

Guide pour la réalisation d'un plan stratégique pour une clinique dentaire¹

© P. L. Grenon et Éditions JFD 2019

¹ Ce guide est une adaptation de : Grenon, P. L. et Éditions JFD. (2019). *Guide pour la planification stratégique d'une clinique dentaire*. Document inédit.

Introduction

Une clinique dentaire illustre parfaitement l'économie de marché dans laquelle l'offre cherche à satisfaire la demande. Dans un tel contexte, la compréhension des concepts et l'utilisation des modèles du marketing sont essentielles. Vous pouvez consulter le lien suivant de la BDC expliquant ce qu'est «le marketing mix » <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/marketing-mix.aspx>.

Toutefois, trop souvent, il y a confusion entre le marketing et le management stratégique. Le marketing doit identifier des marchés prometteurs et proposer une stratégie pour en profiter. Plusieurs modèles d'analyse des marchés ont été développés et nous les utiliserons. Mais le point de départ d'une stratégie marketing est la stratégie d'entreprise qui se caractérise par la capacité de l'entreprise à pouvoir faire des affaires par ses capacités distinctives. Les capacités sont l'amalgame des ressources et des compétences et sont donc au niveau des opérations et des individus. Une clinique pourrait, par exemple, offrir un service hors pair à la clientèle, car ses dentistes, ses hygiénistes et ses assistantes sont des plus compétents. Au niveau de l'ensemble de l'entreprise, nous proposerons le concept englobant qu'est la capacité stratégique. Celle-ci, nous permettra de nous distinguer de nos concurrents, nous donnant ainsi une capacité stratégique distinctive. Bref, ce n'est pas parce qu'un marché offre des occasions intéressantes d'y faire affaire, que nous pouvons ou pourrions en profiter.

Pour chacune des fonctions de la clinique (marketing, opérations, gestion des ressources humaines, etc.) et des fonctions de gestion (planifier, organiser, diriger et contrôler), vous devrez identifier les ressources et les compétences de la clinique afin d'évaluer sa capacité. Si plusieurs cliniques possèdent des capacités identiques, aucune n'aura une capacité distinctive. C'est dans cet ordre d'idées que le management stratégique consiste :

1. à positionner votre clinique dentaire dans le secteur d'activité de la médecine dentaire;
2. à identifier les ressources et les compétences nécessaires au succès, c'est-à-dire les capacités stratégiques;
3. à planifier les changements organisationnels requis pour développer les capacités stratégiques;
4. à évaluer les investissements requis pour réaliser le tout.

En d'autres mots, la capacité stratégique doit permettre à la clinique dentaire de se donner un avantage concurrentiel durable.

La table des matières que nous vous proposons suit cette logique et se divise en quatre parties :

1.0 Introduction

- 1.1 Mise en situation - Présentation de la clinique dentaire (histoire, mission, vision, objectifs, valeurs, profil des gestionnaires, etc.)**
- 1.2 Description de la stratégie actuelle de la clinique**
- 1.3 Contexte de l'étude**
- 1.4 Mandat**
- 1.5 Méthodologie**

2.0 L'analyse externe de la clinique : les occasions et les menaces

- 2.1 Le macroenvironnement - PESTEL**
- 2.2 Les parties prenantes**
- 2.3 L'environnement du secteur d'activité de la médecine dentaire - modèle de Porter**
- 2.4 Diagnostic de l'environnement externe de la clinique**

3.0 L'analyse interne de la clinique : ses forces et ses faiblesses

- 3.1 L'avantage concurrentiel**
- 3.2 Les ressources, les compétences et les capacités de la clinique**
- 3.3 La durabilité de l'avantage concurrentiel de la clinique**
- 3.4 Le diagnostic de l'environnement interne – forces et faiblesses**
- 3.5 Diagnostic stratégique - forces, faiblesses, occasions et menaces (FFOM)**

4.0 Le choix de la stratégie

1.0 Introduction

Référez-vous aux chapitres 1 et 2 du manuel « *Fondements de management stratégique* » pour cette partie de l'analyse du cas.

1.1 Mise en situation - Présentation de la clinique dentaire (contexte, profil des gestionnaires, mission, vision, valeurs, objectifs, etc.)

Cette section consiste à présenter la clinique afin de comprendre son cheminement de ses débuts à aujourd'hui. Dans votre travail sur la clinique du D^r Petitpas, vous pourrez induire des informations qui ne sont pas dans le cas. Par exemple, nous pouvons nous entendre pour dire que le D^r Petitpas a le patient au cœur de ses préoccupations, tout comme nous pouvons déduire que le D^r Petitpas suit une stratégie de stabilité depuis 30 ans.

Nous voulons connaître la clinique. Où est-elle située? Quelles sont les caractéristiques de son emplacement géographiques (état de la concurrence)? Qui sont ses gestionnaires? Quelle est la mission de la clinique, sa vision et ses valeurs? Quels sont les buts et les objectifs poursuivis (les buts sont des intentions alors que les objectifs sont quantifiables et donc mesurables)? Quelles stratégies ont été poursuivies pour atteindre les objectifs des gestionnaires par le passé? (Lire les pages 37 à 50 du manuel.)

Pour des exemples de missions de cliniques dentaires :

- [La vision d'entreprise, le point de départ d'une « Success Story ». Définition, recette et quelques exemples !](#)
- [Dental Practice Mission Statements](#)
- [10 Steps to Creating a Vision for Your Dental Practice January 18, 2014, By Theodore C. Schumann CPA, CFP](#)
- [Example of a Mission Statement for a Dental Practice](#)

1.2 Description de la stratégie actuelle de la clinique

La stratégie est l'ensemble des actions et décisions prises par les gestionnaires de la clinique dentaire afin d'atteindre ses objectifs. « *Le pourquoi du comment* ».

À la partie trois du manuel « *Fondements de management stratégique* », vous connaîtrez les différents choix stratégiques : stratégie d'affaires, stratégie directrice, stratégie internationale et les stratégies fonctionnelles.

Pour le moment et pour simplifier la mise en situation, nous vous proposons quatre stratégies directrices, soit la stratégie de stabilité (statu quo), la stratégie de croissance, la stratégie de retrait et la stratégie combinée. Essentiellement, vous devez comprendre

pourquoi et comment le ou les propriétaires ont pris des décisions réactives ou proactives pour assurer la rentabilité de la clinique.

1.3 Contexte de l'étude

Le contexte est l'ensemble des variables incontrôlables qui influencent le monde des affaires en général, l'industrie des services en santé et plus particulièrement le ou les secteurs d'activité de la clinique dentaire. Vous devrez commencer à décrire la dynamique de l'environnement externe de la clinique dentaire. Il s'agit de relever les spécificités du contexte qui peuvent influencer les décisions prises par les propriétaires des cliniques dentaires (contexte démographique, économique et légal).

1.4 Mandat

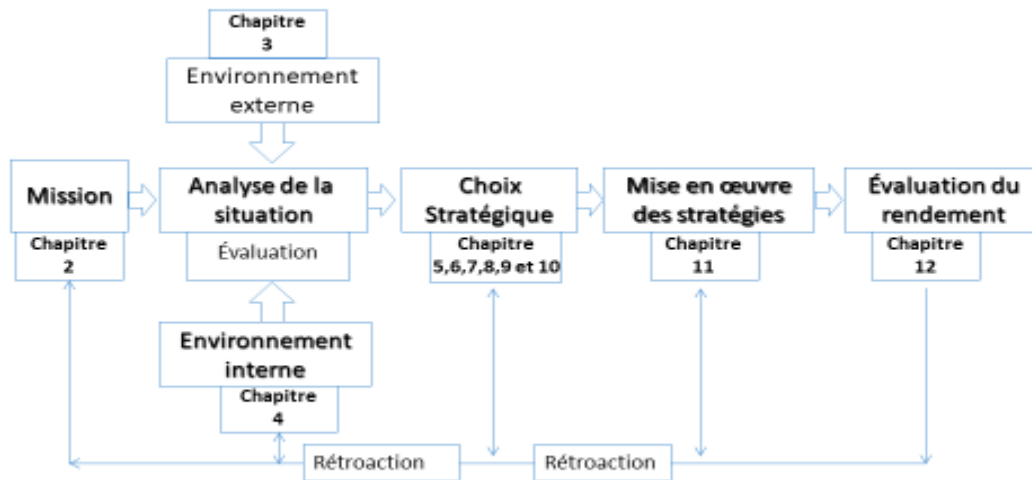
Après avoir présenté la clinique dentaire, la mise en situation et le contexte de l'étude de cas, vous abordez la question ou le problème devant faire l'objet de l'étude, c'est-à-dire la raison pourquoi vous ferez une planification stratégique.

Allez-vous analyser et proposer des solutions à un problème, c'est-à-dire l'écart entre une situation souhaitée et la situation actuelle? Ou allez-vous évaluer une alternative stratégique qui intéresse les gestionnaires de la clinique dentaire?

1.5 Méthodologie

La partie méthodologie consiste à présenter la méthode que vous utiliserez pour réaliser votre étude. La majorité des livres en stratégie propose la méthode analyse externe, interne, diagnostic (voir figure 1.4, p. 22 du manuel).

Le processus de management stratégique (gestion stratégique)



© P. L. Grenon et Éditions JFD 2018

1 | 15

2.0 L'analyse externe de la clinique : les occasions et les menaces

La section deux se réfère au chapitre 3 du manuel « *Fondements de management stratégique* ».

La logique des parties 2 et 3 est la suivante : la gestion stratégique des organisations est l'ensemble des décisions prises par les gestionnaires de l'entreprise pour positionner celle-ci par rapport à ses concurrents, pour évaluer les compétences requises, pour planifier la gestion du changement organisationnel et enfin pour gérer les investissements requis. En d'autres mots, le rôle des propriétaires est d'adapter la clinique dentaire à son environnement (ce ne sont pas les plus forts qui survivent, mais ceux qui s'adaptent). Gardez à l'esprit que c'est généralement le contexte (l'environnement de la clinique dentaire) qui influence la situation (ce que la clinique dentaire fait). Si vous êtes propriétaire, vous devez constamment vous poser la question à savoir si la clinique dentaire a la capacité de s'adapter aux changements qui se dessinent dans l'environnement externe, et si ses gestionnaires sont les bonnes personnes pour gérer la situation, incluant vous-même le cas échéant. En d'autres mots, le management stratégique est un processus itératif pour positionner la clinique dans le futur.

○ Avant de commencer l'analyse de l'environnement externe

Pour faire l'analyse de l'environnement externe, il faut d'abord comprendre pourquoi les clients choisissent nos produits ou nos services. L'acheteur choisit notre produit parce qu'il

répond à un besoin ou à un désir. Par exemple, j'ai besoin d'un logement pour me protéger des intempéries, mais je désire une belle maison, spacieuse, bien localisée, etc. Dans la relation d'affaires entre une entreprise et des particuliers, B2C (Business to Consumer), le désir est plus émotif que rationnel. La décision de l'acheteur est basée sur son évaluation de la valeur du produit (bien ou service). Dans les relations entre deux entreprises, B2B (Business to Business), l'évaluation de la valeur doit être rationnelle; le terme spécifications sera au premier plan dans le processus décisionnel. Donc, si nous souhaitons anticiper les changements dans l'offre et la demande d'une gamme de produits en analysant l'environnement externe, il faut comprendre cette évaluation de la valeur par les clients ou prospects, car c'est ce qui nous permettra de mieux cibler les variables indépendantes de l'environnement externe que nous analyserons.

Vous pouvez vous référer aux liens suivants pour vous aider à comprendre les caractéristiques des services offerts par les dentistes :

- [La différence entre un bien et un service](#)
- [The Market for Dental Services](#)

2.1 Le macroenvironnement – PESTEL

Pour cette partie, référez-vous aux pages 71 à 77 du manuel.

Le PESTEL est une technique d'analyse qui permet de découper l'environnement externe général en composantes qui influencent le secteur d'activité (dans notre cas, les cliniques dentaires) : politique, économique, sociologique, technologique, écologique, légale. L'analyse du macroenvironnement terminée, nous identifierons les composantes que nous avons jugées importantes pour la suite de l'analyse de l'environnement externe.

Vous devrez faire des recherches internet sur chacune des sphères : politique et légale, économique, internationale, sociale, culturelle et technologique. Comme membre de l'Association dentaire canadienne, vous pouvez avoir accès à diverses sources d'information (<https://www.cda-adc.ca/fr/index.asp>). Vous pouvez aussi vous référer à l'association dentaire du Québec.

D'autres ressources :

- Entrevue audio avec des dentistes sur l'environnement de la pratique dentaire au Canada : [Canadian Dentistry Environmental Scan](#)
- Une étude de l'environnement vous donnant des exemples des diverses sphères :
- [The State of Oral Health in Canada](#)
- [Cutting through the health system information fog: Royal College environmental scan](#)

- Que nous réserve le futur pour la médecine dentaire :
 - [Canadian Dentistry 2032 Report for the Dentistry Leaders' Forum Ottawa, ON](#)
 - [A Macroeconomic Review of Dentistry in Canada in the 2000s](#)
 - [Dental Hygiene at the Crossroads of Change](#)
 - [Élaboration d'un outil d'application du développement durable dans les centres dentaires québécois par Léo Ayotte](#)
 - [Positioning Strategies for the Dental Practice](#)
 - [From at-home orthodontics to coconut-flavored floss: Meet the startups disrupting the dental industry](#)
 - [Oversupply of dentists sparks fierce competition in big Canadian cities](#)

Pour avoir une idée des possibilités éventuelles d'investissements directs de l'étranger (Direct Foreign Investment) dans le secteur de la médecine dentaire, dans le contexte de la mondialisation, ce rapport de KPNG vous donnera des pistes de réflexion :

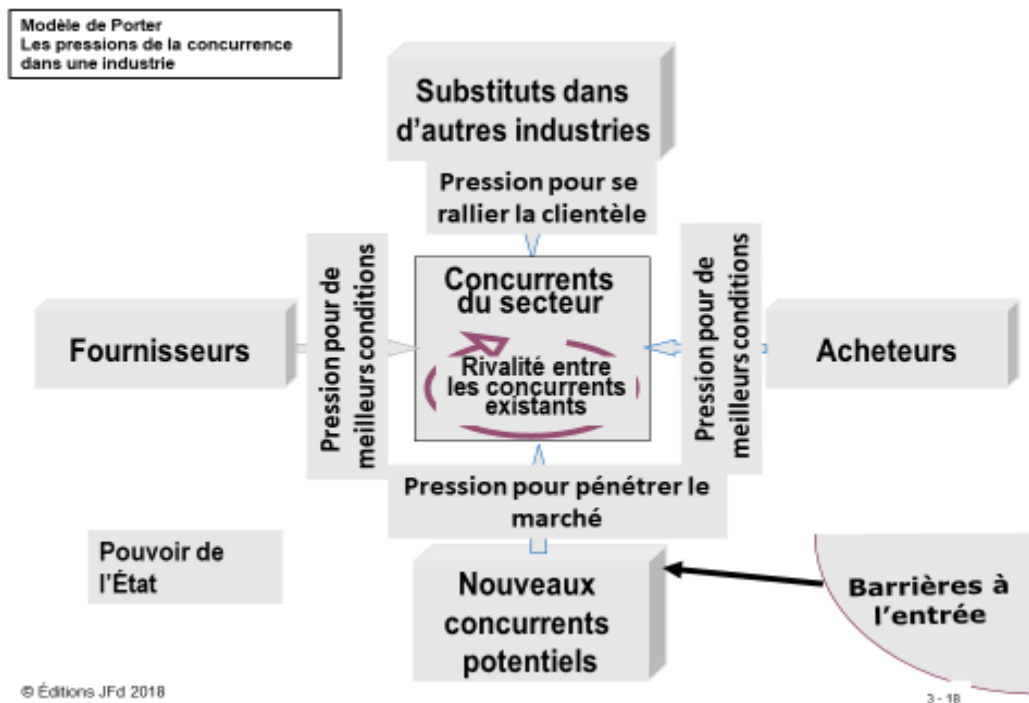
- [Identification of FDI Opportunities in the Dental Care Market in the UK](#)

2.2 Les parties prenantes

Vous devez définir et expliquer les relations de la clinique dentaire avec les parties prenantes (voir p. 50-54 du manuel).

2.3 L'environnement du secteur d'activité de la médecine dentaire - modèle de Porter

Vous devez analyser les cinq forces plus un de Porter pour estimer les conditions de l'industrie et son potentiel de profit. Référez-vous aux pages 83 à 89 du manuel.



Voici des références pour vous aider à amorcer votre analyse des cinq forces plus un de Porter :

- [Dentistry and Porter Five Forces Competition Analysis](#)
- [Comment faire un Hexagone sectoriel de Porter sur Excel](#)
- [State of dental industry, competition, and success in 2017](#)

2.4 Diagnostic de l'environnement externe de la clinique

À la suite de l'analyse du macroenvironnement, des parties prenantes et du secteur de la médecine dentaire, vous devez faire un diagnostic de l'environnement externe. Il s'agit de l'aboutissement d'une réflexion analytique et synthétique qui vous permettra de faire ressortir les occasions et les menaces qui se dessinent dans l'environnement pour les années futures, soit trois ans et plus. L'analyse PESTEL et le modèle des cinq forces plus un de

Porter auront permis, à leur manière, de comprendre les principaux enjeux auxquels seront confrontées les cliniques dentaires.

Les occasions sont les avantages des facteurs de l'environnement externe dont une clinique dentaire peut bénéficier. Notez que nous utilisons le terme occasion plutôt qu'opportunité. Cette dernière est une occasion dont l'entreprise peut tirer avantage grâce à ses compétences actuelles. Une occasion n'est donc pas nécessairement une opportunité. La distinction est importante puisque si vous vous limitez à identifier des opportunités, vous pourriez manquer des occasions profitables. Il est alors important de comprendre que la recherche d'opportunités peut nous limiter dans l'identification d'occasions intéressantes (voir myopie stratégique). Les menaces sont les risques potentiels que peuvent causer des facteurs de l'environnement externe à la clinique dentaire.

Vous devez faire attention de ne pas confondre forces et faiblesse et occasions et menaces. Par exemple, une clinique a l'occasion de profiter de la croissance démographique de son quartier. La croissance démographique est une occasion, si la clinique a les ressources et les compétences actuelles pour en profiter, c'est une force. Une menace peut être l'augmentation du nombre de cliniques dans son quartier, mais compte tenu de son avantage concurrentiel découlant de l'expérience de ses dentistes, c'est une force qu'elle possède face aux nouveaux concurrents, bien que cette force puisse être temporaire.

Vous devez identifier les occasions et les menaces en tenant compte de la mission, de la vision et des valeurs de la clinique dentaire ainsi que des spécificités de l'environnement externe mises en évidence lors des étapes précédentes de l'analyse.

N.B. Le travail d'équipe sur la clinique du Dr Petitpas prend fin ici.

3.0 L'analyse interne de la clinique : ses forces et ses faiblesses

L'analyse interne de la clinique vous conduira à définir des orientations propices de bâtir un avantage concurrentiel durable, profitable et défendable au mieux des intérêts des parties prenantes. Dans cette section, vous devrez d'abord définir la position de la clinique sur le marché qui lui procure un avantage concurrentiel en se basant sur ses ressources, compétences et capacités distinctives. Vous devrez ensuite expliquer comment la clinique peut conserver son avantage concurrentiel. Enfin, vous devrez faire le diagnostic de l'environnement interne (évaluer les capacités distinctives ainsi que les forces et faiblesses).

Référez-vous au chapitre quatre du manuel pour cette partie du plan stratégique.

3.1 L'avantage concurrentiel

Quel est l'avantage concurrentiel visé par les gestionnaires de la clinique?

En vous référant au manuel pages 101 et 102, déterminez la position de la clinique sur le marché qui est cohérente avec l'avantage concurrentiel défini. Vous devez mettre en évidence les avantages issus de cette position. Les positions possibles sont les suivantes :

1. *L'avantage du premier entrant sur le marché.*
2. *La situation géographique.*
3. *La part de marché.*
4. *Les partenariats avec les canaux de distribution.*
5. *Le nom de marque.*
6. *La protection du gouvernement.*

Approches alternatives (vous n'avez pas à les utiliser dans vos travaux)

À titre indicatif, dans un marché en perpétuel changement, une autre approche est utilisée en marketing : le **positionnement de la clinique** par rapport au marché et à la concurrence. Il s'agit de choisir quelle est la clientèle visée et comment servir cette clientèle. Pour choisir sa clientèle (son créneau), vous devez commencer par décrire le marché, puis le segmenter. Ensuite, vous devrez décrire comment vous allez satisfaire les besoins de la clientèle en vous différenciant des concurrents et comment les clients vous percevront par rapport à la concurrence.

Avant de commencer cet exercice, il est important de noter que la stratégie marketing découlera de la stratégie d'entreprise. Le choix de celle-ci, comme nous l'aborderons à la partie cinq du guide, dépendra des capacités stratégiques de la firme de faire des affaires dans une industrie ou un de ses secteurs. Comme nous l'avons déjà souligné, ce n'est pas parce qu'un marché peut être rentable que l'entreprise peut y faire affaire ou qu'elle souhaite y faire affaire (voir [Market Positioning](#)).

Vous pouvez aussi positionner votre clinique en utilisant une carte perceptuelle dans laquelle vous mettrez en relation des critères perceptuels des clients pour différencier les concurrents. La perception du consommateur (B2C) est davantage basée sur l'émotif que le rationnel. Le texte [How To Develop And Use A Positioning Map](#) facilitera la compréhension de l'approche. Afin de construire votre carte perceptuelle, vous devez tenir compte du besoin auquel les cliniques dentaires répondent (ex. : une bonne santé bucco-dentaire).

3.2 Les ressources, les compétences et les capacités de la clinique

Identifiez et énumérez les avantages issus des ressources, compétences et capacités distinctives de la clinique. La figure 4.1 du manuel résume cette section (voir p. 103).

3.2.1 Les ressources

Le tableau 4.2 de la page 106 du manuel donne une liste détaillée des ressources qualifiées tangibles et intangibles. En vous référant à ce tableau, quelles sont les ressources tangibles et intangibles de la clinique dentaire?

3.2.2 Les compétences

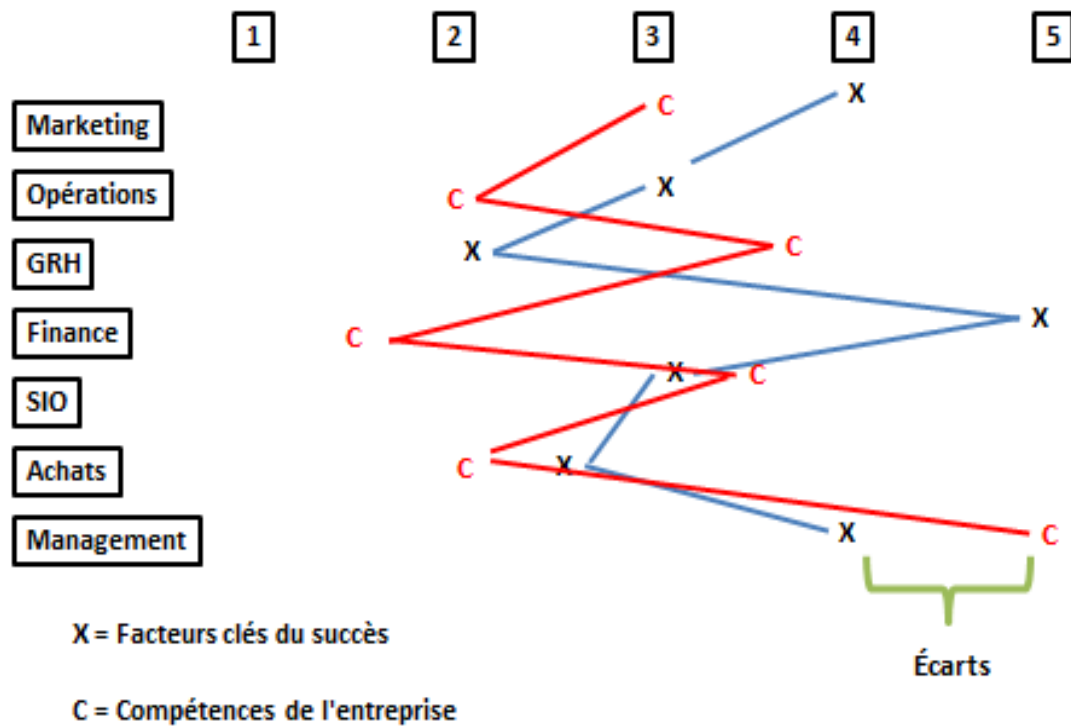
Vous devez identifier les compétences essentielles qu'une clinique dentaire doit posséder afin de se procurer un avantage concurrentiel dans le secteur d'activité. Il s'agit des facteurs clés du succès (FCS) de la clinique. Ces compétences sont regroupées par fonction de la clinique (marketing, ressources humaines, système d'informations, finance et comptabilité, etc.). Notez qu'il soit possible que les FCS diffèrent selon la clientèle et l'emplacement de la clinique. Vous devrez donc identifier les FCS pour chaque fonction de la clinique dentaire. Vous pourrez le faire en synthétisant les principales occasions et menaces qui se dessinent dans l'environnement externe (voir p. 91-92 du manuel).

Vous aurez sans doute constaté à la suite de votre analyse du secteur d'activité des soins dentaires que les coûts pour les cliniques dentaires ne cessent d'augmenter, principalement parce qu'il y a peu de fournisseurs, d'une part, et d'autre part, que l'augmentation des honoraires ne peut suivre au même rythme celle des coûts. Nous pourrions conclure qu'un facteur clé du succès de la rentabilité d'une clinique dentaire est le contrôle des coûts en fonction de la capacité de payer des patients. Ce facteur clé du succès doit donc se retrouver dans chacune des fonctions de l'entreprise. Si votre clinique est en mesure de posséder ces facteurs clés du succès, alors vous aurez une capacité stratégique vous donnant un avantage concurrentiel, notamment au niveau de la rentabilité. Gardez à l'esprit que c'est la rentabilité qui permet à une entreprise de lui donner des marges de manœuvre pour son développement (modernisation des équipements, formation de la main-d'œuvre, amélioration du milieu de travail et des conditions de travail, etc.).

Pour en savoir plus sur les compétences et la structure organisationnelle, voir : <http://www.directioninformatique.com/capacite-organisationnelle-et-competece-des-qualites-complementaires/12355>

Pour la synthèse comparative de compétences par fonction, vous pouvez vous référer à la figure suivante :

Comparaison des compétences de l'entreprise avec les FCS



Les chiffres un à cinq représentent le degré de compétence de l'entreprise, tel qu'il en ressort de votre analyse. Le chiffre cinq signifie que la fonction est excellente et le chiffre un signifie que la fonction est inadéquate. L'écart entre les X, FCS et les C, les compétences actuelles de l'entreprise, représentent la synthèse de la comparaison des fonctions, ce qui vous permettra de porter un jugement sur l'ensemble des compétences de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité globale actuelle de faire des affaires dans son secteur d'activité; c'est le diagnostic de l'entreprise parce que vous portez un jugement de valeur.

Les fonctions à analyser sont les suivantes :

- Le marketing (produit, place, prix et promotion);
- Les opérations (matières premières, main-d'œuvre, machines (équipement) et manutention (l'organisation des opérations);
- La gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rétention et rémunération);
- Les systèmes d'information organisationnels;
- L'administration (finance et comptabilité);
- Le management (leadership).

Pour être plus précis, l'analyse des compétences pour le marketing porte sur les quatre P (produit, place, prix et promotion). Pour la production (opérations), l'analyse porte sur les quatre M (matières premières, main-d'œuvre, machines et manutention). Pour la finance, ce sont les principaux ratios financiers qui sont étudiés (par exemple, la clinique devrait viser l'atteinte d'un ratio de service de la dette supérieur à 1.00). Pour les ressources humaines, il pourrait par exemple s'agir d'un faible taux de roulement des hygiénistes dentaires. Cet exercice doit être fait pour toutes les fonctions de la clinique.

L'analyse des compétences de la clinique vous amènera à porter un regard critique sur son positionnement actuel et potentiel.

Les lectures recommandées suivantes vous faciliteront la tâche si vous n'avez pas toutes les connaissances liées aux fonctions d'une entreprise (vos expériences personnelles vous aideront aussi) :

- [Critical Factors of the Business of Dentistry](#)
- [The Five P's: Have You Reviewed Your Key Success Factors Recently?](#)
- [Doctor-patient relationship key to success in dental care](#)

3.2.3 La capacité distinctive de la clinique

Quelles sont les ressources et les compétences de la clinique qui lui donnent une capacité distinctive (voir p. 103 et 107 du manuel)?

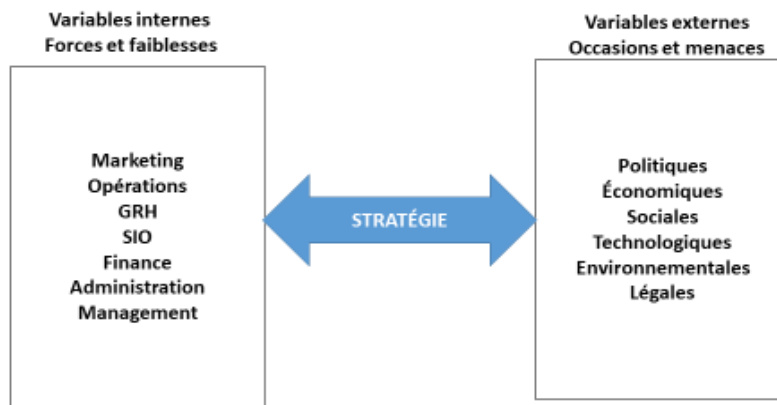
Pour en savoir davantage sur l'approche basée sur les ressources, visionnez la vidéo [Resource-Based View](#)

3.3 La durabilité de l'avantage concurrentiel

La clinique a-t-elle un avantage concurrentiel durable? Expliquez pourquoi (Voir figure 4.2 à la p. 109 du manuel).

3.4 Le diagnostic de l'environnement interne - forces et faiblesses

Énumérez les forces et les faiblesses de la clinique dentaire en conclusion de votre analyse interne de l'entreprise. Rappelons que les forces et les faiblesses sont liées aux ressources, compétences et capacités internes d'une entreprise. C'est dire que la direction peut avoir le contrôle sur ces variables internes. Les occasions et les menaces sont incontrôlables puisque la direction a rarement la capacité de les modifier. La figure suivante illustre que la stratégie représente les moyens pour adapter les capacités de l'entreprise à son environnement externe.



© Philip L. Grenon et Éditions JFO 2018

4 - 3

3.5 Diagnostic stratégique - forces, faiblesses, occasions et menaces (FFOM)

L'analyse FFOM vous permettra de faire un diagnostic de la stratégie souhaitée, nous n'en sommes pas encore aux solutions (voir p. 119 et 120 du manuel).

Vous devez situer la clinique dentaire selon les quatre catégories suivantes :

	Forces	Faiblesse
Occasions	Occasions environnementales abondantes et forces internes considérables	Occasions environnementales abondantes et faiblesses internes considérables
Menaces	Menaces environnementales importantes et forces internes considérables	Menaces environnementales importantes et faiblesses internes considérables

4.0 Le choix de la stratégie

À la suite de l'analyse interne, vous devez faire le choix d'une stratégie de positionnement en recommandant une stratégie d'affaires et une stratégie directrice. La section sur le choix de la stratégie se divise en deux sous-sections :

- Recommandation d'une stratégie d'affaires et justification du choix (domination par les coûts, différenciation et concentration);
- Recommandation d'une stratégie directrice et justification du choix (spécialisation, intégration verticale, diversification ou désinvestissement).

À ce sujet, vous pouvez consulter les ressources suivantes :

- Les chapitres 5 et 6 du manuel (p. 128 à 177)
- [Seeing your way to better strategy](#)
- [How to plan for success when opening a new practice](#)
- [Should I hire an associate? December 1, 2018 By Dianne Glasscoe Watterson, MBA](#)
- [Un nouveau modèle de clinique dentaire accessible à tous en Ontario](#)
- Exemples de plans stratégiques d'organismes publics :
 - [University of Louisville School of Dentistry \(ULSD\) Strategic plan 2017 – 2020](#)
 - [Central Health 2014 – 2016 Strategic Plan - Transforming to Meet the Opportunities and Challenges of the Next Three Years](#)
 - [Free Medical and Dental Clinic Strategic Plan 2017-2019](#)

N.B. Un plan stratégique complet inclut des sections sur la mise en œuvre et le suivi.
 Dans le cours MNG-6929, vous n'avez pas à les rédiger. Vous le ferez dans le cours
Projet d'affaires en fin de programme.