



**COVID-19**

**Répercussions dans l'industrie  
pharmaceutique et les pharmacies  
de détail au Canada**



# Comment la COVID-19 a perturbé le secteur des sciences de la vie au Canada

L'émergence de la pandémie de la COVID-19 a mis à rude épreuve le secteur des sciences de la vie.

L'écllosion de la COVID-19 a été causée par un nouveau coronavirus, le SRAS-CoV-2, qui s'est rapidement répandu dans le monde entier. On estime que chaque individu infecté peut transmettre le virus à deux ou trois autres personnes en moyenne, et alors que le nombre de cas a atteint des proportions épidémiques un peu partout dans le monde, les systèmes de santé peinent à répondre aux besoins.

Les secteurs canadiens des soins de santé et des sciences de la vie sont confrontés à des défis importants, notamment une disponibilité limitée de fournitures médicales (équipement de protection individuelle, masques et respirateurs) et de travailleurs de la santé (médecins, infirmières, bénévoles), la mise en œuvre obligatoire de protocoles de sécurité (parois de plexiglas, désinfectants, allées à sens unique), des heures de travail réduites, des primes de risque pour certains travailleurs, et des congés de maladie prolongés pour certains employés. Pour ralentir la transmission de la COVID-19 dans la communauté, les gouvernements fédéral et provinciaux ont prié les Canadiens de pratiquer la distanciation sociale et l'isolement volontaire, au besoin.

Les entreprises du secteur des sciences de la vie, comme les pharmacies de détail et les entreprises pharmaceutiques, se sont montrées à la hauteur en collaborant étroitement avec les organismes gouvernementaux fédéral et provinciaux afin de surmonter les défis auxquels le système de santé est confronté pour combattre la COVID-19. Entre autres, elles explorent de nouvelles façons de travailler, tentent d'améliorer la capacité

de test et le suivi des résultats pour la COVID-19, et travaillent à l'élaboration, à la fabrication et à la livraison de vaccins et de traitements sûrs et efficaces.

Les entreprises du secteur des sciences de la vie font également partie de l'ensemble de secteurs qui sont directement touchés par l'écllosion de la COVID-19. Par exemple, des lacunes dans la chaîne d'approvisionnement mondiale ont des répercussions sur l'approvisionnement, l'acquisition et la distribution de produits pharmaceutiques, de fournitures et de matériel médicaux. De plus, les façons traditionnelles d'interagir avec les médecins et d'aider les patients ne sont plus possibles, ce qui signifie que les entreprises pharmaceutiques et les pharmacies de détail peuvent rencontrer des obstacles potentiellement désastreux, incluant une réduction des ventes en magasin en cette période de crise.

En raison de la structure opérationnelle et du modèle d'affiliation des organisations pharmaceutiques et des pharmacies de détail au Canada, les entreprises des sciences de la vie sont confrontées à des problèmes particuliers. À mesure que la COVID-19 continue de se répandre à l'échelle mondiale, on observe les problèmes plus pressants dans quatre principaux domaines : approvisionnement de produits, lancement et distribution de produits, acquisition et accès, et traitements et soins. Ce document explore ces défis et offre une perspective sur les solutions possibles et les éléments à prendre en considération.

# Réfléchir aux défis uniques que présente la COVID-19

Les sections suivantes décrivent les défis les plus pressants que les entreprises pharmaceutiques et les pharmacies de détail canadiennes doivent surmonter. Alors que vous parcourez chacun des piliers, posez-vous les questions suivantes : À quels défis mon organisation est-elle confrontée aujourd'hui? Lesquels de ces défis présentent les plus grands obstacles à notre capacité de créer de la valeur?

## Entreprises pharmaceutiques

## Pharmacies de détail

### Approvisionnement de produits

- S'assurer de recevoir suffisamment de produits dans un contexte de production réduite et d'exportation limitée des producteurs à l'échelle mondiale.
  - Gérer les fournisseurs de façon à atténuer les risques dans l'approvisionnement spécialisé, et repérer d'autres fournisseurs pour le matériel médical.
  - Comprendre la nécessité de changer de fournisseurs, et atténuer les problèmes liés aux responsabilités contractuelles, à la qualité et à la réglementation qui peuvent en découler.
  - Assurer la qualité, surtout dans le matériel et les instruments médicaux, malgré l'introduction de nouveaux fournisseurs non traditionnels.
- Utiliser les technologies numériques pour accroître l'efficacité dans l'approvisionnement.
  - Veiller à obtenir suffisamment de matériel pharmaceutique et médical et d'équipement de protection individuelle tout en gérant une hausse des prix en raison d'une moins grande disponibilité.
  - Assurer la qualité des fournitures reçues des nouveaux fournisseurs.
  - Prévoir les demandes de médicaments en tenant compte des changements touchant les procédures et les moyens par lesquels les médecins fournissent des soins.

### Lancement et distribution de produits

- Utiliser les technologies numériques pour améliorer l'efficacité lors de la distribution de produits.
  - Gérer une distribution équitable des produits en faisant une attribution proportionnelle des stocks restants pendant les pénuries.
  - Prévoir un changement dans la planification stratégique en raison de possibles retards liés à des pertes d'exclusivité.
  - Distribuer des échantillons et des cartes d'économie, qui sont normalement remis en personne.
- Redistribuer les stocks de façon à générer la meilleure valeur pour les patients si la pharmacie a un manque ou un surplus dans un produit donné.
  - Prévoir les besoins de la collectivité afin d'assurer une distribution équitable des surplus et éviter une accumulation inutile de stocks.
  - Limiter les visites des clients à la pharmacie en exécutant leurs prescriptions (90 jours) tout en s'assurant que l'approvisionnement est suffisant.
  - Mettre en œuvre et normaliser de nouveaux protocoles de sécurité, comme des parois de plexiglas pour protéger les employés et des allées à sens unique.



## Entreprises pharmaceutiques

## Pharmacies de détail

### Acquisition et accès

- En tant que force de campagne dans le domaine médical et commercial, continuer à joindre et à interagir avec les professionnels des soins de santé de façon efficace.
  - Faciliter les consultations nécessaires pour permettre aux patients d'obtenir une prescription de médicaments.
  - Recueillir des données du monde réel pour générer de la valeur et instaurer une confiance dans le marché parmi les parties prenantes (p. ex., gouvernement, payeurs).
  - Faire une planification appropriée pour tenir compte des retards possibles dans le lancement de nouveaux produits.
- Maintenir les pharmacies et les magasins ouverts tout en donnant la priorité à la santé et à la sécurité des employés.
  - Gérer les problèmes de ressources humaines, comme les heures réduites et les primes de risque, et leurs répercussions sur la rentabilité.
  - Promouvoir un accès continu dans la collectivité malgré les nouveaux obstacles auxquels les gens se heurtent (p. ex., perte d'emploi et de l'assurance médicaments, maîtrise plus ou moins grande des technologies numériques, isolement volontaire).
  - Utiliser les canaux numériques pour communiquer avec les patients et les médecins et les informer, et pour prescrire des médicaments.

### Gestion des traitements et des soins

- Utiliser les programmes de soutien des patients pour mieux gérer les groupes vulnérables (p. ex., en situation de problèmes financiers ou de couverture).
  - Continuer à joindre et à soutenir les patients vulnérables.
- Fournir aux employés les ressources nécessaires (comme les technologies virtuelles) pour communiquer efficacement avec les patients et les médecins et maintenir les soins.
  - Continuer à conseiller et à aider les patients à gérer leurs problèmes de santé dans une situation sans précédent.

# Principaux défis posés au secteur

Les entreprises pharmaceutiques, les pharmacies de détail et les parties prenantes sont confrontées à des problèmes semblables quant aux répercussions commerciales et cliniques possibles. L'incertitude liée à l'évolution de la pandémie complexifie davantage les problèmes que doivent surmonter les entreprises des sciences de la vie. Les trois problèmes imminents présentés ci-dessous concernent les domaines de l'offre et de la demande, la gestion des partenaires, et les programmes de soutien des patients.

## **Comment puis-je ajuster ma chaîne d'approvisionnement?**

La chaîne d'approvisionnement des sciences de la vie est l'une des plus éprouvées par la demande accrue, car la production mondiale a ralenti et les exportations sont limitées.

## **Produits pharmaceutiques**

La capacité limitée à rationaliser la chaîne d'approvisionnement et à produire localement, et les restrictions d'exportation sur les ingrédients pharmaceutiques actifs ou les médicaments en vente libre – comme celles qui sont imposées par le gouvernement de l'Inde – peuvent avoir des répercussions importantes sur l'offre au Canada. En raison des restrictions étrangères liées aux ingrédients pharmaceutiques actifs, les acteurs au pays devront améliorer leur structure de coûts et leurs investissements dans le fonds de roulement pour répondre efficacement aux besoins de l'industrie pharmaceutique canadienne.

## **Fournitures et matériel médicaux**

À mesure que des pénuries se produiront, les organisations devront modifier leur chaîne d'approvisionnement et avoir recours à un réseau de fournisseurs locaux et d'acteurs non traditionnels pour produire les équipements de protection individuelle dont le personnel médical a besoin. Bien qu'il soit de plus en plus important de revitaliser la chaîne d'approvisionnement locale pour répondre à la demande nationale, les organisations devront s'assurer de maintenir la qualité si elles s'approvisionnent auprès de fournisseurs non traditionnels.



### Comment puis-je mieux communiquer avec mes partenaires?

Comme les entreprises subissent des perturbations en raison du passage au télétravail, elles pourraient connaître une diminution de revenus alors qu'elles se restructurent pour pouvoir satisfaire leurs partenaires autrement.

#### Clients (médecins)

Pour continuer à servir leurs principaux clients, la force de campagne médicale et commerciale qui interagit habituellement en personne doit adopter des moyens numériques. Ce nouveau modèle numérique doit réinventer les façons d'instaurer la confiance et d'établir des relations afin de répondre aux besoins des clients et de générer de la valeur.

#### Patients

Comme l'expérience des patients et la coordination des soins reposent sur une collaboration harmonieuse des membres du réseau d'intervenants, les organisations devront relever le défi de maintenir l'expérience des patients sans solutions novatrices pour joindre les patients par les canaux restants et satisfaire leurs besoins.

#### Main-d'œuvre

La poursuite des activités pendant la pandémie de la COVID-19 a entraîné un réaménagement des conditions de travail, de nouveaux protocoles de sécurité et l'introduction de nouveaux outils de communication. Comme on n'entrevoit pas la fin prochaine du travail à distance, les organisations pourraient être forcées de réduire les dépenses liées au marketing, aux commissions et à la main-d'œuvre. De plus, elles pourraient avoir du mal à favoriser un environnement de travail productif permettant d'assurer, en priorité, la santé et le bien-être de leurs employés. Cela inclut la capacité d'outiller les équipes axées sur la COVID-19, de réembaucher des employés, comme les employés affectés aux essais cliniques et aux demandes de subventions qui ont été interrompus par la pandémie, ou à d'autres projets importants.

### Comment puis-je continuer à soutenir et à gérer les patients?

En raison de la COVID-19, les programmes de soutien des patients pourraient éprouver, dans les mois à venir, divers problèmes qui exigeront des solutions novatrices et la volonté de s'adapter.

#### Vulnérabilité clinique

Comme les ressources généralement affectées au soutien des patients plus âgés ou présentant une maladie auto-immune sont dispersées pour appuyer les efforts consacrés à la COVID-19, ces groupes vulnérables pourraient devoir attendre pour recevoir des soins et de l'aide. L'obligation de maintenir une distance physique malgré un système de soutien réduit fait ressortir la nécessité de développer des solutions novatrices pour joindre ces groupes de patients à la maison de manière sécuritaire.

#### Vulnérabilité financière

La COVID-19 devrait avoir des répercussions économiques à long terme, et la situation financière des patients pourrait changer, en touchant leur assurance médicaments ou leur capacité de régler leurs dépenses. Ces groupes vulnérables doivent être soutenus afin de s'assurer qu'ils continuent à appliquer leur protocole de traitement dans leur parcours de patient.

#### Perturbation de l'administration des traitements

Les patients qui ont besoin d'une aide médicale pour recevoir leur médication, comme un traitement biologique ou une perfusion, peuvent éprouver des difficultés durant la pandémie de la COVID-19. Les organisations doivent envisager des façons de soutenir et de traiter ces patients à leur domicile, et veiller à ce que le personnel médical dispose des fournitures et des équipements de protection individuelle requis pour administrer les traitements de manière sécuritaire.

#### Vulnérabilité de l'accès aux soins

En raison de la nouvelle façon de penser qui met le numérique au premier plan et qui a émergé en raison de la COVID-19, certains groupes de la population peuvent se trouver vulnérables par rapport aux technologies. Les personnes qui ne sont pas à l'aise avec les technologies numériques ou n'ont pas les moyens économiques permettant d'accéder à des soins virtuels peuvent avoir besoin d'une aide supplémentaire pour surmonter cet obstacle.

# Occasions de régler des enjeux importants et de se préparer à l'avenir

Déjà, on voit émerger des occasions stimulantes d'aider à corriger les principaux problèmes des entreprises pharmaceutiques et des pharmacies de détail pour leur permettre de continuer à prospérer durant la pandémie de la COVID-19. Voilà des solutions possibles aux défis les plus pressants pour les différents intervenants du secteur des sciences de la vie, qui concernent des aspects commerciaux et médicaux, l'accès au marché, la réglementation, la protection des renseignements personnels, les affaires gouvernementales, le commerce de détail, les ressources humaines et les opérations.

Ces occasions pourraient permettre aux entreprises des sciences de la vie de créer des stratégies et de développer des outils essentiels pour réagir efficacement et rapidement.

## **Créer une stratégie virtuelle globale (de soin) pour la prestation de services pharmaceutiques et de soins de santé qui améliore l'expérience des patients et permet au personnel de rester en contact.**

Les technologies virtuelles (de soin), comme la télémédecine et la vidéoconférence, permettent aux patients, aux fournisseurs et aux équipes de vente de rester en contact. Les pharmacies de détail, qui dépendent habituellement des médecins locaux, peuvent accéder virtuellement à un univers de médecins et de patients et continuer à développer les relations établies avec leur population.

La télémédecine peut aider à commander et à administrer des médicaments pour les patients de régions touchées, à condition que les médecins disposent des outils, de l'infrastructure, de la formation et des codes de facturation appropriés. Bien utilisées, les technologies virtuelles peuvent aider à créer une culture de télétravail et promouvoir des initiatives de mieux-être pour les employés. C'est une bonne occasion pour les organisations de créer une stratégie virtuelle globale (de soin) afin d'offrir une orientation et des ressources, et d'établir les priorités quant à la façon dont les technologies numériques peuvent être utilisées de manière optimale afin d'atteindre une exécution efficace à l'échelle de l'entreprise.

## **Repenser et transformer la stratégie de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique afin de diversifier les fournisseurs pour permettre une adaptation rapide aux besoins du marché.**

Durant cette période de changements, les organisations doivent être en mesure de s'ajuster rapidement aux nouvelles réalités, de trouver des fournisseurs de rechange et supplémentaires et d'augmenter la production, l'acquisition et la distribution de produits et de fournitures médicales.

Les entreprises peuvent diversifier leurs fournisseurs sur le plan géographique afin de créer une chaîne d'approvisionnement comportant des mailles et des sources multiples, constituant un réseau de fournisseurs ayant une présence locale principale ou secondaire fiable. Afin de mieux répondre aux imprévus, les entreprises peuvent utiliser des réseaux de fournisseurs ou des jumeaux numériques : des représentations non linéaires dynamiques des associations existant entre tous les éléments de leur chaîne d'approvisionnement. Au moyen de l'intelligence artificielle, de l'Internet des objets et de l'infonuagique, les organisations peuvent simuler un éventail de scénarios afin d'augmenter la vitesse, le revenu et la productivité de leur chaîne d'approvisionnement.

**Restructurer les stratégies par une planification de scénarios et de résilience afin de définir les conséquences pour les activités de l'entreprise.**

Les organisations devraient évaluer les répercussions pour les différents secteurs de leur entreprise, de la gestion du flux de travail et de la trésorerie à la restructuration et au fait de demeurer concurrentiel dans un environnement changeant. La planification de scénarios permet aux organisations de mettre sous pression leurs fonctions opérationnelles actuelles afin de tester la façon dont les ventes sont touchées sans effectif en personne. Cela permet également d'évaluer la façon dont une récession imminente peut nuire aux stratégies de mise en marché dans différents domaines thérapeutiques, et l'effet que l'interruption et le retard des essais cliniques et du financement par subventions peuvent avoir sur le lancement de produits et l'accès aux marchés.

En comprenant mieux la façon dont elles sont préparées pour une multitude de situations, les organisations peuvent envisager de restructurer leurs stratégies pour améliorer la productivité des employés et les liens entre eux afin de mieux satisfaire les besoins des patients et des fournisseurs.

**Être partie prenante dans la génération des données réelles, et utiliser des partenariats stratégiques afin de partager des actifs de données essentiels pour surveiller l'épidémie et y réagir.**

Comme seuls les services essentiels sont ouverts durant la pandémie, les entreprises pharmaceutiques et les pharmacies de détail sont bien positionnées pour recueillir des sources de données distinctes, notamment de précieuses données réelles. Un bon nombre de ces entreprises possèdent déjà l'infrastructure nécessaire pour recueillir des données rapidement par la voie des programmes de soutien des patients, des portails destinés aux patients et des applications conçues pour récolter de l'information auprès des patients.

Il s'agit d'un moment opportun pour explorer des partenariats public-privé afin de surveiller l'épidémie et d'y réagir en mesurant la conformité aux mesures de distanciations physique et les attitudes et comportements des patients.



# Principaux aspects à prendre en considération pour s'adapter avec succès à une période sans précédent

Il est temps d'agir. La pandémie de la COVID-19 met le secteur des sciences de la vie à rude épreuve et soulève des enjeux dans de nombreux domaines. Les organisations qui réussiront le mieux seront celles qui réagiront vite en stimulant l'innovation et la perturbation, en explorant de nouveaux domaines, en créant de solides partenariats et en développant de nouvelles capacités.

**Alors que les organisations surmontent les obstacles et cherchent à se réinventer durant la crise, si elles veulent réussir, elles doivent prendre en considération les aspects qui suivent.**

- 1 Trouver des solutions aux problèmes importants du système de santé par rapport à la COVID-19. Les organisations des sciences de la vie doivent se concentrer sur l'afflux dans le système de santé, la surveillance et la progression de la maladie en temps réel, la croissance du travail à distance et du commerce électronique, et gérer les vagues d'infection subséquentes à l'aide des données, de la technologie et des relations.
- 2 Adopter l'innovation et en faire une priorité. Même si les organisations doivent faire face à de nombreux problèmes en cette période incertaine, il devient essentiel de soutenir l'innovation et d'explorer des idées audacieuses. Pour s'adapter rapidement, elles peuvent utiliser toute nouvelle capacité – créée en raison de retards dans des projets existants – pour concevoir des projets novateurs, tester des techniques d'automatisation pour réduire les coûts (p. ex., dans la fabrication), et élaborer une stratégie pour mettre les idées rapidement en œuvre et en application.
- 3 La période que nous vivons est idéale pour développer des partenariats public-privé. Les organisations du secteur public continuent de faire appel aux entreprises privées pour avoir la capacité de réagir rapidement durant la pandémie. Ces partenariats permettent aux organisations de soin de santé de faire preuve d'innovation, d'adaptabilité, d'agilité et de résilience – des caractéristiques qui sont souvent difficiles à acquérir par le secteur public seul.
- 4 Les rôles traditionnels des organisations peuvent évoluer pour renforcer l'écosystème. Il est maintenant temps de repérer les intervenants pertinents et de collaborer avec eux. Les entreprises doivent explorer de nouvelles relations avec des partenaires non traditionnels, comme des compagnies d'assurance ou des entreprises en démarrage, pour partager des capacités incluant des offres de services axées sur les patients, des chaînes d'approvisionnement, des infrastructures, des technologies numériques et des données.
- 5 Mettre le patient à l'avant-plan. Dans un contexte où le système de santé reconnaît et adopte de nouvelles offres de services comme les soins virtuels et la télémédecine, les entreprises doivent maintenir leur attention sur les solutions mettant le patient et à l'avant-plan et poser les bases de ce qui deviendra la « nouvelle normalité ».

---

**La période que nous vivons est sans précédent et pose des défis, mais fait naître aussi une foule d'occasions. Les entreprises des sciences de la vie qui arrivent à voir ces occasions dans la crise actuelle pourraient afficher une plus grande résilience, créer de nouveaux partenariats et de nouvelles technologies, et des stratégies et des solutions adaptées à la crise. Les entreprises qui saisissent les occasions et agissent dès maintenant peuvent se réinventer et bien se préparer à ce qui sera notre nouvelle normalité.**

---

# Personnes-ressources

**Lisa Purdy**

Associée, leader nationale, Sciences de la vie et soins de santé

lpurdy@deloitte.ca  
+1 (416) 601-6403

**Shanil Ebrahim**

Leader, Sciences de la vie et soins de santé, IA

shaebrahim@deloitte.ca  
+1 (416) 775-7128

**Robert Lanoue**

Associé et leader, Connaissances sur les clients

rlanoue@deloitte.ca  
+1 (416) 874-4448





[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.  
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 20-6547T