

Le rôle du leadership dans la planification de services répondant aux besoins : partie B

Steven Brooks, MBA, CPA
Andrew Hibbert, MBA



**Embrasser le
changement : fabriquer
les dirigeants d'aujourd'hui**

Vendredi 19 octobre 2018

Divulgation de conflits d'intérêts

Nous n'avons aucune relation financière avec des intérêts commerciaux pertinents à cette présentation.

Partie B : les objectifs pédagogiques

1. Décrire le processus de planification pour que de nouveaux services cliniques répondent aux besoins des patients et de la communauté.
2. Énumérer les considérations financières pour avoir des services cliniques durables.

Ordre du jour

1. Planification de services dans le contexte d'une stratégie
2. Le plan de travail : mettre les idées par écrit
3. Les finances pro forma : à la recherche de la durabilité



Le rôle du leadership dans la planification de services répondant aux besoins : partie B

SECTION 1 — PLANIFICATION DE SERVICES DANS LE CONTEXTE D'UNE STRATÉGIE



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

Scénario

- » Vous êtes le chef de la direction d'un hôpital privé dans une grande zone urbaine, qui comprend des hôpitaux gouvernementaux et privés.
- » Votre directeur médical vient vous voir avec l'idée d'un nouveau service que l'hôpital devrait offrir : l'hémodialyse rénale.
- » Intuitivement, vous êtes d'accord avec le directeur médical, mais vous avez besoin d'avoir la preuve que votre Conseil vous soutiendra.
- » Quelles mesures prenez-vous afin d'évaluer objectivement cette opportunité ?



Qu'est-ce qu'une ligne de service ?

» Les services organisés autour d'un groupe de clients similaires, plutôt qu'autour de processus ou de travaux similaires.

~ Lignes de services typiques d'un hôpital :

- Les services de lutte contre le cancer
- Orthopédie
- La mère et l'enfant
- Les services de cardiologie



Les plans stratégiques

» Les plans stratégiques définissent l'orientation générale d'une organisation sur une période de temps plus longue, généralement de 3 à 5 ans.

- ~ Affirment la mission et les valeurs de l'organisation.
- ~ Commentent sur l'état actuel de l'organisation et du marché.
- ~ Définissent la vision de l'organisation.
- ~ Fixent les objectifs pour réaliser la vision.



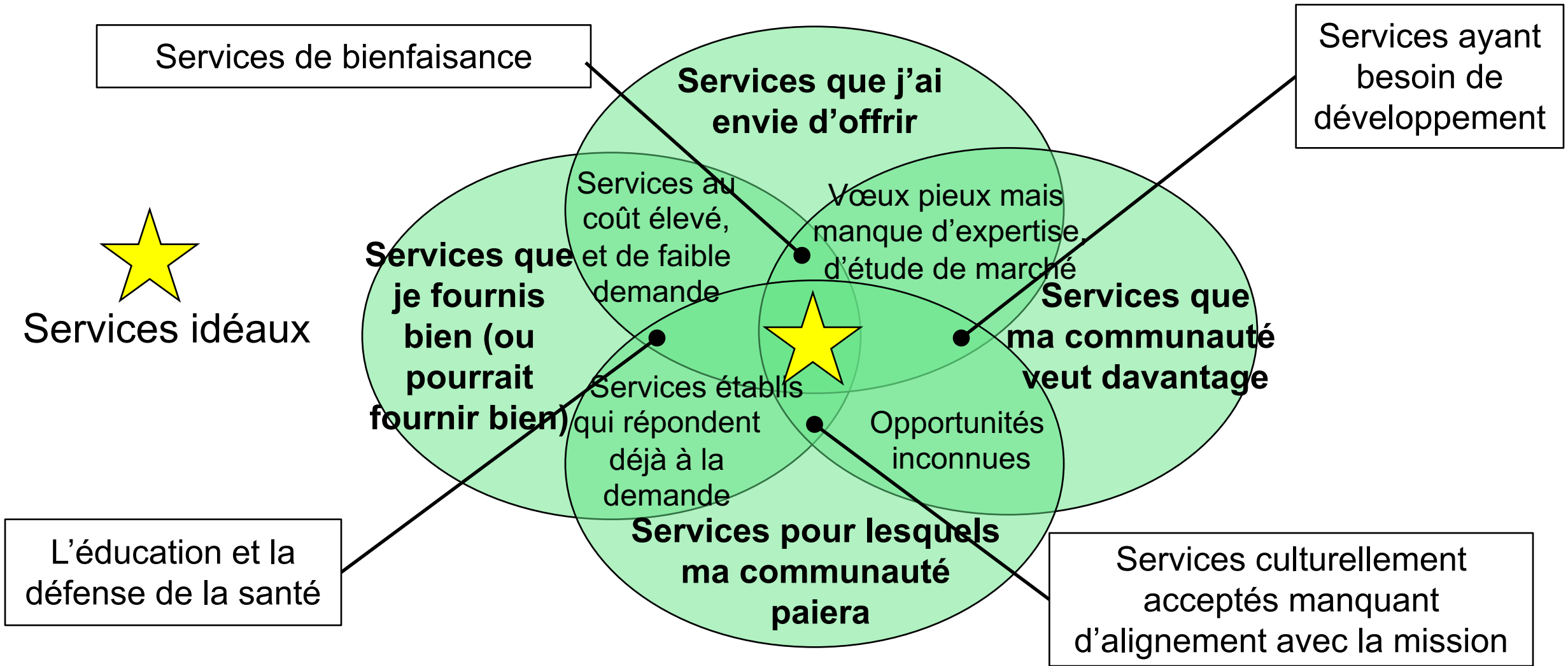
Valeur communautaire et valeur économique

» Implicite dans les normes de la « Joint Commission International » est l'importance de prendre des décisions qui sont bonnes d'un point de vue économique ainsi que du point de vue du besoin de la communauté.

~ Quels sont les services que la communauté trouve intéressants et pour lesquels elle est prête à payer ?



Sélection des lignes de service



Pièges les plus courants

»« Ne peux-tu pas voir ? C'est évidemment une partie de notre mission, c'est pourquoi nous devrions le faire. Ne questionne pas cela... c'est la bonne chose à faire ! »

~Des processus rigoureux pour évaluer les décisions d'affaires aideront votre organisation à éviter ces pièges et à être de bons intendants de vos ressources limitées.



la matrice de part de marché et taux de croissance

	Part de marché élevée	Faible part de marché
À croissance élevée	★ étoile★ Trésorerie très intensive Flux de trésorerie élevé	? Point d'Interrogation ? Trésorerie très intensive insuffisance du flux de trésorerie
À faible croissance	\$ Vache à lait \$ possibilités d'investissement limitées Flux de trésorerie élevé	X Activité chérie X possibilités d'investissement limitées insuffisance du flux de trésorerie



L'agilité et la réactivité du marché

- » Des conditions de marché très volatil et turbulent détruiront ceux qui ont des stratégies d'affaires rigides.
- » Le succès à long terme dépendra de l'agilité et de la réponse rapide vers les conditions du marché et de l'environnement.
- » Connaissez votre marché !



Importance d'un plan d'activités FYTD - May

- » Donne la direction de sorte que tous les membres de l'organisation travaillent ensemble pour atteindre le même objectif.
- » Donne un aperçu des tactiques spécifiques prévues pour faire des progrès.
- » Utile pour obtenir du soutien et le consensus.
- » Aide à tenir les parties prenantes responsables.



Les plans d'activités : plans de croissance

» Les plans d'activités aident l'organisation à poursuivre ses objectifs pour réaliser sa vision stratégique.

~ Exprime l'occasion de croissance pour les parties prenantes :

- Décrit la manière dont elle soutient la réalisation de la vision.
- Décrit la place de la stratégie dans l'ensemble de la mission.
- Décrit comment et quand elle sera atteinte.
- Décrit les ressources nécessaires.
- Décrit qui sera responsable de gérer l'occasion.

~ Un plan d'activités n'est pas quelque chose à remplir et à mettre sur une étagère !



Le rôle du leadership dans la planification des services pour répondre aux besoins : partie B

SECTION 2 — LE PLAN D'ACTIVITÉS : METTRE LES IDÉES PAR ÉCRIT



Six étapes

1. Évaluation des besoins du marché (quel est le besoin du marché ?)
2. Objectifs du plan d'activités (comment aborder les besoins du marché ?)
3. Ressources nécessaires (comment en faire une réalité ?)
4. Sources de financement (Comment allez-vous payer pour cela ?)
5. Projection financière (sera-t-il durable ?)
6. Étapes de décision et d'action (aller de l'avant, oui ou non ?)



Comment évaluer le besoin du marché

- » Aller au-delà de l'évidence intuitive ou anecdotique.
- » Se concentrer sur la prise de décisions fondée sur des données :
 - Des groupes de discussion
 - Voix de la communauté (presse, gouvernement, chambre de commerce, groupes communautaires, organismes religieux)
 - Les médecins et autres travailleurs de la santé
 - Les régimes d'assurance-santé
 - Autres entreprises tierces parties de collecte de données (si disponible)



L'évaluation des besoins du marché

» Analyse externe complète

- ~ Politique, économique, sociale, technologique, juridique, les composants environnementaux (rubrique « PESTLE »).
- ~ Informe des opportunités et des menaces par une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

» Profil des concurrents

- ~ Quels sont-ils et où sont-ils situés ?
- ~ Quelles sont leurs capacités, forces et faiblesses ?
- ~ Quelles sont leur réputation et leur part de marché ?



Établir des objectifs de ligne de service

» Identifier vos objectifs pour la croissance de la ligne de service

- ~ Construire autour de votre avantage compétitif.
 - Puiser dans les forces qui correspondent à vos possibilités
- ~ Stratégie de marché : Qu'elle est (sont) votre (vos) marché(s) cible(s) ?
- ~ Sources de revenus
- ~ Stratégie de prix



Scénario d'application : l'évaluation du marché

Points forts	Points faibles
<i>(Partie de l'analyse interne)</i>	<i>(Partie de l'analyse interne)</i>
Opportunités	Menaces
Le taux de diabète (social) La croissance des revenus (social) La couverture d'assurance (économique) Désir d'un accès confortable (social) Pas de services privés à l'échelle locale (économique) Les temps d'attente de l'hôpital public (politique) Médecin de soutien local (social)	La réaction rapide de la concurrence (économique) L'accès de la concurrence aux capitaux (économique) L'hôpital public propose des soins gratuits (politique) 200 % de taxes sur l'importation de matériel et de fournitures (politique)



Scénario d'application : avantage compétitif – qu'est-ce qui vous distingue ?

- » Construire sur les forces qui correspondent à vos possibilités.
 - ~ Allez-vous compter sur la compassion du service client ?
 - ~ Allez-vous être connu pour une technologie de pointe ?
 - ~ Allez-vous être connu pour les meilleurs soins cliniques et les meilleurs résultats ?
 - ~ Votre entreprise aura besoin d'identifier le créneau qui la rend compétitive sur le marché.
 - ~ Définir s'il y a une petite possibilité de profiter d'une ouverture sur un marché (le cas échéant).



Scénario d'application : marché cible

PRINCIPAUX TYPES DE SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE

Géographie

- Distance
- Milieu urbain ou rural

Démographie

- L'âge et le sexe
- Le niveau de revenu

Comportement

- La fréquence d'utilisation
- Les modèles existants

Psychologie

- Les priorités
- Attitude

» Développer une description du profil de votre marché cible en utilisant ce type de segmentation.

~ Quelles sont les prévisions de croissance du marché pour ce groupe ?

~ Quel pourcentage de marché pouvez-vous vous attendre à gagner ?



Scénario d'application : sources de revenus

- » Ferez-vous payer les assurances ou utiliserez-vous exclusivement les paiements en espèces ?
- » Allez-vous participer au protocole de soins ou aux programmes d'encouragement associés ?
- » Attendez-vous des subventions du gouvernement ou d'ailleurs ?
- » Aurez-vous une composante de revenus de vente au détail ?
- » Quels types de services ou de produits allez-vous vendre ?
- » Combien d'argent pensez-vous tirer de chaque source de revenus (types de services ou produits vendus) pour votre entreprise chaque année ?



Scénario d'application : stratégie de prix

- » Vos prix sont-ils supérieurs ou inférieurs à ceux du marché en vigueur pour les produits et services que vous offrez ?
- » Êtes-vous engagé dans une stratégie de **prix d'appel** pour les produits de l'une de vos lignes de service afin d'attirer les clients d'autres services (rentables) ?
- » Allez-vous offrir des rabais ou des tarifs spéciaux ?



L'identification de l'espace clinique

- » Emplacement et accessibilité
- » Construire, acheter, ou louer
- » Dimensionner la clinique de façon appropriée
- » La disponibilité des services publics et des autres services
- » Les autorisations appropriées



Scénario d'application : identifier l'espace

- » Quelle sera votre location, et est-elle accessible par votre marché cible ?
- » Avez-vous l'intention de construire un nouveau bâtiment ou d'utiliser un espace existant ?
- » À quelle distance votre installation se trouve-t-elle des transports ? Les services publics de base sont-ils disponibles et fiables ?
- » Le gouvernement est-il d'accord et/ou soutient-il le développement de votre établissement ? Votre établissement se conforme-t-il à la réglementation ?
- » L'emplacement est-il assez grand pour recevoir tous les clients que vous vous attendez à avoir ? Y a-t-il de la place pour la croissance future du volume d'affaires ?



Identifier le personnel

- » De gestion
- » Le personnel clinique
- » Le personnel de soutien
- » Les services professionnels
- » Rôles et responsabilités
- » Stratégie des salaires et des avantages sociaux



Les modèles de dotation dans un contexte de croissance

- » Dépendre au début de généralistes, puis s'adapter à la spécialisation.
- » Commencer par des modèles de dotation à bas coût, et il sera plus tard plus facile d'ajouter du coût que d'en soustraire.



Scénario d'application : identifier le personnel

- » Identifier le type et la quantité de personnel nécessaire
 - ~ Écrire une description du travail avec les rôles et les responsabilités définies
- » Identifier le coût des salaires et des avantages sociaux pour chaque employé.
 - ~ S'ils sont difficiles à recruter, comment allez-vous motiver et recruter ?
 - ~ Allez-vous verser un salaire différent du marché ? Pourquoi ?
- » Compter également sur les services de soutien indirect tels que les systèmes d'information, la comptabilité ou les ressources humaines
- » **Comment mon personnel nous donnera-t-il un avantage clinique et dans le marché ?**



L'identification de l'équipement et des fournitures

» Équipement

» Fournitures

» Recherche des fournisseurs et approvisionnement

» Maintenance et support



Scénario d'application : l'équipement et les fournitures

- » De quel matériel avez-vous besoin et combien coûtera-t-il ?
- » Comment allez-vous acheter votre équipement ?
- » Quelles sont les fournitures dont vous aurez besoin et combien coûteront-elles ?
- » Quel sera le coût de l'entretien et du support ?
- » **Comment l'équipement me donnera un avantage clinique et dans le marché ? ?**



Comment faire connaître vos efforts

» Stratégie de publicité :

- ~ Stratégie de marque
- ~ La publicité traditionnelle
- ~ Les médias sociaux et l'Internet

» La défense des intérêts et la philanthropie :

- ~ Fonctions du conseil d'administration



Scénario d'application : commercialisation

- » Comment allez-vous créer une image de marque pour votre entreprise ?
- » Est-ce que vous allez dépenser de l'argent pour la commercialisation de votre entreprise par de la publicité traditionnelle (télévision, panneaux publicitaires, journaux, radio, etc.) ou par Internet (ou les deux) ?
- » Allez-vous vous engager dans la commercialisation par les médias sociaux ?
- » Qui allez-vous engager pour vous aider dans la commercialisation de votre entreprise ?



Projections financières : sources de financement

» L'équité ou la philanthropie

- ~ Quelle part de votre capital de départ sera équité ou philanthropie ?
- ~ Quels seront vos principaux investisseurs ou donateurs ?
- ~ Quelles sont les attentes de vos investisseurs pour un retour sur investissement ?

» Dette

- ~ Quelle part de votre capital de départ sera financée par une dette ?
- ~ Où allez-vous emprunter de l'argent ?
- ~ Quel taux d'intérêt vous attendez-vous à recevoir et quelle est la durée de la dette ?



Le rôle du leadership dans la planification de services répondant aux besoins : partie B

SECTION 3 — LA FINANCE PRO FORMA : À LA RECHERCHE DE LA DURABILITÉ



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

L'importance des projections financières

- » Partie standard d'un plan d'activités complet.
- » Évalue la faisabilité et la durabilité du projet :
 - ~ Définit l'attente concernant le rendement financier.
 - ~ Stratégie de sortie au cas où le rendement est inférieur aux attentes.
- » Permet une comparaison quantitative et simultanée de possibilités de projets différents.
 - ~ Établit une hiérarchie entre des propositions concurrentes.
 - ~ Coût de l'inaction face à l'opportunité.



Éléments d'une analyse pro forma

- » Scénario de référence : Qu'est-ce qui va probablement arriver si rien ne change ?
- » Scénario(s) pro forma : Quel est l'impact différentiel supposé en faisant les changements précisés dans l'organisation ?
- » Tous les scénarios devraient inclure :
 - ~ Les principales hypothèses
 - ~ Tous les frais de démarrage et les coûts de financement
 - ~ L'état des revenus annuels et les flux de trésorerie pour 3 à 5 ans
 - ~ Les mesures de rentabilité et de retour sur investissement
 - ~ Analyse de sensibilité et des risques



Les projections financières : les principales hypothèses

- » Le volume de patients (visites quotidiennes, visites annuelles, patients uniques, etc.)
 - ~ Inclure des périodes d'accélération conservatrices, et considérer également la capacité.
- » Combinaison de payeurs (gouvernement, espèces, assurance commerciale, etc.)
 - ~ Utiliser un prix conservateur pour chaque payeur, multiplié par le volume
- » Estimer les dépenses par catégorie (estimer également la croissance annuelle du coût)
 - ~ Les salaires et les avantages sociaux, les fournitures, l'entretien, le loyer, les services publics, l'amortissement, les intérêts et les impôts.
- » Utiliser autant que possible des données historiques.
- » **Être conservateur dans chaque estimation !**



projections financières : dépenses de démarrage

- » Les dépenses du capital au démarrage :
 - ~ L'achat ou la location de terrains, de bâtiments et d'équipement.
 - ~ Utiliser des prix réels pour l'équipement, y inclure les taxes.
- » Peut inclure des charges de préexploitation :
 - ~ Salaires et avantages avant que les revenus commencent.
- » Pour des projets de capital sur plusieurs années, utiliser un calendrier des flux de trésorerie.

Exemple	-2 ans	-1 an	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
Dépenses de capital	(100k)	(500k)	(\$50k)				(650k)
Net des opérations			\$150k	\$250k	\$300k	\$350k	\$700k



Les projections financières : déclaration de revenus

- » État de revenu prévu
 - ~ Recettes et dépenses
 - ~ Approche progressive : Pour chaque scénario pro forma, n'affichez que la différence entre la ligne de base et le scénario
- » Créer un état des flux de trésorerie
 - ~ Ajuster le financement, les achats d'immobilisations et l'amortissement dans l'année du flux de trésorerie, plutôt que la reconnaissance des revenus, des charges.



Les projections financières – mesures de rentabilité

- » Déterminer votre revenu net et les flux de trésorerie, d'année en année.
- » Les ratios de rentabilité et les méthodes d'évaluation :
 - ~ Période de remboursement
 - ~ Période de remboursement à prix réduit
 - ~ Valeur actuelle nette
 - ~ L'indice de rentabilité



Période de remboursement

» La période de remboursement est utilisée pour identifier votre seuil de rentabilité.

~ L'utilisation de votre flux de trésorerie net, combien de temps faut-il pour récupérer le coût de vos frais de démarrage ?

~ Calculer les flux cumulés de trésorerie

~ Exemple : Les flux cumulés de trésorerie deviennent positifs au cours de la 3^e année

~ Calcul : $2 + (250k / 300k) = 2,83$ ans

Exemple	-2 ans	-1 an	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
Les flux nets de trésorerie du projet	(100k)	(500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
Cumul	(100k)	(600k)	(500k)	(250k)	\$50k	\$400k	



Période de remboursement à prix actualisé

» Période de remboursement à prix réduit intègre la valeur dans le temps de l'argent.

~ Déclarée en dollars d'aujourd'hui.

~ Basée sur un taux d'actualisation

- Utiliser de 2 à 6 %, en fonction des coûts du capital.

~ Calcul : $3 + (27 \text{ k \$} / 244 \text{ k \$}) = 3,10 \text{ ans}$

Exemple	-2 ans	-1 an	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
Les flux nets de trésorerie du projet	(100k)	(500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
Cumul	(100k)	(600k)	(500k)	(250k)	\$50k	\$400k	
Facteur d'actualisation (5 %)	1,000	0,9500	0,9025	0,8574	0,8145	0,7738	
La valeur actualisée nette des flux de trésorerie	(100k)	(475k)	\$90k	\$214k	\$244k	\$271k	\$244k
Cumul	(100k)	(575k)	(485k)	(271ko)	(\$27k)	\$244k	

Valeur actuelle nette

» **La valeur actuelle nette (VAN)** est la valeur actuelle d'une des entrées de trésorerie futures du projet, moins le montant d'investissement nécessaire pour y parvenir.

» Calcul : Somme des valeurs actualisées des flux de trésorerie.

» Exemple : VAN de 4 ans de 244.000 \$

Exemple	-2 ans	-1 an	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
Les flux nets de trésorerie du projet	(100k)	(500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
Cumul	(100k)	(600k)	(500k)	(250k)	\$50k	\$400k	
Facteur d'actualisation (5%)	1,000	0,9500	0,9025	0,8574	0,8145	0,7738	
La valeur actualisée nette des flux de trésorerie	(100k)	(475k)	\$90k	\$214k	\$244k	\$271k	\$244k
Cumul	(100k)	(575k)	(485k)	(271ko)	(\$27k)	\$244k	

L'indice de rentabilité

» **L'indice de rentabilité** est un moyen de comparer les différents projets potentiels lorsque vous ne pouvez pas vous permettre de les accomplir tous.

~ Calcul : VAN du flux de trésorerie opérationnelle / VAN de l'investissement nécessaire

» Exemple : $(90 \text{ k \$} + 214 \text{ k \$} + 244 \text{ k \$} + 271 \text{ k \$}) / (100 \text{ k \$} + 475 \text{ k \$}) =$

Exemple	-2 ans	-1 an	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
Les flux nets de trésorerie du projet	(100k)	(500k)	\$100k	\$250k	\$300k	\$350k	\$400k
Cumul	(100k)	(600k)	(500k)	(250k)	\$50k	\$400k	
Facteur d'actualisation (5%)	1,000	0,9500	0,9025	0,8574	0,8145	0,7738	
La valeur actualisée nette des flux de trésorerie	(100k)	(475k)	\$90k	\$214k	\$244k	\$271k	\$244k
Cumul	(100k)	(575k)	(485k)	(271ko)	(\$27k)	\$244k	

Les projections financières — risques et sensibilité

- » Comprendre les hypothèses qui sont les plus sensibles à la rentabilité de l'entreprise et à la valeur actuelle nette.
- » Après que les scénarios sont mis au point, identifier de 1 à 3 hypothèses qui ont la plus grande incidence sur les résultats.
 - ~ Remplacer l'estimation existante par une qui est encore plus conservatrice et une qui est plus agressive.
 - ~ Mesurer l'impact positif et négatif du calcul de la valeur actuelle nette, et montrer cela comme faisant partie de votre analyse de sensibilité



Les pièges communs de l'analyse financière

- » Volume, prix, ou coûts beaucoup trop optimistes.
- » Tendence à identifier le point de rentabilité et d'échelonner les scénarios autour d'une conclusion préconçue.
 - ~ Développer des scénarios avant de calculer les mesures de rentabilité.



Références

1. *Principles of Marketing*, Creative Commons (2010),
<http://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/chapter/5-2-how-markets-are-segmented/>
2. *The Product Portfolio*, by Bruce Henderson (1970, 2018),
<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>
3. *The Advisory Board Marketing and Planning Leadership Council Business Plan Template* (Proprietary, 2008)



Questions