

**THESE
POUR LE DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE**

**Soutenue publiquement le 21 décembre 2018
Par Mme Daphnée MOREAU**

**LE MARKETING STRATEGIQUE
APPLIQUE A L'OFFICINE**

Membres du jury :

Président : Mr FOLIGNE Benoit, Professeur des universités en Bactériologie,
Faculté de Pharmacie de l'Université Lille 2

Directeur, conseiller de thèse : Mr MORGENROTH Thomas, Professeur agrégé en
Economie/Gestion, Maître de conférences en Législation, Faculté de Pharmacie de
l'Université Lille 2

Assesseur(s) : Mme DURIEZ Coralie, Docteur en Pharmacie, Responsable
stratégie commerciale Oncologie chez Pfizer

Mr BACLE Clément, Docteur en Pharmacie, Fondateur de Officina
Santé



Faculté de Pharmacie
de Lille



3, rue du Professeur Laguesse - B.P. 83 - 59006 LILLE CEDEX

☎ 03.20.96.40.40 - 📠 : 03.20.96.43.64

<http://pharmacie.univ-lille2.fr>

Université de Lille

Président :	Jean-Christophe CAMART
Premier Vice-président :	Damien CUNY
Vice-présidente Formation :	Lynne FRANJIE
Vice-président Recherche :	Lionel MONTAGNE
Vice-président Relations Internationales :	François-Olivier SEYS
Directeur Général des Services :	Pierre-Marie ROBERT
Directrice Générale des Services Adjointe :	Marie-Dominique SAVINA

Faculté de Pharmacie

Doyen :	Bertrand DÉCAUDIN
Vice-Doyen et Assesseur à la Recherche :	Patricia MELNYK
Assesseur aux Relations Internationales :	Philippe CHAVATTE
Assesseur à la Vie de la Faculté et aux Relations avec le Monde Professionnel :	Thomas MORGENROTH
Assesseur à la Pédagogie :	Benjamin BERTIN
Assesseur à la Scolarité :	Christophe BOCHU
Responsable des Services :	Cyrille PORTA

Liste des Professeurs des Universités - Praticiens Hospitaliers

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	ALLORGE	Delphine	Toxicologie
M.	BROUSSEAU	Thierry	Biochimie
M.	DÉCAUDIN	Bertrand	Pharmacie Galénique
M.	DEPREUX	Patrick	ICPAL
M.	DINE	Thierry	Pharmacie clinique
Mme	DUPONT-PRADO	Annabelle	Hématologie
M.	GRESSIER	Bernard	Pharmacologie
M.	LUYCKX	Michel	Pharmacie clinique
M.	ODOU	Pascal	Pharmacie Galénique
M.	STAELS	Bart	Biologie Cellulaire

Liste des Professeurs des Universités

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	ALIOUAT	El Moukhtar	Parasitologie
Mme	AZAROUAL	Nathalie	Physique
M.	BERTHELOT	Pascal	Onco et Neurochimie
M.	CAZIN	Jean-Louis	Pharmacologie – Pharmacie clinique
M.	CHAVATTE	Philippe	ICPAL
M.	COURTECUISSÉ	Régis	Sciences végétales et fongiques
M.	CUNY	Damien	Sciences végétales et fongiques
Mme	DELBAERE	Stéphanie	Physique
M.	DEPREZ	Benoît	Lab. de Médicaments et Molécules
Mme	DEPREZ	Rebecca	Lab. de Médicaments et Molécules
M.	DUPONT	Frédéric	Sciences végétales et fongiques
M.	DURIEZ	Patrick	Physiologie
M.	FOLIGNE	Benoît	Bactériologie
M.	GARÇON	Guillaume	Toxicologie
Mme	GAYOT	Anne	Pharmacotechnie Industrielle
M.	GOOSSENS	Jean François	Chimie Analytique
M.	HENNEBELLE	Thierry	Pharmacognosie
M.	LEMDANI	Mohamed	Biomathématiques
Mme	LESTAVEL	Sophie	Biologie Cellulaire
M.	LUC	Gerald	Physiologie
Mme	MELNYK	Patricia	Onco et Neurochimie
M.	MILLET	Régis	ICPAL
Mme	MUHR – TAILLEUX	Anne	Biochimie
Mme	PAUMELLE-LESTRELIN	Réjane	Biologie Cellulaire
Mme	PERROY	Anne Catherine	Législation
Mme	ROMOND	Marie Bénédicte	Bactériologie
Mme	SAHPAZ	Sevser	Pharmacognosie
M.	SERGHERAERT	Eric	Législation
Mme	SIEPMANN	Florence	Pharmacotechnie Industrielle
M.	SIEPMANN	Juergen	Pharmacotechnie Industrielle
M.	WILLAND	Nicolas	Lab. de Médicaments et Molécules

Liste des Maîtres de Conférences - Praticiens Hospitaliers

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	BALDUYCK	Malika	Biochimie
Mme	GARAT	Anne	Toxicologie
Mme	GOFFARD	Anne	Bactériologie
M.	LANNOY	Damien	Pharmacie Galénique
Mme	ODOU	Marie Françoise	Bactériologie
M.	SIMON	Nicolas	Pharmacie Galénique

Liste des Maîtres de Conférences

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	ALIOUAT	Cécile Marie	Parasitologie
M.	ANTHERIEU	Sébastien	Toxicologie
Mme	AUMERCIER	Pierrette	Biochimie
Mme	BANTUBUNGI	Kadiombo	Biologie cellulaire
Mme	BARTHELEMY	Christine	Pharmacie Galénique
Mme	BEHRA	Josette	Bactériologie
M	BELARBI	Karim	Pharmacologie
M.	BERTHET	Jérôme	Physique
M.	BERTIN	Benjamin	Immunologie
M.	BLANCHEMAIN	Nicolas	Pharmacotechnie industrielle
M.	BOCHU	Christophe	Physique
M.	BORDAGE	Simon	Pharmacognosie
M.	BOSC	Damien	Lab. de Médicaments et Molécules
M.	BRIAND	Olivier	Biochimie
M.	CARNOY	Christophe	Immunologie
Mme	CARON	Sandrine	Biologie cellulaire
Mme	CHABÉ	Magali	Parasitologie
Mme	CHARTON	Julie	Lab. de Médicaments et Molécules
M	CHEVALIER	Dany	Toxicologie
M.	COCHELARD	Dominique	Biomathématiques
Mme	DANEL	Cécile	Chimie Analytique
Mme	DEMANCHE	Christine	Parasitologie
Mme	DEMARQUILLY	Catherine	Biomathématiques
M.	DHIFLI	Wajdi	Biomathématiques
Mme	DUMONT	Julie	Biologie cellulaire
Mme	DUTOUT-AGOURIDAS	Laurence	Onco et Neurochimie
M.	EL BAKALI	Jamal	Onco et Neurochimie
M.	FARCE	Amaury	ICPAL
Mme	FLIPO	Marion	Lab. de Médicaments et Molécules
Mme	FOULON	Catherine	Chimie Analytique
M.	FURMAN	Christophe	ICPAL
Mme	GENAY	Stéphanie	Pharmacie Galénique
M.	GERVOIS	Philippe	Biochimie
Mme	GOOSSENS	Laurence	ICPAL
Mme	GRAVE	Béatrice	Toxicologie
Mme	GROSS	Barbara	Biochimie
M.	HAMONIER	Julien	Biomathématiques
Mme	HAMOUDI	Chérifa Mounira	Pharmacotechnie industrielle
Mme	HANNOTHIAUX	Marie-Hélène	Toxicologie
Mme	HELLEBOID	Audrey	Physiologie
M.	HERMANN	Emmanuel	Immunologie
M.	KAMBIA	Kpakpaga Nicolas	Pharmacologie
M.	KARROUT	Youness	Pharmacotechnie Industrielle
Mme	LALLOYER	Fanny	Biochimie
M.	LEBEGUE	Nicolas	Onco et Neurochimie
Mme	LECOEUR	Marie	Chimie Analytique
Mme	LEHMANN	Hélène	Législation
Mme	LELEU-CHAVAIN	Natascha	ICPAL
Mme	LIPKA	Emmanuelle	Chimie Analytique
Mme	MARTIN	Françoise	Physiologie
M.	MOREAU	Pierre Arthur	Sciences végétales et fongiques
M.	MORGENROTH	Thomas	Législation

Mme	MUSCHERT	Susanne	Pharmacotechnie industrielle
Mme	NIKASINOVIC	Lydia	Toxicologie
Mme	PINÇON	Claire	Biomathématiques
M.	PIVA	Frank	Biochimie
Mme	PLATEL	Anne	Toxicologie
M.	POURCET	Benoît	Biochimie
M.	RAVAUX	Pierre	Biomathématiques
Mme	RAVEZ	Séverine	Onco et Neurochimie
Mme	RIVIERE	Céline	Pharmacognosie
Mme	ROGER	Nadine	Immunologie
M.	ROUMY	Vincent	Pharmacognosie
Mme	SEBTI	Yasmine	Biochimie
Mme	SINGER	Elisabeth	Bactériologie
Mme	STANDAERT	Annie	Parasitologie
M.	TAGZIRT	Madjid	Hématologie
M.	VILLEMAGNE	Baptiste	Lab. de Médicaments et Molécules
M.	WELTI	Stéphane	Sciences végétales et fongiques
M.	YOUS	Saïd	Onco et Neurochimie
M.	ZITOUNI	Djamel	Biomathématiques

Professeurs Certifiés

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	HUGES	Dominique	Anglais
Mlle	FAUQUANT	Soline	Anglais
M.	OSTYN	Gaël	Anglais

Professeur Associé - mi-temps

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	DAO PHAN	Hai Pascal	Lab. Médicaments et Molécules
M.	DHANANI	Alban	Droit et Economie Pharmaceutique

Maîtres de Conférences ASSOCIES - mi-temps

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
M.	BRICOTEAU	Didier	Biomathématiques
Mme	CUCCHI	Malgorzata	Biomathématiques
M.	FRIMAT	Bruno	Pharmacie Clinique
M.	GILLOT	François	Droit et Economie pharmaceutique
M.	MASCAUT	Daniel	Pharmacie Clinique
M.	ZANETTI	Sébastien	Biomathématiques
M.	BRICOTEAU	Didier	Biomathématiques

AHU

Civ.	NOM	Prénom	Laboratoire
Mme	DEMARET	Julie	Immunologie
Mme	HENRY	Héloïse	Biopharmacie
Mme	MASSE	Morgane	Biopharmacie

Faculté de Pharmacie de Lille

3, rue du Professeur Laguesse - B.P. 83 - 59006 LILLE CEDEX
Tel. : 03.20.96.40.40 - Télécopie : 03.20.96.43.64
<http://pharmacie.univ-lille2.fr>

L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les thèses ; celles-ci sont propres à leurs auteurs.

Remerciements

A Monsieur Morgenroth, je vous remercie pour votre accompagnement tout au long de ma thèse. Je vous remercie également pour votre aide, votre gentillesse et le temps que vous m'avez consacré.

A Monsieur Foligne, je vous remercie d'avoir accepté de présider ma thèse.

A Coco, merci d'avoir accepté d'être dans mon jury de thèse, j'en suis très fière et très touchée.

A mon cher Clément, merci pour ton soutien pour cette thèse et depuis toutes ces années. Je te remercie d'être toujours là pour moi et pour tous ces bons moments passés ensemble et ceux à venir...

A mes parents, merci pour tout ce que vous faites pour moi et pour votre soutien, c'est grâce à vous que j'en suis là

A mon frère, Elie-Charles, qui me supporte depuis toutes ces années, merci pour ta bonne humeur et ta patience !

A ma grand-mère, Doudou, merci pour ta gentillesse à mon égard depuis toutes ces années. Je pense fort à toi.

A Manon pof, merci pour ta précieuse aide, ta bonne humeur, et tous ces moments passés avec solange et ta copine Charlie pour notre thèse !

A Astrid, merci pour ta bonne humeur et tous les bons moments passés avec toi.

A Cécile et Didier, merci pour votre accueil et votre gentillesse. Je suis très heureuse de faire bientôt partie officiellement de votre famille !

A mes copines Pharmac-iennes, notamment Maud, Hélène, merci pour tout ces fous rires, ces soirées, pour tous ces bons moments passés avec vous depuis tant d'années. J'espère qu'il y en aura encore pleins d'autres.

Et à tous les autres, notamment à mes cousines, Camille et Marine qui sont bien plus que des cousines, à Caro a qui je pense fort malgré la distance, à Marie qui a toujours été là pour moi pendant toutes ses années d'études.

Table des Matières

Remerciement	8
Introduction.....	12
Première partie : Analyse stratégique de l'environnement de l'officine	14
A. Les bases et enjeux du marketing stratégique	14
B. Diagnostic externe	19
1) Macro-environnement	20
a) L'environnement économique	20
b) L'environnement socio-culturel.....	24
c) L'environnement technologique	25
d) L'environnement politique et légal	26
e) L'environnement Ecologique	31
f) Conclusion de l'analyse du macro-environnement.....	32
2) Micro-environnement	34
a) Les différents acteurs du marché	34
b) Etude géomarketing	37
c) Etude de la concurrence	41
i. La concurrence par l'offre	43
ii. La concurrence par le prix	44
d) Les attentes des patients / consommateurs.....	45
i. Les caractéristiques individuelles	45
ii. L'environnement du client.....	47
e) Conclusion de l'analyse du micro-environnement.....	51
C. Diagnostic interne	52
1) Le domaine du marketing	52
2) Le domaine des ressources humaines	53
3) Le domaine financier.....	53
4) Résultats	54
Deuxième partie : Le positionnement stratégique de l'officine	56
A. Les outils d'aide à l'élaboration d'une stratégie	57
1) La matrice d'analyse SWOT	57
2) Segmentation du marché et Matrice BCG	59
3) Le modèle des 5 forces de Porter.....	65
4) Types de Stratégie de positionnement	66
a) Quelles activités développer dans son officine ?	66

i.	LA STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION	Erreur ! Le signet n'est pas défini.
ii.	LA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION	67
b)	Quelle stratégie par rapport aux concurrents ?	68
B.	Positionnement stratégique en terme d'activité	71
1)	Services classiques	71
2)	Les nouvelles missions de la loi HPST	72
a)	Entretiens pharmaceutiques	72
b)	Bilan de médication	73
c)	Dépistage à l'officine	74
3)	La vaccination	75
4)	Activités connexes pouvant être associées à la pharmacie	76
a)	L'optique	76
b)	Podologie	78
c)	Animation de soin en parapharmacie	78
5)	Vente en ligne de médicaments OTC	78
6)	Services « hors les murs »	80
a)	EHPAD	80
b)	Livraison à domicile	80
c)	Maintien à Domicile, Hospitalisation à Domicile	81
d)	Télépharmacie, application mobile, site web	82
C.	Positionnement stratégique en terme de produits	84
1)	Objets connectés	84
2)	Spécialisation en médecine naturelle/cosmétiques bio	86
3)	Spécialisation en diététique sportive	87
	Conclusion	90
	Bibliographie	93

Introduction

Le pharmacien d'officine est un maillon clé dans le parcours de soin des patients.

Il est engagé dans toute la chaîne du médicament, jusqu'à la dispensation.

Celui-ci est formé avant tout à la connaissance des médicaments, leurs délivrances et les conseils aux patients. Il n'est donc pas ou peu formé à gérer une entreprise.

Avec un réseau étendu, l'officine est donc un commerce de proximité.

Deux politiques contradictoires sont mises en avant. D'une part, une politique de santé qui s'axe sur la proximité, en parlant même de délivrance à l'unité des médicaments. Et d'autre part, une politique de consommation, qui songe à mettre certains médicaments en grandes surfaces, ce qui entraînerait la destruction de la proximité territoriale des officines. (1)

Le métier de pharmacien d'officine requiert une double compétence, dans le domaine de la santé et du commerce. Le système de soin, en France, évolue, et le pharmacien doit donc s'adapter à ces évolutions. Il est un acteur de santé de proximité incontournable, et, doit savoir le rester dans un système de santé où les pratiques évoluent, et de nouvelles approches thérapeutiques apparaissent.

Le pharmacien aura besoin d'outil, afin de comprendre les attentes des patients et ainsi optimiser son officine. C'est le rôle du marketing, de répondre aux besoins des clients par une offre adaptée.

Il n'existe pas de définition spécifique du marketing.

« Le Marketing est une création s'appuyant sur des outils, des techniques de plus en plus sophistiqués, pour communiquer les ambitions de l'entreprise, conformément aux besoins, aux attentes, aux exigences de ses clients potentiels, aujourd'hui devenus infidèles, versatiles et toujours mieux informés ».

Louis Segur, marketing stratégique, éditions daciars

La définition du Marketing donnée par le Journal Officiel du 2 avril 1987 indique que le marketing est « *l'ensemble des actions qui, dans une économie de marché, ont pour objectif de prévoir, constater et le cas échéant de stimuler, susciter ou de renouveler les besoins des consommateurs, en telle catégorie de produits ou de services et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés* ». (2)

« Le Marketing est composé de deux mots : « market » = le marché + « ing » qui induit une notion de mouvement ».(3)

Ces définitions permettent d'en déduire le principe de base du marketing. Il s'agit d'un outil qui va être utilisé, par les entreprises, et qui va permettre de satisfaire continuellement les besoins des consommateurs. Cette démarche marketing va placer le consommateur au centre des préoccupations de l'entreprise en vue d'améliorer sa rentabilité et son efficacité.(2)

Première partie : Analyse stratégique de l'environnement de l'officine

A. Les bases et enjeux du marketing stratégique

Le marketing stratégique est un plan permettant d'analyser un environnement concurrentiel et la place d'un produit dans cet environnement. C'est aussi un outil de réflexion stratégique et de planification. La stratégie marketing est donc un outil indispensable à toute entreprise.

Le marketing stratégique va ainsi permettre de mieux comprendre, analyser et développer des marchés au sein de l'entreprise. Il va également permettre d'analyser les attentes des clients et les tendances qui apparaissent en fonction des perspectives d'évolution du marché. Pour ce faire, le rôle du marketing stratégique va être de mettre en place des analyses diverses.

La démarche marketing va être la feuille de route à suivre pour élaborer une stratégie marketing en adéquation avec les besoins de nos clients et le champ d'action de l'entreprise.

Le principe étant, de partir de l'étude des besoins des consommateurs pour que l'entreprise, par la suite, élabore une offre adaptée aux consommateurs. L'intérêt est donc de pouvoir concevoir un produit ou un service sur un marché donné en ayant connaissance des besoins des consommateurs potentiels du produit ou du service. Le but étant, en finalité, d'optimiser les profits de l'entreprise et de réduire le hiatus entre l'offre et la demande.

Pour étudier les besoins des consommateurs, le marketing utilise des méthodes et outils spécifiques pour permettre de créer la réponse optimale aux utilisateurs et/ou acheteurs potentiels.

Pour cela, on va donc commencer le processus de réflexion par un éventuel dysfonctionnement vécu par des clients ; il va donc falloir résoudre ce problème pour ainsi proposer une offre pertinente.

Il va être important de cibler son marché car les ressources mobilisables par les clients sont diverses (financières, temporelles, cognitives...). On ne pourra pas satisfaire tout le monde, c'est pourquoi il faudra opérer un arbitrage entre ces différentes ressources. (4)

Il existe différents types de Marketing :

- le marketing Business to Business (B2B) qui correspond au marketing entre organisations
- le marketing inter-organisation qui est le marketing d'affaire
- le marketing B2C (Business to consumer) qui est un marketing s'adressant à des individus, que l'on appellera des clients ou consommateurs. (3)

« **Le Marketing combine 3 composantes fondatrices :**

- un état d'esprit orienté vers le client, ses attentes et ses besoins : à l'écoute des consommateurs, adaptable aux variations du marché et aux évolutions de la société, réactif et capable de se remettre en question, tourné vers l'avenir et compétent pour l'anticiper ;
- des techniques spécifiques : études de marché, études du consommateur, analyse de base de données, statistiques, prévisions et communication ;
- des processus rigoureux : analyse de la situation, élaboration et choix de la stratégie, planification des actions et mesure des résultats ». (2) (3)

La stratégie marketing « a pour principal objet de définir le portefeuille d'activité souhaitable de l'entreprise dans une perspective temporelle de plusieurs années. C'est-à-dire de choisir les futurs domaines d'activités de l'entreprise.

Le portefeuille d'activité regroupe l'ensemble des différentes activités de l'entreprise ». (5)

L'analyse stratégique **de l'environnement** va être la base de notre démarche marketing. Elle va permettre de définir l'environnement dans lequel évolue l'officine et ainsi pouvoir en déduire ses atouts et ses faiblesses.

Pour une officine, le principal enjeu va être de réussir à se différencier malgré une forte concurrence. L'activité principale du pharmacien d'officine est la délivrance de médicaments ; pour faire face à la concurrence, l'objectif va donc être de se démarquer des autres officines. Le plus important étant celle qui se trouve à

proximité géographique et qui sont plus à même de nous prendre notre clientèle. Pour ce faire, il va falloir apporter des réponses à de nouveaux besoins, et ainsi permettre d'acquérir des avantages supplémentaires pour la clientèle.

Le marketing va également permettre d'arrêter de tirer les prix vers le bas, en trouvant d'autres solutions pour se démarquer, et ainsi éviter de réduire les marges et donc, de diminuer la rentabilité de l'officine. En identifiant les besoins des consommateurs, nous allons pouvoir mettre en place une stratégie-prix adéquat et ainsi pouvoir avoir un rapport prix /services (ou produits) cohérent.

Les nouvelles missions du pharmacien, qui lui permettent de diversifier ses offres à l'officine, seront donc étudiées, car elles ouvrent la voie à de nouvelles possibilités de faire évoluer le marché de l'officine. Ces nouveaux rôles vont donc permettre aux pharmaciens d'apporter des atouts supplémentaires à son officine, qui seront remarqués par le client. Ainsi, l'officine se démarquera un peu plus de ces concurrents et le choix de l'officine pour le client sera plus facile.

Le processus de diagnostic permet de définir le potentiel du marché que l'entreprise souhaite cibler. Une fois le marché qualifié, il convient de déterminer les besoins et les problématiques de la clientèle afin de prendre les bonnes décisions en terme de stratégie marketing.

L'objectif va donc être de connaître le marché et le client. (6)

Cette phase diagnostique comporte deux axes principaux :

Tout d'abord le diagnostic externe de l'officine qui va permettre de dresser une analyse de l'environnement global du marché, d'étudier la concurrence et de rechercher les attentes des patients consommateurs. Ce pronostic externe va permettre de détecter les menaces et opportunités pour l'entreprise.

Le second axe sera le diagnostic interne de l'officine qui va permettre d'étudier les forces et faiblesses de l'officine.

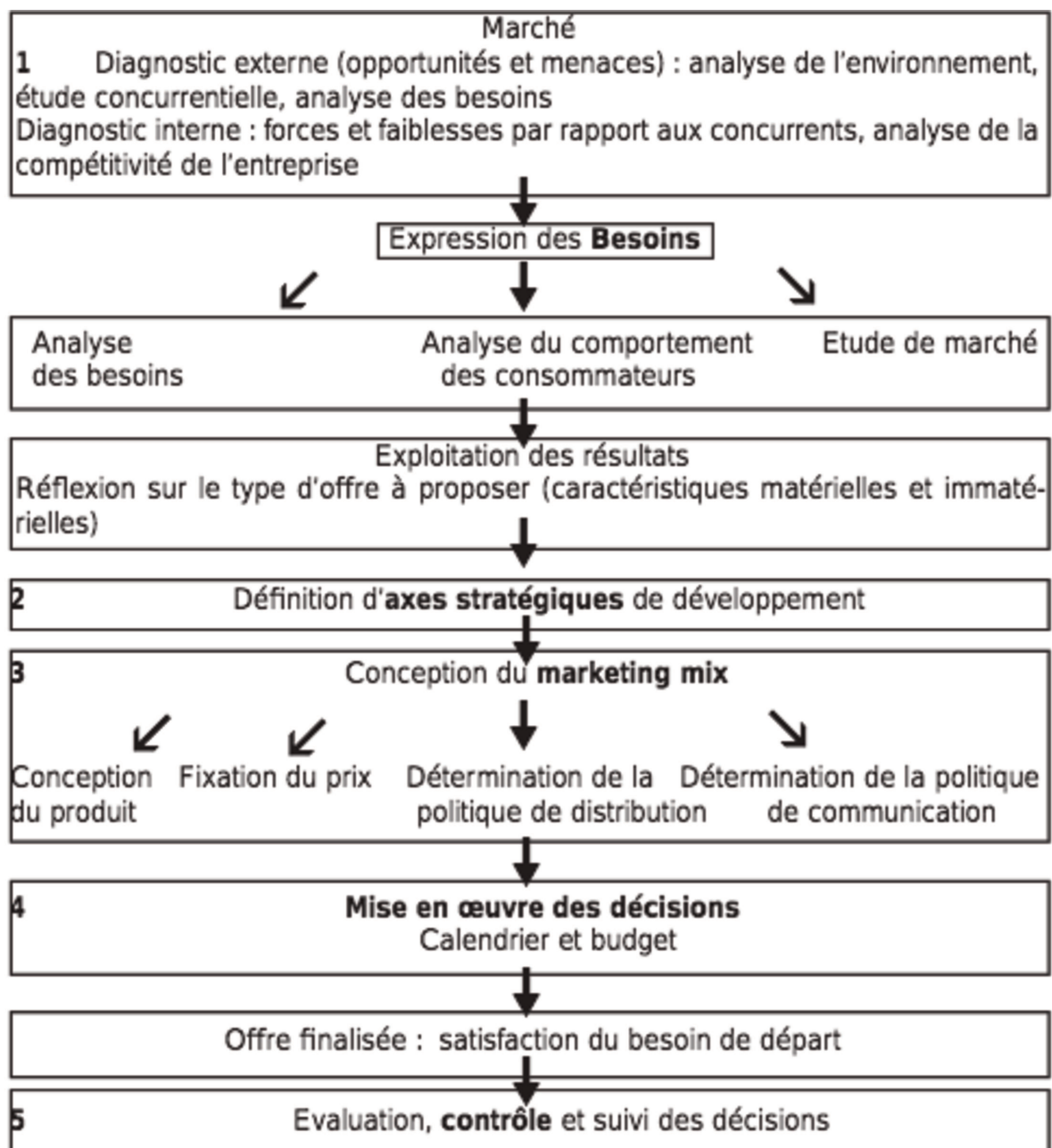
Cette première étape dans la démarche marketing va avoir pour objectif de détecter des changements dans la sphère de l'officine (évolution des stratégies des concurrents, détection de nouvelles attentes des clients...) mais va également

permettre de pouvoir anticiper certaines évolutions comme une opportunité sur le marché ou de contrer l'action d'un concurrent.

En résumer, cela va nous permettre de définir une stratégie performante en renforçant les atouts de l'entreprise.

(3,4,7,8)

« Les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais bien celles qui sont les mieux adaptés à leur environnement » — Charles Darwin.



Les phases 1, 2 et 5 relèvent de la **démarche de marketing stratégique** c'est-à-dire de l'analyse et du choix.

Les phases 3 et 4 se rattachent au **marketing opérationnel** c'est-à-dire à la mise en œuvre des actions.

(5)

B. Diagnostic externe

Le diagnostic externe de la pharmacie va permettre :

- D'étudier le macro-environnement de l'entreprise, qui va être une étude plus globale de l'environnement. Il rassemble les grands courants d'évolution de la société.
- D'étudier le micro-environnement du marché de l'officine, qui va se composer de tous les acteurs qui peuvent influencer la performance de l'entreprise sur le marché en amont ou en aval, en contact avec l'entreprise.

On va donc y trouver tous les partenaires commerciaux de l'entreprise qui ont un lien, direct ou indirect, avec l'environnement, par des relations d'échanges. On pense alors, pour l'officine, aux fournisseurs, distributeurs...

Il comprend également le public, qui n'a pas de relation commerciale avec l'officine mais dont les décisions peuvent influencer sur les résultats de l'entreprise. Il va donc s'agir des clients et des concurrents, des prescripteurs...

Le microenvironnement va donc permettre d'analyser les sources de sa compétitivité.

L'analyse de l'environnement, pour une entreprise, va lui permettre de capter des opportunités et des menaces sur son marché.

Il sera alors judicieux, dans notre analyse, de mettre en exergue les menaces et les opportunités du macro-environnement et du micro-environnement.

La surveillance de son environnement va donc permettre de repérer les évolutions possibles du marché.

« L'environnement peut être défini comme l'ensemble des facteurs non contrôlables par l'entreprise et susceptibles d'avoir un impact sur elle. Ces facteurs peuvent constituer des opportunités ou des menaces selon le cas.

Le marché, et tous les agents économiques qui le composent, sont soumis à des contraintes inhérentes aux sociétés dans lesquelles ils évoluent. Ils doivent donc chercher à connaître ces diverses « influences » de façon à les utiliser de la manière la plus productive possible. Ces influences étant sources d'opportunités à saisir et de menaces à contourner, voire à combattre ». (5)

« Comme tout être vivant, l'entreprise doit s'adapter à son environnement si elle veut survivre et se développer.

Alors, pour assurer sa pérennité, elle a dû modifier son approche du marché en développant de nouvelles techniques, afin d'être à l'écoute permanente des besoins des consommateurs, de leurs désirs, de leurs exigences ».

Louis Ségur, éditions Daciers(2) (5)_(9)

Michel Porter dans « Avantage Concurrentiel des Nations » explique que « l'environnement immédiat joue un rôle déterminant dans les choix stratégiques de l'entreprise. La réussite d'une industrie donnée est conditionnée par son environnement immédiat qui favorise l'éclosion de certains avantages. » (5)

1) Macro-environnement

Le macro-environnement va étudier l'évolution de l'entreprise dans un cadre plus général. Nous allons notamment étudier l'environnement économique, socio-culturel, démographique, politico-légal.

Grâce à ces facteurs, il va être possible de repérer les tendances structurelles qui correspondent aux caractéristiques des différents facteurs qui peuvent différer selon la zone géographique. Ces caractéristiques peuvent donc être favorable ou non selon le type d'entreprise et la zone géographique. Cette étude va ainsi nous permettre de dégager les contraintes et opportunités qui sont étroitement liées à l'environnement de l'entreprise. (5)

a) L'environnement économique

Il existe plusieurs types de pharmacies en fonction de sa localisation géographique.

On peut ainsi différencier les pharmacies de centre-ville, des pharmacies rurales ou encore des pharmacies en zone « périurbaine » qui ont toutes un environnement différent. Cette différence est régie par un environnement local qui diverge. Cette divergence est notamment due à une géographie unique et territorialisée. Donc, selon l'environnement économique de l'officine, l'accès au soin peut être différent.

Répartition des officines selon la typologie

Zone	Nombre	%
Rurale	207	39,1
Urbaine	295	55,7
Centre commercial	28	5,3
Total	530	100

(10)

En ville, il y a un appauvrissement de certains quartiers ce qui a une incidence pour l'officine car les dépenses de santé ne sont plus forcément une priorité ou sont, en tout cas, plus bas dans l'échelle des priorités. De plus la concurrence est plus accrue car la concentration d'officines est plus importante.

Les pharmacies situées en centre-commercial, vont, elles, avoir un espace de vente plus important que les pharmacies de ville par exemple ; ce qui va permettre de proposer un plus large choix de marque à la vente. La fréquentation va y être élevée, ce qui permet d'accroître le nombre de client.

Dans les zones rurales, le problème va plutôt être la désertification de ces zones, ce qui va avoir un effet néfaste sur l'officine du secteur, avec une diminution de la fréquentation et donc, potentiellement, du chiffre d'affaire.

Cette désertification rurale va, par contre, être bénéfique aux officines situées en zone périurbaine. Ces officines périurbaines vont bénéficier d'une concurrence limitée et d'une clientèle plus fidèle qu'en ville ou centre-commerciale, où la proportion de clients de passage va être beaucoup plus élevée.

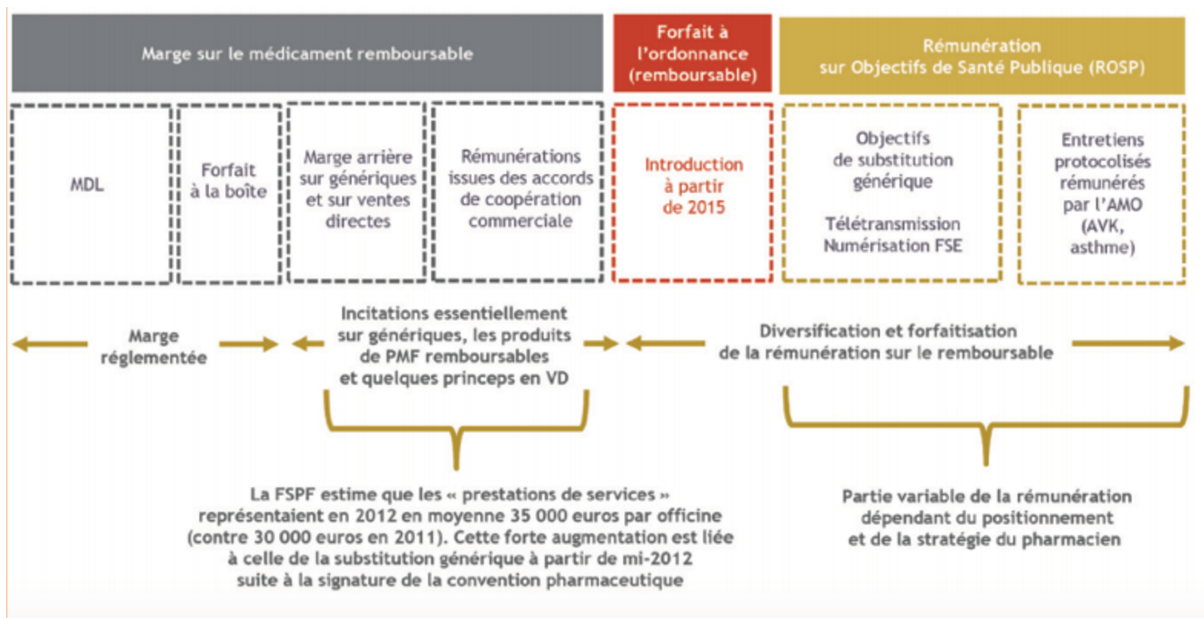
Un autre facteur entre en compte dans l'activité des officines, il s'agit de l'environnement médico-social, qui va permettre d'étudier le nombre de professionnels de santé installés à proximité de l'officine. Il va s'agir des médecins, dentistes, kinésithérapeutes, infirmiers, EHPAD, maisons de retraite, les hôpitaux, les cliniques, les professions du paramédical, qui vont pouvoir prescrire, conseiller ou

provoquer des besoins à des potentiels clients/patients et donc apporter à l'officine de la clientèle supplémentaire.

Mais il existe également d'autres facteurs qui vont influencer sur l'activité de l'officine, ce sont les modalités d'accès à celle-ci (parking, transports en commun) L'environnement économique est donc un facteur essentiel dans l'approche du marché pour le pharmacien.(11)



L'environnement économique de l'officine, présente la particularité d'avoir des sources de revenus multiples. Ces différentes rémunérations sont autant d'opportunités à saisir pour le pharmacien.



Source : La pharmacie d'officine : nouveaux défis, nouvelles opportunités de croissance à l'horizon 2017 - Mise à jour avril 2014 – Les Echos Etudes

Les dépenses de santé en France sont la cible, depuis quelques années, de restrictions budgétaires. L'état devant faire des économies, cela impacte donc fortement les officines.

Cette crise est due à de nombreux facteurs : la baisse des prix de remboursement des médicaments remboursés, liée à la politique de limitation des dépenses de santé engagée par l'état entraînant une diminution de taux de croissance annuel des médicaments remboursables ; la concurrence entre les pharmacies, avec notamment l'arrivée de la vente des médicaments OTC sur internet. (12)

Depuis la loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoire) de 2009, la rémunération des officines a évolué, et l'objectif est de dissocier la rémunération officinale des prix et des volumes vendus, dans un contexte de baisse programmée des volumes de vente de médicaments remboursables. Les honoraires de dispensation sont introduits en 2015.

« Il a été constaté une amélioration progressive du contexte économique qui a bénéficié à l'activité de la branche. Les officines se sont adaptées à la baisse des prix et des prescriptions des médicaments remboursables en diversifiant les ventes. La part des ventes de médicaments remboursables dans le chiffre a ainsi diminué

ces dernières années. En 2014, elle représente 75 % du chiffre d'affaires moyen annuel des pharmacies d'officines, contre 85 % en 2000. Toutefois, l'adaptation des officines à la baisse des prix des médicaments ne s'est pas effectuée de manière uniforme. Ainsi, si la hausse du chiffre d'affaires s'est nettement infléchi depuis 2010, cette diminution a surtout concerné les officines ayant déjà une activité modeste, par ailleurs fréquemment implantées dans les zones les moins densément peuplées. En revanche, celui des officines ayant les chiffres d'affaires les plus élevés a continué de progresser » (source : IGAS, 2016) (13)

b) L'environnement socio-culturel

La France est un des pays dont la consommation de médicaments est la plus élevée.

On fait face à un vieillissement de la population depuis quelques années, qui est dû à un accroissement de la durée de vie.

En 2011, 44% des dépenses remboursables de médicaments en ville concernaient les plus de 65 ans. Ils représentent désormais 18% de la population française et devrait atteindre en 2020, environ 20% d'après les projections de l'INSEE.

Les dépenses de santé augmentent généralement avec l'âge, on peut donc en conclure que le taux de consommation de médicaments va donc continuer à s'accroître dans l'avenir.

Il peut donc être intéressant de calculer l'âge moyen des personnes fréquentant l'officine.

Chaque personne évolue dans un cadre familial et donc socio-culturel différent. Cette évolution va conditionner le mode d'action de chaque être humain dans la société.

Cet environnement comprend la démographie, la mobilité sociale et la distribution des revenus.

Dans les Hauts-de-France, on dénombre au 1^{er} Janvier 2018, 2 039 officines.

De plus, on remarque que, depuis 2009, le mode d'exercice des officines a évolué, avec la mise ne place des exploitations en société.

La densité moyenne d'officines, en France, pour 100 000 habitants est de 32,6. Dans les Hauts-de-France, le nombre est légèrement au dessus de la moyenne.

L'évolution des mentalités, des modes de vie, le poids des traditions, des valeurs, des croyances...influent sur les habitudes de consommation des individus. L'urbanisation, l'élévation du niveau de vie, le développement des tendances individualistes, la recherche de sécurité...modèlent les styles de vie et ont des conséquences sur les loisirs des individus.

Les entreprises sont contraintes de s'adapter à ces évolutions qui sont fortement influencées par les médias. Le marketing doit prévenir tous les changements culturels importants.

La grande distribution, les magasins spécialisés représentent une concurrence grandissante pour la parapharmacie. Ce risque peut même potentiellement s'intensifier si, grâce à la pression que ces grands groupes exercent sur les pouvoirs publics, ils arrivent à vendre des produits de médication familiale.

Mais, en France, le pharmacien bénéficie d'une bonne image auprès des patients, c'est une des raisons pour laquelle son monopole est encore intact. (5) (14)

c) L'environnement technologique

« Toute technologie nouvelle, issue de la recherche, agit, d'une part, sur les entreprises et, d'autre part, sur le consommateur au niveau de ses habitudes de consommation. Cela peut représenter une menace pour les produits existants ou au contraire être une source d'opportunités. Les entreprises doivent donc pratiquer une politique d'innovation et mettre en place un système de « veille » des marchés si elles veulent rester compétitives ».

« Depuis le 2 janvier 2013, les pharmaciens établis en France, titulaires d'une pharmacie d'officine ou gérants d'une pharmacie mutualiste ou d'une pharmacie de secours minière, peuvent vendre des médicaments sur Internet ».

Cette nouveauté permet de vendre de la parapharmacie et des médicaments OTC, donc non soumis à prescription obligatoire, en ligne.

Cette nouvelle pratique de vente nécessite néanmoins des aménagements de l'officine. La vente en ligne permet d'élargir son marché et demande donc une surface de vente assez importante pour pouvoir répondre aux demandes des clients.

(5) (15)

d) L'environnement politique et légal

Le métier de pharmacien est un métier très réglementé, ce qui impose, au pharmacien, des contraintes mais également des opportunités.

Par exemple, le prix des médicaments remboursés, qui est imposé va engendrer des contraintes qui peuvent freiner le développement de l'entreprise si on se focalise dessus.

La France applique un modèle posant des restrictions de concurrence dans l'intérêt de la santé publique. En effet, la législation française impose un monopole pharmaceutique et officinal, limite la propriété des officines aux pharmaciens diplômés, et définit un quota par habitant.

Cependant « des débats questionnant les piliers réglementaires du modèle officinal sont régulièrement soulevés (ouverture du capital des officines et du monopole sur la délivrance de médicaments) ». (13)

Il existe également des recommandations de la Commission européenne, qui souhaite une harmonisation européenne des textes régissant le canal de distribution pharmaceutique. Il s'agit notamment, du monopole qui est contraire à la libre concurrence et le numerus clausus qui est contraire à la liberté d'installation. (16)

Le métier fait face à une évolution de la législation depuis quelques années.

« Le **projet de loi de financement de la Sécurité sociale** (PLFSS) vise à maîtriser les dépenses sociales et de santé. En fixant les objectifs de dépenses en fonction des prévisions de recettes, le PLFSS détermine les conditions nécessaires à l'équilibre financier de la Sécurité sociale ». A ce titre, les actions du gouvernement ces dernières années, sont orientées vers un contrôle du coût des dépenses de santé, notamment en contrôlant le coût des prescriptions, les prix et marges, en diminuant le taux de prise en charge ou par le déremboursement, en instaurant la rémunération à la performance (exemple du taux de substitution). La principale incidence pour l'officine est une baisse de la rentabilité globale.

Pour compenser la perte de rentabilité que subissent les officines, d'autres actions gouvernementales ont été mises en place comme l'augmentation des services

rémunérés (honoraires de dispensation, suivi des patients chronique, revalorisation des indemnités d'astreinte) (5)

Tout d'abord, la **loi HPST** (Hôpital, Patients, Santé, Territoire) du 21 Juillet 2009, vise à réorganiser le système de santé.

Cette loi a permis la régionalisation du système de santé, avec la création des Agences Régionales de Santé (ARS) dont le rôle est de dynamiser la gestion de la santé publique à l'échelle régionale et, ainsi, assurer une meilleure coordination entre professionnels de santé.

Elle a permis d'apporter plusieurs changements, notamment concernant l'extension des services possible en officine.

Elle améliore l'accès à des soins de qualité notamment avec les nouvelles missions du pharmacien, elle favorise la prévention et la santé publique. Concrètement, il y a une réorganisation des professionnels de santé autour du patient, qui accorde une place de choix au pharmacien d'officine. Le pharmacien peut effectuer des programmes d'éducatifs thérapeutiques afin d'améliorer l'observance et rendre le patient plus autonome.

« Selon l'article 38 de cette loi, le pharmacien prend en charge les soins de premier recours, devient le pharmacien référent en établissement d'hébergement des personnes âgées, participe à l'éducation thérapeutique et aux actions d'éducation des patients. Ce statut de pharmacien « correspondant » jette les bases d'une revalorisation de l'acte pharmaceutique.

Ces nouvelles compétences sont rémunérées et permettent au pharmacien de compenser les baisses de rentabilité de son officine et ainsi de revaloriser leur rôle dans le système de soins de premier recours.

Cette revalorisation en tant que professionnel de santé, par l'intermédiaire de la loi HPST, doit cependant s'accompagner d'une obligation de développement professionnel continu (DPC art. 59 de la loi). C'est une actualisation des connaissances afin de s'adapter à ces nouvelles compétences ». (17)

La convention nationale pharmaceutique de 2012

Cette convention confirme les perspectives ouvertes par la loi HPST.

« Elle marque une évolution du métier de pharmacien, avec l'ambition de revaloriser son rôle en santé publique et de faire progresser la santé ».

Cette convention instaure la création de nouveaux modes de rémunération diversifiés appelés **rémunération sur objectifs de santé publique (ROSP)**.

Tout d'abord dans la qualité de la dispensation, avec deux objectifs :

- Accompagner les patients atteints de pathologies chroniques afin de prévenir les risques iatrogéniques, grâce à des entretiens pharmaceutiques pour les patients sous anticoagulants oraux et les patients asthmatiques. Le rôle du pharmacien va être d'accompagner le patient dans l'initiation le suivi des traitements et ainsi que dans l'observance.
- S'engager dans la stabilité des génériques délivrés pour les patients de plus de 75 ans.

Egalement dans l'efficacité de la prescription : développement des génériques et des conditionnements trimestriels.

Mais aussi avec la création d'un honoraire de dispensation en vue de valoriser l'acte de dispensation.

ROSP Pharmaciens – les indicateurs et objectifs

Modernisation de l'officine	Indicateur	Rémunération
Télétransmission	Volume de facturations en FSE	0.05€ par FSE, 0.064€ si transmise en mode 1.40
Scannérisation	Intégration dans le dispositif	Forfait annuel de 418.6€
Qualité de la pratique		
Stabilité de la dispensation des génériques	90% des patients de + 75 ans se voient proposer une seule marque de générique pour 11 molécules ciblées	Si objectif non atteint, la rémunération sur l'efficacité de la pratique est minorée de 20%
Accompagnement des patients atteints de pathologies chroniques	Nombre de patients sous AVK inscrits pour le suivi auprès d'un pharmacien désigné	Forfait annuel de 40€ par patient à partir de 2013
Efficacité de la pratique		
Portant sur le générique	Progression et atteinte des objectifs de substitution pour 30 molécules ciblées + 1 objectif pour le reste du répertoire	Rémunération annuelle = (% réalisation) x (nombre de boîtes délivrées en inter régime) x (économie potentielle par boîte) x 0,35

Différents avenants sont depuis venus compléter les axes de la rémunération sur objectifs de santé publique (ROSP) du pharmacien.

Depuis le décret du 5 octobre 2018, les pharmaciens peuvent mettre en place des **bilans de médication** pour les patients de plus de 65 ans ayant une pathologie chronique ou les patients de plus de 75 ans polymédiqués. L'objectif est de prévenir le risque d'iatrogénie de ces patients. Le pharmacien pourra, de ce fait, « assurer le suivi de l'observance des traitements en lien avec le médecin traitant du patient ». Le but de cet accompagnement est de permettre au patient de mieux comprendre l'action des traitements pour ainsi diminuer le risque d'iatrogénie et améliorer l'observance.(18) (19)

Réforme du maillage pharmaceutique du 31 juillet 2018

« Le maillage pharmaceutique est extrêmement disparate entre des zones très urbanisées avec une forte densité officinale et des zones rurales ou isolées où l'accès aux officines est moins aisé pour la population.

L'ordonnance répond à plusieurs objectifs fixés par le gouvernement :

- Rééquilibrer le maillage officinal en prenant en considération l'évolution des modes de vie et de consommation ;
- Instaurer des mesures propres à certains territoires pour préserver le réseau officinal, y compris dans les territoires ruraux ;
- Simplifier et alléger les procédures administratives pour les pharmaciens et pour les agences régionales de santé concernant l'instruction des demandes d'autorisation de création, transfert ou regroupement d'officines et clarifier les règles applicables ».

(20)

« On retrouve ce pragmatisme dans l'approche des problématiques liées à certains territoires ou aux aéroports : on lève des blocages et l'on apporte des solutions. Les pharmacies d'aéroport pourront par exemple ouvrir une annexe « côté piste ». On peut aussi mentionner la suppression de l'interdiction de cession pendant cinq ans après un transfert, la facilitation des transferts au sein d'un même quartier, ou lorsque l'officine est seule dans sa commune ou dans certains territoires, ou bien la possibilité de regroupements en tout point du territoire et non plus seulement dans une des communes d'origine des officines... Ce réalisme est encore présent dans la

clarification des situations des communes nouvelles, ou encore dans le délai de deux ans désormais accordé pour ouvrir l'officine après notification de l'arrêté de licence... *In fine*, on voit que le pharmacien gagnera en adaptabilité (souplesse), en lisibilité (clarification de notions jusque-là non définies) et en prévisibilité ». (21) (22)

Vaccination à l'officine

« Au regard des résultats positifs de la première année d'expérimentation de la vaccination contre la grippe saisonnière en officine (près de 160 000 personnes vaccinées par des pharmaciens en Nouvelle-Aquitaine et Auvergne-Rhône-Alpes), la phase test est élargie à deux régions supplémentaires pour la campagne 2018-2019 (Hauts-de-France et Occitanie). Dans la continuité de cette avancée, le projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) pour 2019 prévoit la généralisation à l'ensemble du territoire pour la campagne 2019- 2020.

Cette évolution majeure constitue un levier salubre pour améliorer la couverture vaccinale. Cette proposition est une mesure déjà annoncée par le Gouvernement dans le cadre du volet Prévention de la Stratégie nationale de santé présenté en mars 2018. L'Ordre tiendra les pharmaciens informés de l'adoption de cette généralisation et de ses modalités de mise en œuvre, dans la perspective de la saison 2019-2020 ». (23)

Accord cadre sur l'interprofessionnalité (ACIP)

« L'Union nationale des professionnels de santé (UNPS) et l'Assurance Maladie ont signé le 10 octobre 2018 un nouvel accord-cadre interprofessionnel (Acip).

L'exercice coordonné est réaffirmé comme mode d'exercice de référence des professionnels de santé en ville » (24)

« L'interprofessionnalité offre la possibilité aux équipes officinales de réinventer le parcours de soins de leurs patients, en collaboration avec les autres métiers de la santé. Grâce à l'article 51 de la loi HPST, il est même possible qu'un groupe de professionnels de santé établisse un protocole de coopération dans lequel est prévu un transfert d'actes ou de compétences.

Le pharmacien d'officine peut également pratiquer l'interprofessionnalité en intégrant un regroupement de professionnels de santé ayant un projet de soins communs : ce

sont les maisons de santé pluridisciplinaires ou MSP (maisons physiques ou virtuelles). Il est même possible, pour le pharmacien, d'intégrer une MSP sous la forme d'une SISA (société interprofessionnelle de soins ambulatoires) pour bénéficier d'un cadre juridique, social et fiscal adapté à l'exercice en équipe interprofessionnelle.

Une telle coopération active entre les différents métiers de la santé est non seulement synonyme d'une meilleure efficacité pour nos patients, mais également de nouvelles rémunérations à l'acte. C'est tout l'objet de l'accord-cadre interprofessionnel (ACIP) et de l'accord conventionnel interprofessionnel (ACI) qui ont pour but de définir une rémunération pour les actions de coordination entre plusieurs intervenants.

Les professionnels de santé, mais également nos patients, ont donc tout à gagner à ce que l'interprofessionnalité devienne une pratique du quotidien ». (25)

e) L'environnement Ecologique

La protection de l'environnement et notamment la sécurité sanitaire domestique est une cause qui suscite de plus en plus d'intérêt dans la société actuelle.

Les officines, ont déjà un pied dans la démarche éco-responsable avec la mise en place depuis plusieurs années du système de récupération des médicaments non utilisés grâce à Cyclamed. (26)

Mais, on peut aller plus loin dans la démarche éco-responsable.

Par exemple, en faisant appel à des agences de conseil en développement durable qui peuvent réaliser un diagnostic de la pharmacie et attribuer des certifications.

Le laboratoire Pierre Fabre en collaboration avec l'agence Primum non nocere, ont lancé une opération « pharmacie éco-responsable ». Le but de cette opération est de sensibiliser et agir pour la gestion durable de l'officine en réalisant des actions concrètes. (27)

f) Conclusion de l'analyse du macro-environnement

Cette analyse du macro-environnement, peut être réalisée grâce au modèle PESTEL (Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique, Légal). Ce modèle va permettre de repérer l'impact de ses facteurs dans le temps qui peuvent être modifiés.

La mise en place du modèle PESTEL va donc être un outil permettant de faciliter l'analyse de l'environnement.

Grâce à cette analyse de l'environnement, nous allons pouvoir examiner les menaces qui peuvent impacter l'entreprise et son marché ainsi que les opportunités à saisir pour améliorer son marché. Les menaces et opportunités sont donc des éléments externes qui vont pouvoir affecter l'évolution de l'entreprise.

Les menaces vont être les éléments susceptibles de faire du tort aux performances de l'officine :

-des officines de trop petite taille (CA, surface de vente, nombre de salariés). Les conséquences sont multiples : pas assez de place pour un stock conséquent afin de mettre en place la vente en ligne d'OTC et de produits de parapharmacie, pas assez de personnel pour développer de nouvelles activités.

-La volonté de baisse du déficit du régime général de l'assurance maladie (qui entraîne une baisse des prix des médicaments remboursables et diminution des marges et donc de la rentabilité)

-désertification des zones rurales donc moins de clients potentiels

-La vente de médicament sur internet qui augmente la concurrence entre pharmacie (qui se limitait avant à la zone géographique)

-L'incertitude qui règne face à une potentielle harmonisation européenne

- La grande distribution qui devient un concurrent de plus en plus important et qui engendre perte de part de marché et diminution de rentabilité
- la difficulté de la mise en place des nouvelles missions du pharmacien par manque de temps, de main-d'œuvre ou d'espace (entretien rémunéré, bilan de médication...)
- les déremboursements (diminution des ventes) et baisses de prix des médicaments remboursés (diminution des marges)

Les opportunités vont, à l'inverse, être les éléments dont l'entreprise va pouvoir tirer un avantage :

- diminution du nombre d'officines grâce aux regroupements et la cessation d'activité
- l'évolution possible grâce aux nouvelles loi de la profession dans son mode d'exercice (vente en ligne, mode de rémunération modifié, diversification des activités officinales, développement d'une offre multicanal) donc nouvelles sources de revenus possible qui vont compenser la baisse de marge sur les médicaments remboursables.
- la possibilité de développer ses ventes grâce à la vente en ligne de médicaments OTC et de parapharmacie si la surface de vente permet d'avoir un stock adapté à cette pratique
- La consommation élevée de médicaments en France
- l'augmentation des taux de consommation des médicaments lié au vieillissement de la population (il peut alors être intéressant de calculer l'âge moyen des personnes fréquentant son officine)
- Les médias qui influencent notre mode de vie, de consommation qu'il ne faut pas négliger et qui apporte une visibilité à certains produits de santé.
- La bonne image que renvoie le pharmacien envers ses patients

-développement d'une entité éco-responsable qui est dans l'air du temps

-conservation du monopole et du capital aux pharmaciens, du numerus clausus

(4) (9)

2) Micro-environnement

a) Les différents acteurs du marché

Il va regrouper les différents acteurs qui vont avoir un impact direct sur l'activité de l'entreprise. Il va donc s'agir des fournisseurs, clients, intermédiaires, concurrents, du public et de l'entreprise elle-même.

Les fournisseurs :

L'entreprise doit se procurer des ressources nécessaires à son activité, c'est pourquoi elle doit entretenir d'étroite relation avec ses fournisseurs. La gestion de l'approvisionnement est un facteur clé car il va être soit un atout ou une faiblesse pour l'entreprise. A l'officine, les fournisseurs sont soumis à une réglementation assez stricte.

Il va donc s'agir des laboratoires pharmaceutiques.

Ce sont eux qui vont rechercher des principes actifs, produire les produits de santé, les commercialiser et s'occuper des contrôles de conformité des lots avant d'être expédiés soit aux grossistes-répartiteurs, soit aux officines ou pharmacies hospitalières.

Les intermédiaires

Ce sont tous les établissements qui vont jouer un rôle de distribution uniquement et non de fabrication. Parmi eux, on pourra citer :

-Les grossistes-répartiteurs

Ils sont les principaux fournisseurs des officines, avec des livraisons bi-quotidienne (matin et après-midi) afin d'assurer l'approvisionnement des officines et la continuité des soins. Ils sont propriétaire de leur stock et achètent directement aux laboratoires pharmaceutiques. Leur marge est fixée par l'état et la distribution aux officines est encadrée. C'est pourquoi les différents grossistes-répartiteurs ont des prix équivalents.

-Les dépositaires

Ces structures ne sont pas propriétaire de leur stock. Il s'agit de partenaire des laboratoires pharmaceutiques qui vont prendre en charge leurs produits et en assurer la livraison. Ils n'engendrent donc pas de coût supplémentaire.

-Les groupements

Le but de la création de ces regroupements d'officine est, à l'origine, de permettre d'augmenter le pouvoir de négociation des officines face aux fournisseurs. Les groupements proposent plusieurs services, (comme des formations de l'équipe officinale, l'achat, le merchandising...) mais le mode de rémunération de ces structures est basé sur les remises de fin d'année qui sont reversées par les fournisseurs au groupement, qui par la suite les partagent aux adhérents du groupement après s'être rémunéré. Il est possible d'acheter de la parapharmacie ou médicaments non remboursables grâce au groupement.

-Les centrales d'achat pharmaceutique

Les centrales d'achat ont un rôle comparable à celui du grossiste. Les différences se trouvent dans le fait que les centrales n'ont pas d'obligation de service public et qu'elles ne peuvent pas vendre de médicaments remboursables. Et la différence avec les regroupements d'achat réside dans le fait qu'elle peut acheter en son nom. Il y a trois sortes différentes de centrales : les indépendantes, les filiales de grossistes et celles adossées à un groupement.

	SRA	CAP	SRA + CAP
	Structure de regroupement à l'achat	Centrale d'achat pharmaceutique	SRA adossée à une CAP
Principe	La SRA ne détient pas de point de livraison	La CAP détient un point de livraison et de stockage (la CAP ayant le statut d'établissement pharmaceutique autorisé pour l'activité de distribution en gros)	La SRA négocie et facture La CAP assure le stockage et la livraison
Négociation	Le mandataire négocie avec le laboratoire pharmaceutique des conditions d'achats maximales	Le directeur commercial de la CAP négocie les conditions d'achat	Le commissionnaire ou le mandataire négocie des conditions d'achats maximales
Achat	Le mandataire achète au nom et pour le compte de ses adhérents	La CAP achète en son nom	Le commissionnaire ou le mandataire achète d'ordre et pour le compte des adhérents
Livraison	Le laboratoire livre chaque pharmacie	Le laboratoire livre la CAP	Le laboratoire livre la CAP
Facturation	Le laboratoire facture la SRA	Le laboratoire facture la CAP	Le laboratoire facture la SRA
Relation avec les adhérents	La SRA refacture chaque pharmacien adhérent	La CAP livre et refacture chaque pharmacien adhérent	La SRA s'appuie sur la CAP pour stocker, livrer et facturer chaque pharmacien adhérent

(28)

Les clients

Ils sont l'élément clé du micro-environnement de l'entreprise. La clientèle la plus régulière d'une officine est composée des ménages qui achètent pour leur propre consommation. Néanmoins, toute personne peut être un client potentiel de l'officine. En fonction de la zone géographique de l'officine, il sera intéressant d'analyser la population sur la zone de chalandise. En effet, en fonction du niveau de vie, du niveau culturel, de l'âge, la clientèle n'aura pas la même habitude de consommation, ni les mêmes priorités de dépenses.

La concurrence

Il faut considérer comme concurrent, toute entreprise susceptible de répondre au même besoin que l'officine peut satisfaire. On ne va donc pas se limiter aux seuls officines proche de la nôtre. Il va donc falloir également prendre en compte les parapharmacies, la grande distribution...

Il est important d'étudier la concurrence pour pouvoir améliorer son marketing et se démarquer face à cette concurrence en innovant, se spécialisant dans un domaine (phytothérapie, maintien à domicile, améliorer le conseil...). Il va donc falloir trouver des idées pour donner l'envie aux clients de choisir notre officine plutôt qu'un concurrent, d'où l'importance du marketing.

Les publics

On va parler, dans ce groupe, des prescripteurs, et toutes les autres personnes capables d'avoir un impact positif ou négatif sur l'entreprise. Les prescripteurs par

exemple ont le pouvoir d'influer sur les décisions d'achat des clients en préconisant un produit plutôt qu'un autre, sans avoir d'intérêt dans la vente du produit. On peut citer les leaders d'opinion, associations de consommateurs, influenceurs, internet...

On va également pouvoir citer tous les prescripteurs de soins (médecin, sage-femme, infirmière...) qu'il va être intéressant d'étudier car ce sont eux qui vont rédiger les ordonnances à destination des officines. (4) (9)

b) Etude géomarketing

Pour comprendre le marketing il faut s'intéresser au marché.

Le marché va être le lieu de rencontre des différents acteurs du marketing (de l'offre et de la demande). Il regroupe l'ensemble des clients qui vont être susceptible de consommer un produit ou service pour satisfaire leur besoin, c'est pourquoi il va être important de le déterminer.(3)

Définition du marché :

« Un marché est constitué par l'ensemble des clients actuels ou potentiels capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir »

Kotler-Dubois. Marketing Management

(2)

On peut distinguer trois groupes :

-la sphère de **l'offre**, qui englobe les concurrents directs (les autres officines) et indirects (les parapharmacies, les grandes surfaces).

-la sphère de **la demande**, avec les acheteurs, les utilisateurs et les non clients relatifs

-la sphère d'intermédiation, avec les distributeurs (grossiste, laboratoire), prescripteurs (médecin, kinésithérapeute, sage-femme, infirmier...)

C'est pourquoi il va être utile de définir un marché de référence, qui va correspondre à l'ensemble des produits ou marques que les clients sont susceptibles d'acheter à la place du notre.

Le principe de base du marketing est donc de mettre le client au centre des préoccupations. Pour cela, il va falloir partir de la demande en identifiant des idées qui vont rencontrer un marché.

Le marché peut être découpé en 4 parties :

- marché principal concerne les produits qui ont une fonction identique et sont donc nos concurrents directs.

- marché indirect qui est représenté par des produits avec une fonction différente mais qui vont satisfaire le même besoin.

- marché générique inclus les produits qui répondent à d'autres besoins que le notre

- marché support dont les produits ou services vont être complémentaires à notre produit.

Afin de définir son marché, le pharmacien a plusieurs options en fonction de son budget. Il peut chercher par lui même ou faire appel à des organismes spécialisés.

Pour commencer, il existe des sites regroupant beaucoup d'informations tel que :

- L'Institut National de la Statistique et des études économiques (INSEE),

- Les Agences Régionales de Santé (ARS), qui peuvent renseigner sur la démographie des professionnels de santé

- société.com permet de se renseigner sur le chiffre d'affaire des concurrents

- Il existe également des sociétés spécialisées en données marketing : le GERS (Groupement pour l'élaboration et la réalisation de statistique) qui a accès aux facturations des grossistes et des laboratoires adhérents, ce qui va leur permettre de suivre les résultats d'un produit par rapport à ses concurrents.

-des études marketing peuvent également être réalisées par certains grossistes et groupements

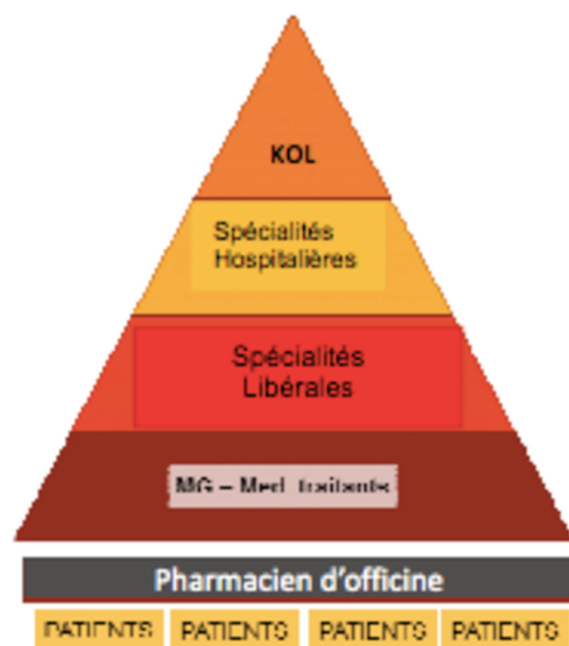
-enfin les sociétés de logiciels de gestion des ventes comportent également des données utiles sur les produits vendus et leurs fréquences de ventes. (6)

Pour une pharmacie, les caractéristiques à étudier qui vont être intéressants sont sa taille, son taux de croissance, les tendances, son accessibilité, et enfin l'analyse de la clientèle.

On dénombre 21 728 officines dans toute la France, en 2018, dont 1434 dans le Nord-Pas-de-Calais. Soit 209 officines de moins qu'en 2017 pour la France et 15 de moins pour le Nord-Pas-de-Calais. Pour 100 000 habitants, on recense en moyenne 32,6 officines. (14)

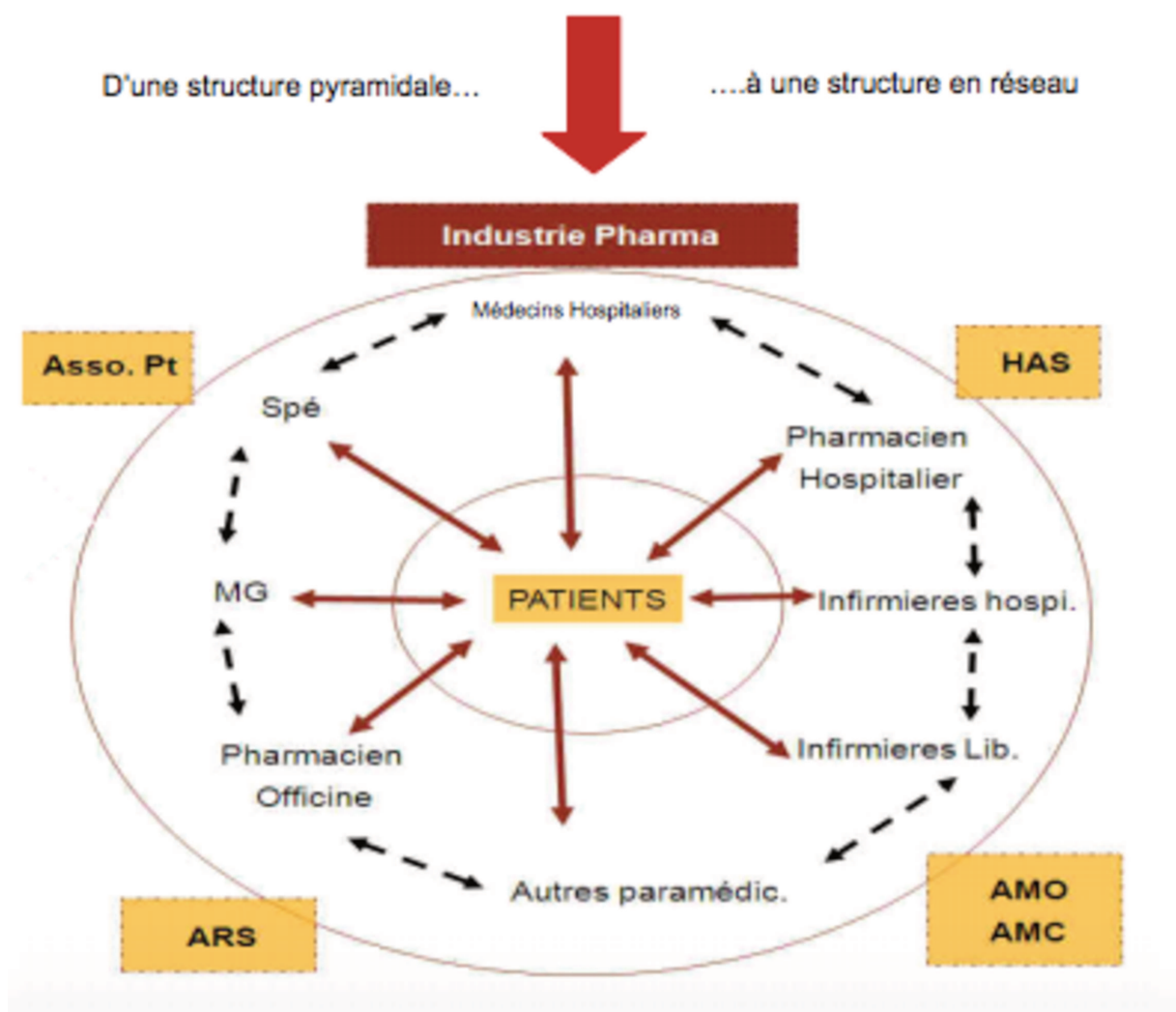
« L'étude de marché aborde les grandes composantes du marché existant : la demande, la concurrence, les produits, l'environnement, la distribution, la taille du marché, l'évolution et l'historique. Elle permet de connaître les tendances du secteur par l'offre et la demande sur un créneau particulier. »

Depuis quelques années, le marché pharmaceutique a subi une reconfiguration totale en passant d'une structure pyramidale à une organisation en réseau centré sur le patient.



D'une structure pyramidale...

....à une structure en réseau



L'étude géomarketing est un outil analytique de la démarche marketing permettant d'analyser le comportement des consommateurs dans l'espace géographique de l'entreprise. L'objectif est donc d'adapter la démarche marketing à la zone de chalandise de l'officine, afin de parvenir aux objectifs de la stratégie marketing de l'entreprise. Cette étude va permettre de récolter des informations sur la clientèle potentielle, mais également de mieux connaître sa zone de chalandise, et donc, ses concurrents directs (en étudiant le nombre d'officines dans la zone géographique, leur nombre et situation économique) et indirects (la GMS et parapharmacie situés dans la zone géographique). L'analyse géomarketing d'une officine va également analyser les professionnels de santé présents sur la zone géographique car elle va représenter le potentiel d'ordonnance que la pharmacie va pouvoir récupérer et qui va avoir un impact économique sur l'officine. Ces informations sont disponibles grâce aux *Agences Régionales de Santé (ARS)* qui ont mis à disposition des cartes interactives. On peut ainsi obtenir le nombre de médecins généralistes, le nombre de consultations par an par bénéficiaire et données par les généralistes et le taux de consultation dans une zone donnée.

Ce qui va permettre d'en déduire l'attractivité du point de vente. (29) (4)

c) Etude de la concurrence

Qu'est-ce que la concurrence ?

Toute entreprise, proposant des produits ou services équivalents à une autre entreprise et donc pouvant rivaliser avec elle, est dans un contexte de concurrence.

(5)

On dénombre au 1^{er} Janvier 2018, 21 192 pharmacies en France métropolitaine, ce qui laisse le choix aux clients d'aller où bon leurs semble. Leurs critères de choix peuvent varier entre les prix, le stock, la qualité du service, la proximité...

(30)

Pour analyser l'offre globale proposée il convient d'abord de détecter les concurrents directs présents sur la zone de chalandise puis d'envisager les concurrents indirects grâce aux études de marché ou aux études géomarketing.

L'étude de la concurrence va permettre de choisir, soit de proposer une offre similaire à celle de la concurrence la plus sévère, soit de proposer une offre singulière, éloignée de celle de cette même concurrence.(4)

L'étude de la concurrence va donc permettre à l'officine, tout d'abord d'identifier ses concurrents directs et indirects, de trouver de nouvelles idées que la concurrence n'a pas encore développées, mais également d'éviter de reproduire leurs erreurs, d'améliorer le marché existant et enfin repérer les bonnes pratiques du domaine officinal.

L'économiste Harold Hotelling (31) a développé un modèle de concurrence spatiale entre deux points de vente proposant la même offre (même prix et même produit). On considère que la répartition de la clientèle est uniforme sur le segment. Idéalement, les clients se répartiraient de manière homogène en cherchant à aller au plus proche de chez eux. Il n'y aurait alors pas de concurrence. Mais la réalité est tout autre, car les points de vente vont chercher à se démarquer soit au travers de son offre soit au travers de son prix. Ils installeront ainsi une concurrence et la clientèle cherchera donc le meilleur point de vente selon lui.

Les officines sont soumises à des quotas géographique en fonction de la population. Il existe donc bien une concurrence entre elles puisque nous pouvons remarquer que la clientèle ne va pas uniquement faire son choix de point de vente en fonction de la distance à parcourir. Nous allons donc chercher à savoir quelles sont les raisons du choix d'une officine plutôt qu'une autre.

Il peut s'agir du service, de l'accueil, la compétence de l'équipe, le lieu, l'accès à l'officine, le prix des médicaments non remboursables et de la parapharmacie, la disponibilité des produits... (32)

Nous allons aborder cette étude en la segmentant en 2 parties : la concurrence par l'offre et la concurrence par le prix.

i. La concurrence par l'offre

La nouvelle loi HPST de 2009 permet de diversifier l'offre en officine. En effet, avant cette loi le rôle du pharmacien se limitait « *à la dispensation au détail des médicaments, produits et objets mentionnés à l'article L. 4211-1 ainsi qu'à l'exécution des préparations magistrales ou officinales* » (article L. 5125-1 du CSP). Depuis cette loi, de nouvelles missions ont été attribuées au pharmacien, ce qui lui permet donc de diversifier son offre.

Le pharmacien d'officine peut désormais se démarquer de ses concurrents par le biais de ces nouveaux rôles : bilan de médication, éducation thérapeutique des patients, être pharmacien référent pour un établissement de santé, effectuer des soins de premiers recours...

Tous ces nouveaux rôles attribués aux pharmaciens sont autant de possibilités de se diversifier étant donné qu'il s'agit de missions facultatives auxquelles le pharmacien peut décider de prendre part ou non. Nous sommes donc bien dans la diversification de l'offre.

On ne va donc plus avoir un seul genre d'officine mais bien plusieurs.

L'Ordre des pharmaciens, a mis en place des auto-évaluations ou des avis extérieurs avec le passage de client mystère ce qui permet de noter la qualité de l'offre proposée objectivement. Il propose également des audits ou des certifications ISO. Toutes ces actions relèvent donc d'un choix personnel d'exercice, en voulant améliorer la qualité de service de l'officine et donc se démarquer de la concurrence.

Avec la concurrence qui s'élargit de plus en plus, (vente des tests de grossesse, solutions pour lentilles, vitamines en grandes surfaces) le pharmacien est obligé de modifier son offre à défaut de pouvoir concurrencer les grandes surfaces par le prix. Il va donc falloir mettre en avant le conseil, la prévention pour lesquels il y a une rémunération par honoraire et qui vont permettre à la fois de se démarquer et en même temps de compenser la perte économique liée à la baisse des marges commerciales.

Pour renforcer le conseil, le pharmacien peut jouer un rôle dans le suivi des patients atteints de pathologies chroniques comme l'asthme par exemple. La vaccination, qui vient d'être mise en place dans le Nord, participe à l'amélioration de la prévention.

Pour pouvoir exercer ces nouveaux rôles, le pharmacien doit aménager son officine avec un espace de confidentialité.

Grâce aux centrales d'achat, certaines officines optent pour des actions promotionnelles régulières sur la parapharmacie afin de booster les ventes et certains groupements, comme Pharmactiv, ont développé une MDD (marque de distributeur) moins chère que les produits de marque. « A l'échelle européenne, le groupement Celesio réfléchit aussi à la mise en place d'un dispositif comparable pour les médicaments OTC ».

Enfin, une autre manière de se diversifier, peut être la vente en ligne de médicaments OTC.

(33)

ii. La concurrence par le prix

Les entreprises sont contraintes d'afficher les prix des produits vendus. Le but étant de laisser au client la possibilité de faire son choix en toute connaissance de cause et ainsi pouvoir faire appel ou non à la concurrence.

Mais, à la différence avec les autres produits vendus, l'officine vend des médicaments. Il va donc aussi y avoir une part d'éthique, et on va donc pouvoir penser que le rôle des officines va alors aussi être de préserver les clients de techniques commerciales agressives qui l'inciteraient à consommer avec excès des médicaments.

Comme nous avons pu le constater précédemment, le nombre d'officines en France est contrôlé mais il n'en est pas moins que la concurrence est rude et que certaines d'entre elles optent pour une solution d'officine *discount* afin de gérer sa concurrence.

Les médicaments remboursables n'influent pas sur la concurrence par le prix car leur prix est fixé par l'état et est donc identique d'une officine à l'autre. En revanche les médicaments non remboursables ont, eux, un prix librement fixé par le pharmacien et sont donc un facteur de la concurrence par le prix.

La parapharmacie, quant à elle, est concernée par la concurrence directe et indirecte. En effet, elle est vendue dans les autres officines mais également dans les grandes

et moyennes surfaces et les parapharmacies qui n'hésitent pas à tirer les prix vers le bas.

« Un exercice diversifié de qualité et éthique est assurément le meilleur argument concurrentiel pour le pharmacien. Mais la recherche de cette offre intègre aussi une concurrence par les prix ». (1)

La connaissance de ses concurrents va permettre un meilleur positionnement de l'officine.

d) Les attentes des patients / consommateurs

Les clients conditionnent les ventes, c'est pourquoi l'analyse des attentes des consommateurs et de leurs caractéristiques est fondamentale. Il existe différentes variables qui influent sur le consommateur. Ces variables vont être susceptibles de modifier son comportement d'achat.

On peut diviser ces variables en deux caractéristiques :

- les caractéristiques individuelles, avec les caractéristiques socio-démographiques (l'âge, la personnalité), les caractéristiques psychologiques (les besoins et motivations), les caractéristiques psychographiques (l'implication, concept de soi)

- l'environnement du consommateur qui va comprendre sa taille, sa culture, sa classe sociale, son influence envers un groupe.

i. Les caractéristiques individuelles

-L'âge est la caractéristique la plus facile à étudier. L'âge du consommateur va être révélateur de son style de vie et de sa consommation de médicament. Ainsi nous

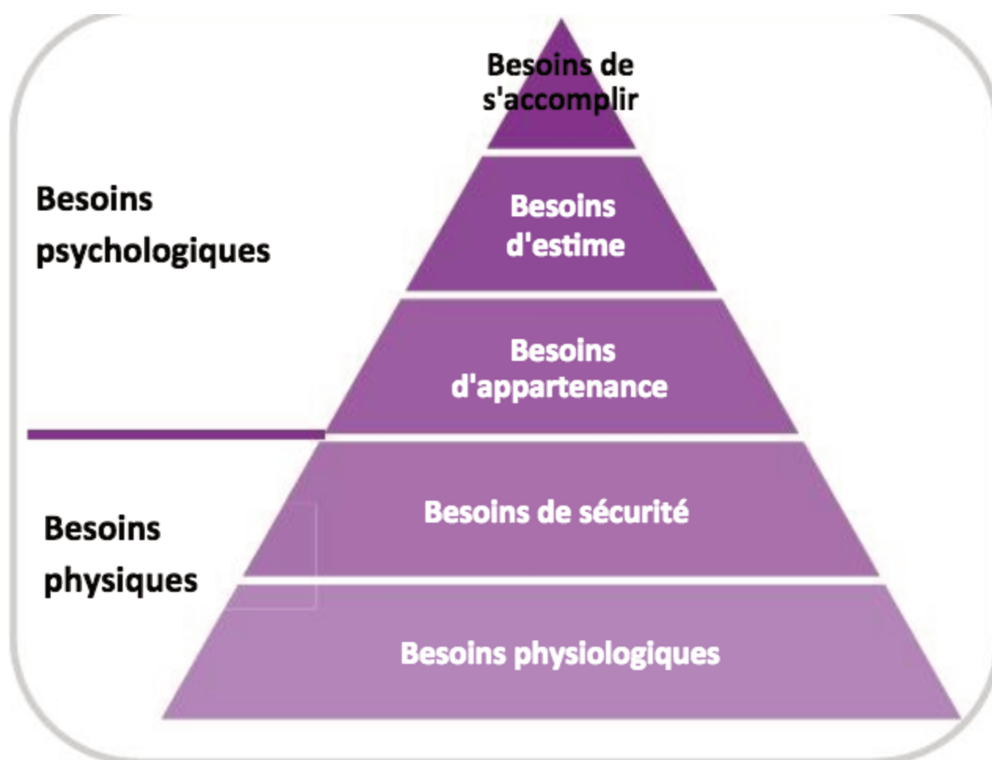
pouvons affirmer que les plus gros consommateurs de médicaments sont les personnes âgées et les enfants.

-La personnalité du consommateur va influencer sur sa manière d'aborder l'achat et sa prise de décision.

-Le besoin est indispensable à la prise de décision de l'achat. C'est le point de départ de tout processus de consommation.

« Le besoin est une sensation de manque psychique ou physique, qui, non satisfait, se traduit en désir qui motive une action ».

Le psychologue Abraham Maslow distingue 5 besoins fondamentaux hiérarchisés :



(3)

On peut donc constater que les besoins peuvent être soit physique ou psychique. A l'officine, on va retrouver les deux types de besoins. Une personne malade ayant besoin de se soigner va avoir un besoin physique, il peut s'agir d'un médicament sur ordonnance ou en automédication. A l'inverse, un client peut également déclencher un achat lié à un besoin psychique comme par exemple une crème pour le visage. Il va ensuite falloir, grâce au marketing, transformer le besoin en motivation. Pour cela, il va falloir avoir une bonne argumentation afin de créer le besoin ou le transformer en motivation.

- L'acte d'achat est gouverné avant tout par une motivation (émotions, désirs, croyances, valeurs) plutôt que la raison (besoins réels). L'acte d'achat d'un produit de santé va, quant à lui, dépendre grandement de l'état de santé physique, mentale et financier du client. La perception du produit de santé va également jouer un rôle primordial dans cet acte (qualité perçue, point de vente ou encore prestige de la marque...).

-Le concept de soi est également un élément important dans l'acte d'achat. Ce concept va définir la façon dont celui-ci se perçoit et la façon dont il perçoit son état de santé.

ii. L'environnement du client

Il va également jouer un rôle essentiel. Les normes sociales et familiales, les croyances ou encore les habitudes vont dicter, partiellement, le comportement du consommateur. Certains environnements favoriseront l'usage de médecines 'naturelles' tandis qu'à l'opposé d'autres, plus conventionnels, préconiseront l'usage de médecines allopathiques.

Cet environnement se compose essentiellement de la cellule familiale, des groupes de références ou d'appartenance du client. Ceux-ci vont donc influencer dans le choix des produits de santé : Homéopathie, phytothérapie, compléments alimentaires ou encore allopathie...

-Le milieu social doit également être porté en ligne de compte. En effet la profession, l'éducation ou encore le revenu guide aussi les achats du client.

La vente de produit de santé peut parfois être considérée comme la vente de n'importe quel produit, cependant celle-ci comporte quelques singularités.

Une étude menée par deux professeurs d'économie de l'Université de Poitiers, Xavier MOINIER et Liliane BONNAL, a permis d'analyser les attentes des clients face aux éléments de service proposés en pharmacie.

L'objet de cette étude est donc de savoir si le client de pharmacie française peut être considéré comme un patient ou un consommateur. Pour cela, les chercheurs ont mis en parallèle d'autres études réalisées à l'étranger et/ou dans des contextes d'achats différents (hypermarchés, restaurants).

« Si les services liés à la consommation de produits pharmaceutiques sont classés de manière équivalente à ceux repérés pour les biens de consommation ordinaires tels que la nourriture, les vêtements et autres, les clients pourront être considérés comme des consommateurs. Dans le cas contraire, les clients seront assimilés aux patients, en regard des produits pharmaceutiques qui sont des biens de consommation particuliers.

Différents éléments sont étudiés comme la vitrine, l'éclairage, l'atmosphère, la présentation des produits, les compétences et l'amabilité du personnel, le rapport qualité/prix, le temps d'attente, l'emplacement du point de vente...

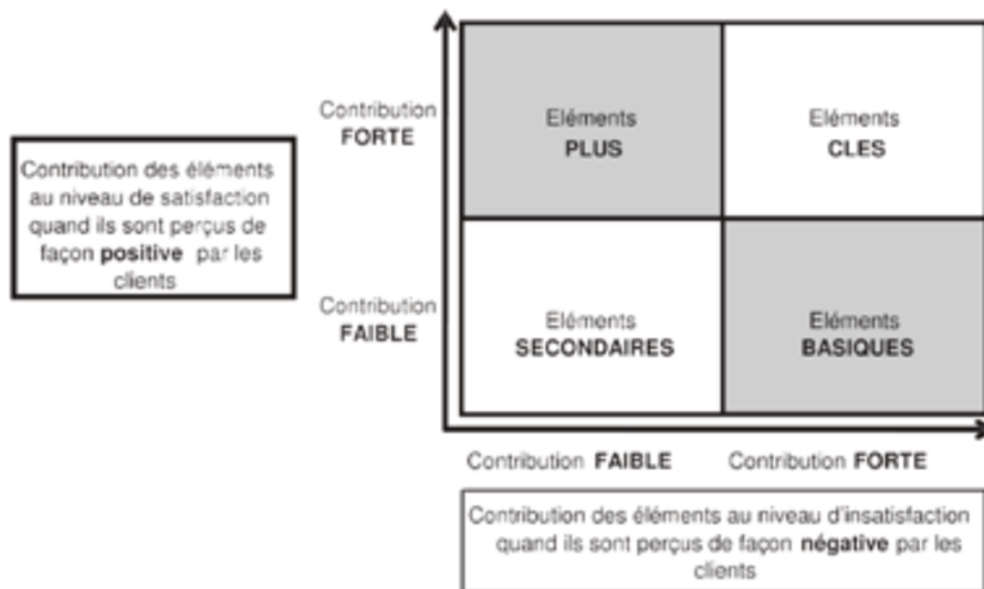
Le modèle tétra-classe (Llosa, 1997) des facteurs contribuant à la satisfaction pendant une expérience de service en pharmacie, servira d'outil pour appréhender le rôle des différentes caractéristiques de la pharmacie dans le processus de satisfaction.

La conclusion de cette étude démontre que les services liés à la consommation de produits pharmaceutiques n'ont pas été évalués de manière similaire à ceux de la consommation courante. Cette étude montre que les clients des officines semblent se comporter davantage comme des patients plutôt que comme des consommateurs.

Le secteur pharmaceutique doit certainement s'inspirer de la grande distribution pour continuer à se développer, mais ne doit pas oublier que le patient n'a pas les mêmes attentes que le consommateur de la GMS.

Les clients français ne semblent pas prêts à acheter des médicaments dans une zone de libre-service. Cela pose la question de développer l'opportunité que représenterait un linéaire d'automédication ? En conséquence, les propriétaires de pharmacie peuvent ajuster les éléments de service de pharmacie pour augmenter le niveau de satisfaction de leurs clients. » (34)

Plusieurs types de facteurs peuvent engendrer une satisfaction, on peut les classer en quatre catégories selon le modèle tétraclasse (de Llosa) :



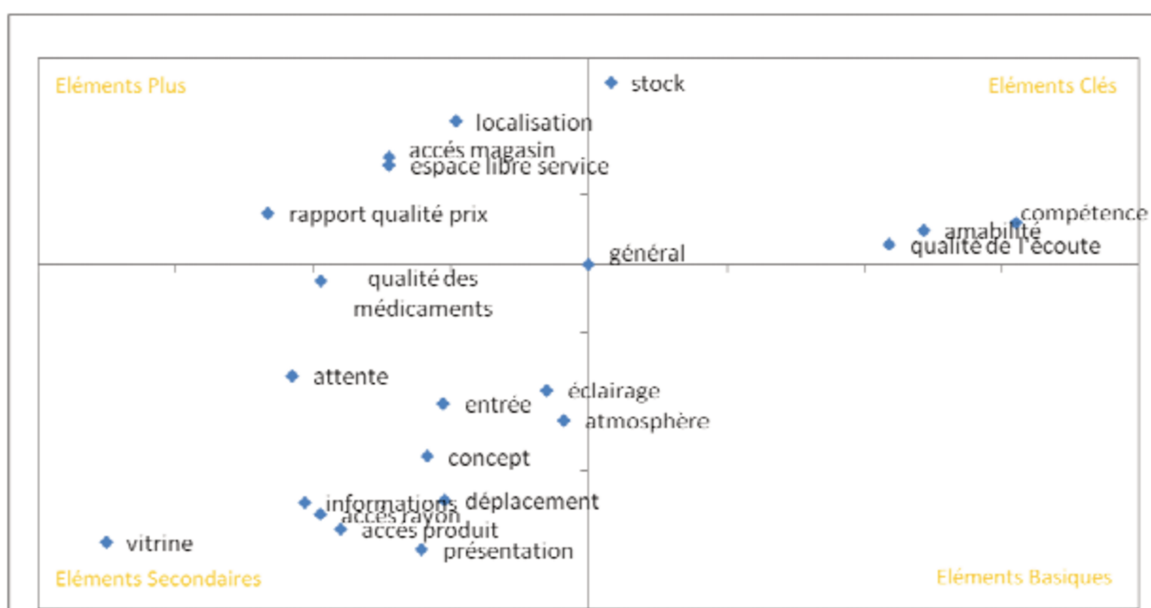
« Les facteurs "basiques" contribuent à l'insatisfaction quand ils sont évalués négativement mais ne procureront pas de satisfaction s'ils sont évalués positivement »

« Les "plus" contribuent à la satisfaction s'ils sont évalués favorablement mais ne jouent pas de rôle dans l'insatisfaction »

« Les facteurs "clés" amènent à la satisfaction quand ils sont évalués favorablement et contribuent aussi à l'insatisfaction si l'évaluation est défavorable ».

« Les "secondaires" ont peu ou pas d'impact sur le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction »

On a appliqué ce modèle pour l'officine, afin d'améliorer la satisfaction client :



On note l'absence de facteurs « basiques ».

En revanche, les facteurs « clés » sont, pour la plupart, liés au personnel et à la disponibilité des produits.

Cette analyse confirme l'importance qu'accorde le patient aux compétences et connaissances de l'équipe officinale.

Les facteurs « secondaires » sont liés à l'agencement de l'officine et au temps d'attente. Ils n'ont donc pas d'impact sur la satisfaction ou l'insatisfaction des clients.

Enfin les facteurs « plus », sont axés sur l'accessibilité de l'officine et le rapport qualité/prix.

Nous pouvons en conclure que pour améliorer la satisfaction client dans une officine et se démarquer, il est important d'adapter et de développer les services aux clients. En revanche, il n'est donc pas judicieux de tout miser sur l'agencement ou des prix bas.(35) (36)

e) Conclusion de l'analyse du micro-environnement

Cette analyse du micro-environnement de l'officine, va ainsi nous permettre d'en dégager les menaces et opportunités inhérente au micro-environnement de l'officine.

Les menaces vont être les éléments susceptibles de faire du tort aux performances de l'officine :

- La concurrence accrue et qui s'élargie de plus en plus avec l'ouverture du marché et les prix attractifs de la grande distribution (vente de test de grossesse, vitamines...)
- Mauvaise attractivité du point de vente : peu de professionnel de Santé à proximité, accès difficile à la pharmacie
- Mauvaise gestion de l'approvisionnement avec les fournisseurs et intermédiaires

Les opportunités vont, à l'inverse, être les éléments dont l'entreprise va pouvoir tirer un avantage :

- Optimisation des achats avec les différents fournisseurs
- Bonne attractivité du point de vente : professionnels de santé à proximité, EHPAD, accès facilité à la pharmacie (parking)
- Pharmacie adapté pour le développement d'autres services non rémunérés, comme la vente en ligne, la livraison à domicile qui vont améliorer la satisfaction client
- Optimisation de l'offre produit en fonction de l'étude géomarketing (complément alimentaire, contention, maintien à domicile, phytothérapie...)
- concurrence faible et/ou possibilité de se spécialiser pour se démarquer et pallier à la concurrence

-les clients de pharmacie ne sont pas prêts à acheter des médicaments en libre-service. L'aménagement de la pharmacie peut donc être optimiser dans ce sens (les linéaires d'auto-médication ne sont pas forcément utiles)

-Conseil développé

C.Diagnostic interne

Le diagnostic interne de l'entreprise va permettre de mettre en exergue les forces et faiblesses de l'officine.

Les forces de l'entreprise vont être la capacité de celle-ci à remplir ses objectifs ; il s'agit de facteurs clés qui vont influencer positivement sur l'entreprise. Elles vont permettre de déceler les avantages concurrentiels de l'entreprise.

Les faiblesses seront les limites de l'entreprise qui peuvent interférer avec ses forces et donc l'en éloigner de son objectif. Elles auront un impact négatif sur sa position concurrentielle.

L'identification des faiblesses de l'entreprise va ainsi permettre d'opérer des pivots d'activités afin de pallier aux vulnérabilités de l'entreprise et par conséquent améliorer les points faibles.

Pour étudier les forces et les faiblesses, il faut diviser l'entreprise en différentes catégories. La partie marketing, la partie finance et enfin les ressources humaines.

Il va donc falloir analyser tous ces domaines et juger de leur performance et de leur importance. Pour les analyser, on peut s'aider d'une échelle de performance (force majeure, mineure, neutre, faiblesse majeure, mineure) et d'importance

1) Le domaine du marketing

On va notamment évaluer la gamme et la qualité des produits ou des services, la réputation, l'efficacité de la force de vente, la fidélité de la clientèle, la couverture

géographique, l'efficacité de la distribution, l'attractivité du prix et l'efficacité des promotions.

L'efficacité de la distribution est un facteur facilement analysable. Il va s'agir du temps d'attente de la clientèle si la distribution du produit est immédiate ou, sinon, de la rapidité à s'approvisionner.

L'efficacité de la force de vente, peut se mesurer en fonction de la qualification du titulaire et des employés qui apporteront des conseils adaptés aux clients. La formation du titulaire et du personnel va aussi être un facteur important pour avoir une bonne efficacité de force de vente.

La mise en place d'une stratégie de développement des ventes par le pharmacien prend donc ici toute son importance.

2) Le domaine des ressources humaines

Ce domaine va permettre de détecter les points faibles et les points forts de chaque membre de l'équipe officinale.

Nous allons donc évaluer la capacité de gestion, l'esprit d'entreprise, la capacité de réaction et la capacité de leadership.

L'étude de la capacité de gestion de chacun va permettre de répartir les différentes activités liées à l'officine en fonction des compétences de chacun des membres du personnel.

La capacité de réaction va s'apprécier au niveau des connaissances pharmaceutiques de l'équipe et des pratiques commerciales.

3) Le domaine financier

L'évaluation du domaine financier va être nécessaire afin de juger de la situation financière de l'officine et de pouvoir la comparer, éventuellement, à celle des autres officines.

Nous allons donc étudier l'évolution du chiffre d'affaire, la marge brut, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation), les stocks ainsi que les frais de structure (il s'agit des frais de loyer, de la rémunération des employés, de l'entretien, des assurances...).

L'évolution du chiffre d'affaire va se mesurer grâce à l'évolution des ventes dans le temps.

La marge brute va être le reflet de la qualité de la gestion des achats auprès des fournisseurs. Elle va également permettre de faire des choix quant aux produits à privilégier : soit des produits à faible marge mais dont les ventes sont élevées ; soit des produits à marge élevées mais dont les ventes sont faible.

L'EBE va être intéressant car il va nous indiquer la rentabilité de l'entreprise. Il va donc déterminer les ressources mobilisables dans la mise en œuvre de la stratégie marketing.

L'analyse des stocks sera nécessaire afin de limiter les coûts générés par un stock trop important tout en ayant une disponibilité des produits immédiate pour le client.

La politique d'achat va donc être mieux maitrisée en amont avec les fournisseurs et en aval en direction des clients.

4) Résultats

Toutes ces caractéristiques vont être classé sur une échelle afin de déterminer s'il s'agit d'une force pour l'entreprise ou d'une faiblesse.

	Forces	Faiblesses
	Identité et savoir-faire	
Expérience et ancienneté	Formation continu de l'équipe	Équipe qui se repose sur ses acquis, pas assez de personnel
Concept, surface de vente, localisation	Grande surface de vente, espace de confidentialité, parking	Surface de vente trop exigus, pas d'espace de confidentialité, concurrence proche et agressive
	Ressources humaines	
Capacité de gestion et de réaction	Bonne répartition des tâches en fonction des compétences de chacun, formation continu de l'équipe	Pas de répartition des tâches
Management	Équipe formée, compétent, rôles attribués pour atteindre des objectifs	Pas assez de personnel, mauvaise gestion du personnel

	Forces	Faiblesses
	Capacités financières	
Santé financière	Augmentation du Chiffre d'affaire (CA), bonne rentabilité, analyse des stocks pour gestion des achats	CA en diminution, stock trop important, peu de marge de manœuvre avec les laboratoires
Soutiens financiers	Adhésion à un groupement (soutien commercial, technique, juridique)	aucun
	Politique Marketing et commerciale	
Politique de prix	Prix attractif ou promotion efficace	Pas de comparaison de prix avec la concurrence proche
Politique de distribution	Temps d'attente court, approvisionnement rapide	Produit trop souvent indisponible
Politique de fidélisation	Carte de fidélité, suivi des patients	Aucun suivi des patients, pas de moyen de fidélisation en place
Politique d'achat	Commande et négociation avec les laboratoires, étude de la marge brut, bonne. Gestion des stocks	Mauvaise gestion, pas de contact avec les laboratoires, uniquement via grossistes
Performances commerciales (conseil à l'officine, pluralité de l'offre)	Conseil adapté aux clients, équipe formée, espace de confidentialité	Peu ou pas de conseil, pas d'aménagement de l'officine
Politique de l'offre de biens et services	offre large et diversifié adaptée à son marché, produit et service de qualité,	choix des gammes/services pas adapté ou insuffisant pour son marché,

(3)

Deuxième partie : Le positionnement stratégique de l'officine

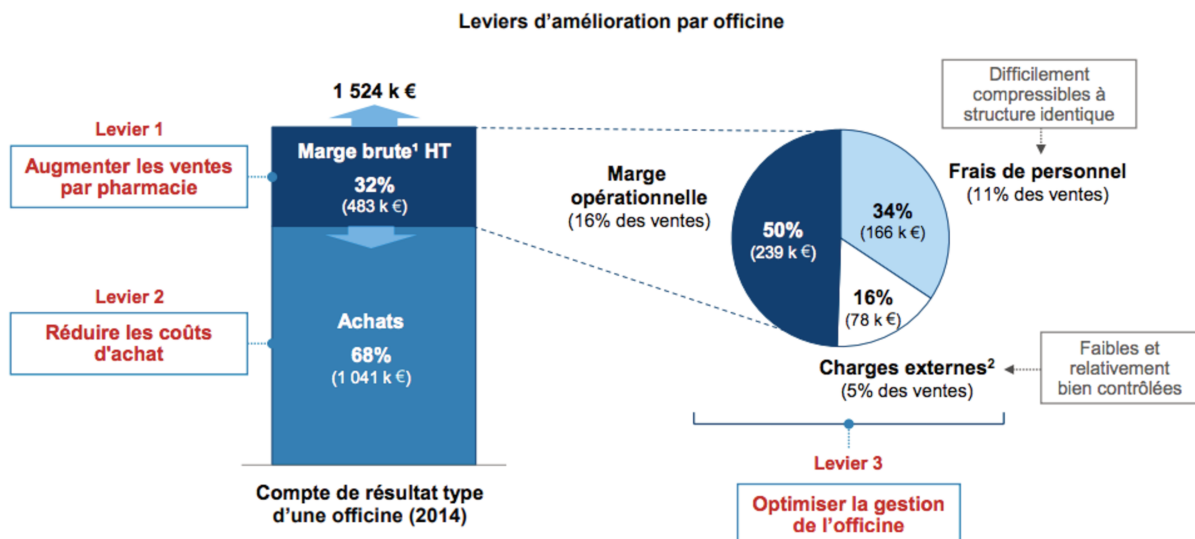
L'élaboration d'une stratégie grâce au positionnement de l'officine, va permettre à l'entreprise de se fixer des objectifs.

Afin d'élaborer une stratégie cohérente, il va falloir, se positionner sur le marché en débutant par la segmentation de celui-ci. Cette segmentation va alors permettre d'élaborer des objectifs plus ciblés envers un ou plusieurs segments de marché.

Les objectifs qui vont être fixés seront à atteindre dans un temps donné.

Ces objectifs doivent être mesurables, adaptés aux cibles (fonction des besoins, motivations, pathologies, comportements), ajustés au marché (segmentation, positionnement, ciblage). Il peut s'agir d'objectifs financiers comme, par exemple, augmenter le chiffre d'affaire ; ou non financiers comme, par exemple, améliorer le service de l'officine.

Principaux leviers d'amélioration de l'économie de l'officine :



(28)

Ces objectifs seront le fil conducteur de toutes les actions marketing et du travail au quotidien de l'équipe officinale. Ils devront donc être de qualité pour entraîner motivation et adhésion.

« Le contexte économique et les offensives récurrentes à l'encontre des pharmaciens doivent inciter la profession à se réinventer. Elle doit quitter sa position défensive et se mettre en marche. Seulement, nous consacrons bien souvent trop de temps et d'énergie à la gestion des opérations courantes et pas assez à la création de nouvelles activités. L'officine est amenée à se spécialiser car son champ d'action est trop vaste pour qu'elle puisse être experte sur tous les sujets. Il s'agit de définir une réelle stratégie d'entreprise et un positionnement propre en s'appuyant sur quelques questions simples : À quels clients nous adressons-nous ou voulons-nous nous adresser en priorité ? Quels sont leurs attentes ? Quels produits ou services voulons-nous proposer ? « Vous avez un capital humain, physique et financier, exprimez-vous en proposant, en montrant ce à quoi peut ressembler le pharmacien de demain », déclarait récemment Nicolas Bouzou, économiste et directeur du cabinet d'analyse Asterès, à un parterre de pharmaciens. Définir sa raison d'être constitue la première étape. Celle-ci doit ensuite s'exprimer dans le fonctionnement de l'officine, son espace de vente, son offre, la relation qu'elle construit avec ses clients et ses patients. »

(37)

A. Les outils d'aide à l'élaboration d'une stratégie

Afin de trouver le positionnement adéquat par rapport à notre marché, il va être intéressant d'utiliser des outils marketing, qui vont permettre de regrouper et croiser les données recueillies lors de notre analyse de l'environnement.

1) La matrice d'analyse SWOT

La matrice SWOT est une méthode d'analyse qui permet d'intégrer et de croiser entre elles toutes les données du diagnostic marketing en regroupant les conclusions du diagnostic externe et interne. Elle va permettre de repérer les forces (Strengths) et les faiblesses (Weaknesses) de l'entreprise, d'une part ; et les menaces (Threats) et opportunités (Opportunities) du marché, d'autre part. (3) (5)

Exemple de matrice SWOT :

FORCES -Formation continu de l'équipe -Grande surface de vente, espace de confidentialité, parking -Bonne répartition des tâches en fonction des compétences de chacun, formation continu de l'équipe -Équipe formée, compétent, rôles attribués pour atteindre des objectifs -Augmentation du Chiffre d'affaire (CA), bonne rentabilité, analyse des stocks pour gestion des achats -Adhésion à un groupement (soutien commercial, technique, juridique) -Prix attractif ou promotion efficace -Temps d'attente court, approvisionnement rapide -Carte de fidélité, suivi des patients -Commande et négociation avec les laboratoires, étude de la marge brut, bonne. Gestion des stocks -Conseil adapté aux clients, équipe formée, espace de confidentialité -offre large et diversifié adaptée à son marché, produit et service de qualité,	FAIBLESSES -Équipe qui se repose sur ses acquis, pas assez de personnel -Surface de vente trop exigus, pas d'espace de confidentialité, concurrence proche et agressive -Pas de répartition des tâches -Pas assez de personnel, mauvaise gestion du personnel -CA en diminution, stock trop important, peu de marge de manœuvre avec les laboratoires -Pas de comparaison de prix avec la concurrence proche -Produit trop souvent indisponible -Aucun suivi des patients, pas de moyen de fidélisation en place -Mauvaise gestion, pas de contact avec les laboratoires, uniquement via grossistes -Peu ou pas de conseil, pas d'aménagement de l'officine -choix des gammes/services pas adapté ou insuffisant pour son marché,
OPPORTUNITES -diminution du nombre -l'évolution possible grâce aux nouvelles loi de la profession dans son mode d'exercice -la possibilité de développer ses ventes grâce à la vente en ligne de médicaments OTC et de parapharmacie -La consommation élevée de médicaments en France -l'augmentation des taux de consommation des médicaments lié au vieillissement de la population -Les médias qui influencent notre mode de vie, de consommation -La bonne image que renvoie le pharmacien envers ses patients -développement d'une entité <u>éco-responsable</u> qui est dans l'air du temps -conservation du monopole et du capital aux pharmaciens, du numerus clausus -Optimisation des achats avec les différents fournisseurs -Bonne attractivité du point de vente -Pharmacie adapté pour le développement d'autres services non rémunérés (vente en ligne, livraison à domicile...) -Optimisation de l'offre produit en fonction de l'étude géomarketing (complément alimentaire, contention, maintien à domicile, phytothérapie...) -concurrence faible et/ou possibilité de se spécialiser pour se démarquer et pallier à la concurrence	MENACES -des officines de trop petite taille -La volonté de baisse du déficit du régime général de l'assurance maladie -désertification des zones rurales donc moins de clients potentiels -La vente de médicament sur internet qui augmente la concurrence entre pharmacie -L'incertitude qui règne face à une potentielle harmonisation européenne -La grande distribution qui devient un concurrent de plus en plus important -la difficulté de la mise en place des nouvelles missions du pharmacien -les déremboursements (diminution des ventes) et baisses de prix des médicaments remboursés (diminution des marges) -La concurrence accrue et qui s'élargie de plus en plus -Mauvaise attractivité du point de vente : peu de professionnel de Santé à proximité, accès difficile à la pharmacie -Mauvaise gestion de l'approvisionnement avec les fournisseurs et intermédiaires

(38)

« Dans certains cas des menaces peuvent devenir des forces, de même que des opportunités peuvent devenir des faiblesses. En effet, étant donné que l'organisation n'évolue pas seul dans son environnement, son avenir dépend également des décisions prises par la concurrence ». (39)

Néanmoins, il faut utiliser cet outil avec précaution car des critiques peuvent être faites concernant le SWOT :

« Les théoriciens et les praticiens s'accordent généralement pour dire que les résultats d'une analyse SWOT doivent être interprétés avec précaution. En effet, si l'utilisation de la matrice SWOT permet d'effectuer une analyse rapide de la situation, celle-ci reste néanmoins grossière et incomplète.

De plus, les différentes facettes de l'analyse SWOT ne s'excluent pas nécessairement l'une l'autre.

À titre d'exemple, une nouvelle réglementation peut être à la fois perçue comme une menace et une opportunité pour une entreprise. Les consultants Terry Hill et Roy Westbrook ont publié un article séminal « SWOT Analysis : It's Time for a Product Recall » qui met en lumière les limites inhérentes à une analyse SWOT.

Tout d'abord, celle-ci demeure essentiellement descriptive, et il a été montré que dans certains cas cela la rend inefficace car elle ne permet pas de guider un

processus décisionnel dans un sens ou un autre. Le diagnostic d'une analyse SWOT peut être excellent, pourtant si les décisions prises en aval ne sont pas bonnes ou ne sont pas correctement implémentées, elle ne sert à rien. On voit donc que l'analyse SWOT n'est pas réellement source d'avantage compétitif.

Par ailleurs, on ne peut négliger les coûts engendrés par la mise en œuvre d'une analyse SWOT, car celle-ci requiert de rémunérer des consultants internes ou externes. Ainsi, il est parfois préférable de ne pas s'enfermer dans un paradigme managérial qui limite par ailleurs la créativité.

Un autre risque réside dans le fait de ne pas hiérarchiser les facteurs identifiés par l'analyse SWOT en fonction de leur importance, et de se focaliser sur des détails sans intérêt majeur. Outre le temps perdu, cela peut avoir un impact catastrophique sur une organisation si celle-ci dépense encore davantage de ressources pour éliminer des problèmes marginaux »

(39) (40)

2) Segmentation du marché et Matrice BCG

Dans n'importe quel marché, on trouve divers types de clients présentant des caractéristiques différentes.

La segmentation du marché va consister à le diviser en sous-parties selon des critères choisis et de taille suffisante pour pouvoir être la cible d'un marketing mix et se fixer des objectifs plus précis. Chaque marché peut être segmenté de différentes manières en fonction des critères choisis.

La segmentation va avoir comme avantage, de pouvoir créer un marketing mix dirigé vers une population plus spécifique et donc être plus efficace.

Mais la segmentation du marché peut aussi avoir des points négatifs. Le danger peut être de choisir un segment trop petit ou le mauvais, de choisir un segment qui ne permet pas facilement de différencier son produit par rapport à celui du concurrent.

A l'officine, par exemple, on peut segmenter le marché en sept domaines d'activité stratégique (DAS):

-la santé humaine

Elle va regrouper les médicaments à usage humain ; insecticides à application humaine ; dispositifs médicaux non implantables ; dispositifs médicaux de diagnostic *in vitro* destinés à être utilisés par le public.

-la santé animale

Les médicaments vétérinaires et les produits associés

-la santé naturelle

Phytothérapie, aromathérapie, compléments alimentaires

-beauté/hygiène et soins du corps

Les articles d'hygiène bucco-dentaire ou corporelle, les produits diététiques, produits dermo-cosmétiques

-hospitalisation et MAD (Maintien à Domicile)

Il concerne le matériel nécessaire au maintien ou à l'hospitalisation à domicile des patients

-droguerie

Les produits de désinfection et d'usage non thérapeutique

-services rémunérés

La vaccination, l'éducation thérapeutique, le bilan de médication...

En fonction du segment choisis, l'action marketing va être différente.

On peut également segmenter le marché des ordonnances en fonction de la fréquence d'exécution des ordonnances.

« Certaines personnes suivent des traitements de longue durée et doivent donc faire renouveler leurs ordonnances plus fréquemment, alors que d'autres ne font jamais exécuter une ordonnance ; entre ces deux extrêmes, se trouvent beaucoup d'autres clients. L'analyse des caractéristiques des personnes ayant la plus forte fréquence d'exécution des ordonnances permettrait de cerner un segment du marché qui serait

intéressant à cibler. Cette fonction pourrait être exécutée par le système d'exploitation informatisé de la pharmacie ».

Nous pouvons ainsi remarquer qu'il existe différentes segmentations du marché officinal. Pour faire un choix, il va falloir utiliser des **critères objectifs et subjectifs**.

(3) (28)

Les **critères objectifs** sont faciles à obtenir. Ils représentent la base de la segmentation :

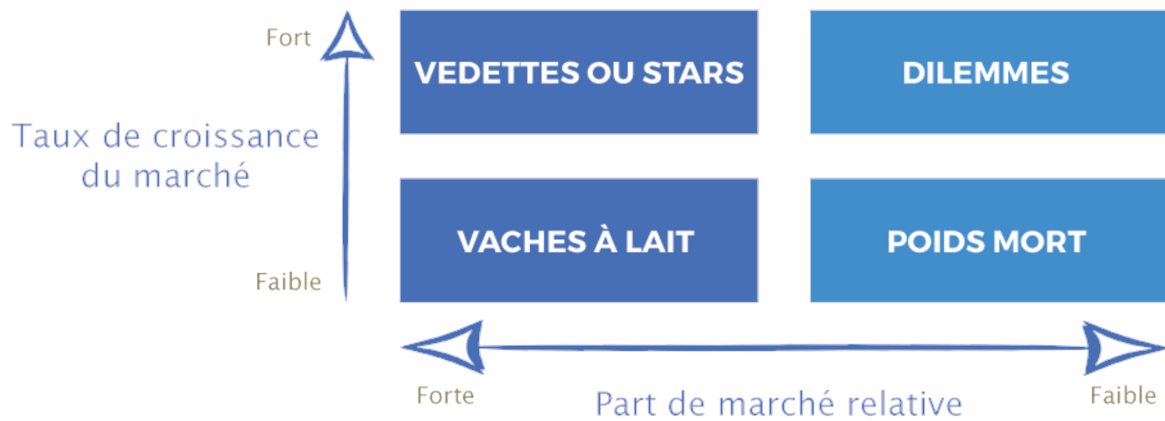
Critères	Exemples de critère	Exemples d'utilisation
Démographiques	Age Sexe Cycle de vie familial Composition du foyer	Alimentation Lunettes, bijoux Placements financiers Logement
Ilotypes	Beaux quartiers Quartiers populaires Centre ville et banlieue	Envoi de courriers publicitaires
Géographiques	Région Habitat	Chauffage, aliments, jardinage, piscine
Socio-économiques	CSP - Catégorie Socio Professionnelle Niveaux de revenu	Placements Gestion de patrimoine

Les **critères subjectifs** sont complémentaires, plus difficiles à traiter et tiennent compte de la psychologie des consommateurs :

Critères	Précisions
Personnalité ou styles de vie	Attitudes, opinions politiques ou religieuses, pratiques culturelles et loisirs, motivations et socio-styles.
Comportement d'achat	Fréquence d'achat, panier moyen, types de produits choisis, avantages recherchés, circuits de distribution fréquentés.

Une fois notre marché segmenté, comment savoir sur quel segment appliquer notre stratégie marketing ?

Il existe une matrice appelée matrice BCG, créée par la Boston Consulting Group. Cette matrice va permettre de classer les différents produits des segments en fonction de leur part de marché relative et du taux de croissance du marché.



(41)

Cette matrice va nous permettre d'étudier chaque segment de notre marché afin d'élaborer notre stratégie qui nous permettra de maintenir, développer, exploiter ou abandonner un ou plusieurs segments.

En abscisse, la part de marché relative correspond à la part de marché absolue divisée par celle de son concurrent le plus puissant. Si on obtient, par exemple, 0,5 de part de marché relative, cela signifie que l'officine détient une part de marché égale à 50% de celle détenue par le concurrent.

En Ordonnée, le taux de croissance du marché est considéré comme important s'il est supérieur à 10% et faible s'il est inférieur à 10%.

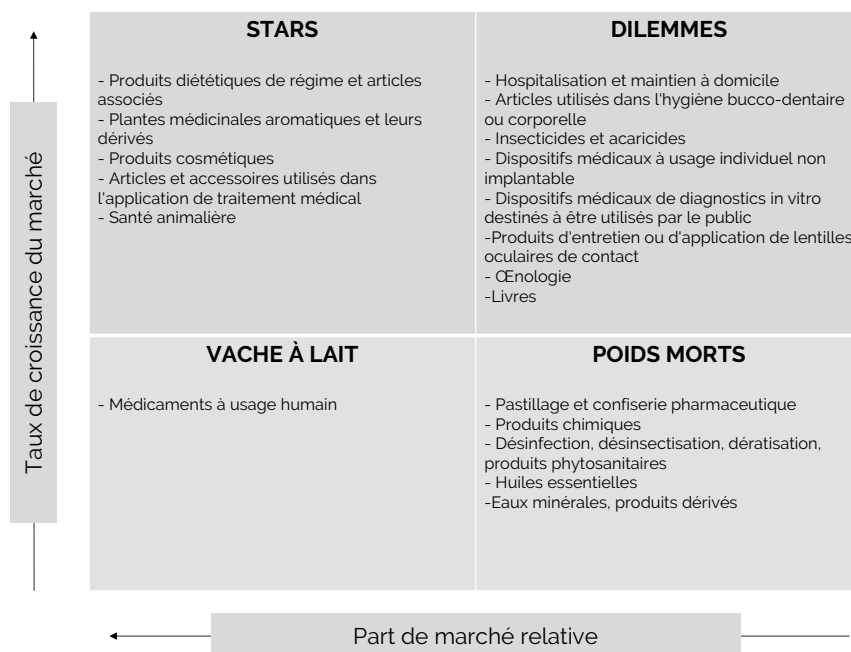
Les produits « stars » ont une forte croissance et une part de marché élevée. Ils sont donc à privilégier.

Les produits « dilemmes » ont également une forte croissance mais une faible part de marché.

Les produits « vache à lait », à l'inverse ont une faible croissance mais une part de marché élevée.

Les produits « poids morts », eux, ont une faible croissance et une faible part de marché. Ils ne vont donc pas être intéressants pour l'entreprise.

On peut donc ainsi créer une matrice BCG pour l'officine, avec le taux de croissance général du marché :



Grâce à cette matrice, on va pouvoir repérer les produits qui ne génèrent que très peu de chiffre d'affaire ou les produits les plus importants qui vont représenter la majorité du chiffre d'affaire.

L'équilibre et la santé du portefeuille de produits se reflètent dans cette matrice. Les produits « vache à lait » vont permettre d'alimenter et soutenir les activités dilemme.

On pourrait créer une matrice BCG d'une officine en particulier en fonction du diagnostic marketing de celle-ci et de ses objectifs :

Les produits « vache à lait » vont toujours être les médicaments remboursables, OTC.

Mais on peut essayer d'en ajouter ou du moins de passer des produits dilemmes en produit « star ».

Par exemple, l'officine peut décider de développer le MAD, car après l'étude de son environnement, son marché est adapté (population cible : personnes sortant d'hospitalisation, personnes âgées, personnes nécessitant des soins constants).

Si la population de personnes âgées est développée, on va donc par exemple pouvoir également fixer des objectifs sur le segment des services comme la livraison à domicile, les bilans de médication et entretiens pharmaceutiques.

Si la population est assez aisée, on pourra, par exemple, également développer le segment des produits d'hygiène beauté pour femmes.

On va donc fixer des objectifs en fonction de cette matrice et du domaine d'activité stratégique où l'on souhaite acquérir plus de part de marché. La stratégie, le budget va être étudié pour chaque segment sur lesquels nous allons travailler.

Il ne faut pas fixer les mêmes objectifs de croissance pour tous les segments.

Mais il va falloir soutenir le développement des segments cibles par un investissement publi-promotionnel et les développer afin de prendre le leadership sur ces segments. Le but étant qu'ils deviennent des produits « vache à lait ». (42)

Si le marché n'est pas segmenté, on fait ce qu'on appelle du marketing de masse. Le but est donc d'atteindre le plus de client possible.

Cependant, dans un marché donné, il sera impossible d'atteindre tous les clients potentiels ou de répondre à leurs besoins.

C'est donc une occasion pour la concurrence de viser les besoins d'un segment afin d'entrer sur ce marché.

On peut également faire du marketing de créneaux, qui consiste à faire du ciblage sélectif. L'officine va alors cibler un segment afin de se concentrer sur ce groupe de client et de mieux satisfaire leurs besoins. Par exemple, une officine spécialisée dans les produits de médecine sportive avec le service qui va avec. (43)

Grâce aux outils du marketing stratégique, nous avons pu étudier l'officine dans les moindres détails. Il va donc maintenant, falloir faire un choix de positionnement pour son officine. Il s'agit de situer une entreprise par rapport à ses concurrents afin d'obtenir une rentabilité optimale.

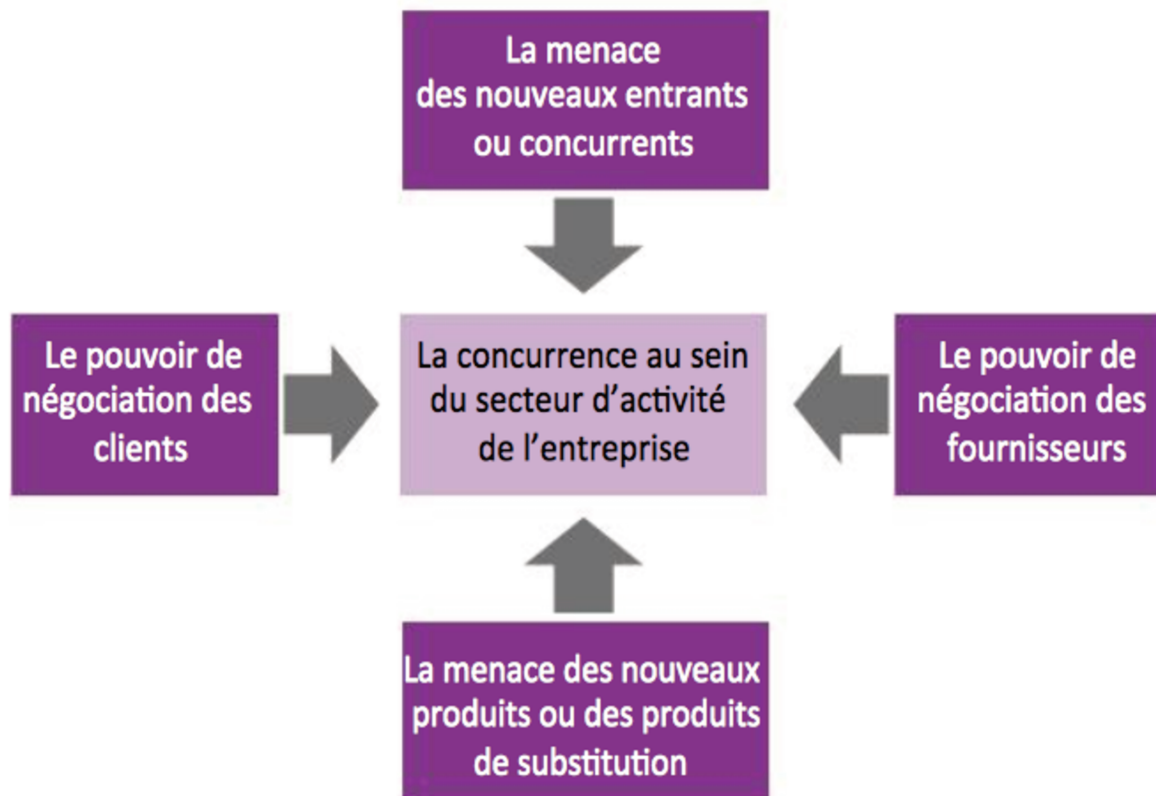
Une fois le positionnement choisis, Il ne reste plus qu'à déterminer un plan d'action vers l'objectif fixé.

Pour se différencier par rapport aux concurrents on peut agir sur quatre différentes composantes de l'officine : Les services, le personnel, le point de vente et l'image.

3) Le modèle des 5 forces de Porter

« Le modèle des 5 forces de Porter est l'un des outils complémentaires fortement utilisés par l'entreprise. Ce modèle lui permet d'identifier les forces et les faiblesses des acteurs en place sur son marché, de dégager sa position concurrentielle et de détecter son avantage concurrentiel ».

Ainsi, il va falloir étudier la menace des nouveaux entrants ou concurrents, le pouvoir de négociation des clients (il est plus élevé lorsqu'ils sont peu nombreux, quand il existe d'autres sources d'approvisionnement, quand l'offre est standardisée...), le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la menace des nouveaux produits ou produits de substitution.



« L'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de se différencier de la concurrence et d'adopter un positionnement unique sur le marché. Le Facteur clé de succès est la compétence que doivent maîtriser toutes les entreprises afin de réussir sur leur marché ».

4) Types de Stratégie de positionnement

a) Quelles activités développer dans son officine ?

Il existe deux stratégies de développement de son entreprise : la diversification ou la spécialisation.

i. La stratégie de spécialisation

La spécialisation consiste à se focaliser sur un domaine d'activité stratégique précis et de le développer en vue d'améliorer son avantage concurrentiel.

« Cette stratégie peut être envisagée si le marché dans lequel ouvre l'entreprise offre des potentialités de croissance et que celle-ci a les moyens nécessaires pour conforter sa position compétitive par rapport à ses concurrents.

Cette stratégie comporte plusieurs avantages :

- D'augmenter sa part de marché dans ce domaine
- D'améliorer sa productivité et rentabilité
- De réduire ses coûts (augmentation des quantités commandées donc baisse du prix d'achat)

Mais elle présente également des inconvénients :

- Le positionnement sur un seul DAS représente un risque en cas de crise ou de ralentissement de croissance sur ce marché.
- Manque de réactivité et difficulté organisationnelle

Il existe deux formes de spécialisation : l'expansion géographique ou la spécialisation marketing, qui est la seule réalisable en officine et qui consiste donc à développer soit de nouveaux produits ou services du DAS pour ses clients actuels ; soit de proposer des produits actuels en s'intéressant à des nouveaux clients.

A l'officine, on pourrait, par exemple se spécialiser dans la phytothérapie, aromathérapie.

ii. La stratégie de diversification

Cette deuxième stratégie consiste donc à diversifier ses activités et gamme de produits afin d'avoir une rentabilité plus élevée ou un meilleur avantage compétitif. Cette stratégie consiste donc à développer plusieurs DAS et ainsi enrichir son portefeuille d'activités.

Les avantages de cette stratégie :

- Les risques sont donc mieux répartis car l'entreprise ne se focalise plus sur un seul DAS.
- Diversification des clients
- Augmentation du chiffre d'affaires par la diversification des sources de revenus
- Avantage concurrentiel amélioré

Les inconvénients sont les suivants :

- Maîtrise de nouvelles compétences à acquérir dans les nouveaux domaines d'activités
- Besoin de personnel

Il existe plusieurs types de diversification pour l'officine : la diversification des produits et services sur son marché actuel ou la diversification totale en ouvrant de nouveaux marchés avec des nouveaux produits ou services.

Trois axes de diversification sont possibles en officine : le transfert de compétences entre équipes locales de soin, le développement des activités « hors monopole » (comme la parapharmacie, la diététique, le bien-être, Maintien à Domicile, l'optique, les objets connectés...) et le développement des services à l'officine.

(44)

b) Quelle stratégie par rapport aux concurrents ?

« Le choix des stratégies les plus pertinentes repose, avant tout, sur les avantages concurrentiels. Les avantages concurrentiels sont de deux grands ordres (qui se combinent avec les autres décisions stratégiques) : **l'avantage concurrentiel par les coûts** (volumes ou prix) et **l'avantage concurrentiel par la différenciation** ».

Michael Porter, à partir de ces deux types exclusifs d'avantages concurrentiels, a proposé deux stratégies possibles de conquête des marchés.

i. La domination par les coûts

La domination par les coûts (ou les volumes) est réservée aux officines qui parviennent à acheter ou vendre moins cher que leurs concurrents, grâce aux quantités achetées, aux effets d'apprentissage (amélioration de la productivité du travail lié à la répétition des tâches) ou à l'innovation (supériorité technique en livraison, informatique). En achetant ses biens ou ses services à moindre coût, l'entreprise peut soit augmenter ses marges, soit diminuer ses prix de vente, soit faire les deux à la fois.

Par exemple, les pharmacies Lafayette, qui achètent à bas coût et qui peuvent ainsi diminuer leurs prix de vente. Ce modèle de pharmacie va donc miser sur la quantité en réduisant ses marges.

« L'offre proposée ne diffère donc pas fondamentalement de celle de la concurrence, mais elle est obtenue à un coût inférieur.

Grâce à des coûts et des prix inférieurs, l'entreprise accroît ses parts de marché et domine ses concurrents »

Les limites de cette stratégie :

« Les stratégies de domination par les coûts exigent de lourds investissements. Les entreprises peuvent alors être victimes de retournements de conjoncture et de fluctuations de la demande qui risquent de les mettre en surcapacité.

Les entreprises engagées dans une guerre des prix réduisent leurs marges et leur rentabilité baisse. La stratégie de domination par les coûts peut même être fatale

lorsqu'elle est suivie par un trop grand nombre d'entreprises. La rentabilité de l'activité chute, les entreprises se retrouvent en surcapacité et sont menacées de disparition. »

(45)

ii. La stratégie de différenciation

La stratégie de **différenciation** est réservée aux officines qui arrivent à se distinguer des autres, en particulier des concurrents directs, soit par les produits vendus, les services proposés, le personnel, ou l'image de la pharmacie. Lorsque le marché est de taille suffisamment restreinte, les entreprises peuvent se spécialiser et ainsi se concentrer sur une niche.

« Une « niche » est un marché sur lequel la demande se limite à peu de consommateurs, la pérennité rarement assurée, et la concurrence essentiellement composée de spécialistes. Ce type d'environnement offre donc de généreuses perspectives de profits, à court ou moyen-terme, mais qui peuvent s'avérer difficiles à gérer lorsque la firme est inexpérimentée. »

L'avantage concurrentiel repose donc sur la spécificité de l'offre qui permet de se distinguer de l'offre standard.

« Reconnaissant cette valeur supérieure, les clients sont prêts à payer un sur-prix. Les entreprises adoptant cette stratégie peuvent donc être rentables, bien que ne disposant pas de fortes parts de marché. »

On peut donc se démarquer en développant les nouveaux services à l'officine par exemple ou en se démarquant par la facilité de livraison

Pour le personnel, la différenciation va se jouer sur leurs compétences, formation, l'amabilité, la disponibilité, la fiabilité, son délai de réponse ou de réaction.

Pour l'image de la pharmacie, il s'agit de ce que les clients vont percevoir : les couleurs, l'aménagement extérieur et intérieur, les événements.

Par exemple, une pharmacie peut décider de se différencier dans le service en ayant un personnel formé, compétent et disponible. On peut imaginer que les patients

pourraient prendre rendez-vous avec des pharmaciens en entrant dans la pharmacie pour un entretien individuelle dans une pièce de confidentialité.

Les limites de cette stratégie :

« La difficulté principale de la stratégie de différenciation est de maintenir la spécificité de l'offre et la justesse du rapport qualité-prix. Le risque encouru est de proposer, pour un prix trop élevé, une offre dont le marché ne reconnaîtra pas la valeur ».

Il faut également réussir à préserver et renouveler sa différenciation car certains facteurs de différenciation s'érodent.

« L'offre risque alors de perdre sa spécificité ou de ne pas pouvoir justifier son prix.

Il est donc crucial de savoir tenir sa différenciation tout en ne se marginalisant pas sur une niche trop étroite ».

(45)

Voici la matrice qui représente cette simple idée

	Avantage concurrentielle	
	Caractéristique unique	Performance de coûts
Secteur cible	Différenciation	Domination par les coûts

« En d'autres termes, si la firme s'adresse à un marché sur lequel il existe de nombreux consommateurs potentiels, elle devra choisir un avantage concurrentiel qui sera soit de nature pécuniaire (elle essaiera de proposer l'offre la moins chère), soit de nature autre (elle proposera un produit doté d'attributs jugés importants par les consommateurs et sur lesquels elle détient une solide expertise ».

« Comme toujours dans le domaine stratégique, il est difficile de faire des choix puisque à la différence de la tactique, nous nous situons toujours dans l'a priori. Si la nature du marché oriente certainement la décision quant à dominer par les coûts ou se différencier, les acteurs peuvent à loisir en changer les règles.

Ainsi, un marché hautement différencié tel que celui des téléphones mobiles est devenu un environnement dont les caractéristiques tiennent plus du volume que de la différenciation ; il a suffi, un jour, qu'un opérateur propose le « portable à 1 € ».

À partir de cet instant, comment continuer de communiquer sur un avantage concurrentiel technologique ? On trouve aujourd'hui, dans le bas de gamme des téléphones portables, des produits dont les performances sont à des années-lumière de celles de leurs ancêtres ; à peine moins de dix ans se sont pourtant écoulés... »

(46)

B. Positionnement stratégique en terme d'activité

« Le pharmacien peut accroître considérablement son rôle dans le système de santé à condition qu'il sache proposer des services qui seront valorisés par ses clients »

Grâce au diagnostic fait au préalable, il peut donc être décidé de s'orienter davantage vers une « officine de services » en fonction de son environnement.

Ce positionnement va être plus adapté aux officines rurales ou périurbaine voir éventuellement urbaine, qu'aux pharmacies de centre-commerciaux.

Le potentiel de croissance le plus prometteur pour l'officine ne réside pas forcément dans la vente de davantage de produits, mais dans la possibilité de proposer de nouveaux services. (1)

1) Services classiques

Il s'agit là des services incontournables, dont les clients s'attendent à trouver dans toutes les pharmacies.

Bien évidemment le premier service est la délivrance de médicament sur ordonnance ou conseil du pharmacien. La prise de mesures médicales tel que le poids, la tension artérielle font également partis des services proposés par la plupart des officines.

2) Les nouvelles missions de la loi HPST

Il est désormais possible de faire de la prévention, du dépistage, des entretiens pharmaceutiques qui vont permettre d'apporter des conseils personnalisés et de mieux gérer l'observance des patients.

a) Entretiens pharmaceutiques

« L'accompagnement pharmaceutique vise principalement à aider les patients à comprendre l'action des traitements pour améliorer l'observance et réduire les risques iatrogéniques. Les études réalisées font état d'une amélioration de la prise en charge grâce à ce dispositif ».

Il s'agit d'une des premières mesures de cette loi qui vise à faire de l'éducation thérapeutique chez les patients atteints asthmatique ou sous anticoagulant oraux ou anti-vitamine K.

Ces entretiens sont une réelle opportunité pour les pharmaciens d'officine. C'est également un outil de santé publique utile, permettant de minimiser le risque iatrogène et de favoriser l'observance des traitements par les patients.

« Après un départ en flèche, les entretiens pharmaceutiques rémunérés par l'assurance-maladie se sont essoufflés. Le système trop complexe, les outils peu adaptés et les retards de paiement ont eu pour effet de démotiver les pharmaciens. Afin de relancer cette mission valorisante et utile, des simplifications sont prévues ».

(47) (48)

b) Bilan de médication

« Cette nouvelle activité des pharmaciens d'officine vise à lutter contre l'iatrogénie médicamenteuse en ciblant spécifiquement les patients âgés avec plusieurs thérapeutiques prescrites.

Elle va obliger les officinaux à mettre en place de nouvelles organisations afin de pouvoir accueillir et suivre les patients.

Les autres personnes de l'équipe officinale doivent être également partie prenante de ce projet afin de sensibiliser, recruter et fournir des explications aux patients éligibles.

Un travail de communication interne doit être mis en place au sein des équipes.

Les patients habituels de l'officine doivent être sensibilisés à cette nouvelle activité à laquelle ils peuvent souscrire. Cette communication ciblée renforce la confiance dans le rôle et la place du pharmacien dans le parcours patient ».

(49)

« Le bilan partagé de médication est un accompagnement du patient âgé polymédiqué structuré autour de supports (un guide et des fiches de suivi) validés par la Haute Autorité de santé (HAS). Pour le pharmacien, il s'articule de manière pluriannuelle.

1re année

- 1 entretien de recueil d'informations planifié avec le patient : explication de l'objectif au patient, recensement des traitements prescrits ou non au vu des ordonnances et des analyses biologiques apportées par celui-ci, des éléments contenus dans le dossier pharmaceutique, dans le dossier « patient » de l'officine ou dans le dossier médical partagé (DMP) ainsi que des renseignements éventuellement fournis par les proches du patient ;
- 1 analyse des traitements recensés lors de l'entretien de recueil, assortie de conclusions et de recommandations qui devront être intégrées au DMP et envoyées au médecin traitant du patient par la messagerie sécurisée de santé dans le but d'obtenir l'avis de celui-ci ;
- 1 entretien « conseil » du patient (explication des conclusions du pharmacien et de l'avis de son médecin traitant, échange autour de la prise des

traitements, de leur bon usage au quotidien ou d'éventuelles adaptations de traitements quand celles-ci sont validées par le médecin traitant ;

- le suivi de l'observance des traitements.

Années suivantes : 2 options

S'il y a une modification du traitement :

- l'actualisation de l'analyse initiale (entretien de recueil + analyse + envoi de l'analyse au médecin) ;
- 1 entretien « conseil » sur le modèle de celui conduit la 1^{re} année ;
- le suivi de l'observance des traitements.

S'il n'y a pas de modification de traitement :

- 2 suivis de l'observance des traitements ».

(50)

c) Dépistage à l'officine

« Suite à la publication de l'arrêté du 1^{er} août 2016 déterminant la liste des tests, recueils et traitements de signaux biologiques qui ne constituent pas un examen de biologie médicale, les catégories de personnes pouvant les réaliser et les conditions de réalisation de certains de ces tests, recueils et traitements de signaux biologiques, les pharmaciens d'officine sont autorisés à réaliser, dans un espace de confidentialité, trois tests de dépistage.

Il s'agit :

- du **test capillaire d'évaluation de la glycémie**, destiné au repérage d'une glycémie anormale. Les pharmaciens ne sont autorisés à pratiquer ce test que dans le cadre d'une campagne de prévention du diabète.
- du **test oro-pharyngé d'orientation diagnostique des angines à streptocoque du groupe A**. Un prélèvement réalisé dans le fond de la gorge, sur l'amygdale, à l'aide d'une petite brosse (écouvillon) permet une orientation diagnostique en faveur d'une angine bactérienne.
- du **test oro-pharyngé d'orientation diagnostique de la grippe**. Réalisé le plus tôt possible après l'apparition des symptômes, ce test permet une orientation diagnostique en faveur d'une grippe.

Ces tests rapides d'orientation diagnostique et d'évaluation (TROD) sont réalisés dans un espace de confidentialité selon une procédure d'assurance qualité mis en place au sein de la pharmacie.

Le pharmacien est tenu d'informer le patient que ces tests sont des éléments d'orientation diagnostique qui ne se substituent pas au diagnostic réalisé au moyen d'un examen de biologie médicale.

Le pharmacien qui réalise le test, en adresse, avec le consentement du patient, le résultat à son médecin. Ce dernier, si la démarche diagnostique ou thérapeutique le justifie, propose au patient la confirmation du résultat par un examen de biologie médicale ».

(51)

Il est également possible de réaliser des dépistages pour l'asthme ou la Broncho-Pneumopathie Chronique Obstructive (BPCO).

Ces pathologies influent directement sur la capacité respiratoire et donc le souffle.

Pour améliorer ce dépistage, les pharmaciens d'officine peuvent mettre en place des opérations de mesure du souffle et de dépistage dans leurs officines à l'aide d'un kit « animation souffle ».

3) La vaccination

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2017 ([article 66](#)) permet la conduite d'expérimentations relatives à la vaccination contre la grippe saisonnière par les pharmaciens d'officine

La vaccination contre la grippe saisonnière a permis d'améliorer le parcours vaccinal en ambulatoire. Cette pratique existe déjà dans d'autres pays (comme aux Etats-Unis, en suisse...) Elle a permis une amélioration notable de la couverture vaccinale et permet également d'attirer une clientèle plus large dans son officine.

4) Activités connexes pouvant être associées à la pharmacie

a) L'optique

Ce service peut consister en la vente de lunettes loupes, lunettes de soleil, lunettes de repos et même des lunettes de vue, ou des conseils selon vos besoins.

« Une pratique commerciale désormais autorisée par la loi Macron qui permet aux opticiens de pouvoir exercer leur métier en dehors d'un magasin attitré. Après Unilens (Le Carré de l'Optique), Evioo, Optic & Price et le lancement du concept Happyview par le groupe Afflelou, c'est au tour d'Optic 2000 d'investir le marché officinal au travers d'Otiko.

Chaque acteur propose son propre service et a son propre modèle de partenariat avec les pharmaciens. Ainsi, Unilens', qui a lancé en 2012 les «Carré de l'optique», aide les pharmaciens à installer l'espace optique, à recruter un opticien et s'occupe des achats.

Tandis que le dernier arrivé sur le marché prévoit une mise à disposition du meuble Otiko installé en officine et un partage de marge entre les professionnels de santé que sont le pharmacien et l'opticien. L'opticien Optic 2000 devra également s'engager à assurer une présence d'un opticien dans la pharmacie d'au moins une demi-journée par semaine. Ce temps sera consacré à l'échange avec les porteurs sur rendez-vous et à la remise des équipements.

De son côté, Afflelou propose des lunettes low-cost avec son concept Happyview. Le pharmacien intéressé pourra équiper, moyennant 340 euros, son officine d'une borne interactive. Elle permettra la commande autonome de montures par le client. Les montures seront retirées ensuite toujours dans l'officine et le professionnel touchera 25% du chiffre d'affaires généré par la borne.

Pour les pharmaciens, une bonne aubaine puisque les marges en lunetterie sont deux fois plus élevées que celles des médicaments représentant, ainsi, un fort relais de croissance pour leurs officines. De leur côté, confrontés à un marché en forte

stagnation, les leaders de l'optique sont à la recherche de nouvelles voies de diversification et aussi de distribution de leurs produits. Les officines pourraient, donc, représenter pour eux de nouveaux canaux de distributions et de nouvelles opportunités d'exercer leur métier ».

Avant de se lancer, encore faut-il s'assurer que la fréquentation de l'officine soit suffisante. Constant Kuder, consultant pour CK Evolution, cabinet spécialisé en pharmacie, l'évalue à 200-250 clients par jour au moins. Selon lui, la concurrence est également à prendre en compte : *« Une étude de marché, pour mieux connaître son environnement et sa zone de chalandise, comme ce que propose Carré de l'optique, est nécessaire. »* Quitte à ce que ce dernier refuse la demande d'un titulaire... Enfin, il faut être attentif à une foule de détails : statut du stock (en dépôt-vente ou propriété du pharmacien), conditions de son renouvellement, conditions de rupture du contrat, pourcentage du chiffre d'affaires reversé ou encore origine et qualité des verres, types de traitements proposés (antireflet, antirayures)... Surtout, le pharmacien doit prendre conscience que *« c'est lui le pivot, parce qu'il a un pouvoir de prescription et qu'il est en lien avec les clients »*, indique Philippe Wagnier, fondateur d'Evioo, ex-directeur général du site de vente en ligne de chaussures Spartoo. *Et c'est le travail de toute l'équipe de prendre les rendez-vous si l'opticien n'est pas là et d'être attentive aux ordonnances qui passent ».*

Selon l'Ordre des pharmaciens, si le pharmacien a recours aux services d'un opticien diplômé qu'il salarie et si l'acte d'optique (prise de mesures, commande des verres et de la monture, délivrance) est bien réalisé par le détenteur du diplôme, alors l'activité d'optique est autorisée à l'officine.

Dans les cas où l'opticien n'est pas salarié de l'officine ou s'il exerce son activité à distance, l'Ordre recommande, en l'absence de jurisprudence et de position du ministère de la Santé (où le dossier est *« en cours de traitement »*), de se rapprocher de l'agence régionale de santé (ARS) dont dépend l'officine. Ainsi, l'ARS Île-de-France a-t-elle estimé que ce type d'activité pouvait être assimilé à une mise à disposition de locaux au profit d'un tiers, prohibée par le code de déontologie. Autre interdit posé par le Code de la santé publique et sur lequel un corner optique pourrait être attaqué : le cumul d'activités. En effet, cette activité pourrait être qualifiée de commissionnaire en optique et pourrait donc constituer une activité différente de celle de pharmacien d'officine ».

(52)

b) Podologie

La confection d'orthèses plantaires fait partie des éléments d'avenir qui peuvent être proposé afin d'enrichir l'offre et le panel de services à l'officine.

« Les pharmaciens orthopédistes déjà impliqués dans la confection d'orthèses plantaires s'épanouissent dans ce domaine : de par l'aspect « ludique » et manuel qui complète la délivrance d'ordonnances mais également par l'instauration d'une véritable proximité avec le patient ».

(53)

c) Animation de soin en parapharmacie

Cette activité permet d'augmenter ses ventes en parapharmacie. Elle consiste à organiser une journée d'animation avec diagnostic de peau et soin visage. Ces animations permettent de faire connaître les produits vendus à l'officine, d'optimiser la satisfaction client et ainsi susciter de l'intérêt pour les produits auprès des clients afin de déclencher un besoin.

5) Vente en ligne de médicaments OTC

La vente en ligne est encore un circuit assez marginal mais qui se dynamise de plus en plus notamment grâce à l'évolution de la législation.

La vente en ligne génère, pour l'instant, des ventes assez faibles (240 M€, soit 4,8 % du marché total de la parapharmacie en 2017), mais celles-ci progressent à un rythme soutenu. (Estimé à +15 % par Les Echos Etudes).

« Ce canal monte progressivement en puissance et se structure autour de 4 grands types d'acteurs : les places de marché (Amazon, Doctipharma, 1001pharmacies), les pure players de la e-parapharmacie (santediscount, cocooncenter,

leparapharmacien, parasélection, santémoin schère...), quelques sites développés par des pharmaciens (easyparapharmacie, parapharmazen, purepara, pharma360...) et les sites d'origine étrangère, comme Shop-pharmacie, VitaZita, PharmaSimple et NewPharma. À titre d'exemple, ce dernier, né en Belgique en 2008 et présent sur le marché français depuis 2010, réalise un tiers de son chiffre d'affaires dans l'Hexagone (soit plus de 20 M€ en 2017). »

(54)

La nouvelle réglementation de la vente en ligne stipule que :

« Les médicaments peuvent dorénavant être présentés, sans obligation de classement alphabétique par catégories générales d'indications (douleurs, fièvre, nausées...), puis de substances actives.

L'interdiction du référencement commercial d'un site de commerce électronique de médicaments sur un moteur de recherche ne constitue pas une contrainte disproportionnée au regard de l'objectif de protection de la santé publique.

L'exigence de contiguïté des locaux de l'officine et de proximité immédiate des lieux de stockage ne soumet pas le commerce électronique de médicaments à une contrainte disproportionnée.

Le questionnaire de santé, à chaque commande en ligne, impératif pour déceler d'éventuelles contre-indications, refuser le cas échéant la dispensation, voire inciter le patient à consulter un médecin, prévu au point 7.2 de l'annexe de l'arrêté du 28 novembre 2016 relatif aux bonnes pratiques de dispensation, n'est pas contraire au droit de l'Union européenne.

Un dialogue personnalisé avec le patient, nécessaire pour favoriser le bon usage et l'observance des médicaments, également prévu au point 7.2 de l'annexe de l'arrêté du 28 novembre 2016 relatif aux bonnes pratiques de dispensation, n'est pas contraire au droit de l'Union européenne.

Le nombre de boîtes délivrées ne peut excéder un mois de traitement ou la quantité maximale nécessaire pour les traitements d'épisode aigu. Cette quantité maximale constitue une recommandation. Le pharmacien peut, au cas par cas, délivrer une quantité excédant la durée du traitement ».

(55)

6) Services « hors les murs »

a) EHPAD

La dispensation de médicaments à destination des patients d'EHPAD est une activité de plus en plus courante pour les pharmacies d'officine. Le pharmacien vérifie les ordonnances, prépare les doses, les piluliers et effectue la livraison des médicaments aux pensionnaires.

Ce service est généralement possible pour les pharmacies se situant à proximité d'un EHPAD.

Deux méthodes de dispensation existent en fonction du volume et du nombre de salarié. Elles déterminent la rentabilité de cette activité de préparation des doses à administrer (PDA).

Méthode n°1 : Méthode PDA manuelle consistant à la préparation de semainiers et de cartes blistérées par des employés de la pharmacie. Simple pour un coût d'investissement relativement faible, mais elle peut présenter des erreurs de préparations et est chronophage pour l'employé en charge de cette activité. « Cette activité convient lorsque la pharmacie se limite à un seul EHPAD ».

Méthode n°2 : Méthode PDA automatique consistant à la préparation par des automates de sachets-doses. « plus sûre et plus productive, à condition d'y affecter les moyens humains et matériels nécessaires pour répondre aux exigences du cahier des charges de plus en plus lourd des EHPAD » De plus il faut compter le coût de l'aménagement de la pièce accueillant le robot, les frais de maintenance et le coût des consommables.

(56)

b) Livraison à domicile

La livraison à domicile est un service que propose la plupart des pharmacies. Cependant, ce service est souvent mal géré, réservé à la clientèle fidèle et, en général, âgées, en incapacité de se déplacer.

Avec l'évolution de notre société (développement du service à domicile dans différents domaines comme la restauration) on voit émerger de nouvelles entreprises qui commencent à sous-traiter ce service. Ce qui va permettre d'élargir sa clientèle. La société Otzii, par exemple, a commencé à se développer à Paris, Lyon, Nantes, Angers. Dans ce modèle de service, le client paye sa course.

La livraison à domicile sur le modèle de « captain pharma », pharmacie située à Nanterre, en a développé une offre un peu différente.

Cette pharmacie propose 3 services gratuits :

- la livraison de médicaments à domicile
- la préparation des semainiers
- le renouvellement automatique des prescriptions

c) Maintien à Domicile, Hospitalisation à Domicile

L'hospitalisation à domicile (HAD) et le maintien à domicile (MAD) se sont fortement développés ces dernières années pour devenir aujourd'hui une véritable alternative à l'hospitalisation traditionnelle.

« Le MAD est plébiscité par les personnes âgées, malades ou handicapées ou dans le cadre d'une prise en charge ambulatoire.

Les progrès des fabricants permettent d'offrir aujourd'hui un très large choix de solutions et le marché des dispositifs médicaux dans le MAD peut se révéler être un relais de croissance particulièrement intéressant pour le pharmacien s'il est proposé avec accompagnement, efficacité et qualité.

Les pharmaciens d'officine doivent déléguer un référent de l'équipe officinale au domicile du patient lors de la mise en œuvre du matériel ou d'un service. Les coûts de prise en charge par l'Assurance maladie de ces patients à domicile sont liés au degré d'autonomie, au niveau d'encadrement social du patient ainsi qu'à la gravité et à l'évolution de sa maladie.

Le secteur de la santé à domicile est devenu depuis quelques années un marché à part entière. L'amélioration des conditions de maintien à domicile suppose de placer la personne au centre de la réflexion. Elle suppose également une approche coordonnée et décloisonnée entre les champs hospitalier et ambulatoire. Le

pharmacien bénéficie d'une image de sérieux et doit jouer un rôle prépondérant dans ce domaine en apportant son éclairage professionnel dans l'acquisition d'un matériel adapté, en prenant en compte la cause et l'importance des besoins, du handicap ou de l'environnement, pour aider le patient et son entourage. Le facteur clé de succès de la mise en place du MAD est polyvalence et coopération ».

Afin de gérer au mieux ce service il est important de :

- Constituer son réseau de professionnels structuré (médecins, infirmières, kinésithérapeutes, diététiciennes...)
- Déterminer les besoins de sa patientèle dans le domaine des MAD
- Aménager un espace MAD dans l'officine
- Adapter les supports de communication : digital, catalogues interactifs, brochures
- Choisir un référent de l'équipe officinale pour faire le lien au domicile du patient
- Se former à l'utilisation des matériels, des protocoles de soins, de désinfection et des dispositifs médicaux utilisés lors du maintien ou des soins à domicile
- Mettre en place des sessions d'information et d'éducation pour les patients et leur entourage
- Constituer un fichier pour la traçabilité du matériel (check-list techniques, entretien matériels, maintenance...)
- Repérer les facteurs d'aggravation afin d'éviter une nouvelle hospitalisation des patients.

(57)

d) Télépharmacie

« Comme la **Télémédecine**, il est tout à fait envisageable de proposer des consultations pharmaceutiques à distance. Et cela de manière indépendante de l'acte physique de dispensation des médicaments.

Pour répondre à la difficulté à venir dans une pharmacie pour certaines personnes, la **Télépharmacie** peut être une solution garantissant le conseil associé à la délivrance.

Les médicaments pourraient ensuite être amenés aux patients sous différentes formes.

Bien sur, cette solution peut en premier lieu répondre à une demande de patients isolés ou ayant des difficultés de déplacements.

Cette alternative peut être également une solution pour les périodes de fermeture des officines (nuits, week-end) ».

(58)

Il existe des applications mobile ou site internet permettant au patient de consulter son dossier dans l'officine, de gagner du temps lors de renouvellement d'ordonnance ou pour récupérer des médicaments promis. On peut également envoyer une photo de son ordonnance pour qu'elle soit préparée, se faire rappeler ses prises de médicaments par une alerte sur son smartphone.

Winpharma, logiciel de vente en officine, a créé par exemple une application, winPharmacie.com, Pharmagest a également créé son application « ma pharmacie mobile ».

7) Conclusion

Les ressources humaines constituent un facteur clé dans la stratégie de développement de tous ces services. Il faut, pour cela, un personnel compétent et formé afin de répondre à de nouvelles demandes et développer des activités impliquant du service et du conseil.

« Des capacités d'investissement seront nécessaires pour aménager les espaces requis dans l'officine et pour assurer certaines des nouvelles missions. Toutes les officines ne pourront pas s'y impliquer de la même façon en fonction de leur taille et de leur localisation. »

(12)

Les limites de se positionnement :

L'objectif de la convention nationale pharmaceutique est de préserver la rémunération des pharmaciens. Il poursuit et intensifie la transformation progressive de la rémunération des pharmaciens, et accorde une place plus importante à la réalisation des nouvelles missions dans l'économie officinale.

Mais la valorisation financière des nouvelles missions des pharmaciens représente une faible part des financements prévus pour les nouveaux modes de rémunération.

L'élargissement des missions officinales et leur valorisation financière s'effectue de manière progressive. Elles ne devraient pas impacter l'activité de manière significative.

(13)

Afin de développer tous ces services, des aménagements de l'officine seront nécessaire, notamment avec la création d'un espace de confidentialité. Après l'analyse stratégique qui va aider dans le choix du positionnement de l'officine, le diagnostic interne des finances va donc permettre de voir si l'objectif est réalisable.

C.Positionnement stratégique en terme de produits

« La contribution des produits remboursés à l'économie de l'officine devrait diminuer ; les pharmaciens n'ayant pas d'autre choix que de dynamiser les autres segments ».

(59)

1) Objets connectés

Les objets connectés de santé se développent de plus en plus. Les données recueillies sont transférées vers un site web ou application mobile.

Ces objets connectés suscitent de l'intérêt car ils permettent d'optimiser l'auto-surveillance, de gérer à distance certaines pathologies chroniques, et apporte de nouvelles perspectives en matière de suivi, diagnostic et prévention.

A l'officine, il peut être intéressant de trouver des pilulier intelligent, des tensiomètres connectés, la montre ou le bracelet connecté, la ventoline connectée.

«Pour la ventoline connectée, l'application collecte et analyse l'environnement, notamment la pollution atmosphérique traversée et les pollens rencontrés. Elle comptabilise le rythme de chaque prise et procède à des recoupements avec les données environnementales et l'activité physique.

Ces rapports permettent de corriger rapidement ses usages, à titre préventif, et d'établir un suivi plus réaliste et personnalisé utilisable par le personnel médical suivant le malade. Si l'on sait ce qui déclenche l'asthme, il est plus aisé de modifier le traitement et mieux vivre avec. Airnest fournit également des conseils tous les jours pour rendre tout ce traitement aussi ludique qu'une application comptabilisant votre nombre de pas ».

(60)

« *Ma Pharmacie Référence* propose une large gamme d'objets connectés pour la santé, notamment au niveau des bracelets analysant la fréquence cardiaque ainsi que pour les appareils de suivi du cholestérol et du diabète. Un parcours de santé intelligent (en fonction de chacun) est proposé afin d'accompagner au mieux ses objets.

Exactement comme le Genius Bar d'Apple, un web-bar sera disponible afin d'analyser ses "résultats" via différentes applications. Elles permettront aux consommateurs d'obtenir des informations et des réponses sur des pathologies ou des traitements par exemple. De plus les pharmaciens pourront mieux comprendre les besoins de leurs clients, en regardant leurs "fiches informatives" récoltées grâce aux applications et aux objets connectés. *"L'ensemble des données fournies par les portables ou bracelets permettra au pharmacien d'alerter les patients ou de les orienter vers un médecin ».*

(61)

Cette offre produit peut également s'intégrer dans le marketing de service, car ces outils vont créer une fidélisation presque obligatoire en proposant un accompagnement personnalisé du patient.

Le pharmacien pourrait même accroître ses compétences en se spécialisant dans ce domaine. Cependant, l'utilisation d'objets connectés a quelques limites. Les mesures ne sont pas toujours très fiables, les données médicales au quotidien qui peuvent être pesantes, la difficulté d'utilisation...

2) Spécialisation en médecine naturelle/cosmétiques bio

« Certaines pharmacies ont choisi de faire des médecines naturelles une spécialisation à part entière en proposant l'homéopathie, la phytothérapie, l'aromathérapie, la gemmothérapie les compléments alimentaires et les fleurs de Bach »

« Si la plupart des pharmaciens proposent des produits de phytothérapie ou d'aromathérapie, certains confrères ont fait de ces domaines une véritable spécialisation. Quelle est la représentation physique que l'on se fait d'une pharmacie qui s'est engagée à 100 % dans ce segment de marché ? Comment afficher ce choix et sa compétence ? ».

De plus en plus tendance, la médecine naturelle, alternative ou douce, propose une prise en charge à la fois personnalisée et globale du patient.

Certaines pharmacies ont pris le parti de se spécialiser dans des thérapeutiques dont l'efficacité est plus ou moins prouvée : phytothérapie, homéopathie, aromathérapie, compléments alimentaires ou encore fleurs de Bach.

Plusieurs aménagements semblent indispensables pour une telle spécialisation :

- Personnels formés (diplômes universitaires, formations diverses).
- Grande surface de vente dédiée à ces thérapeutiques (l'exposition de pots en verre contenant des plantes séchées génère toujours la même passion et rappelle le poids historique de la profession).
- Entretiens personnalisés avec le patient.
- Intégrer des éléments naturels à l'espace officinal afin de suggérer aux clients l'identité particulière de la pharmacie.

(37)

Les avantages :

- Différentiation forte par rapport aux pharmacies « classiques » et donc fidélisation de la clientèle.
- Une plus grande écoute est nécessaire pour développer ce type de pharmacie, créant donc une plus grande relation de confiance avec le patient.
- Le professionnel de santé apporte une validation scientifique à la pratique de ces médecines douces, pas toujours encadrées rigoureusement.

Les inconvénients :

- Le profit venant uniquement de la vente des produits et non pas également des entretiens préalables, l'investissement en temps initial non rémunéré est donc lourde pour la pharmacie.
- Celle-ci implique une équipe formée et motivée pour fournir un service de qualité
- Certains patients peuvent être retissant à la démarche de médecines naturelles et certains médecins y voient, via les entretiens, une menace pour leur exercice. (62)

3) Spécialisation en diététique sportive

Avec un CA évalué à 12.2 millions d'euros (10% du marché total), le marché de la nutrition sportive en officine est un marché relativement porteur. Une tendance certainement liée à l'incitation à la pratique sportive, à la performance et l'équilibre alimentaire, dans les recommandations médicales.

Avec une garantie de qualité pour les produits et les conseils, l'officine possède les atouts pour séduire la clientèle.

Au même titre que les formations aux médecines douces, la spécialisation en diététique sportive possède son diplôme universitaire dédié.

Des entretiens sont également intégrés à la pratique de cette spécialisation :

- Élaboration de programme (régime alimentaire, produits associés : protéines, acides aminés, asséchants, vitamines)
- Suivi des progressions

Cette démarche permet de mettre en avant l'expertise du pro de santé et générer du chiffre d'affaire additionnel.

Cette spécialisation fidélise la clientèle, notamment la clientèle sportive, en surpoids ou diabétique. Elle permet également de mettre en avant le conseil, de véhiculer une bonne image de la pharmacie et bien sûre de se différencier de la concurrence.

Cependant cette spécialisation nécessite une formation de l'équipe dans le domaine du sport et de la nutrition.

Le profil sportif de l'équipe doit renforcer la crédibilité du discours de celui-ci.

(63)

4) Conclusion

La pharmacie d'officine s'organise progressivement autour de quatre grands pôles de compétences



(64)

Une étude a été réalisée par l'Observatoire des Métiers des professions libérales. « Dans le cadre de l'étude, un questionnaire a été diffusé, entre octobre et novembre 2017, auprès des acteurs de la branche (pharmaciens titulaires et salariés). Il visait à soumettre aux répondants une vingtaine d'hypothèses d'évolution. Les résultats dessinent une vision prospective de la branche. Auto-administré sur une plateforme en ligne, il a permis de collecter 422 réponses exploitables. Un redressement

effectué sur les métiers et le territoire d'implantation des officines garantit la représentativité des réponses.

Pour chaque évolution proposée, les répondants étaient invités à se prononcer à l'horizon de 5 ans et de 10 ans selon plusieurs modalités de réponses: «fortement probable », « peu probable », ou bien « ne se prononce pas ».

Les nouveaux marchés, souvent cités par les répondants, sont les produits nutritionnels (diététique, compléments alimentaires), la médecine naturelle, l'appareillage médical (optique, audition), le maintien à domicile, les objets connectés. Ces nouveaux marchés semblent présenter plus de perspectives que les nouvelles missions qui pourraient être attribuées ou renforcées par la loi.

En parallèle, la moitié des répondants anticipe une intensification de la concurrence sur le long terme du côté de la vente en ligne, de la généralisation des PUI (pharmacie à usage intérieur) en EHPAD et des prestataires de matériel. Sur le moyen terme toutefois, les répondants sont plus nombreux à anticiper des difficultés du fait du développement de la concurrence du côté des PUI en EHPAD (44 %), que de celui des prestataires de matériel (14 %).

Les répondants des officines situées en agglomération ou en périphérie d'une agglomération sont plus nombreux à anticiper un élargissement des activités de l'officine: que cela soit au niveau réglementaire (élargissement des nouvelles missions) ou économique (extension sur de nouveaux marchés). Ils sont également plus nombreux à anticiper une diversification des métiers. À l'inverse, les répondants des officines rurales sont peu nombreux à considérer des transformations d'ampleur de leur activité et des métiers de l'officine. Ces derniers anticipent toutefois une accélération de la restructuration du réseau officinal, tant par la concentration des officines, que par le regroupement à proximité des maisons de santé pluri-professionnelles.

L'extension sur de nouveaux marchés et l'intégration accrue des officines dans le système de soins pourraient favoriser l'essor de certains métiers au sein de l'officine, comme les professionnels de la rééducation (diététicien, podologue...), de l'appareillage médical (opticien, audioprothésiste), ou encore de la logistique. Ces professionnels pourraient être intégrés comme salariés ou bien mis à disposition des officines par des groupements ». (13)

Conclusion

Situé entre le secteur de la santé et celui du commerce, l'officine a la particularité d'avoir une activité hybride. C'est un acteur de santé de proximité incontournable.

L'évolution des pratiques, de son environnement légal, social et économique, remet en question sa place dans le système de santé. Si elle sait évoluer, l'officine pourra pourtant être au centre de la santé de demain.

Selon Les Echos Etudes, « la diversification de l'activité officinale va se traduire par la consolidation du réseau autour de deux profils d'officine.

D'abord, la **pharmacie Business ou Drugstore**, par sa taille et les volumes de vente, sera positionnée sur une offre compétitive sur les produits d'automédication et hors monopole. Elle sera plutôt localisée dans les centres commerciaux et les grandes banlieues. Les nouveaux services représenteront une partie marginale de son activité, probablement inférieure à 2% de son CA. Ce type d'officine sera à même de développer une offre multicanal online-offline sur l'automédication et la parapharmacie.

En second, la **pharmacie de proximité**, spécialisée dans le suivi des patients chroniques et les nouveaux services d'accompagnement des patients. Elle aura développé l'ensemble des services orientés vers les patients (MAD, programme d'observance, entretiens pharmaceutiques rémunérés...). Elle sera plutôt située dans les quartiers, les zones péri-urbaines et les zones rurales. Cette pharmacie sera partie prenante dans les démarches de coopération interprofessionnelle, voire des dispositifs de télémédecine. Ce type de pharmacie pourra compter deux à trois pharmaciens associés, un ou deux pharmaciens spécialisés dans les consultations pharmaceutiques personnalisées. Au total, les nouveaux services pourraient représenter jusqu'à 10% de son CA ».

(65)

A l'avenir, on peut donc envisager deux scénarios possible pour les officines :

Ces deux scénarios se différencient sur le plan des stratégies mises en œuvre par les entreprises en réponse à ces nouveaux défis.

Scénario 1 : absence de réaction de la profession dans un contexte de concurrence accrue.

Les officines cherchent à répondre à la crise plutôt par une réduction des coûts que par une redynamisation de l'offre de service.

Le réseau se réduit en nombre d'officines et en couverture géographique (de l'ordre de 3 000 à 3 800, soit la moyenne des hypothèses avancées). La taille moyenne des officines augmente légèrement mais il n'y a pas de réelle restructuration du réseau.

Le développement de nouvelles activités est limité car leur rémunération est jugée trop faible par une grande partie des entreprises.

La baisse démographique du nombre de pharmacies d'officine impacte négativement le volume d'emplois, cet effet est accentué par la baisse de l'emploi moyen par officine.

La baisse de l'emploi est estimée de 11 000 à 12 000 pertes d'emplois salariés par rapport au niveau de 2010. Le turnover de la branche a tendance à augmenter dans ce contexte.

Scénario 2 : la profession prend sa place dans le nouveau paysage du système de santé

L'activité reste soumise à une conjoncture difficile ainsi qu'aux efforts constants de maîtrise des dépenses de santé. Mais les entreprises cherchent à répondre à la crise par une redynamisation de l'offre de service et développent de nouvelles activités.

Un mouvement de reprise d'officines se confirme ainsi qu'une relative concentration du réseau. La taille moyenne des officines augmente mais la différenciation s'accroît entre les plus petites officines qui n'ont pas les capacités suffisantes pour s'adapter aux nouvelles missions, et les plus dynamiques (moyennes et grandes) qui se positionnent sur une offre de conseil et de services.

Le développement des nouvelles missions va probablement inciter au recrutement d'adjoints plutôt que de préparateurs. Dans les officines de plus de 20 salariés, des rayons spécialisés pourront générer des emplois de personnels spécialisés, de préparateurs formés sur ces spécialités mais également d'autres vendeurs spécialisés. Le turnover de la branche a tendance à diminuer dans ce contexte.

La recherche de gains de productivité nécessite des compétences renforcées en gestion, management, logistique, achats... mais une partie de ces compétences est mutualisée au niveau des groupements ou des petits regroupements locaux.

La différence entre les deux scénarios se joue principalement sur la capacité de la branche à se positionner sur les missions de conseil-accompagnement des patients, sur de nouvelles demandes, et à s'affirmer comme un acteur incontournable du système de soins. C'est un investissement qui ne donnera pas de résultat économique immédiat et nécessitera un temps d'adaptation. Cela n'empêchera pas une certaine restructuration du réseau ni une diminution de l'emploi, mais celle-ci peut être plus limitée dans le scénario 2 que dans le scénario 1. L'évolution des compétences apparaît bien comme un enjeu central pour passer du scénario 1 au scénario 2.

(12)

La stratégie marketing à l'officine a donc évolué ces dernières années.

Cet outil marketing ne peut être que favorable pour les officines qui l'utilisent. Cette stratégie va donc être propre à chaque pharmacie et fonction du diagnostic externe et interne de son officine. Deux axes principaux peuvent alors être envisagé : soit la création de valeurs en développant des services personnalisés soit de favoriser le produit en se spécialisant dans un domaine d'activité pour se démarquer de la concurrence.

(66)

Bibliographie

1. Ordre des pharmaciens. L'officine française : le contraire d'une rente. 15 mars 2018;
2. Segur L. Marketing stratégique [Internet]. Le génie des glaciers Editeur. [cité 12 avr 2018]. Disponible sur: <http://univ.scholarvox.com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/reader/docid/88819342/page/9?searchterm=marketing%20environnement>
3. Anneau Guillemain S. Marketing : Les points clés pour tout connaître de la démarche marketing stratégique et opérationnelle Ed. 6 [Internet]. Gualino. [cité 12 juin 2018]. Disponible sur: <http://univ.scholarvox.com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/reader/docid/88861562/page/6>
4. Charlery Y. Comment les pratiques commerciales et marketing peuvent-elles accompagner la mutation de l'économie de l'officine? :133.
5. Richard-Lanneiry S. Les clés du marketing : Tout le marketing en 136 fiches Ed. 4 [Internet]. [cité 8 août 2018]. Disponible sur: <http://univ.scholarvox.com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/reader/docid/88819346/page/167>
6. Université Montpellier. Marketing stratégique [Internet]. [cité 16 avr 2018]. Disponible sur: <https://moodle.umontpellier.fr/pluginfile.php/.../Marketingstrategique092016.pdf>
7. Van Laethem N, Billon C. Les fiches outils du marketing : Modèles, outils, fiches pratiques, schémas... Ed. 1 [Internet]. [cité 18 oct 2018]. Disponible sur: <http://univ.scholarvox.com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/reader/docid/88828220/page/24>
8. Van Laethem N. 10 conseils pour réussir son analyse SWOT [Internet]. Le blog de la Stratégie marketing. 2010 [cité 18 nov 2018]. Disponible sur: <https://www.marketing-strategie.fr/2010/05/15/10-conseils-pour-reussir-lanalyse-s-w-o-t/>
9. Buzdugan A. Le Marketing et L'Environnement. 2010.
10. KPMG. Pharmacies : moyennes professionnelles 2017.
11. Moinier X. La stratégie marketing de l'entreprise officinale. Estem De Boeck. 2006.
12. Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales. Pharmacies d'officine : de l'état des lieux à la prospective. 2012.
13. Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales. Pharmacie d'officine : de l'état des lieux à la prospective. 2018.
14. Ordre national des pharmaciens. Démographie des pharmaciens : panorama au 1er janvier 2018.

15. Ordre national des pharmaciens. Vente de médicaments sur Internet en France - Le patient [Internet]. [cité 18 mars 2018]. Disponible sur: <http://www.ordre.pharmacien.fr/Le-patient/Vente-de-medicaments-sur-Internet-en-France>
16. Reyes G. Les mutations du métier de pharmacien titulaire : le cas d'officines de centre commercial. *Management & Avenir*. 2011;46(6):79-99.
17. Reyes G. Le métier de pharmacien titulaire d'officine face à l'incertitude du marché de la santé. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 2013;8(4):88-104.
18. Avenant n°11 à la convention nationale [Internet]. [cité 20 nov 2018]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/textes-de-reference/textes-conventionnels/avenants>
19. « Le bilan de médication, centré sur le patient, coordonne les professionnels dans la durée » [Internet]. [cité 20 nov 2018]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/actualites/le-bilan-de-medication-centre-sur-le-patient-coordonne-les-professionnels-dans-la-duree>
20. CM&B Avocats associés. Pharmacies : la réforme de la réglementation des créations, transferts et regroupements enfin parue ! [Internet]. [cité 18 juill 2018]. Disponible sur: <http://www.cmb-avocats-associes.fr/2018/02/pharmacies-la-reforme-de-la-reglementation-des-creations-transferts-et-regroupements-enfin-parue/>
21. Ordre national des pharmaciens. Tous Pharmaciens - Tous acteurs de Santé Publique. 2018.
22. Portail d'accompagnement des professionnels de santé. Notice détaillée Transfert. 2018.
23. Ordre national des pharmaciens. Généralisation de la vaccination par les pharmaciens d'officine : objectif campagne vaccinale 2019-2020 - Communications [Internet]. [cité 12 avr 2018]. Disponible sur: <http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Generalisation-de-la-vaccination-par-les-pharmaciens-d-officine-objectif-campagne-vaccinale-2019-2020>
24. Ameli. Exercice coordonné : un nouvel accord signé par 12 professions de santé [Internet]. [cité 11 oct 2018]. Disponible sur: <https://assurance-maladie.ameli.fr/actualite/exercice-coordonne-un-nouvel-accord-signe-par-12-professions-de-sante>
25. Beylot G. L'interprofessionnalité au cœur de la mutation de l'officine. *Actualités Pharmaceutiques*. janv 2015;54(542):1.
26. Marketing Pharmacie. Cyclamed 2015 : une performance en hausse [Internet]. Captain Pharma : le blog. [cité 19 oct 2018]. Disponible sur: <http://marketing-pharmacie.fr/2016/04/18/cyclamed-2015-une-performance-en-hausse/>
27. Promum non nocere. Catalogue des services pour établissements sanitaires et médico-sociaux. 2015.

28. Smart Pharma Consulting. Distribution & Economie de l'officine en France - Perspectives 2020. 2015.
29. Latour P, Le Floc'h J. Géomarketing : Principes, méthodes et applications. Editions d'Organisation. 2001. 272 p.
30. Ordre national des pharmaciens. Médicaments : Pour une transparence de la consommation et des coûts. 2013.
31. Hotelling H. Stability in Competition. In: The Economic Journal. 1929. p. 41-57.
32. Hardy J-M, Canivet I. La stratégie de contenu en pratique : 30 outils passés au crible Ed. 1 [Internet]. Eyrolles; 2012 [cité 3 sept 2018]. Disponible sur: <http://www.scholarvox.com/catalog/book/88812534>
33. Les Echos Etudes. Les pharmacies se préparent à la concurrence [Internet]. [cité 18 sept 2018]. Disponible sur: https://www.lesechos.fr/09/01/2014/LesEchos/21601-098-ECH_les-pharmacies-se-preparent-a-la-concurrence.htm
34. Bonnal L. Elements Of Pharmacy Service And Satisfaction: Patient Versus Consumer. Vol. 30. 2014. 479 p.
35. Bonnal L. Eléments de service officinaux et satisfaction du patient/consommateur. :27.
36. Satispharma : un dispositif connecté pour étudier les attentes des patients-clients [Internet]. Connected Mag. 2015 [cité 14 juin 2018]. Disponible sur: <https://www.theconnectedmag.fr/satispharma-dispositif-connecte-pharmacien-patients-clients/>
37. Le Quotidien du Pharmacien. Agencer, équiper, dynamiser - La pharmacie de demain. 2016.
38. Chenot V, Legros J-Y. Economie et reprise officine. 2015.
39. La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise : Comment analyser les options stratégiques envisageables ? [Internet]. Smartlibris - La bibliothèque numérique des familles. [cité 27 août 2018]. Disponible sur: <http://www.smartlibris.com/book/88858121>
40. Analyse stratégique • Pharmacien Expert [Internet]. Pharmacien Expert. [cité 14 juill 2018]. Disponible sur: <http://www.pharmacien-expert.com/outils-en-ligne/outils-decisionnels/analyse-strategique/>
41. CréerMonBusinessPlan.fr. La matrice BCG [Internet]. Creer-Mon-Business-Plan.fr. 2017 [cité 1 sept 2018]. Disponible sur: <https://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/la-matrice-bcg.html>
42. La matrice BCG [Internet]. <https://www.e-marketing.fr/>. [cité 1 sept 2018]. Disponible sur: https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-BCG-306819.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

43. Sullivan M. Le marketing des services de pharmacie. 2018.
44. Villemus P. Le plan marketing à l'usage du manager: Les objectifs, la stratégie, la tactique [Internet]. Editions d'Organisation; 2009 [cité 3 sept 2018]. Disponible sur: <http://www.scholarvox.com/catalog/book/10294993>
45. Leroy F. Les stratégies de l'entreprise Ed. 5 [Internet]. Dunod; 2017 [cité 3 sept 2018]. Disponible sur: <http://www.scholarvox.com/catalog/book/88849641>
46. Mouillot P. Mémento LMD - Stratégie de l'entreprise [Internet]. Gualino; 2007 [cité 3 sept 2018]. Disponible sur: <http://www.scholarvox.com/catalog/book/10195388>
47. Quel avenir pour les entretiens pharmaceutiques ? [Internet]. Le Quotidien du Pharmacien. [cité 31 août 2018]. Disponible sur: https://www.lequotidiendupharmacien.fr/marketing-et-gestion-dune-officine/article/2018/01/22/quel-avenir-pour-les-entretiens-pharmaceutiques-_270190
48. Celtipharm. Où en sont les entretiens pharmaceutiques ? [Internet]. [cité 31 août 2018]. Disponible sur: <https://www.celtipharm.com/Pages/Actualites/2016/04/Ou-en-sont-les-entretiens-pharmaceutiques.aspx>
49. Romain. Comment mettre en place les bilans de médication dans les pharmacies ? [Internet]. www.pharmapreneur.fr. 2018 [cité 31 août 2018]. Disponible sur: <http://pharmapreneur.fr/comment-mettre-en-place-les-bilans-de-medication-dans-les-pharmacies/>
50. Ameli. Convention nationale [Internet]. [cité 15 nov 2018]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/textes-de-reference/textes-conventionnels/convention-nationale>
51. Ordre national des pharmaciens. Le dépistage - Le pharmacien [Internet]. [cité 3 mai 2018]. Disponible sur: <http://www.ordre.pharmacien.fr/Le-pharmacien/Champs-d-activites/Le-depistage>
52. Pharexcel. Dossier: L'optique en pharmacie [Internet]. PHAREXCEL. 2017 [cité 3 mai 2018]. Disponible sur: <http://www.phar-excel.fr/dossier-loptique-pharmacie/>
53. Icard A. Place de la podologie à l'officine, de la fabrication à la délivrance d'orthèses plantaires: rôle du pharmacien, enjeux, organisation et enquête auprès des pharmacies françaises. 20 nov 2017;108.
54. Les Echos Etudes. Les Pharmaciens, toujours leaders sur le marché de la parapharmacie [Internet]. 2018 [cité 3 mai 2018]. Disponible sur: <https://www.lesechos-etudes.fr/news/2018/06/06/les-pharmaciens-toujours-leaders-sur-le-marche-de-la-parapharmacie/>
55. Ordre national des pharmaciens. Vente en ligne de médicaments : le Conseil d'État apporte des précisions sur la localisation des locaux de stockage et la préparation des commandes de médicaments liées au commerce électronique - Communications [Internet]. [cité 1 août 2018]. Disponible sur: <http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Vente-en-ligne->

de-medicaments-le-Conseil-d-Etat-apporte-des-precisions-sur-la-localisation-des-locaux-de-stockage-et-la-preparation-des-commandes-de-medicaments-liees-au-commerce-electronique

56. Pouzaud F. PDA : comment la rentabiliser ? Le Moniteur des pharmacies. Vol. Cahier 1. 2015.
57. Celtipharm. Le MAD [Internet]. [cité 1 août 2018]. Disponible sur: <https://www.celtipharm.com/Pages/Conseil-comptoir/2016/12/Le-MAD.aspx>
58. Romain. La TéléPharmacie : un nouveau concept à développer ? [Internet]. [www.pharmapreneur.fr](http://pharmapreneur.fr). 2018 [cité 24 sept 2018]. Disponible sur: <http://pharmapreneur.fr/la-telepharmacie-un-nouveau-concept-a-developper/>
59. Quel-avenir-pour-l-officine-en-France---Pharmagora-2016.pdf
60. Une ventoline connectée va époustoufler les asthmatiques [Internet]. Détours. 2017 [cité 5 sept 2018]. Disponible sur: <https://detours.canal.fr/ventoline-connectee-va-epoustoufler-asthmatiques/>
61. Petit L. Ma Pharmacie Référence : la pharmacie connectée ! [Internet]. OBJETCONNECTE.NET. 2015 [cité 20 juill 2018]. Disponible sur: <https://www.objetconnecte.net/pharmacie-reference-connectee-2007/>
62. Le Moniteur des Pharmacies n°2739. Dossier : Le saut à l'holistique. 2008.
63. De Landtsheer C. La nutrition sportive à pleine dent. Pharmacien Manager n°146; 2015.
64. Les Echos Etudes. La pharmacie d'officine : nouveaux défis, nouvelles opportunités de croissance à l'horizon 2017. 2014.
65. Economie de l'officine : une année charnière. Marketing communication santé; 2014.
66. Les Echos Etudes. Pourquoi les pharmacies doivent se transformer [Internet]. [cité 31 août 2018]. Disponible sur: https://www.lesechos.fr/30/05/2016/LesEchos/22201-042-ECH_pourquoi-les-pharmacies-doivent-se-transformer.htm

Université de Lille
FACULTE DE PHARMACIE DE LILLE
DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE
Année Universitaire 2018/2019

Nom : MOREAU
Prénom : Daphnée

Titre de la thèse : Le marketing stratégique appliqué à l'officine

Mots-clés : Marketing, Officine, Marketing stratégique, environnement, positionnement, diagnostic

Résumé :

Cette thèse traite de la stratégie à adopter en terme de marketing pour son officine. Pour faire un choix de stratégie, la première partie de ma thèse permet de faire un diagnostic complet du marché et de l'environnement de l'officine. Je développe ensuite les outils qui vont permettre d'exploiter les résultats du diagnostic. En seconde partie, grâce au diagnostic au préalable réalisé, j'expose les différentes solutions possibles pour une officine en terme de positionnement. J'expose ensuite les différentes possibilités concrètes de positionnement en terme d'activité et en terme de produit.

Membres du jury :

Président : Mr FOLIGNE Benoit, Professeur des universités en Bactériologie, Faculté de Pharmacie de L'Université Lille 2

Assesseur : Mr MORGENROTH Thomas, Professeur agrégé en Economie/Gestion, Maître de conférences, Faculté de Pharmacie de l'Université Lille 2

Membre extérieur : Mme DURIEZ Coralie, Docteur en Pharmacie, Responsable stratégie commerciale Oncologie chez Pfizer

Mr BACLE Clément, Docteur en Pharmacie, Fondateur de
Officina Santé