est important de vous appuyer sur votre expérience professionnelle et sur votre bon sens. Il existe néanmoins certains modèles utiles qui peuvent vous aider à ne pas oublier les éléments importants. L'analyse PEST est un de ces modèles. L'acronyme PEST désigne les forces « Politiques, Économiques, Sociales et Technologiques » qui ont un effet significatif sur l'environnement dans lequel opèrent les pharmacies.

Les forces politiques comprennent les nouvelles lois – aussi bien les arrêtés municipaux que les augmentations du salaire minimum – et, bien entendu, les modifications apportées à la Loi sur la pharmacie et aux régimes d'assurance-médicaments provinciaux.

Les forces économiques, comme l'inflation, les taux d'intérêt et de chômage, affectent l'offre et la demande de base de la pharmacie. Par exemple, le fait que Ford, Chrysler et GM commencent à se décharger des frais qu'ils assuraient traditionnellement affecte défavorablement les régimes d'assurance-médicaments. Inversement, les pharmacies implantées dans des secteurs où on a découvert des champs de pétrole connaissent une expansion soutenue et les ventes de médicaments sans ordonnance y sont extrêmement importantes.

Les forces sociales qui affectent la pharmacie sont notamment des facteurs démographiques comme la taille des familles, leur cycle de vie (jeunes célibataires; jeunes mariés avec enfants; personnes âgées mariées sans enfants, etc.), le niveau d'instruction et la nationalité d'origine.

Les forces technologiques peuvent être particulièrement importantes dans une pharmacie. Pensez à l'effet qu'a eu le règlement en ligne des demandes de paiement sur votre pratique depuis le début des années 1990. Pensez maintenant aux technologies émergentes, dont les systèmes universels d'information sur les médicaments, les ordonnances électroniques et les dossiers médicaux informatisés.

En résumé, la planification de stratégies à long terme dépend d'une multitude de facteurs. Chaque pharmacie prendra une voie différente pour arriver à une stratégie efficace et cohérente. La clé est d'utiliser des outils et des modèles qui vous apportent la tranquillité d'esprit de savoir que vous avez pris en compte tous les facteurs pertinents dans votre situation. Si votre stratégie est la même qu'il y a cinq ans, elle est probablement restrictive parce qu'elle ne tient pas compte de l'impact des nombreux changements qui se sont produits depuis. En élaborant une stratégie et en la mettant à jour, vous mettez en position de profiter de l'évolution du monde des affaires plutôt que d'en être victime.

#### LE PLAN D'AFFAIRES

Quand les objectifs de performance à court terme d'une pharmacie ont été établis et qu'on dispose d'un plan stratégique à long terme bien conçu, il est temps d'étudier la façon de faire évoluer la pharmacie vers la fourniture de nouveaux services

conformément à la stratégie établie. Ce processus de mise en œuvre est guidé par un document connu sous le nom de « plan d'affaires ».

Très peu de pharmacies ou de petites entreprises prennent le temps de préparer un plan d'affaires. Cela peut sembler inutile si votre pharmacie est déjà en activité. Il peut alors vous sembler que votre « plan » est déjà en fonction, mais c'est une fausse impression, qui peut vous empêcher de vous recentrer avec succès sur les nouvelles possibilités qui s'offrent à vous.

Dans la pratique, les banques exigent souvent un plan d'affaires pour accorder un prêt commercial. Mais plus important encore, la planification commerciale est un outil essentiel pour fixer, surveiller et atteindre des objectifs commerciaux<sup>10</sup>. *Le processus de préparation* force le propriétaire ou le gérant d'une pharmacie à considérer son entreprise d'un œil impartial et objectif. En se posant des questions difficiles, puis en y répondant, un propriétaire ou un gérant de pharmacie peut éviter de prendre de mauvaises décisions et découvrir d'extraordinaires possibilités d'affaires. *Le secret du succès consiste invariablement à répondre d'avance à ces importantes questions.* Un plan d'affaires relie les objectifs de performance à court terme et la planification stratégique à long terme, et donne l'occasion de tester la viabilité économique d'un concept d'affaires.

#### LES AVANTAGES D'UN PLAN D'AFFAIRES<sup>11</sup>

Un bon plan d'affaires :

- Fixe des priorités, permet de se concentrer sur un objectif et démontre un engagement.
- Motive l'action, l'acceptation et le soutien.
- Établit des attentes réalistes vis-à-vis de ce qui doit être accompli.
- Anticipe les problèmes et permet d'éviter les échecs.
- Économise du temps et de l'argent pour démarrer une entreprise et la faire fonctionner.
- Assure que les ressources, les structures et les processus voulus sont en place et soutiennent la mise en œuvre des meilleures pratiques.
- Assure que votre pharmacie et les produits et services qu'elle offre sont commercialisables, concurrentiels, viables et durables.
- Sert de base de référence pour mesurer les performances et les succès.
- Sert à assurer la confiance des prêteurs, des investisseurs et des commanditaires.
- Communique les objectifs et les attentes de façon que tout le monde puisse travailler de concert.

## FIGURE 1 Tableau d'exécution

### OBJECTIF D'AFFAIRES : Servir efficacement le marché des personnes âgées

**Vision à long terme** Être la pharmacie qui vient immédiatement à l'esprit des personnes âgées dans un rayon de 10 km

**Principaux acteurs** Moi-même, les pharmaciens employés, le directeur de la partie magasin, un cabinet-conseil en études commerciales, etc.

**Mesures** Cinq revues des médicaments documentées par mois; augmentation de 20 % des ventes de produits aux personnes âgées

QUAND	QUOI	QUI
10 janvier	Faire une recherche sur les personnes âgées du secteur cible et sur ce qui est important à leurs yeux dans une pharmacie	Moi-même (et/ou l'équipe de ma pharmacie), le cabinet-conseil en études commerciales
30 janvier	Cibler les emballages favorisant l'observance thérapeutique comme une des tactiques à employer	Former les ATP de la pharmacie sur les systèmes d'emballage favorisant l'observance thérapeutique
10 février	Établir un protocole pour faire des revues des médicaments en 30 minutes auprès des personnes âgées appropriées	Pharmaciens employés

#### COMPOSANTES D'UN PLAN D'AFFAIRES

Un plan d'affaires comprend les composantes suivantes : un énoncé des objectifs à long terme (vision); une description de l'entreprise, du marché, des produits et des services; le plan de gestion; le plan d'exploitation et un bilan de la situation financière. Il est aussi important qu'il comporte un sommaire de gestion et il peut y avoir des annexes.

##### La vision à long terme

La vision à long terme que vous avez de votre pharmacie traduit « l'essence même » de votre entreprise. Qu'espérez-vous accomplir en tant que propriétaire ou gérant de pharmacie et que pharmacien? Quels sont vos objectifs? Décrivez votre vision des choses aussi succinctement et complètement que possible. Certains énoncés de vision n'utilisent que quelques mots pour exprimer un concept. Par exemple, en 2000, l'énoncé de vision de Wal-Mart était « Devenir le leader mondial de la vente au détail ».

##### Description de la pharmacie

Cette composante d'un plan d'affaires fait le « portrait » de votre pharmacie. S'agit-il d'une entreprise, d'une société, a-t-elle un seul propriétaire? Où est-elle située? Décrivez sa structure de gestion et son personnel. Qui vous conseille (avocat, comptable, etc.)? Le cas échéant, faites référence à la convention entre les actionnaires.

##### Le marché

En se référant à la leçon 2 de ce cours, il est utile de se recentrer sur l'analyse de marché :

**Analyse primaire informelle** Prenez le pouls de votre pharmacie. Que constatez-vous jour après jour?

**Analyse primaire formelle** Faites un sondage, interrogez les clients, analysez les données du système point de vente.

**Analyse secondaire** Examinez les informations générales sur le marché que l'on trouve dans les revues professionnelles, les journaux, les rapports économiques et les statistiques du recensement.

**Analyse concurrentielle** Qui sont vos concurrents? Quelle valeur ajoutée offrent-ils à leurs clients? Quelle pourrait être leur réaction face aux ajustements que vous voulez faire?

##### Produits et services

Identifiez quels sont les types et les catégories de produits et de services qu'offre votre pharmacie ou votre pratique. Vos activités se limitent-elles à l'officine avec peu de produits en vente libre ou s'agit-il d'un grand magasin de vente au détail proposant des cartes de vœux, des cadeaux, des articles divers, des confiseries ainsi que des produits de santé et de beauté? Décrivez les services professionnels proposés dans des domaines comme le diabète et les soins de longue durée. Identifiez toute relation stratégique avec des médecins. Comme la pratique pharmaceutique évolue vers la prestation contre remboursement de services axés sur les connaissances, cette section pourra servir de « modèle d'affaires » en indiquant clairement que vous visez à proposer ces services, ce qui crée un avantage concurrentiel<sup>2</sup>.

##### Équipe de gestion

Voici une bonne occasion de faire le profil de tous les membres de l'équipe de votre pharmacie. Expliquez pourquoi chaque personne en fait partie et décrivez son rôle dans votre entreprise. Ajoutez

éventuellement les curriculum vitæ en annexe à la fin de votre plan d'affaires.

#### Plan d'exploitation

Il détermine la nature de votre pharmacie : s'agit-il d'une officine ou d'un grand magasin de vente au détail? Quelles sont vos heures d'ouverture et pourquoi? Décrivez le plan d'ensemble de votre officine. Comment les ordonnances y circulent-elles (ce qu'on appelle le flux de travail)? Où le pharmacien donne-t-il des conseils aux clients? Quelles sont les installations particulières – comme une aire de confidentialité, un espace pour la confection des médicaments ou une salle de préparation pour les soins de longue durée – dont vous disposez? Décrivez le type d'employés dont vous avez besoin pour faire fonctionner votre pharmacie et pourquoi.

À cette étape du plan d'affaires, les capacités et les objectifs se rejoignent pour déterminer une série d'actions. Le « tableau d'exécution » suivant décrit le démarrage d'un plan d'exploitation visant à développer sa clientèle gériatrique.

#### Position financière

Il est des plus productif de penser aux finances d'une pharmacie en examinant ce qui s'est produit par le passé, en faisant des projections quant à ce qui peut se produire à l'avenir et en anticipant les ressources financières nécessaires.

**Antécédents :** Incluez un exemplaire récent de l'état des résultats, du bilan et de l'état de l'évolution de la situation financière.

**Projection dans l'avenir :** Incluez un exemplaire de votre état des résultats prévisionnel et éventuellement de votre prévision de trésorerie. Les propriétaires et gérants de pharmacie inexpérimentés auraient intérêt à travailler avec un comptable connaissant bien le commerce de détail (idéalement celui de la pharmacie) lorsqu'ils s'attaquent à cette tâche pour la première fois.

**Source financières :** Identifiez tous les prêts bancaires, les prêts d'actionnaires ainsi que tous les financements hors bilan, comme les crédits-bails.

#### Sommaire de gestion

Une fois les sections ci-dessus dûment remplies, il est utile de préparer un sommaire bref et concis à placer au début de votre plan d'affaires. Ce sommaire devrait identifier succinctement les principaux objectifs de la pharmacie et leurs avantages, et établir les grandes lignes des stratégies permettant de se diriger vers ces objectifs. Écrire un sommaire de gestion ne demande qu'un peu plus de temps et il permet de bien faire ressortir tous les

éléments pour le propriétaire ou le gérant de la pharmacie et son personnel. De plus, c'est parfois la seule section qui sera lue par un investisseur potentiel ou une institution financière. Il est donc important de le considérer comme l'occasion de capter l'imagination des lecteurs et de s'assurer de leur soutien.

#### Annexes

Placée à la fin du plan d'affaires, cette partie comprend des informations supplémentaires utiles qui ne font pas partie du corps du plan d'affaires. Il peut s'agir des curriculum vitæ des employés, d'une copie du bail, de contrats importants avec de gros clients comme un établissement de soins de longue durée et même d'une copie de la police d'assurance collaborateurs, le cas échéant.

## Révision et surveillance des plans d'affaires

Un plan d'affaires devrait être considéré comme un document vivant. Comme il sert de carte routière, des bosses et des nids-de-poule apparaîtront souvent çà et là, obligeant à faire des détours. Il est par conséquent essentiel de surveiller en permanence les événements importants qui se produisent sur le marché ainsi que tout dépassement des coûts projetés. Dans les grandes entreprises, la haute direction et le personnel chargé des opérations sont payés pour cela. De même, il incombe au propriétaire ou au gérant d'une pharmacie d'y consacrer du temps et, le cas échéant, de demander au personnel d'en faire autant. On recommande aux propriétaires ou gérants de pharmacies et aux pharmaciens de se reporter régulièrement à leur plan d'affaires, idéalement tous les trimestres, et de prendre le temps de le réviser annuellement au besoin.

## Conclusion

Diriger une pharmacie peut être un travail compliqué et s'appuyer sur des principes commerciaux précis pour le faire peut paraître décourageant. Pourquoi un pharmacien occupé perdrait-il du temps à réviser des résultats passés ou rédigerait-il un plan d'affaires pour une entreprise en activité? Parce qu'il sera ainsi en mesure de concentrer ses efforts vers l'avenir et de tracer judicieusement la voie à suivre.

Au lieu d'être victime d'un climat économique en perpétuel changement, le fait d'élaborer une solide stratégie sur la base de facteurs pertinents et la mettre régulièrement à jour met une pharmacie en position de prospérer à long terme. De plus,

l'application de saines pratiques commerciales vous permettra d'obtenir les meilleurs résultats au meilleur moment compte tenu des circonstances, jetant ainsi des fondations solides pour la mise en œuvre et la poursuite de l'expansion des services pharmaceutiques.

## Références

1. PharmAccount. [www.pharmaccount.com/cost.asp](http://www.pharmaccount.com/cost.asp) (consulté le 5 juin 2007).
2. Bachynsky JA, Segal HJ, éditeurs. *Pharmacy Management in Canada*, 2e éd.: Canadian Pharmacists Association; 1998:141.
3. 2006 Pharmacy Financial Analysis, G.G. Cunningham & Associates, North York, ON. [www.graham@cunninghamca.com](http://www.graham@cunninghamca.com).
4. Bachynsky JA, Segal HJ, éditeurs. *Pharmacy Management in Canada*, 2e éd.: Canadian Pharmacists Association; 1998:144.
5. Bachynsky JA, Segal HJ, éditeurs. *Pharmacy Management in Canada*, 2e éd.: Canadian Pharmacists Association; 1998:139.
6. Crossan MM, Fry JN, Killing JP. *Strategic Analysis and Action*. 5e éd. Toronto, ON: Prentice Hall; 2002:43.
7. Crossan MM, Fry JN, Killing JP. *Strategic Analysis and Action*. 5e éd. Toronto, ON: Prentice Hall; 2002:52-3.
8. Crossan MM, Fry JN, Killing JP. *Strategic Analysis and Action*. 5e éd. Toronto, ON: Prentice Hall; 2002:47.
9. Crossan MM, Fry JN, Killing JP. *Strategic Analysis and Action*. 5e éd. Toronto, ON: Prentice Hall; 2002:48.
10. Bachynsky JA, Segal HJ, éditeurs. *Pharmacy Management in Canada*, 2e éd.: Canadian Pharmacists Association; 1998:119.
11. Ville de Burlington. [cms.burlington.ca/Asset578.aspx](http://cms.burlington.ca/Asset578.aspx). (consulté le 5 juin 2007).

RÉPONDEZ EN LIGNE SUR [WWW.MONPORTAILPHARMACIE.CA](http://WWW.MONPORTAILPHARMACIE.CA) DANS LA SECTION « FC EN LIGNE » DU SITE

## FC – Questions

**1. Pour que ses résultats soient considérés comme un succès, un exploitant de pharmacie doit travailler fort et faire face aux circonstances de son mieux.**

- a. Vrai
- b. Faux

**2. Parmi les énoncés suivants, lequel ou lesquels sont des avantages de la définition des objectifs?**

- a. Cela permet de concentrer les efforts sur les aspects les plus importants de la gestion d'une entreprise ou d'une pratique.
- b. Cela évite que l'exploitant de la pharmacie ne redéfinisse ses critères de succès après coup pour justifier son optimisme.
- c. a et b
- d. Aucune de ces avantages

**3. Si l'on comparait la détermination d'objectifs à une course, il faudrait la considérer comme :**

- a. un sprint – ce sont les résultats immédiats qui comptent avant tout.
- b. un marathon – les gagnants sont ceux qui avancent lentement mais sûrement.
- c. une course équilibrée – la cadence doit être réglée selon les circonstances : plus rapide lorsque c'est nécessaire et suffisamment soutenue pour atteindre la ligne d'arrivée.
- d. Aucune de ces réponses.

**4. La rentabilité des pharmacies communautaires n'a pas changé depuis 25 ans, aussi les exploitants de pharmacies peuvent-ils travailler avec une marge importante.**

- a. Vrai
- b. Faux

**5. Lequel de ces ratios N'EST PAS une mesure de la liquidité?**

- a. Le ratio de liquidité relative
- b. Le délai de règlement des comptes fournisseurs
- c. Le taux de rotation des stocks
- d. Le ratio de liquidité générale

**6. Les ruptures de stock sont la principale cause de perte de revenu si les clients partent sans avoir trouvé ce qu'ils cherchent.**

- a. Vrai
- b. Faux

**7. La solvabilité est une mesure de la capacité d'une pharmacie de faire face à ses obligations financières à court terme.**

- a. Vrai
- b. Faux

**8. La durée optimale d'un plan stratégique est de :**

- a. 1 an
- b. 5 ans
- c. 10 ans
- d. Aucune de ces réponses : c'est une question de préférence personnelle et de capacités.

**9. Le modèle du diamant-E :**

- a. est un outil utile pour analyser les stratégies actuelles et potentielles ainsi que pour élaborer et mettre en œuvre de nouvelles idées.
- b. permet d'identifier les variables-clés que le pharmacien devrait prendre en compte dans toute analyse stratégique.
- c. fait ressortir et structure les relations essentielles entre ces variables-clés.
- d. toutes ces réponses.

**10. Les procédures suivantes sont des étapes du processus global d'analyse stratégique :**

- a. analyse de l'hypothèse de base
- b. mise en forme et mise à l'essai de la stratégie
- c. décision et mise en œuvre
- d. toutes ces réponses

**11. Le modèle du diamant-E :**

- a. sert à évaluer un nouveau produit récemment lancé dans de nombreuses pharmacies.
- b. est une façon simple et pratique d'évaluer les stratégies possibles.
- c. est un outil de planification commerciale.
- d. aucune de ces réponses.

**12. En faisant une analyse et en élaborant une stratégie, il est important de s'appuyer sur :**

- a. son expérience professionnelle
- b. son bon sens
- c. des outils utiles comme l'analyse PEST
- d. toutes ces réponses

**13. L'acronyme PEST signifie :**

- a. Politique, Économique, Stratégique et Technologique
- b. Politique, Économique, Social et Technologique
- c. Production, Excellence, Stratégie et Tactique
- d. Positionnel, Économique, Social et Tactique

**14. Si votre stratégie est la même qu'il y a cinq ans :**

- a. elle est restrictive.
- b. elle est parfaite.
- c. ce n'est pas une stratégie.
- d. aucune de ces réponses.

**15. Lequel des avantages suivants N'EST PAS un avantage du plan d'affaires?**

- a. Il fixe des priorités, permet de se concentrer sur un objectif et démontre un engagement.
- b. Il anticipe les problèmes et permet d'éviter les écueils.
- c. Il incite à ne pas être réaliste quand on cherche à définir ce qu'on est capable d'accomplir.
- d. Il sert de base de référence pour mesurer les performances et le succès.

**16. Un plan d'affaires comprend un énoncé de la vision à long terme de l'entreprise; une description de l'entreprise, du marché, des produits et des services; le plan de gestion; le plan d'exploitation et une description de la situation financière, et éventuellement une annexe. Quel autre élément important doit-il comporter?**

- a. Des plans d'embauche
- b. Une analyse démographique
- c. Un sommaire de gestion
- d. Aucune de ces réponses

**17. L'établissement d'un plan d'affaires :**

- a. fait partie du processus d'implantation.
- b. est utile même si la pharmacie est déjà en activité.
- c. est souvent exigé par une banque dans le cadre d'une demande de prêt commercial.
- d. Toutes ces réponses.

**18. La « vision » que l'on a d'une pharmacie doit être :**

- a. aussi élaborée que le plan d'affaires.
- b. un plan d'action étape par étape.
- c. utilisée dans tout le matériel promotionnel.
- d. aucune de ces réponses.

**19. Lequel des éléments suivants N'EST PAS un élément important de la composante opérationnelle d'un plan d'affaires?**

- a. La détermination de la nature de votre magasin
- b. Le flux de travail
- c. Les sources de financement
- d. La description des postes de travail et de la main-d'œuvre

**20. Une fois que le plan d'affaires est au point, on peut le laisser inchangé pendant des années.**

- a. Vrai
- b. Faux

## COMITÉ DE RÉDACTION

Principes commerciaux fondamentaux pour l'expansion des services dans la pratique pharmaceutique

### À propos des auteurs

Mike Jaczko est pharmacien. Il est aussi le président d'IntroPharm & Associates Ltd., une société de conseil en gestion spécialisée dans la fourniture de solutions pour les pharmacies et les entreprises du secteur des soins de santé partenaires du réseau canadien de distribution de produits pharmaceutiques. Titulaire d'une maîtrise en administration, Peter Adams est un pharmacien-propriétaire qui a de nombreuses années d'expérience dans l'exploitation d'une pharmacie, d'abord dans le cadre d'une franchise, puis comme entrepreneur privé. Andrew Lockie est un gestionnaire qui détient également une maîtrise en administration et qui a de l'expérience en écriture et en recherche

### RÉVISEURS

Toutes les leçons sont révisées par des pharmaciens pour assurer la précision, l'intégralité et la pertinence du contenu conformément à l'exercice actuel de la pharmacie.

**Coordonnatrice de la FC**  
Sheila McGovern

### Il vous manque un numéro ?

Consultez les cours de FC précédents de Novopharm sur [www.monportailpharmacie.ca](http://www.monportailpharmacie.ca) et sur [www.novopharm.com](http://www.novopharm.com). Pour connaître les barèmes de la FC, communiquez avec Mayra Ramos au 416-764-3879, par télécopie

au 416-764-3937 ou par courriel à [mayra.ramos@rci.rogers.com](mailto:mayra.ramos@rci.rogers.com). Pour toute autre demande d'information à propos des leçons de FC de Novopharm, veuillez vous adresser directement à Karen Welds au 416-764-3922 ou [karen.welds@pharmacygroup.rogers.com](mailto:karen.welds@pharmacygroup.rogers.com).

Cette leçon de FC est publiée par Rogers Media Healthcare/Santé, 1 Mount Pleasant Rd., Toronto (ON) M4Y 2Y5. Tél. : 416-764-3916, téléc. : 416-764-3931. Son contenu, en totalité ou en partie, ne peut être reproduit sans autorisation écrite de l'éditeur ©2007.





**Obtenir vos crédits de FC  
n'aura jamais été aussi facile !**

Plus de 80 leçons approuvées par le CCEPP en ligne.  
Résultats / accréditation immédiats dans la section de FC en ligne.

**www.monportailpharmacie.ca**  
Votre ressource web. Votre source de FC.

Répondez en ligne dans la section « FC en ligne » du site

**Principes commerciaux fondamentaux pour l'expansion des services dans la pratique pharmaceutique • 1 UFC AU QUÉBEC**

N° de dossier CCEPP: 608-0807 • NOVEMBRE 2007

Non valable pour UFC après le 28 septembre 2010

- |            |             |             |             |
|------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. a b     | 6. a b      | 11. a b c d | 16. a b c d |
| 2. a b c d | 7. a b      | 12. a b c d | 17. a b c d |
| 3. a b c d | 8. a b c d  | 13. a b c d | 18. a b c d |
| 4. a b     | 9. a b c d  | 14. a b c d | 19. a b c d |
| 5. a b c d | 10. a b c d | 15. a b c   | 20. a b     |

Nom \_\_\_\_\_ Prénom \_\_\_\_\_

Prov. octroyant le permis d'exercer / N° du permis \_\_\_\_\_

Adresse (Domicile) \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_ Province \_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_ Téléphone \_\_\_\_\_ Année d'obtention du diplôme \_\_\_\_\_

Adresse électronique \_\_\_\_\_

**CADRE D'EXERCICE PROFESSIONNEL**

- Chaîne ou franchise     Pharmacie indépendante     Pharmacie de supermarché     Autre (préciser) : \_\_\_\_\_  
 Bannière     Magasin à grande surface     Pharmacie d'hôpital

**Pour que ce programme soit réellement utile pour votre pratique, dites-nous ce que vous en pensez en répondant aux questions suivantes :**

- Après avoir suivi cette leçon de formation continue, vous sentez-vous plus en mesure de gérer le changement dans votre pratique?  Oui  Non
- L'information contenue dans cette leçon était-elle pertinente pour votre pratique?  Oui  Non
- Croyez-vous que cette information pourra être intégrée à votre pratique?  Oui  Non  S/O
- Étes-vous satisfait(e) de notre programme?  Très  Assez  Pas du tout

**COMMENT RÉPONDRE ?**

- Pour connaître vos résultats immédiatement, répondez EN LIGNE sur [www.monportailpharmacie.ca](http://www.monportailpharmacie.ca)
- Faites parvenir cette carte-réponse par COURRIER ou TÉLÉCOPIEUR ((416)-764-3937) à l'attention de Mme Mayra Ramos. (Veuillez prévoir un délai de 6 à 8 semaines pour l'obtention de vos résultats.)

