

**Faculté de Pharmacie**

Année 2023

Thèse N°

Thèse pour le diplôme d'État de docteur en Pharmacie

Présentée et soutenue publiquement

le 04 avril 2023

Par Camille FAVRE

Née le 27 avril 1995 à Étampes

**Les leviers de développement économique en  
officine**

Thèse dirigée par Mme Catherine FAGNÈRE

Examineurs :

M. le Pr Jean-Luc DUROUX, Professeur des Universités.....Président du jury  
Mme le Pr Catherine FAGNÈRE, Professeur des Universités.....Directrice et Juge  
M. Alexandre BLUMENFELD, Docteur en pharmacie.....Juge







**Faculté de Pharmacie**

Année 2023

Thèse N°

Thèse pour le diplôme d'État de docteur en Pharmacie

Présentée et soutenue publiquement

le 04 avril 2023

Par Camille FAVRE

Née le 27 avril 1995 à Étampes

**Les leviers de développement économique en  
officine**

Thèse dirigée par Mme Catherine FAGNÈRE

Examineurs :

M. le Pr Jean-Luc DUROUX, Professeur des Universités.....Président du jury  
Mme le Pr Catherine FAGNÈRE, Professeur des Universités.....Directrice et Juge  
M. Alexandre BLUMENFELD, Docteur en pharmacie.....Juge







# Personnel enseignant de la Faculté de Pharmacie de Limoges

---

Le 1<sup>er</sup> septembre 2022

## Doyen de la Faculté

Monsieur le Professeur COURTIOUX Bertrand

## Vice-doyen de la Faculté

Monsieur LÉGER David, Maître de conférences

## Assesseurs de la Faculté

Monsieur le Professeur BATTU Serge

Monsieur le Professeur PICARD Nicolas

## Professeurs des Universités – Hospitalo-Universitaires

M. PICARD Nicolas	Pharmacologie
Mme ROGEZ Sylvie	Microbiologie, parasitologie, immunologie et hématologie
M. SAINT-MARCOUX Franck	Toxicologie

## Professeurs des Universités – Universitaires

M. BATTU Serge	Chimie analytique et bromatologie
M. CARDOT Philippe	Chimie analytique et bromatologie
M. COURTIOUX Bertrand	Microbiologie, parasitologie, immunologie et hématologie
M. DESMOULIERE Alexis	Physiologie
M. DUROUX Jean-Luc	Biophysique et mathématiques
Mme FAGNÈRE Catherine	Chimie organique, thérapeutique et pharmacie clinique
M. LIAGRE Bertrand	Biochimie et biologie moléculaire
Mme MAMBU Lengo	Pharmacognosie
M. TROUILLAS Patrick	Biophysique et mathématiques

**Mme VIANA Marylène** Pharmacie galénique

**Maitres de Conférences des Universités – Hospitalo-Universitaires**

**M. BARRAUD Olivier (\*)** Microbiologie, parasitologie, immunologie et hématologie

**Mme. CHAUZEIX Jasmine** Microbiologie, parasitologie, immunologie et hématologie

**M. JOST Jérémy** Chimie organique, thérapeutique et pharmacie clinique

**Maitres de Conférences des Universités – Universitaires**

**M. BASLY Jean-Philippe (\*)** Chimie analytique et bromatologie

**Mme BEAUBRUN-GIRY Karine** Pharmacie galénique

**Mme BÉGAUD Gaëlle** Chimie analytique et bromatologie

**M. BILLET Fabrice** Physiologie

**Mme BONAUD Amélie** Microbiologie, parasitologie, immunologie et hématologie

**M. CALLISTE Claude** Biophysique et mathématiques

**M. CHEMIN Guillaume** Biochimie et biologie moléculaire

**Mme CLÉDAT Dominique** Chimie analytique et bromatologie

**M. COMBY Francis** Chimie organique, thérapeutique et pharmacie clinique

**Mme DELEBASSÉE Sylvie** Microbiologie, parasitologie, immunologie et hématologie

**Mme DEMIOT Claire-Elise (\*)** Pharmacologie

**M. FABRE Gabin** Biophysique et mathématiques

**M. LABROUSSE Pascal (\*)** Botanique et cryptogamie

**Mme LAVERDET Betty** Pharmacie galénique

**M. LAWSON Roland** Pharmacologie

**M. LÉGER David** Biochimie et biologie moléculaire

**Mme MARRE-FOURNIER Françoise** Biochimie et biologie moléculaire

<b>M. MERCIER Aurélien</b>	Microbiologie, parasitologie, immunologie et hématologie
<b>Mme MILLOT Marion (*)</b>	Pharmacognosie
<b>Mme PASCAUD-MATHIEU Patricia</b>	Pharmacie galénique
<b>Mme POUGET Christelle (*)</b>	Chimie organique, thérapeutique et pharmacie clinique
<b>M. TOUBLET François-Xavier</b>	Chimie organique, thérapeutique et pharmacie clinique
<b>M. VIGNOLES Philippe (*)</b>	Biophysique et mathématiques

**(\*) Titulaire de l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR)**

#### **Assistant Hospitalo-Universitaire**

<b>Mme MARCELLAUD Elodie</b>	Chimie organique, thérapeutique et pharmacie clinique
------------------------------	---

#### **Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherche**

<b>M. DELMON Cédric</b>	Pharmacognosie, botanique et mycologie
<b>Mme KENE MALAHA Angéladine</b>	Épidémiologie, statistique, santé publique

#### **Enseignants d'anglais**

<b>M. HEGARTY Andrew</b>	Chargé de cours
<b>Mme VERCELLIN Karen</b>	Professeur certifié

## Remerciements

---

### **À mon directeur de thèse, Monsieur Jean-Luc DUROUX,**

Je vous remercie d'avoir accepté de présider ce jury, j'en suis honorée et vous remercie pour votre disponibilité. Soyez assurée de toute ma reconnaissance.

### **À ma directrice de thèse, Madame Catherine FAGNÈRE,**

Je vous remercie de m'avoir fait l'honneur de diriger cette thèse. Merci également pour gentillesse, votre bienveillance, votre disponibilité et pour la qualité des enseignements que vous m'avez inculqué durant mes études. Recevez ma gratitude la plus sincère ainsi que le témoignage de mon profond respect.

### **Au pharmacien prenant part au jury de thèse, Monsieur Alexandre BLUMENFELD,**

Je me réjouis de te compter parmi les membres de ce jury. Je te remercie pour ta sympathie, pour tous ces moments passés ensemble, ainsi que pour ton soutien dans ma vie professionnelle. Je te souhaite tout le meilleur pour la suite.

### **À ma famille,**

**À mes parents, Odile et Richard,** merci d'avoir fait de moi qui je suis aujourd'hui, de m'avoir appris à croire en moi et de m'avoir toujours soutenue.

**À ma sœur Myriam,** toi qui as toujours été là, merci pour ton soutien, ton écoute et tes encouragements. Merci d'être présente dans les bons comme dans les mauvais moments.

**À mon grand-père,** merci pour ta simplicité et ton soutien.

**À Kiki et Panpan,** merci d'avoir été mes fidèles compagnons durant toutes ces années et de m'avoir soutenue à votre façon.

**À ma belle-famille,** merci pour votre gentillesse, je ne pouvais pas espérer mieux.

### **À mes amis,**

**À Morane,** à toutes nos discussions, nos soirées et notre entraide à chaque étape de nos vies, parce que notre amitié si précieuse s'écrit avec un grand A, merci !

**À Marine** merci pour tous ces bons moments passés ensemble.

**À Fabien,** parce que les longues conversations ce n'est pas ce qui nous ressemble le plus... Merci d'être un super poulet depuis toutes ces années.

À **Richard**, merci pour cette belle amitié tissée au fil des ans et qui perdurera avec certitude longtemps encore.

À **Rousseau**, merci de nous faire toujours autant rire.

À **Benjamin**, merci de rager autant à la Beaujoire, c'est toujours aussi drôle.

À **Gauthier et Thomas**, merci de m'avoir permis de m'évader un peu durant cette année difficile et merci de m'avoir pris comme « 3<sup>ème</sup> colocataire ».

À **Sonia, Lucie, Joshua**, mes chers amis d'enfance, bien que nos vies se soient éparpillées après toutes ces années, rien ne pourrait réduire l'amitié que je vous porte.

À **mes fillots, Antoine, Romain, Julien, Paul, Théo, Alice, Robin, Léana et Tristan**, merci de m'avoir choisi comme moman et surtout merci pour tous vos délires (vos repas resteront gravés dans ma mémoire).

Et enfin, merci à **mon compagnon Vincent**, de faire partie de ma vie, d'être à mes côtés chaque jour et pour de nombreuses années encore, de supporter mes éternelles ralerics et de m'encourager dans tous mes projets. Merci pour ton amour.

## Droits d'auteurs

---

Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

« **Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de modification 3.0 France** »

disponible en ligne : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>



## Table des matières

---

Introduction .....	18
I. L'entreprise officinale .....	19
I.1. Définitions et cadres spécifiques à l'officine .....	19
I.1.1. La pharmacie d'officine .....	19
I.1.2. Le code de la santé publique .....	19
I.1.3. Le monopole pharmaceutique .....	20
I.2. L'activité officinale .....	20
I.2.1. Produits délivrés à l'officine .....	20
I.2.1.1. Les médicaments soumis ou non à prescription .....	20
I.2.1.2. Les dispositifs médicaux .....	22
I.2.1.3. Les produits de parapharmacie .....	22
I.2.1.4. Les fournisseurs .....	23
I.2.2. Les missions et services de l'officine .....	24
I.2.3. Les sources de revenus de l'officine .....	25
I.2.4. Le lieu d'implantation .....	26
I.2.5. L'équipe officinale .....	27
I.2.6. Le logiciel officinal .....	28
II. Les leviers de gestion économique et sociale .....	29
II.1. La gestion financière .....	29
II.1.1. Les statuts juridiques et impositions .....	29
II.1.1.1. Le choix du statut juridique .....	29
II.1.1.2. Le choix du régime fiscal .....	32
II.1.2. Le chiffre d'affaires .....	33
II.1.3. L'excédent brut d'exploitation .....	34
II.1.4. La performance commerciale et de gestion .....	35
II.1.5. La marge brute .....	35
II.1.6. Le besoin en fonds de roulement .....	36
II.1.7. La trésorerie .....	37
II.1.8. Les charges de fonctionnement .....	38
II.1.9. La gestion des stocks .....	39
II.1.9.1. L'analyse du stock par la méthode ABC (35) .....	39
II.1.9.2. Le taux de rotation des stocks et la durée moyenne de stockage .....	40
II.2. Les leviers de performances sociales .....	41
II.2.1. L'environnement motivationnel .....	41
II.2.1.1. La motivation : source de performance .....	42
II.2.1.2. Les causes et signes de démotivation .....	43
II.2.1.3. Les leviers motivationnels .....	44
II.2.2. L'espace de travail .....	45
II.2.3. La productivité des salariés .....	46
II.2.3.1. La masse salariale .....	46
II.2.3.2. La mesure de la performance salariale .....	46
II.3. La performance commerciale .....	47
II.3.1. Les stratégies d'achat .....	47
II.3.1.1. Les conditions générales de vente .....	47
II.3.1.2. La coopération commerciale .....	48

II.3.1.3. Les remises (13) .....	48
II.3.1.4. Les groupements de pharmacies (3) .....	50
II.3.2. La fixation des prix de vente .....	51
II.3.2.1. Les règles générales .....	51
II.3.2.1.1. La réglementation en vigueur .....	51
II.3.2.1.2. Les médicaments remboursables .....	51
II.3.2.1.3. Les médicaments non remboursables et les produits de parapharmacie .....	52
II.3.2.2. Le positionnement concurrentiel .....	53
II.3.2.3. Méthodes pour fixer les prix .....	56
II.3.2.3.1. Prix de vente basé sur le taux de marge .....	56
II.3.2.3.2. Prix de vente basé sur le coût de revient unitaire .....	56
II.3.2.3.3. Prix de vente défini par un coefficient multiplicateur .....	56
II.3.2.3.4. Prix de vente établi par la méthode de pondération des marges .....	57
II.3.2.4. Conseils pour fixer les prix de ventes .....	58
II.3.3. Les indicateurs de l'efficacité commerciale .....	59
II.3.3.1. Le taux de fréquentation .....	60
II.3.3.2. Le taux de transformation .....	60
II.3.3.3. Le taux d'attractivité .....	60
II.3.3.4. La durée moyenne de visite .....	60
II.3.3.5. Le panier moyen .....	61
III. Les leviers stratégiques .....	62
III.1. Le géomarketing .....	62
III.1.1. Le maillage des prescripteurs .....	62
III.1.2. Les règles d'implantation appliquées à l'étude de l'intensité concurrentielle .....	63
III.1.3. Le profilage de la population en fonction du lieu d'implantation .....	63
III.1.3.1. Les officines rurales .....	63
III.1.3.2. Les officines de quartier .....	64
III.1.3.3. Les officines de centre-ville .....	64
III.1.3.4. Les officines de centre commercial .....	64
III.1.4. Identifier les besoins des patients/clients .....	65
III.1.5. L'étude de marché .....	66
III.2. Le merchandising .....	67
III.2.1. Le merchandising d'organisation .....	67
III.2.1.1. L'extérieur de l'officine .....	67
III.2.1.1.1. L'identité visuelle de l'officine .....	67
III.2.1.1.2. Optimiser l'utilisation des vitrines .....	69
III.2.1.2. Espace intérieur de l'officine, accessible au public .....	72
III.2.1.2.1. Le contexte réglementaire .....	72
III.2.1.2.2. Les univers .....	72
III.2.1.2.3. Le parcours patient/client .....	74
III.2.1.2.4. Le rayonnage des produits .....	75
III.2.1.2.5. Le marketing polysensoriel .....	78
III.2.1.2.5.1. Ambiance visuelle .....	78
III.2.1.2.5.2. Ambiance olfactive .....	80
III.2.1.2.5.3. Ambiance sonore .....	80
III.2.1.2.5.4. La décoration intérieure .....	81
III.2.2. Le merchandising de gestion : stratégie de spécialisation .....	82
III.2.2.1. Les spécialisations .....	82



III.2.2.2. L'équipe officinale .....	84
III.2.3. Le merchandising de séduction : fidéliser le consommateur .....	84
III.2.3.1. Le contexte réglementaire.....	84
III.2.3.2. La fidélisation officinale .....	85
III.2.3.3. La carte de fidélité.....	87
III.3. Développer de nouveaux services .....	88
III.3.1. Un site internet .....	88
III.3.2. Un service scan d'ordonnance : Scan and Collect .....	90
III.3.3. Un service de consignes .....	91
III.3.4. Un distributeur automatique extérieur .....	92
III.3.5. Un service de télémedecine .....	94
Conclusion .....	96
Références bibliographiques .....	97
Serment De Galien .....	106

## Liste des abréviations

---

ANSM : Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé

AOD : Anticoagulants oraux directs

ARS : Agence régionales de santé

BE : Besoins d'exploitations

BFR : Besoin en fonds de roulement

CA : Chiffre d'affaires

CAP : Centrale d'achat pharmaceutique

CNAM : Caisse nationale de l'assurance maladie

CNOP : Conseil national de l'ordre des pharmaciens

CPAM : Caisse primaire d'assurance maladie

CSP : Code de la santé publique

DDCS : Direction départementale de la cohésion sociale

DGCCRF : Direction générale de la concurrence, la consommation, la répression des fraudes

CDD : Contrat de travail à durée déterminée

CDI : Contrat de travail à durée indéterminée

DM : Dispositif médical

EBE : Excédent brut d'exploitation

ECG : Électrocardiogramme

EI : Entreprise individuelle

ERP : Établissement recevant du public

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

FE : Financements d'exploitations

GMS : Grandes et moyennes surfaces

HAS : Haute autorité de santé

HBPM : Héparines de bas poids moléculaire

HT : Hors taxes

IC : Immobilisation corporelle

IIC : Immobilisation Incorporelle

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

IR : Impôt sur le revenu

IF : Immobilisation financière

IS : Impôt sur les sociétés

LGO : Logiciel de gestion d'officine  
MGEN : Mutuelle générale de l'éducation nationale  
MSA : Mutualité sociale agricole  
OTC : Over the counter  
PCG : performance commerciale et de gestion  
PLV : Publicité sur le lieu de vente  
PMF : Prescription médicale facultative  
PMO : Prescription médicale obligatoire  
PMR : Personnes à mobilité réduite  
ROSP : Rémunération sur objectifs de santé publique  
SARL : Société à responsabilité limitée  
SEL : Société d'exercice libéral  
SELAFA : Société d'exercice libéral à forme anonyme  
SELARL : Société d'exercice libéral à responsabilité limitée  
SELAS : Société d'exercice libéral par actions simplifiée  
SELASU : Société d'exercice libéral par actions simplifiée unipersonnelle  
SELURL : Société d'exercice libéral unipersonnelle à responsabilité limitée  
SELCA : Société d'exercice libéral en commandite par action  
SNC : Société en nom collectif  
SNCF : Société nationale des chemins de fer français  
SRA : Structure de regroupement à l'achat  
TLM : Traceur d'accompagnement à la téléconsultation  
TNS : Travailleur non salarié le dépistage  
TPE : Terminal de paiement électronique  
TROD : Tests rapide d'orientation diagnostique  
TTC : Toutes taxes comprises  
TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

## Table des illustrations

---

Figure 1 : Boite de médicament liste I.....	21
Figure 2 : Boite de médicament liste II.....	21
Figure 3 : Boite de médicament stupéfiant (9).....	21
Figure 4 : Le circuit de distribution du médicament (15).....	23
Figure 5 : Mode d'exercice des officines (23).....	31
Figure 6 : Typologie de l'officine en fonction de la politique de prix choisie (55).....	55
Figure 7 : Prix de vente obtenus en fonction du coefficient multiplicateur (58).....	57
Figure 8 : Étude de marché .....	66
Figure 9 : Emplacement de la croix verte (66).....	68
Figure 10 : Croix animée (66).....	68
Figure 11 : Façade officine (67).....	69
Figure 12 : Exemple de vitrine automnale (71).....	71
Figure 13 : Signalétique intérieure (75).....	73
Figure 14 : Comptoirs en officine (76).....	74
Figure 15 : Les niveaux d'implantation (78).....	76
Figure 16 : L'implantation des produits (78).....	76
Figure 17 : Mise en avant des produits (78).....	77
Figure 18 : L'implantation horizontale (78).....	77
Figure 19 : Prohiber les présentoirs en linéaires (78).....	78
Figure 20 : Éclairage artificiel en officine (79).....	79
Figure 21 : Le merchandising d'organisation (81).....	81
Figure 22 : Éléments naturels en officine (82).....	81
Figure 23 : Ameublement en bois (83).....	82
Figure 24 : Espace dédié aux jambes lourdes et à l'orthopédie (84).....	83
Figure 25 : Logo commun européen (99).....	90
Figure 26 : Consignes connectées (101).....	92
Figure 27 : Distributeur automatique extérieur (103).....	93
Figure 28 : Service de téléconsultation (108).....	95

## Table des tableaux

---

Tableau 1 : Les grandes axes du Code de la Santé Publique (5) .....	19
Tableau 2 : Récapitulatif des statuts juridiques (26).....	31
Tableau 3 : Évolution de l'impôt sur les sociétés entre 2018 et 2022 (28,29) .....	32
Tableau 4 : Évolution du CA (H.T) associant ventes et prestations de services (30).....	33
Tableau 5 : Les charges en officine (34) .....	38
Tableau 6 : Plafonnement des remises commerciales (45).....	48
Tableau 8 : Récapitulatif des avantages et inconvénients selon la stratégie de prix (13) .....	54
Tableau 9 : Conseils de fixation des prix en fonction du type de produit (13) .....	59

## Introduction

---

Auparavant équilibré sur le plan financier par la délivrance d'ordonnances, plusieurs facteurs sont venus perturber la rentabilité du secteur officinal. De nombreuses officines font face à des difficultés économiques, allant même pour certaines jusqu'au dépôt de bilan.

Les réformes gouvernementales de santé publique mises en place pour réduire le déficit de la sécurité sociale (réduction tarifaires, changement du taux de marge, déremboursement de certaines spécialités, etc.), ont largement pénalisé les officines. En contrepartie, le gouvernement a consenti à la mise en place de mesures favorisant l'amélioration des marges officinales avec entre autres la création d'honoraires de dispensation, un plafonnement des remises à 40 % pour les médicaments génériques, une rémunération des entretiens pharmaceutiques et des objectifs de santé publique. Cependant, chez certaines officines ces mesures se révèlent insuffisantes pour couvrir la perte de chiffre d'affaires. (1)

A cela vient s'ajouter une concurrence accrue, un cadre réglementaire strict, des consommateurs ultra-connectés désirant des tarifs attractifs, un contexte inflationniste avec une baisse du pouvoir d'achat et une disparité de la répartition des prescripteurs.

Ces situations ont conduit à une grande hétérogénéité de l'économie officinale, à une capacité inégale à faire face aux transformations du métier et à une difficulté croissante à recruter, motiver et conserver ses équipes, alors même que la demande augmente. Même si l'activité économique a été boostée ces deux dernières années par les actes liés au Covid-19 (tests antigéniques et injections vaccinales), il faut rappeler qu'en 2020, près d'un tiers des officines ont connu une baisse de chiffre d'affaires (2).

Dans cet environnement économique complexe, même un pharmacien exerçant parfaitement son rôle de professionnel de santé, qui est rappelons-le le cœur de son métier, peut voir son officine confrontée à des difficultés financières. Le soulèvement de ce problème traduit le fait que la fonction de titulaire implique également celle d'un gestionnaire financier averti. (1)

Le but de cette thèse est donc de proposer des solutions aux pharmaciens qui souhaitent créer, maintenir ou encore développer leurs activités économiques. Ce travail interroge sur les stratégies à adopter dans l'objectif de pérenniser économiquement l'activité officinale, tout en préservant le rôle central du professionnel de santé.

Dans un premier temps, nous détaillerons les bases et le fonctionnement officinal. Dans un second temps, nous aborderons l'optimisation des ressources disponibles, dans le but d'optimiser la croissance économique de l'officine. Et dans un dernier temps, nous analyserons les stratégies marketing à mettre en place, ainsi que quelques nouvelles technologies, économiquement intéressantes et applicables à la pharmacie d'officine, au regard des règles déontologiques qui encadrent la profession.

# I. L'entreprise officinale

Ce chapitre a pour but de définir les bases et le fonctionnement des officines afin que les chapitres suivants soient compréhensibles pour tout lecteur étranger au domaine. (3)

## I.1. Définitions et cadres spécifiques à l'officine

### I.1.1. La pharmacie d'officine

Selon l'article L5125-1 du code de la santé publique (CSP) une pharmacie, aussi communément appelée pharmacie d'officine ou pharmacie de ville, désigne « *un établissement ouvert au grand public, qui est affecté à la dispensation au détail de médicaments sur prescription et en vente libre, de produits et d'objets comme les dispositifs médicaux, dont la vente est réservée aux pharmaciens. Il est également le lieu de l'exécution de préparations magistrales ou officinales* » (4).

Dans toutes pharmacie se trouve au moins un pharmacien, accompagné, en général, d'une équipe officinale. Ensemble, ils délivrent les médicaments, prodiguent des conseils, communiquent des informations sur la santé et participent à des missions de santé publique.

La France dénombre une moyenne de 31 officines pour 100 000 habitants, soit environ 21 000 pharmacies (2).

### I.1.2. Le code de la santé publique

Créé en octobre 1953 et régulièrement mis à jour depuis, le CSP régit l'exercice pharmaceutique (5). Il donne le cadre de conduite individuelle et collective que doivent respecter les pharmaciens dans leurs pratiques.

Il contient des textes de références attrayant aux champs législatif et réglementaire, qui régissent l'ensemble des aspects de la santé publique. Il est composé de deux parties principales, une législative et une réglementaire. Dans le tableau ci-dessous se trouvent les grands axes de ce code.

Tableau 1 : Les grandes axes du Code de la Santé Publique (5)

Code de la Santé Publique		
	Partie législative	Partie réglementaire
1 <sup>er</sup> partie	Protection générale de la santé (articles L1110-1 à L1545-4)	Protection générale de la santé (articles R1110-1 à R1533-1)
2 <sup>ème</sup> partie	Santé sexuelle et reproductive, droits de la femme et protection de la santé de l'enfant, de l'adolescent et du jeune adulte (articles L2111-1 à L2446-3)	Santé de la famille, de la mère et de l'enfant (articles R2111-1 à R2445-1)
3 <sup>ème</sup> partie	Lutte contre les maladies et dépendances (articles L3111-1 à L3845-2)	Lutte contre les maladies et dépendances (articles R3111-1 à R3845-5)
4 <sup>ème</sup> partie	Professions de santé (articles L4001-1 à L4444-3)	Professions de santé (articles R4002-1 à D4443-33)
5 <sup>ème</sup> partie	Produits de santé (articles L5111-1 à L5542-2)	Produits de santé (articles R5112-1 à R5521-2)
6 <sup>ème</sup> partie	Établissements et services de santé (articles L6111-1 à L6441-1)	Établissements et services de santé (articles R6111-1 à R6441-1)

### **I.1.3. Le monopole pharmaceutique**

Le monopole pharmaceutique est un contrat passé avec l'État, justifié par des compétences reconnues à travers le diplôme de Docteur en pharmacie. Il est défini au sein du CSP et réserve aux pharmaciens et aux personnes habilitées à les seconder, la vente au détail et en gros, en officine et sur internet au public des produits suivants (6) :

- médicaments à usage humain,
- huiles essentielles (fixées par décret),
- générateurs, précurseurs et trousse (suivant l'article L. 5121-1),
- plantes médicinales répertoriées sur la pharmacopée,
- pansements et articles en conformité avec la pharmacopée,
- dispositifs médicaux de diagnostic in vitro,
- aliments lactés diététiques pour nourrissons et aliments de régime destinés aux enfants de moins de quatre mois (fixés par décret).

Bien que le monopole pharmaceutique protège les pharmaciens, il présente également certaines contreparties (7). Dans le cadre de la prévention des risques, le pharmacien titulaire est assujéti à une obligation déontologique d'exercice personnel. Le titulaire doit donc soit exécuter lui-même les différents actes pharmaceutiques, soit en surveiller l'exécution. Dans le souci de répondre à cette exigence, le titulaire a l'obligation d'être assisté par un certain nombre de pharmaciens, selon le chiffre d'affaires global de l'officine, qui comprend également les produits non soumis à ce monopole.

L'intérêt économique est un des avantages de ce monopole, en contrepartie, la vente de ces produits met en jeu la responsabilité du pharmacien, qui s'engage au respect de la réglementation en vigueur.

## **I.2. L'activité officinale**

### **I.2.1. Produits délivrés à l'officine**

#### **I.2.1.1. Les médicaments soumis ou non à prescription**

Le CSP définit le médicament comme : « *toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que toute substance ou composition pouvant être utilisée chez l'homme ou chez l'animal ou pouvant leur être administrée en vue d'établir un diagnostic médical, de restaurer, de corriger ou de modifier leurs fonctions physiologiques en exerçant une action pharmacologique, immunologique ou métabolique.* » (6).

Il existe deux catégories de médicaments (8) :

- Les médicaments avec une prescription médicale obligatoire (PMO), aussi appelés « médicaments listés » sont répertoriés et inscrits par l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) sur une liste spécifique (Liste I, Liste II ou Liste des stupéfiants). La pharmacie ne peut délivrer ces médicaments que suite à la présentation par le patient d'une ordonnance rédigée par un professionnel de santé (médecin, chirurgien-dentiste ou sage-femme) (9).



- Les médicaments référencés sur la liste I sont identifiables grâce à un cadre rouge présent sur leur boîte. Le médicament ne peut être délivré que pour la durée de traitement mentionnée sur la prescription et ne peut excéder 12 mois (9).

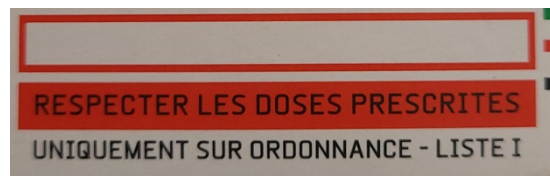


Figure 1 : Boîte de médicament liste I

- Les médicaments référencés sur la liste II sont identifiables grâce à un cadre vert présent sur leur boîte. Sauf mention contraire du prescripteur, ils sont délivrables plusieurs fois, à partir de la même prescription pendant 12 mois (9).

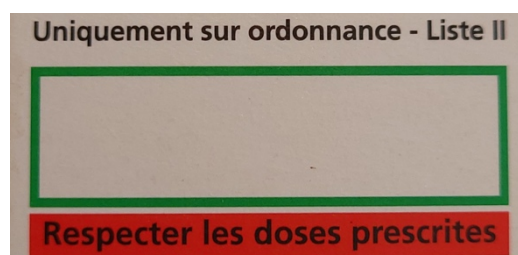


Figure 2 : Boîte de médicament liste II

- Les médicaments référencés sur la liste des stupéfiants sont identifiables grâce à un cadre rouge présent sur leur boîte. Pour être délivrés, ces médicaments doivent figurer sur une ordonnance dite « sécurisée » et ne doivent pas être prescrits pour une durée supérieure à 28 jours. (10)



Figure 3 : Boîte de médicament stupéfiant (9)

- Les médicaments sous prescription médicale facultative (PMF), aussi appelés médicaments OTC (Over The Counter), ne nécessitent pas nécessairement une ordonnance médicale pour être délivrés au patient. Cependant, ils comportent tout de même des substances actives, leur usage doit donc être encadré par un pharmacien. Contrairement aux médicaments sur prescription médicale obligatoire, leurs boîtes ne comportent pas de cadre de couleur (10).

### **I.2.1.2. Les dispositifs médicaux**

Un dispositif médical (DM) est défini dans le CSP comme « *tout instrument, équipement, appareil, matière, produit, excepté les produits d'origine humaine et les articles utilisés seul ou en association, y compris les accessoires et logiciels nécessaires au bon fonctionnement de celui-ci, qui est destiné par le fabricant à être utilisé chez l'homme dans des fins médicales et dont l'action principale voulue n'est pas obtenue par un moyen pharmacologique ou immunologique ni par métabolisme, mais dont la fonction peut être assistée par de tels moyens. Constitue également un dispositif médical le logiciel destiné par le fabricant à être utilisé spécifiquement à des fins diagnostiques ou thérapeutiques* » (11). Les DM sont classés en 4 catégories, selon le risque qu'ils peuvent entraîner sur la santé du patient :

- Classe I (faible) : Lève-personne, lunettes correctrices, béquilles, etc.
- Classe II.a (modéré) : Lentilles de contact, couronnes dentaires, thermomètres, etc.
- Classe II.b (élevé) : Préservatifs masculins, respirateurs, machines de dialyse, etc.
- Classe III (très élevée) : Implants mammaires, stents, prothèses de hanche, etc.

Le pharmacien d'officine est autorisé à délivrer les DM à usage individuel, les dispositifs intra-utérins, les capes, les diaphragmes et les visco-suppléments. Certains DM sont remboursables par la sécurité sociale.

Depuis 2021, une nouvelle réglementation sur les DM est entrée en application. Elle renforce les obligations et le rôle du pharmacien d'officine. Dès la réception du DM, le pharmacien doit vérifier les informations figurant sur le produit et se doit d'alerter l'autorité sanitaire, le fabricant, le mandataire et l'importateur lorsqu'il considère un DM mis à disposition comme non conforme à la réglementation, ou suite à une réclamation. Il doit donc être en mesure d'assurer la traçabilité des DM qu'il reçoit et délivre.

### **I.2.1.3. Les produits de parapharmacie**

Inventé dans les années 1980 par la grande distribution, le terme « parapharmacie » regroupe l'ensemble des produits d'hygiène et de soins autorisés à la vente sans prescription médicale (12). La parapharmacie n'étant pas une spécialité médicale, on ne peut y retrouver de produits appartenant au monopole pharmaceutique.

Parmi les produits vendus en parapharmacie figurent :

- les produits et accessoires cosmétiques (maquillage, crèmes, brosses, etc.),
- les produits diététiques (vitamines, compléments alimentaires, etc.),
- les produits et accessoires liés à l'hygiène corporelle (savons, désinfectants, pansements, etc.).

Ces produits sont disponibles en vente libre aussi bien en officine, que dans la grande distribution, que sur internet, puisqu'ils ne requièrent pas la présence d'un pharmacien pour être vendus.

La réglementation impose aux officines de bien distinguer dans l'espace de vente, les produits de parapharmacie de ceux ne pouvant être délivrés qu'uniquement en officine.

#### I.2.1.4. Les fournisseurs

Il existe plusieurs acteurs dans la distribution en gros, autorisés par l'ANSM, à approvisionner les officines en médicaments et en produits de santé. Ces acteurs sont (13) :

- les laboratoires pharmaceutiques qui regroupent des activités de fabrication, d'importation et de commercialisation des médicaments pour usage humain et/ou vétérinaire. La vente de leurs produits se fait soit aux officines ou à leur groupement, soit aux grossistes-répartiteurs.
- les dépositaires sont chargés par les laboratoires pharmaceutiques du stockage et de la distribution de leurs médicaments.
- les grossistes-répartiteurs qui achètent les produits aux laboratoires pharmaceutiques, les stockent puis les revendent aux officines. Près de 80 % des officines s'y fournissent (14).
- les groupements de pharmacies qui sont des réseaux permettant aux officines de bénéficier d'un important pouvoir de négociation auprès des laboratoires, des grossistes-répartiteurs et des dépositaires. Il en existe deux sortes :
  - les structures de regroupement à l'achat (SRA) : Leurs rôles se limitent à la négociation et à l'achat auprès des laboratoires pharmaceutiques de médicaments non remboursables et de produits pouvant être vendus en pharmacie. Elles ne peuvent en aucun cas détenir des points de livraison ou de distribution.
  - les centrales d'achats pharmaceutiques (CAP) : Il s'agit d'établissements pharmaceutiques qui achètent, stockent et redistribuent des médicaments non remboursables et des produits pouvant être vendus en officine, aux pharmaciens adhérents.

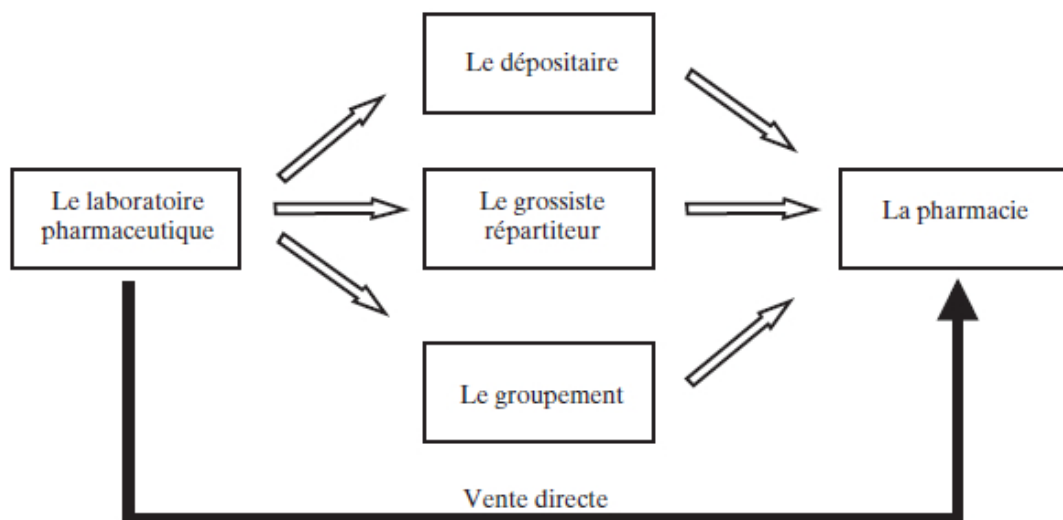


Figure 4 : Le circuit de distribution du médicament (15)

## I.2.2. Les missions et services de l'officine

Bien que la dispense de médicaments et de conseils soit la mission première de l'officine, elle joue désormais également un rôle actif dans la prévention, le suivi et la prise en charge de certaines maladies.

Parmi les services liés à la prévention qu'elle propose, on retrouve (16) :

- la vaccination : sur présentation d'une prescription médicale, les patients âgés d'au minimum 16 ans peuvent se rendre en officine pour se faire vacciner par le pharmacien, contre les maladies suivantes :
  - le Covid-19,
  - la diphtérie,
  - la grippe,
  - la poliomyélite,
  - le tétanos,
  - la coqueluche,
  - l'hépatite A,
  - l'hépatite B,
  - le papillomavirus humains (HPV),
  - les méningocoques de type A, B, C, Y et W,
  - la rage,
  - le pneumocoque.
- le dépistage du cancer colorectal : les personnes âgées de 50 ans à 74 ans, qu'elles aient reçu ou non une invitation à se faire dépister contre le cancer colorectal, peuvent s'adresser à leur officine pour obtenir un kit de dépistage et des explications d'utilisation.
- les tests d'orientation diagnostique, qui regroupent (17) :
  - le test capillaire d'évaluation glycémique dans le cadre de la prévention du diabète,
  - le test d'orientation diagnostique des angines à streptocoque A,
  - le test d'orientation diagnostique de la grippe.

L'officine peut également proposer des services liés à l'accompagnement des patients à travers (16) :

- Le suivi pharmaceutique dans le cas de traitements chroniques :
  - par anticoagulants oraux,
  - contre l'asthme par corticoïdes inhalés,
  - anticancéreux par voie orale,
  - des patients âgés polymédicamentés, afin d'établir un bilan médicamenteux partagé.

- l'accompagnement pharmaceutique des femmes enceintes : l'objectif est de sensibiliser les femmes enceintes aux risques que présente l'ingestion de substances tératogènes durant la grossesse. Ces entretiens permettent également de faire le point sur les traitements pris par la future maman.
- le service Prado : il s'agit d'un service qui anticipe les besoins du patient suite à son retour à domicile, après hospitalisation. Dans le cadre de ce service, le pharmacien désigné par le patient, surveille avec attention ses traitements pour en limiter les risques iatrogéniques. L'officine peut également être sollicitée pour la dispensation des médicaments au domicile du patient, dans le cas où il se trouve dans l'incapacité de se déplacer et sans aide extérieure.
- l'exercice coordonné formalisé : le pharmacien désigné par son patient en tant que pharmacien correspondant peut, avec l'autorisation écrite du médecin sur l'ordonnance, lui renouveler et ajuster au besoin la posologie de certains de ses traitements chroniques.

De nombreux autres services peuvent être proposés par l'officine. Certains sont abordés dans le chapitre III.3. de cette thèse.

### **I.2.3. Les sources de revenus de l'officine**

L'officine base ses revenus sur la vente de médicaments et de produits de parapharmacie, ainsi que sur les services qu'elle propose.

La vente de médicaments est associée à des honoraires de dispensation. Il s'agit d'une rémunération qui fait suite à l'acte de dispensation d'un médicament par le pharmacien au patient, c'est-à-dire « *l'acte pharmaceutique qui associe la délivrance des médicaments à l'analyse pharmaceutique de l'ordonnance médicale, si elle existe, à la préparation éventuelle des doses à administrer et à la mise à disposition des informations et des conseils nécessaires au bon usage des médicaments.* » (18).

Il existe plusieurs types d'honoraires de dispensation (19) :

- des honoraires au conditionnement perçus pour chaque boîte délivrée de médicament remboursable (1.02€ pour les petits conditionnements, 2.96€ pour les grands).
- des honoraires à l'ordonnance perçus pour l'exécution des ordonnances comprenant des médicaments remboursables (0.51€).
- des honoraires liés aux ordonnances « complexes » c'est à dire comprenant au moins 5 lignes différentes de médicaments remboursables délivrées en une seule fois (1.02€).
- des honoraires de dispensation pour les ordonnances de médicaments remboursables, destinées aux patients âgés de moins de 3 ans et de plus de 70 ans (1.58€).
- des honoraires d'exécution pour les ordonnances comportant au moins un médicament dit « spécifique » (3.57€).
- des honoraires de dispensation adaptée lorsque la quantité prescrite n'est pas entièrement délivrée par l'officine (0,10€).

Les officines perçoivent donc ces honoraires de l'assurance maladie, lors de chaque délivrance de prescription, afin de rendre leur rémunération moins dépendante du prix et du volume des médicaments remboursables.

A ces honoraires s'ajoutent des rémunérations forfaitaires pour les missions de santé publique (vaccination, TROD, sevrage tabagique, etc.) et d'accompagnement pharmaceutique des patients (patients sous anticancéreux oraux, patients sous AOD, etc.), ainsi que des honoraires pour les services de gardes qui s'additionnent aux indemnités forfaitaires de garde.

Notons qu'en officine, il existe plusieurs catégories de payeurs (20) :

- les patients et clients eux-mêmes,
- les assurances maladie obligatoires,
- les organisme complémentaires,
- la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) pour les personnes placées en garde à vue.

Concernant les patients, il faut savoir que toute personne résidant sur le territoire français se voit obligatoirement affiliée au régime général de la Sécurité Sociale. Cette affiliation confère le droit au remboursement de tout ou une partie des frais de santé engagés par le patient. En fonction de sa profession, son système est géré par les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) ou par une caisse spéciale (MSA, MGEN, SNCF, etc.).

De nos jours, la délégation de paiement en officine est omniprésente lors de la délivrance de prescriptions remboursables. Au comptoir, pratiquement tous les patients présentent leur carte vitale afin de profiter d'une dispense d'avance des frais. Dans ce cas, le pharmacien s'érige en tiers payant, en accordant aux patients une délégation de paiement. C'est la caisse d'assurance maladie qui vient ensuite rembourser directement le pharmacien. Cette délégation de paiement peut être soit partielle, soit totale (20).

- Dans le premier cas, le patient règle uniquement à l'officine le ticket modérateur. Le montant des médicaments remboursables est pris en charge par l'organisme d'assurance maladie obligatoire.
- Dans le second cas, la délégation de paiement prend également en compte la part prise en charge par l'organisme complémentaire.

La pharmacie doit ensuite télétransmettre l'ensemble de ses factures aux organismes d'assurances maladie obligatoires ou complémentaires. Elle peut le faire notamment par le biais de son logiciel de gestion.

#### **I.2.4. Le lieu d'implantation**

Contrairement aux autres professions médicales guidées par le principe de liberté d'installation, l'installation et l'ouverture d'une officine sont soumises à une autorisation préalable, accordée par l'ARS.

L'ouverture d'une officine résulte soit d'une création, soit de son transfert ou soit d'un regroupement avec une ou plusieurs autres officines. La licence est octroyée si l'officine respecte les critères qualitatifs et quantitatifs (géo-démographiques) fixés. (21)

Le critère qualitatif s'appuie sur les axes suivants :

- l'ouverture d'une nouvelle officine doit assurer une desserte optimale en médicaments, au regard de son implantation et des besoins identifiés de la population (article L. 5125-3 du CSP).
- en cas de regroupement ou de transfert d'officines, l'approvisionnement en médicaments des communes d'origine ne doit pas être compromis.
- l'officine doit s'établir dans un lieu qui garantit un accès permanent au public et permet de mettre en place un service de garde ou d'urgence (article L5125-3 du CSP).

Quant au critère quantitatif, l'article L. 5125-11 du CSP indique que l'ouverture d'une nouvelle officine est dépendante du nombre d'habitants sur le lieu d'implantation souhaité et s'aborde selon les modalités suivantes (4) :

- un transfert ou une création est possible dans les communes de plus de 2 500 habitants qui ne comprennent pas d'officines. L'installation d'officines supplémentaires dans une commune est autorisée, par tranche de 4 500 habitants supplémentaires. Pour résumer : une officine si >2500 habitants, deux officines si >7000 habitants, trois si >11 500 habitants, etc.
- dans les communes de moins de 2 500 habitants, l'implantation d'une nouvelle officine n'est donc pas autorisée, sauf si elles disposaient précédemment d'une officine (22).

### **I.2.5. L'équipe officinale**

Selon l'article L.4221-1 du CSP, le pharmacien titulaire doit être docteur en pharmacie et ne peut exploiter qu'une seule officine puisqu'il a une obligation d'exercice personnel. Une officine peut être tenue par un pharmacien titulaire seul. Cependant le titulaire choisit généralement de travailler en équipe, pour l'aider dans ses missions.

L'équipe officinale peut compter :

- des pharmaciens titulaires : on en dénombre en moyenne 1.2 par officine (23),
- des pharmaciens adjoints : on en dénombre en moyenne 1.3 par officine (23),
- des étudiants en pharmacie,
- des préparateurs et aides préparateurs en pharmacie,
- des profils variés : rayonniste, expert-comptable, personnel d'entretien, etc.

Selon les articles L.4241-1 et L.4241-10 du CSP, seuls les pharmaciens, les préparateurs titulaires d'un brevet professionnel et les étudiants en pharmacie à partir de la 3<sup>ème</sup> année (avec stage d'initiation validé) sont autorisés à délivrer des médicaments. Les étudiants et les préparateurs sont sous la surveillance et la responsabilité du pharmacien.

En fonction de l'importance de son chiffre d'affaires, le pharmacien titulaire a l'obligation d'avoir dans son équipe un nombre minimum de docteurs en pharmacie.

### I.2.6. Le logiciel officinal

Le logiciel de gestion en officine (LGO) joue un rôle important dans le fonctionnement d'une officine en accompagnant quotidiennement le pharmacien dans ses activités de professionnel de santé et de chef d'entreprise. Chaque LGO comporte à minima (24) :

- la facturation assurance maladie, *via* le système SESAM-Vitale, qui permet aux pharmaciens de proposer le tiers payant aux patients munis d'une carte vitale.
- l'historique des délivrances des médicaments. Sauf en cas d'opposition du patient, ce dossier permet aux pharmaciens de retracer tout l'historique de ses délivrances. Cet historique doit donc être mis à jour par l'ensemble des officines, lors de la délivrance.
- une base de données des médicaments et produits de santé agréée par la haute autorité de santé (HAS). Il s'agit là d'un outil d'aide à la dispensation.
- une aide dans la gestion du stock des médicaments. Le LGO permet la gestion des commandes aux fournisseurs, en fonction des mouvements de stock et des dates de péremption.
- les dossiers patients informatisés qui comprennent des informations administratives et des observations médicales.
- une compatibilité avec le dossier pharmaceutique qui est validé par le conseil national de l'ordre des pharmaciens (CNOP).

A cela s'ajoute des fonctionnalités supplémentaires développées par les différents LGO, on peut y retrouver :

- une fonction dédiée aux tâches administratives liées au tiers payant.
- une fonction d'automatisation des commandes.
- une fonction de gestion de l'étiquetage électronique.
- une fonction de suggestion des ventes associées aux produits délivrés.
- une fonction de digitalisation du ticket de caisse.
- une fonction qui envoie directement au patient un message pour le prévenir de la disponibilité de sa commande (exemple : services de Scan & Collect ou de consigne).
- une fonction de gestion des croix LED extérieures.
- etc.



## II. Les leviers de gestion économique et sociale

---

### II.1. La gestion financière

#### II.1.1. Les statuts juridiques et impositions

##### II.1.1.1. Le choix du statut juridique

L'article L 5125-17 du code de la santé publique stipule que les pharmaciens titulaires doivent obligatoirement être propriétaires de leur officine. L'exploitation de cette dernière peut se faire à travers l'une des nombreuses formes juridiques existantes, à savoir (25) :

- l'entreprise individuelle (EI)
- la société en nom collectif (SNC)
- la société à responsabilité limitée (SARL)
- l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)
- la société d'exercice libéral (SEL) sous ses différentes déclinaisons inscrites au tableau de l'Ordre et régies par la loi du 31 décembre 1990 :
  - la société d'exercice libéral à responsabilité limitée (SELARL)
  - la société d'exercice libéral unipersonnelle à responsabilité limitée (SELURL)
  - la société d'exercice libéral par actions simplifiée (SELAS)
  - la société d'exercice libéral par actions simplifiée unipersonnelle (SELASU)
  - la société d'exercice libéral à forme anonyme (SELAFA)
  - la société d'exercice libéral en commandite par action (SELCA)

C'est lors de la création ou de la reprise d'une officine que les pharmaciens titulaires doivent se poser la question du choix du statut juridique le plus approprié pour exercer leur profession. En effet, chaque forme juridique présente des avantages et des inconvénients qu'il convient de mesurer. Le choix du statut est important car il a des conséquences sur le plan juridique et fiscal de l'entreprise, sur les obligations comptables et sur les processus de décision.

#### **L'Entreprise Individuelle**

L'EI est la plus ancienne forme d'exploitation. Le pharmacien titulaire est propriétaire de l'officine sous le statut d'entrepreneur individuel. Son patrimoine personnel et professionnel étant confondu, il est personnellement et indéfiniment responsable, des dettes éventuelles de la pharmacie. Fiscalement, il impute le revenu qu'il perçoit, à la base imposable de son impôt sur le revenu, au titre des bénéfices industriels et commerciaux.

#### **La Société en Nom Collectif**

La SNC est une société commerciale de personnes, qui est propriétaire de l'officine. Celle-ci n'a donc pas l'obligation d'être inscrite au Registre de l'Ordre National des Pharmaciens, contrairement aux associés qui doivent être, en leur nom personnel, inscrits au registre de l'Ordre. Si dettes il y a, les associés en sont responsables solidairement et indéfiniment sur leurs biens personnels. Fiscalement, les bénéfices générés sont répartis entre les associés qui l'imputent respectivement au titre des bénéfices industriels et commerciaux à leur base imposable, ce qui signifie qu'ils sont assujettis à l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP). La société a également la possibilité de privilégier le régime de l'impôt sur les sociétés (IS) et donc ses avantages.

### **La Société à Responsabilité Limitée**

Il s'agit d'une société commerciale de capitaux. Les associés sont redevables des éventuelles dettes de l'entreprise uniquement à hauteur de leurs apports et peuvent fixer librement le montant du capital social. Sur le plan fiscal, la société est soumise à l'impôt sur les sociétés, mais elle peut être à l'impôt sur le revenu, s'il s'agit d'une SARL familiale ou si elle est constituée depuis moins de 5 ans. Ce choix pour l'impôt sur le revenu est irrévocable et les associés en deviennent redevables. Notons que la SARL ne peut être propriétaire ou copropriétaire que d'une seule officine.

### **L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée**

Il s'agit d'une SARL à associé unique. La responsabilité est limitée uniquement à l'apport de l'associé. Sur le plan fiscal, la société est imposée à l'impôt sur le revenu avec une possibilité d'opter pour une imposition à l'impôt sur les sociétés de manière irrévocable.

### **La Sociétés d'Exercice Libéral**

Le capital de la société doit obligatoirement être détenu par des pharmaciens. La loi permet aux pharmaciens et à la SEL de détenir jusqu'à deux participations minoritaires dans deux autres SEL d'officine. L'exploitation en SEL représente 65% des modes d'exploitations des officines en 2021. Notons que la législation et la réglementation en place ne permettent pas aux pharmaciens de créer une SEL pluridisciplinaire.

- La SELARL partage les caractéristiques de la SEL et de la SARL. La société peut être constituée par un associé unique, on parle dans ce cas de SELURL.
- La SELAFA partage les caractéristiques à la fois de la SEL et de la SA. Ce modèle est privilégié par les officines de taille importante ayant des investissements conséquents, des flux financiers et des effectifs importants, nécessitant une certaine crédibilité à l'égard des banques et des fournisseurs.
- La SELAS partage les caractéristiques à la fois de la SEL et de la SAS. Elle présente l'avantage d'avoir un fonctionnement et une administration grandement simplifiés. Le ou les pharmaciens exploitants doivent détenir la majorité du capital.

### **La Société de Participation Financière des Professions Libérales (SPFPL)**

Elle peut être créée sous forme d'une SARL ou d'une société par actions et doit être inscrite auprès de l'Ordre. Les associés sont responsables dans la limite de leurs apports. Elle permet l'acquisition d'une ou de plusieurs sociétés d'exercice. Elle facilite l'intégration d'un nouveau praticien à une structure existante, l'organisation de la structure de contrôle et l'organisation des différentes structures d'exercice.

Tableau 2 : Récapitulatif des statuts juridiques (26)

	EI	SNC	SARL	SELARL	SELAS	SELAFA
<b>Nombre d'associés</b>	Pas d'associé	2 à 100			2	3
<b>Capital social</b>	Pas de capital social	Montant libre	Montant libre ; 20% versés au moment de la constitution ; le solde dans les 5 ans suivants		Montant libre ; 50% versé au moment de la constitution ; le solde dans les 5 ans suivants	37 000€ minimum
<b>Régime fiscal de la société</b>	IR	Chaque associé déclare séparément et personnellement la part de bénéfices qu'il a encaissée et se trouve imposé à ce titre à l'IR. Option possible à l'IS.	IS Option possible à l'IR pour les SARL/SELARL dites de famille.		IS	
<b>Responsabilité</b>	Indéfinie et solidaire		Limitée au montant des apports			
<b>Régime social</b>	Travailleur non salarié				Double affiliation : travailleur non salarié et salarié	

A titre indicatif, en 2008 les entreprises individuelles étaient légèrement majoritaires avec 11 372 officines contre 11 090 officines sous forme de sociétés. Depuis, la forme d'exercice individuel est devenue minoritaire car la grande majorité des praticiens se tournent vers les sociétés pour se soulager de la pression fiscale qu'engendre cet exercice. En 2021, le nombre d'officines exploitées en société, toutes formes confondues, représentait 85% des pharmacies (23).

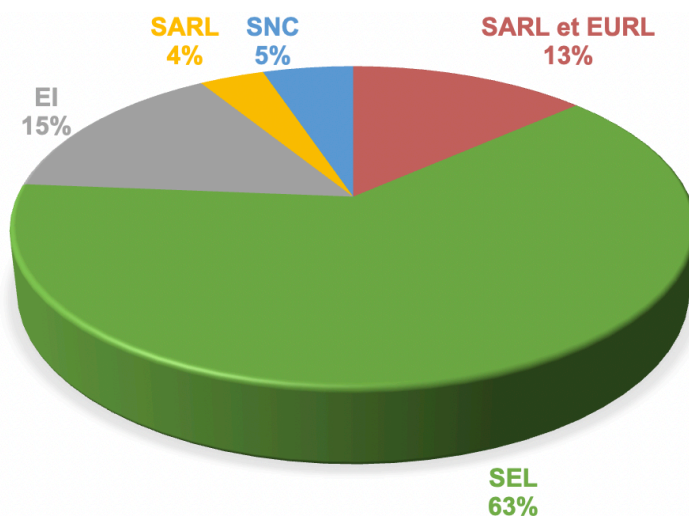


Figure 5 : Mode d'exercice des officines (23)

### II.1.1.2. Le choix du régime fiscal

Dans une officine soumise à l'IR, les charges sociales liées à l'exploitation et l'impôt sur le revenu sont payées sur la totalité du bénéfice y compris sur la partie du capital remboursé aux banques alors même que cet argent n'est pas disponible. Le bénéfice de l'entreprise est imposé au nom de l'entrepreneur, au barème progressif de l'IR.

Dans une officine soumise à l'IS, le titulaire paie son IRPP, ses charges et ses cotisations obligatoires d'exploitation TN seulement sur la rémunération qu'il perçoit. L'imposition à l'IS permet de déduire le salaire du titulaire du bénéfice imposable. Les dividendes versés sont assujettis aux cotisations sociales à hauteur de 25%.

En fonction de la taille de l'officine et du montant des bénéfices, différents taux d'imposition s'appliquent (27) :

- un taux réduit de 15% s'applique si le bénéfice de la société est inférieur à 38 120€ sur les 12 mois de l'exercice comptable de l'année concernée. Pour bénéficier de ce taux réduit l'officine doit avoir un CA inférieur à 10M€ et 75% de son capital doit être détenu par un ou plusieurs titulaires.
- pour les sociétés avec un exercice ouvert du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022, un taux normal de 25% est appliqué, sans distinction de chiffre d'affaires. Depuis 2020, le poids global de l'impôt sur les sociétés a été allégé, tel que le prévoyait la loi de finances 2018. Pour les exercices ouverts depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'IS est passé de 26,5% à 25% en 2022. Ce gain est non négligeable pour les officines gérées en sociétés car par exemple pour une officine avec un bénéfice net de 600 000 euros, l'économie réalisée depuis 2018 (date de la première baisse d'impôt) représente environ 25 000 euros.

Tableau 3 : Évolution de l'impôt sur les sociétés entre 2018 et 2022 (28,29)

Tranche de bénéfice imposable	Taux 2018	Taux 2019	Taux 2020	Taux 2021	Taux 2022
0 à 38 120€	15% (CA <7,5M€)	15% (CA <7,5M€)	15% (CA <7,5M€)	15%(CA <7,5M€)	15% (CA <10M€)
38 120 à 500 000€	28%		28%	26,5% (CA jusqu'à 250M€) et 27,5% (CA >250M€)	25%
> 500 000€	33,3%	31%			

Le choix de l'IS est judicieux car il permet une meilleure optimisation de la gestion fiscale de l'officine qu'avec l'IR. L'IS présentait auparavant quelques inconvénients lors de la revente des officines, mais ce point a été amélioré avec le statut de SPFL, à travers les déductions des intérêts d'emprunt contractés et celles des frais d'installation.

En conclusion, il est recommandé aux praticiens de se faire conseiller par des experts dans les différentes formes juridiques (avocats, experts-comptables, etc.) pour déterminer au mieux le schéma et la structure les plus adaptés à l'exercice de la profession en fonction de leurs projets.

## II.1.2. Le chiffre d'affaires

Le CA est le produit des ventes et des prestations de services d'une officine sur une période déterminée (une année en général), que l'on appelle exercice comptable.

Auparavant, le CA des officines pouvait être considéré comme une valeur repère, puisque la rentabilité des pharmacies était plus ou moins homogène. Actuellement, la diversification des sources de revenus et le développement de la concurrence ont généré une grande disparité dans leur rentabilité. Le CA est devenu quelque peu désuet dans l'obtention d'une vision globale de la santé économique de l'officine mais reste tout de même intéressant pour mesurer l'activité économique de façon quantitative.

L'année 2021 enregistre une évolution générale du CA de toutes les catégories d'activités et ce indépendamment de la situation géographique de l'officine. Cette évolution s'explique par (30) :

- une hausse de 4% des prescriptions de ville, qui doit être néanmoins tempérée par l'augmentation de 27% des ventes de produits chers (PFHT > 1.930 euros), pour l'activité à 2.1%.
- une hausse de 11 % des ventes de compléments alimentaires, pour l'activité à 5.5 %.
- le développement et la hausse de 7% des ventes de DM délivrés hors prescription médicale et une augmentation de 2% des ventes en cosmétique, pour l'activité à 20 %.

L'évolution du CA est également due au développement de services tels que le dépistage et les campagnes de vaccination. En représentant 10.6% du CA global, les rémunérations à l'honoraires contribuent elles aussi à l'accroissement du CA et permettent d'assurer un certain équilibre financier à l'officine.

Tableau 4 : Évolution du CA (H.T) associant ventes et prestations de services (30)

		CA 2021	Évolution du CA 2020/2021
Médicaments et préparations remboursables	<b>TVA 2,1%</b> (honoraires incluses)	1 255 500€	+4,80 %
	<b>TVA 2,1%</b> (hors honoraires)	219 100€	+8,21 %
Médicaments non remboursables, dispositifs médicaux, compléments alimentaires et produits inscrits sur la liste des produits et prestations remboursables	<b>TVA 5,5%</b>	198 200€	+3,76 %
	<b>TVA 10%</b>	92 600€	+1,30 %
Ventes de produits de parapharmacie, certains dispositifs et produits non remboursables, pansements	<b>TVA 20%</b>	230 100€	+5,51 %
Honoraires de dispensation		142 300€	+2 %
Honoraires à l'ordonnance		76 700€	+18 %
Services : contrats de coopération commerciale sur les génériques, vaccination covid et réalisation des tests antigéniques		76 600€	+38 %
<b>CA (H.T) associant les ventes et les prestations de services</b>		<b>2 072 000€</b>	<b>+6 %</b>

Cependant, de fortes disparités sont constatées entre les officines, qui ne peuvent désormais plus compter sur la hausse de volume des ventes de médicaments prescrits et remboursables pour assurer leur rentabilité.

Ainsi, les officines centrées sur les spécialités remboursées et peu diversifiées dans leurs services et produits de parapharmacie sont plus à même d'être menacées par les évolutions du marché. En conséquence, il est conseillé de développer les ventes libres et de mettre en place des services diversifiés et de qualité, car ces derniers deviennent de véritables leviers sur lesquels les pharmacies peuvent s'appuyer pour maintenir leur CA.

De même, il est indispensable d'établir des stratégies commerciales et économiques qui s'articulent autour de la qualité d'accueil, de services et d'écoute, du merchandising qui renvoie une image positive et d'une politique de prix travaillée et attractive.

La taille de l'officine est également un facteur clé qui doit être pris en compte lors de la création ou de la reprise d'une officine. En effet, plus la superficie du bâtiment est importante et moins la pharmacie est dépendante de la vente de médicaments remboursables. Elle peut ainsi profiter d'une répartition de CA plus pérenne.

### **II.1.3. L'excédent brut d'exploitation**

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est un excellent indicateur financier de l'état de santé économique d'une officine. Il permet d'apprécier la performance économique de l'entreprise à travers l'analyse des performances de ses activités opérationnelles. Il est le reflet de la rentabilité de l'officine. Il s'obtient en retirant de la performance commerciale et de gestion, la rémunération et les charges sociales du titulaire.

**EBE** = Marge brute – (Achats + Charges externes + Impôts + Taxes + Salaires bruts + Charges sociales)

Le montant de cet EBE doit pouvoir garantir la rémunération du titulaire (IR inclus), le remboursement des emprunts, le paiement de l'impôt lié à l'activité de l'officine et l'augmentation du niveau de trésorerie (31).

Un EBE positif signifie que l'officine est rentable car elle vend ses services et produits plus cher que leur coût de revient. Elle a ainsi la capacité de mettre en place des stratégies d'investissements qui permettront d'augmenter encore davantage cette rentabilité.

En revanche, un EBE faible voire négatif est le signe d'une mauvaise gestion de l'entreprise ou de difficultés opérationnelles. Dans ce cas, le pharmacien n'est souvent pas rémunéré à sa juste valeur. Le métier devient sans avenir, car moins d'installations ou de reprises. A titre indicatif en 2021 en France, on dénombrait une moyenne de 3 fermetures d'officines pour 1 000 000 d'habitants, dont 65.5% faute de repreneurs ou suite à une liquidation judiciaire (23).

Cet indicateur est très pertinent pour évaluer la valeur d'une officine en fonction de la rentabilité économique qu'elle dégage. Toutefois, il l'est moins pour comparer la performance inter-officine puisqu'il dépend de la rémunération versée au titulaire qui elle-même dépend de la forme juridique et fiscale choisie.

#### II.1.4. La performance commerciale et de gestion

La performance commerciale et de gestion (PCG) est l'indicateur financier le plus pertinent pour mesurer la rentabilité d'une officine et son évolution. Il peut être utilisé pour comparer la performance inter-officine indépendamment du type d'imposition et de la forme juridique. Il s'obtient en soustrayant les charges externes, les taxes et impôts (hors IS) et les charges de personnel (hors titulaire), de la marge globale (rémunération officinale).

$$\text{PCG} = \frac{((\text{Marge commerciale} - \text{charges externes} - \text{impôts et taxes} - \text{charges de personnel}) / \text{CA (HT)}) \times 100$$

#### II.1.5. La marge brute

La marge brute, aussi appelée rémunération officinale, est un indicateur financier qui permet de juger de la rentabilité d'une officine. Son étude sert de référence dans la mesure de l'activité et de la performance officinale de manière plus pertinente que la simple marge commerciale. Elle s'obtient par la différence entre le prix de vente HT et le coût des achats consommés, en prenant en compte les rémunérations issues des coopérations commerciales, les remises des groupements, les honoraires de dispensation et les rémunérations sur objectifs de santé publique (ROSP).

$$\text{Marge} = \text{Prix de vente HT} - (\text{Stock initial} + \text{achats en cours d'exercice} - \text{Stock final})$$

Elle reflète la maîtrise de la gestion des achats. Plus la politique d'achat de l'officine est optimisée et plus les marges sont importantes. Afin de booster sa marge le titulaire dispose de plusieurs leviers :

- optimiser sa politique de prix par la mise en place d'une stratégie en fonction de l'élasticité prix des produits. Il y a deux axes majeurs : les produits à forte marge mais où la vente est difficile et les produits à faible marge avec un volume de vente important.
- optimiser sa politique d'achat : pour cela le titulaire peut adhérer à un groupement. Le titulaire doit négocier ses prix d'achat auprès des fournisseurs, en fonction du prix de vente escompté et du taux de marge attendu. Pour augmenter son pouvoir de négociation, il peut réduire le nombre de ses fournisseurs en privilégiant certaines références proposées à sa clientèle. Ainsi son pouvoir de négociation ne sera pas dilué.
- gérer correctement ses stocks : le nombre important de références répertoriées en officine peut rendre difficile cette tâche. Le LGO permettra le suivi des produits ou plus largement des gammes en fonction des stocks, des prix et des ventes enregistrées. En cas de déficit par rapport à l'objectif initial, le titulaire pourra ainsi cibler la marge du produit et/ou de la gamme concerné et prendre les mesures adéquates.

Ces points sont développés en détail, plus tard dans cette thèse.

Pour information, 2021 a été une année exceptionnelle, en raison de la crise sanitaire, les actes Covid ont représenté plus du tiers de l'augmentation de la marge (+7%), avec une moyenne dégagée sur cette activité de 19 000€ par officine. En parallèle, on a pu constater une chute de 4,46 % des honoraires de dispensation qui corrèle au déremboursement de l'homéopathie et à la diminution des prescriptions (32).

### II.1.6. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est un indicateur de la qualité de gestion de l'officine. Il s'obtient par la différence entre l'argent détenu mais non mobilisable (crédits clients et stocks) et l'argent mobilisable nécessaire à l'exploitation d'une officine mais non détenue (dettes fiscales et sociales, crédits fournisseurs). Son origine s'explique par le délai de latence existant entre la sortie d'argent nécessaire à l'achat des produits par la pharmacie et la rentrée d'argent effective dû à leurs ventes.

**BFR** = Stocks + crédit clients + autres créances – (crédit fournisseurs + crédit État + crédit salaires à payer + crédit organismes sociaux)

Les notions d'immobilisation de stock (produits achetés aux fournisseurs et exposés dans l'officine ou en stock, qui attendent d'être vendus aux patients) et de crédit clients (produits vendus aux patients mais avec un délai de latence dans le paiement) entrent ainsi en compte dans le BFR.

Un BFR positif signifie que l'officine a un besoin de financement pour faire face aux décalages entre le crédit client et le crédit fournisseur. Ce manque d'argent doit pouvoir être couvert par l'excédent de ressources de l'officine, aussi appelé fonds de roulement (FR).

**FR** = (capitaux propres + capitaux empruntés à moyen et long terme) – actif immobilisé

Un BFR négatif est une bonne chose. Cela signifie que l'officine génère suffisamment de ressources à court terme et donc qu'elle n'a pas besoin de trésorerie, pour financer le décalage entre ses décaissements et ses encaissements.

Afin de développer la croissance de l'officine, il est important de comprendre que l'augmentation des ventes entraîne une augmentation des créances clients et du besoin de stock. Voici donc quelques conseils pratiques pour optimiser le BFR d'une officine (1) :

- Négocier un délai de paiement de 60 jours auprès des fournisseurs.
- Optimiser le système de tiers payant pour diminuer le délai de transmission des dossiers à la caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM).
- Limiter la durée et le montant des crédits clients.
- Diminuer la valeur d'immobilisation du stock en multipliant les commandes avec un volume de produits pouvant répondre à un besoin patients/clients inférieur à 60 jours.



### II.1.7. La trésorerie

La trésorerie est un indicateur de l'équilibre financier de l'officine. Il s'agit de l'argent qu'il lui reste dans sa caisse et sur son compte bancaire une fois les dépenses payées. Elle s'obtient par la formule suivante :

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Une trésorerie positive signifie que les recettes de l'officine dépassent ses dépenses.

A contrario, une trésorerie négative signifie que ses dépenses dépassent ses recettes et donc que le solde de son compte bancaire est débiteur.

Elle est essentielle car elle permet de faire face aux dépenses liées à l'activité de l'officine à court terme.

Pour ne pas être à découvert bancaire, voici quelques conseils pratiques pour bien gérer sa trésorerie (33) :

- Construire un plan de trésorerie prévisionnel : pour un suivi efficace il faut identifier les encaissements et les décaissements en faisant le point sur les charges fixes, ainsi on peut déterminer et anticiper les périodes à risque pour la trésorerie.
- Établir un suivi mensuel : beaucoup d'éléments peuvent modifier l'état de santé de la trésorerie (exemple : un retard de paiement, l'acquisition d'un nouveau matériel, une augmentation des frais de chauffage, etc.). En effectuant ce suivi, le titulaire pourra prendre les décisions adéquates (exemple : repousser un investissement non urgent en cas de trésorerie faible), ainsi il garde le contrôle de son activité et peut continuer à développer l'officine en limitant les risques.
- Utiliser un LGO pour s'aider dans le suivi et la gestion de la trésorerie.
- Optimiser les délais de paiement (optimiser la transmission des dossiers à la CNAM et limiter la durée des crédits clients).
- Bien prendre conscience de l'échéance des encaissements et des décaissements à venir, pour optimiser les paiements. Par exemple, si le mois suivant comporte une grande rentrée d'argent et peu de décaissements, il ne faut pas hésiter à payer ses fournisseurs directement.
- Disposer d'une trésorerie équivalente à la valeur de 45 jours d'achat, pour couvrir les éventuels besoins.

## II.1.8. Les charges de fonctionnement

Comme dans toute entreprise commerciale, l'officine doit maîtriser ses charges pour s'assurer une certaine rentabilité. L'ensemble des charges (exploitation courante et frais exceptionnels) que supporte l'officine englobe, entre-autres, le salaire des employés, la location du matériel, les assurances et la gestion des locaux (loyer, emprunt, abonnement électrique, etc.).

Selon la taille de l'officine, les charges représentent entre 3.9 % et 6.1 % du CA (HT) (34).

Tableau 5 : Les charges en officine (34)

Taille de l'officine (€)	Charges externes moyenne (%)	Charges externes moyennes (€)
< 790 000	6.1	36 500
790 000-1 149 999	4.9	47 700
1 150 000 - 1 549 999	4.4	59 100
1 550 000- 2 079 999	4.1	73 000
2 080 000 – 3 669 999	3.9	99 500

Afin de gérer au mieux les charges de fonctionnement, il est important que le titulaire étudie le détail des dépenses et élimine les charges superflues. Il doit cependant être vigilant car certaines charges peuvent sembler superflues mais ont un lien direct sur l'activité, par exemple, l'acquisition d'un TPE supplémentaire peut booster le CA, en évitant la création de files d'attente.

Une des anomalies de gestion les plus fréquemment rencontrées, est la présence de locations avec option d'achat. C'est le cas notamment des enseignes lumineuses, des équipements informatiques et des dispositifs publicitaires. Ces biens en leasing ont un coût de revient plus élevé que dans le cadre de leur acquisition directe. Il convient donc d'y prêter une attention particulière en privilégiant si possible l'achat direct.

Le contrôle des charges en cours d'exercice n'est pas à délaissier car il permet d'éviter les mauvaises surprises.

### **II.1.9. La gestion des stocks**

Le stock est un outil indispensable, qui permet de répondre aux besoins des patients / clients de l'officine. Il s'agit de l'ensemble des marchandises disponibles à l'instant donné. Dans l'idéal, l'officine peut fournir à sa patientèle tout ce dont elle a besoin or, d'un point de vue pratique cela lui est impossible du fait de l'immense panel de références : plus de 8000 spécialités à usage humain, 4000 spécialités à usage vétérinaire et 12000 produits de parapharmacie et accessoires (35). L'officine doit donc mettre en place une stratégie dans son référencement et la gestion de ses stocks.

#### **II.1.9.1. L'analyse du stock par la méthode ABC (35)**

Cette méthode statistique, définie par l'économiste Pareto, divise les produits vendus en officine, en 3 grandes catégories :

- les produits A correspondent à 80% du CA et représentent 15 à 20% des articles vendus. Du fait qu'ils se vendent au minimum une à deux fois par jour, l'officine doit en détenir en permanence. La gestion de leur stock doit être très rigoureuse pour prévenir toute rupture qui serait préjudiciable en termes de qualité de service et de CA.
- les produits B correspondent à 15% du CA et représentent 20 à 40% des articles vendus. Il s'agit de produits peu demandés mais qui attirent une clientèle particulière.
- les produits C correspondent à 5% du CA et représentent 40 à 65% des articles vendus. L'officine n'a pas d'intérêt à les détenir car la fréquence des livraisons des fournisseurs lui permet de se les procurer dans de brefs délais.

Cependant, il faut tout de même prendre en considération que dans le cadre de sa mission publique, l'officine doit pouvoir répondre à des demandes urgentes et donc avoir en stock certains produits peu délivrés, c'est le cas notamment des stupéfiants et des héparines de bas poids moléculaire (HBPM). Elle doit également tenir compte dans ses commandes de s'assurer un stock de garde. À contrario, certains produits comme ceux sortis de la réserve hospitalière ou les produits respectant la chaîne du froid, doivent être gérés individuellement selon les difficultés de retours.

En moyenne le stock d'une officine est composé de 4000 à 6000 références et varie selon la localisation de cette dernière. Dans le cas d'une officine de quartier avec une patientèle aux habitudes définies, il convient d'entretenir un stock en profondeur, c'est-à-dire de privilégier le nombre d'unités par référence. Dans le cas d'une officine située sur une zone de passage, il faut entretenir un stock en largeur, c'est-à-dire qu'il faut augmenter le nombre de références proposées. La connaissance des besoins de l'officine est donc indispensable pour établir la politique d'achats.

### II.1.9.2. Le taux de rotation des stocks et la durée moyenne de stockage

Ce sont des indicateurs utiles pour connaître la bonne gestion ou non des stocks.

Le taux de rotation des stocks permet de déterminer le temps nécessaire à l'écoulement complet du stock, sur une période donnée. Il s'obtient en divisant le coût d'achat des produits vendus, par la valeur moyenne des stocks au cours d'une année.

**Rotation des stocks** = Coût d'achat des produits vendus / valeur moyenne du stock

A titre indicatif, le taux actuel moyen de rotation des stocks en officine est de 9 (35). Comprenons ici que le stock est renouvelé 9 fois durant l'année. Plus ce taux est élevé et meilleure est la performance.

A CA équivalent, une meilleure rotation du stock permet de dégager rapidement une trésorerie plus conséquente, réduisant d'autant le BFR.

Le calcul de la durée moyenne de stockage détermine quant à elle, la durée moyenne entre l'instant où le produit est acheté et celui où il est vendu.

**Temps d'écoulement des stocks** = 360 jours / rotation des stocks

Il se situe aux alentours de 40 jours. Cette valeur signifie une gestion correcte des stocks.

Une bonne gestion des stocks est une gestion en adéquation avec les besoins liés à l'activité de l'officine. En effet, une durée de stockage trop importante entraîne un risque de péremption, de détérioration ou encore d'obsolescence des produits mais aussi des frais supplémentaires de stockage et de fonctionnement. De plus, cela implique une mauvaise gestion de la trésorerie puisque celle-ci se retrouve immobilisée dans un stock dormant. (35)

Dans le cas d'une durée supérieure à 40 jours de stock, le titulaire doit déterminer la cause de l'immobilisation des produits concernés. Les raisons peuvent être multiples :

- une erreur de commande,
- un merchandising mal effectué,
- des vols commis par les clients ou par les employés,
- des réceptions mal vérifiées,
- une diminution de la fréquentation de l'officine,
- etc.

Il est conseillé au titulaire :

- D'ajuster ses stocks en fonction :
  - o de la saisonnalité des produits,
  - o de la classe de rotation (A-B-C),
  - o de la classe thérapeutique (indispensable),
  - o des risques réels de ruptures fournisseurs.
  
- De mettre en place certains moyens, comme :
  - o installer des antivols et des vidéo-surveillances,
  - o compléter la formation du personnel,
  - o augmenter l'information et le conseil sur les points de vente.
  
- D'être plus vigilant dans la gestion des stocks par :
  - o la vérification systématique des quantités livrées,
  - o l'enregistrement systématique des produits sortant,
  - o la mise en place d'une procédure de sortie des périmés,
  - o l'instauration d'une bonne communication au sein de l'équipe.

À l'inverse, notons qu'une durée de stockage trop réduite expose l'officine à un risque de rupture. Dans ce cas, elle ne peut honorer les demandes de ses patients/clients, ce qui représente un manque à gagner.

Un stock bien géré doit être adapté en permanence et doit contenir toutes les références nécessaires au besoin des patients. Une gestion informatisée des stocks à l'aide du LGO, garantit au titulaire un suivi permanent des quantités de produits vendus et lui permet de connaître et de suivre les différents ratios financiers et d'exploitation de l'officine. Les données ainsi recueillies lui permettent d'adapter les quantités des produits qu'il commande et d'identifier et de supprimer les références peu voire plus vendues.

## **II.2. Les leviers de performances sociales**

La rentabilité de l'officine repose sur la fidélisation et l'implication des collaborateurs. Ce chapitre vise à fournir des conseils et des solutions concrètes dans l'organisation d'un management structuré qui conduit à la pérennité de l'officine. En effet, disposer d'un cadre optimal de travail engendre la motivation et l'implication des membres de l'équipe et donc le développement économique de l'entreprise.

### **II.2.1. L'environnement motivationnel**

L'optimisation des performances sociales passe par la notion de motivation, car celle-ci permet d'augmenter la productivité des salariés (36).

### II.2.1.1. La motivation : source de performance

On note deux grands types de motivation (37) :

- la motivation extrinsèque où les actions et les comportements du salarié sont motivés soit par une récompense, soit pour éviter une conséquence. Elle repose, par exemple, sur l'obtention d'une prime ou d'une augmentation de salaire. La difficulté est que ce type de motivation est éphémère, c'est-à-dire que le salarié va davantage réagir plutôt qu'agir. De fait, le travail fourni permet simplement d'assurer le fonctionnement minimal de l'officine.
- la motivation intrinsèque implique quant à elle, la recherche d'une satisfaction personnelle chez le salarié. Il en est l'acteur et ne subit pas de pression extérieure car cette motivation est issue du plaisir ressenti à l'exécution d'une tâche et de la satisfaction du travail accompli. Cette motivation repose sur des éléments tels que la fierté d'un résultat obtenu, l'accomplissement de soi et la satisfaction personnelle propre à chaque collaborateur. Elle procure l'envie de fournir des efforts et de s'investir davantage dans l'officine.

Le titulaire doit stimuler la motivation intrinsèque en priorité, car elle est source de plaisir et d'épanouissement dans le travail officinal. Toutefois, toutes les sources de motivation doivent être exploitées (obtenir un CDI, une prime, un samedi matin, etc.) puisque lorsque le salarié est motivé, il est force de propositions, plus investi, plus productif et moins absent (37).

Ce management motivationnel implique de bien connaître ses salariés. La mise en place d'entretiens individuels personnalisés permet de savoir ce qui motive chaque membre de l'équipe. Il est conseillé au titulaire d'effectuer ce suivi régulièrement, à travers des entretiens périodiques et d'établir des fiches d'entretiens continues où répertorier les motivations de chacun et leur évolution (1).

Le titulaire peut par exemple, créer pour chaque grande mission confiée à un employé, une fiche d'évaluation continue avec un entretien mensuel, pour évaluer son ressenti et ses éventuels besoins afin de l'épauler si nécessaire dans l'avancement de cette dernière.

Il peut également utiliser un très bon outil managérial qu'est le feedback, traductible par « retour d'information ». Il s'agit alors de donner un retour régulier à son salarié sur les efforts qu'il fournit. Ces feedbacks ont pour finalité d'impacter directement son comportement, dans le but de le faire progresser pour améliorer ses performances. Il est bien évidemment important de prendre également en considération les feedbacks émis par les membres de l'équipe officinale. Établir une communication de qualité est primordiale car elle doit être constructive, de façon à stimuler la motivation intrinsèque de chacun.

Notons que les comportements managériaux qui consistent à faire preuve d'autorité en sanctionnant un collaborateur et qui le pousse à agir pour éviter de faire face à une conséquence désagréable (conflits professionnels, licenciement, etc.) sont à éviter. En effet, ils engendrent chez l'employé des émotions comme la peur, le stress et la frustration, qui peuvent être perçues par les patients/clients et leur renvoyer une image négative de l'officine. De plus, ces émotions sont démotivantes sur le long terme et favorisent l'absentéisme, ce qui est économiquement préjudiciable pour l'officine (36).

### II.2.1.2. Les causes et signes de démotivation

En repérant et en réagissant rapidement aux signes de démotivation de son équipe, le titulaire encourage la satisfaction de ses collaborateurs et évite d'éventuelles baisses de performances économiques. En effet, la démotivation d'un employé entraîne de lourdes conséquences, qui peuvent être préjudiciables à la fois pour l'employé, pour l'équipe et pour l'officine en général. C'est pourquoi il est important de savoir identifier les causes, parmi lesquelles figurent (38) :

- un salaire qui ne correspond pas au profil de l'employé : à son coefficient d'ancienneté, à ses responsabilités, à ses compétences et à son implication.
- un manque de possibilités d'évolution professionnelle et une absence d'opportunités de développement, avec l'impossibilité d'acquérir de nouvelles compétences.
- un sentiment d'insécurité professionnelle qui peut être causé par une mauvaise gestion de l'officine, un mauvais management ou encore un contrat à durée déterminée.
- des relations conflictuelles au travail.
- un sentiment de manque de reconnaissance, face aux efforts fournis.
- une surcharge de travail qui peut être causée par un manque de personnel (arrêt de travail, accumulation des missions dues au covid-19, etc.).
- des horaires non adaptés aux besoins de l'employé et un refus de les modifier.

Certains signes apparaissent lorsque la démotivation s'installe chez un collaborateur et il est indispensable que le titulaire sache les repérer. Ces signes sont de deux ordres : l'un est en lien avec l'engagement professionnel de l'employé et l'autre avec son comportement (39).

Dans le premier cas, cela peut se traduire par (39) :

- rendre un travail hors délais ou médiocre,
- commettre des négligences professionnelles,
- commencer à négliger son apparence,
- refuser de nouvelles missions,
- etc.

Dans le second cas, cela peut se traduire par (39) :

- l'isolement de l'employé vis-à-vis de l'équipe,
- de l'irritabilité ou même de l'agressivité,
- des retards et/ou des absences,
- etc.

### II.2.1.3. Les leviers motivationnels

Pour prévenir la démotivation et plus généralement booster la motivation de chacun, il existe une multitude de leviers motivationnels applicables à l'officine. C'est au titulaire que revient la tâche d'insuffler cette motivation au sein de son équipe. Pour motiver et mobiliser l'ensemble de son équipe, il est conseillé au titulaire de (40) :

- créer du lien social avec son équipe autour de repas, de pauses-café, de challenges sportifs, d'afterworks, de fêtes d'anniversaires, de séminaires, etc.
- créer une ambiance de travail qui répond aux attentes de l'équipe en termes de qualité de vie (bien-être au travail, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, etc.).
- accorder une place importante à la culture d'entreprise en définissant les valeurs de l'officine, en favorisant la cohésion de groupe et en intégrant correctement chaque collaborateur pour éviter le turnover.
- donner de la visibilité à l'équipe en partageant les indicateurs de performance de l'officine, en communiquant sur les stratégies à mettre en place et en précisant les attentes du travail attendu.
- donner aux collaborateurs les moyens nécessaires pour accomplir à bien leurs missions (matériel, budget, temps, formation, etc.). Ces missions doivent être réalistes.
- manager l'équipe au quotidien en étant à leur écoute, en créant un climat de confiance, en leur attribuant des récompenses, en leur faisant des feedbacks et en célébrant avec eux les bonnes performances de l'officine.
- instaurer une forme de légitimité en leur déléguant certaines missions, en leur donnant plus de responsabilité et d'autonomie, en leur apportant de la reconnaissance et en leur permettant d'évoluer professionnellement.
- développer l'esprit d'équipe en lui donnant une identité (tenues assorties, badge, logo, etc.) et en favorisant l'entraide.

La motivation de chaque collaborateur vient booster la motivation générale et crée de cette façon une forme de motivation collective.

Afin d'accroître les performances économiques de l'officine, le titulaire doit amener ses employés à former une équipe solidaire et productive. Il joue un rôle essentiel dès leur arrivée jusqu'à leur intégration complète, au sein de l'équipe déjà en place (41).

La constitution d'une équipe solidaire reflète l'image de l'officine et véhicule un état d'esprit positif au travail, qui est source de performance.

Ces bonnes conditions améliorent à la fois le bien-être de chacun et permettent l'émancipation et la prise rapide de responsabilités des employés.

À travers sa force de travail et son état d'esprit positif, le titulaire doit lui-même servir d'exemple à son équipe (41). Ainsi, elle sera plus encline à contribuer au développement économique de l'officine, en s'investissant dans ses différentes missions.



## II.2.2. L'espace de travail

Invisible pour la clientèle, le back-office a longtemps été rogné au profit de l'espace de vente, cependant il s'agit d'un lieu stratégique où se joue une grande partie de la performance officinale. Pour être productifs les collaborateurs ont besoin de bonnes conditions de travail (41). L'espace de travail impacte également la qualité d'accueil et de prise en charge des patients/clients.

L'essentiel du métier se réalise au comptoir donc les missions effectuées en back-office ne doivent pas être contraignantes et prendre plus de temps que nécessaire. Dans ce cadre, l'adaptation du poste de travail est essentielle.

Pour améliorer cet espace, il est conseillé au titulaire de réaliser un bilan avec ses collaborateurs afin d'identifier les éventuelles nuisances (sol glissant, port de charges lourdes, mouvements répétitifs, etc.) (36). En fonction des retours, il peut par exemple agir sur :

- la fatigue musculaire : en installant des sièges assis-debout ergonomiques, en s'équipant de souris verticales, en positionnant les écrans d'ordinateurs à hauteur des yeux, en positionnant les comptoirs à hauteur de coudes et en installant des colonnes-tiroirs inclinables horizontalement pour en simplifier l'utilisation. Selon la taille de l'officine, un chariot à roulette peut être mis à disposition des collaborateurs, pour leur faciliter la réception et le transport des commandes.
- la fatigue nerveuse : en adaptant la température, l'intensité sonore (musique d'ambiance) et lumineuse (éclairage et écrans). En aménageant une vraie salle de pause (réfrigérateur, machine à café, lit rabattable pour les gardes, vestiaires, etc.), pour permettre aux collaborateurs de se détendre dans des conditions optimales.
- l'agencement et l'aménagement : en créant des fiches de poste qui font suite à une analyse précise de toutes les opérations effectuées en back-office et de leur fréquence, le titulaire peut convenir au mieux de leur emplacement dans l'officine. Par exemple, le poste de déballage des commandes peut être placé à proximité de la zone de livraison. On peut également installer :
  - o le stock dans un espace proche des comptoirs pour limiter les allers-retours.
  - o du mobilier de rangements pour éviter d'avoir des cartons qui bloquent le passage.
  - o un système d'automatisation des stocks qui permet un gain de place significatif.

L'optimisation des performances de l'équipe passe notamment par un environnement de travail adapté, c'est pourquoi le titulaire doit rester à l'écoute de ses collaborateurs.

## II.2.3. La productivité des salariés

### II.2.3.1. La masse salariale

Le titulaire se doit d'être assisté par un ou plusieurs pharmaciens adjoints, lorsque le CA de son officine dépasse les seuils définis par arrêté ministériel (42) :

- le titulaire doit être assisté au minimum par un pharmacien adjoint, lorsque le CA annuel HT est compris entre 1 300 000 et 2 600 000€.
- le titulaire doit être assisté au minimum par deux pharmaciens adjoints, lorsque le CA annuel HT est compris entre 2 600 000 et 3 900 000€.
- au-delà de 3 900 000€, le titulaire doit être assisté d'un pharmacien adjoint supplémentaire par tranche de 1 300 000€.

Pour le reste des salariés, le titulaire est libre de ses embauches.

La masse salariale est un poste de dépense important puisqu'elle représente environ 10% du CA (34).

C'est pourquoi, il est conseillé au titulaire d'être particulièrement attentif aux rémunérations de chacun de ses salariés afin de s'assurer qu'elles soient en lien avec le travail exécuté, leurs compétences, leurs responsabilités et leurs diplômes.

Si le montant des rémunérations est trop élevé par rapport aux performances économiques, la masse salariale entraîne un surcoût et pèse sur la rentabilité de l'officine. Dans ce cas, le titulaire doit impérativement privilégier les actions susceptibles d'augmenter la productivité de ses salariés. Et si malgré les efforts fournis, l'augmentation de productivité des collaborateurs n'arrive pas à couvrir le besoin d'augmentation de CA, cela peut signifier que le potentiel de l'officine est arrivé à saturation (1).

Bien que nous soyons dans un contexte de tension salariale, avec des difficultés de recrutement et à la recherche de qualification pour assurer les nouveaux services, l'effort important des officinaux sur la rémunération des équipes doit être correctement maîtrisé, car il est nécessaire de veiller au bon équilibre de la masse salariale, pour assurer la pérennité et la rentabilité de l'officine.

### II.2.3.2. La mesure de la performance salariale

Pour s'aider dans l'analyse de la performance économique de son équipe, le titulaire peut utiliser le ratio des charges de personnel / CA HT. Ce ratio permet de déterminer si le montant des charges engagées est justifié par la performance officinale (1). Il permet également de pouvoir comparer les charges de personnel entre officines, à CA et nombre de titulaires équivalent.

Ces frais comprennent le salaire brut des employés et les charges patronales y afférant. La rémunération et les cotisations sociales du titulaire en sont exclues (30).

$$\text{Charge de personnel/CA HT (\%)} = ((\text{Salaires brut des employés} + \text{charges patronales correspondantes}) / \text{CA HT}) \times 100$$

Un ratio faible signifie que l'équipe est productive et donc que les charges liées au personnel sont faibles au vu de la valeur produite (1).

A contrario un ratio élevé signifie que le CA est trop faible et donc que l'équipe est en sureffectif, ce qui diminue la rentabilité de l'officine. Dans ce cas, le titulaire doit prendre des mesures adéquates, comme évoquées dans le chapitre précédent. Il peut également agir en corrigeant les temps morts, en ayant une meilleure gestion de ses effectifs et en adaptant la gestion des plannings et des horaires d'ouverture.

A titre informatif, sur l'année 2020 un salarié générait un CA moyen de 374 000€ soit une marge brute de 115 000€, toutes activités confondues. Pour s'y référer, le titulaire doit tenir compte de son mode d'exercice et de la localisation de son officine. A savoir que les officines rurales avec plusieurs titulaires sont celles qui réalisent la meilleure performance, avec un ratio de productivité de 412 000€ par salarié (43).

### **II.3. La performance commerciale**

Ce chapitre aborde quelques stratégies et actions que le titulaire peut conduire pour défendre au mieux son objectif de maximiser sa marge et d'optimiser sa capacité de manœuvre selon la taille de son officine.

#### **II.3.1. Les stratégies d'achat**

Le poste de dépense le plus élevé en officine est celui de l'achat des marchandises. C'est pourquoi le titulaire doit optimiser au mieux ses coûts. Pour se faire, il doit choisir ses fournisseurs selon les conditions commerciales qui seront les plus bénéfiques à l'officine.

##### **II.3.1.1. Les conditions générales de vente**

Avant toutes négociations, la première démarche du titulaire doit être de discuter des conditions générales de vente avec les éventuels fournisseurs. Elles lui permettent de les comparer à travers leurs conditions tarifaires et les données d'ordre juridique et contractuel fournies.

Les conditions tarifaires comprennent :

- le barème des prix avec les dates de fin de validité.
- les délais de paiement et de livraison.
- les quantités minimales de produit par commande.
- les différents avantages octroyés :
  - l'escompte : geste commercial accordé si l'officine paie comptant.
  - les remises : geste commercial utilisé dans le cadre d'une commande importante, d'une campagne promotionnelle ou pour fidéliser le titulaire.
  - les ristournes : geste commercial attribué en fonction des ventes de l'officine.
  - les rabais : baisse de prix ponctuelle sur un produit, suite à un problème (retard de livraison, carton abîmé, etc.).

Le choix des canaux d'approvisionnement conditionne l'image que renvoie l'officine, son niveau de trésorerie et sa rentabilité. Habituellement, le titulaire passe plusieurs contrats avec différents fournisseurs (grossistes, laboratoires et groupement) et choisit un circuit préférentiel afin de garantir un approvisionnement continu et de qualité (1).

### II.3.1.2. La coopération commerciale

Avant le 1<sup>er</sup> mars de chaque année, le titulaire a la possibilité de conclure un contrat de coopération commerciale avec différents fournisseurs. Selon la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), il s'agit d'un contrat par lequel l'officine rend à son fournisseur un service spécifique, moyennant finance, permettant la promotion et la commercialisation du produit fourni, dans les meilleures conditions possibles (conseils, mise en avant au comptoir, vitrophanie, tapis promotionnel, etc.).

La coopération commerciale ne doit pas être liée aux conditions d'achat, telles que la quantité ou le nombre d'articles référencés par le fournisseur. Ce service est une opération ponctuelle sur un ou plusieurs produits définis. A l'échéance, le titulaire émet une facture à son fournisseur, mentionnant clairement la nature et la durée des opérations réalisées.

Notons que l'ensemble des ristournes, remises et coopérations commerciales est plafonné, tout avantage confondu, à 2,5 % HT du prix de vente pour les princeps et à 40% pour les génériques (44).

Tableau 6 : Plafonnement des remises commerciales (45)

CATÉGORIE	REMISE MAXIMUM ACCORDEE
Spécialités remboursables	2,5 % du prix d'achat HT
Médicaments génériques	40% du prix fabricant HT
Autres : spécialités non remboursables, parapharmacie et OTC	Remises librement fixées

De plus, la coopération commerciale se voit encadrée par des mesures de plus en plus contraignantes. En conséquence, les laboratoires délaissent peu à peu cette pratique au profit d'autres types de remises (1).

### II.3.1.3. Les remises (13)

Durant les négociations commerciales, le titulaire doit être méfiant des remises proposées par les fournisseurs, car certaines sont fonction du volume d'achat et bien qu'elles puissent paraître très séduisantes, il n'en est rien en termes de coût finaux et de logistique. Le titulaire doit garder à l'esprit que ses achats doivent être adaptés aux besoins et au potentiel de l'officine (1).

Les fournisseurs utilisent généralement trois types de remises pour mettre en valeur leurs offres :

- les remises quantitatives : diminution du prix par unité de produit, en cas d'achat en grande quantité.

$$\text{Prix d'achat remisé} = \text{Prix d'achat} \times (1 - \text{taux de remise})$$

- les remises en cascade : promotions successives sur certains produits par exemple 20% de remise initiale, puis 10% supplémentaires remisés.

$$\text{Taux de remise} = \text{taux remise initiale} + (\text{taux remise suppl} \times (1 - \text{taux remise initiale}))$$

- les remises sous formes d'unités gratuites (UG) : suivant un montant minimum d'unité à commander, le fournisseur peut donner des produits supplémentaires appelés unités gratuites.

$$\text{Taux de remises des UG} = (\text{UG} / (\text{unités commandées} + \text{UG})) \times 100$$

Selon les négociations, l'officine peut également bénéficier d'autres types de remises.

Il est essentiel d'analyser le prix d'achat réel des produits, en regard des différentes remises concédées par les éventuels fournisseurs.

Le titulaire doit pondérer ces avantages commerciaux par le volume et la vitesse d'écoulement des produits concernés (coût et durée du stockage) et par la possibilité de retourner les articles invendus et les périmés, afin d'aboutir à une certaine rentabilité de l'achat.

Le suivi informatique des ventes constitue une véritable aide dans la distinction des modalités de premier plan à prendre en compte (taux d'écoulement, historique des ventes, etc.). Les produits de saison et les produits avec une date courte de préemption méritent une attention toute particulière.

La gestion du stock est un élément à ne pas négliger lors d'une commande puisqu'un stock trop faible entraîne un risque de rupture de stock et donc un manque à gagner pour l'officine ainsi qu'une mauvaise image mais à l'inverse, un stock trop conséquent est coûteux et mobilise la trésorerie. En ayant cette vision globale, le titulaire peut ainsi renoncer aux « fausses bonnes » remises qui impliquent un stockage prolongé et les risques liés de préemption.

C'est le cas notamment des remises en UG, qui viennent alourdir les stocks et tromper sur le pourcentage réel de la remise. En effet, le titulaire ne doit pas assimiler 1 UG pour 10 produits commandés, à 10% de remise, car cela revient en réalité à 11 unités livrées, donc un stock plus conséquent et une remise d'environ 9%. De plus, pour bénéficier des remises en UG, l'officine doit vendre l'ensemble des produits de la commande (35).

A remises équivalentes, le choix du titulaire doit donc se porter de préférence sur les remises financières directes, plutôt que sur les remises physiques en UG.

Un autre axe de vigilance est le mode de règlement. Le titulaire doit être attentif aux avantages proposés tels que les escomptes mais également aux agios et aux délais de règlement négociables, fixés en général à 60 jours maximum.

#### **II.3.1.4. Les groupements de pharmacies (3)**

Un groupement de pharmacies se compose à minima de deux officines. Lorsqu'il gagne de l'ampleur, il peut prendre la forme d'une société ou d'une association de titulaires.

En 2021, 93% des officines ont fait le choix d'être affiliées à un groupement, ce qui démontre leur importance dans la distribution pharmaceutique (46).

Leur avantage principal est de permettre à l'officine adhérente, d'augmenter son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, grâce à des achats groupés avec d'autres pharmacies. L'officine bénéficie alors d'avantages financiers plus conséquents, à travers des remises, des escomptes et des promotions plus intéressantes que lors d'une négociation directe.

C'est donc le groupement qui, à travers sa centrale d'achat, a la charge de négocier avec les laboratoires, pour le compte des pharmacies adhérentes. Il obtient des conditions commerciales préférentielles qui permettent une augmentation des marges officinales, limitent l'immobilisation de trésorerie et le stockage dans l'officine et dégagent du temps au titulaire, pour se consacrer à ses patients. Certains groupements ont le choix de créer une plateforme logistique sur leur territoire afin de pouvoir stocker leurs produits et réduire le temps de livraison aux officines.

De plus, certains groupements proposent des services complémentaires tels que :

- une aide à la gestion administrative,
- la mise en place d'un site d'e-commerce pour l'officine,
- des programmes de promotions (publicité sur le lieu de vente (PLV)),
- des outils de communication (envoi d'emails et de catalogues),
- des plans d'optimisation des rayons et des vitrines,
- des formations pour les équipes.

Le pouvoir de négociation des conditions commerciales, le coût de l'adhésion et des cotisations ainsi que la présence d'un entrepôt, sont autant de critères que le titulaire doit prendre en compte, s'il souhaite rejoindre un groupement.

## **II.3.2. La fixation des prix de vente**

### **II.3.2.1. Les règles générales**

#### **II.3.2.1.1. La réglementation en vigueur**

Les grandes catégories de produits vendus en officine sont les médicaments remboursables dont le prix est déterminé par arrêté, les médicaments non remboursables et les produits de parapharmacie dont le prix est librement fixé par le titulaire.

Concernant les produits, hors médicaments, l'article L.410-2 du Code du Commerce mentionne : « *Sauf dans le cas où la loi en dispose autrement, les prix des biens, produits et services, relevant antérieurement au 1er janvier 1987 de l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945, sont librement déterminés par le jeu de la concurrence.* » (47).

L'article R. 4235-65 mentionne également que « *Lorsque le pharmacien est, en vertu de la réglementation en vigueur, appelé à fixer librement les prix pratiqués dans son officine, il doit y procéder avec tact et mesure.* » (48).

Notons que le titulaire n'est pas autorisé à revendre ses produits à perte, sauf dans le cas d'une obligation de santé publique qui fait suite à une décision des pouvoirs publics (49). Ce qui signifie qu'il ne peut revendre un produit en dessous de sa valeur effective d'achat, diminuée des éventuelles remises et additionnée du montant des différentes taxes (50).

La condition préalable à la détermination des prix est donc de bien connaître la réglementation en vigueur.

#### **II.3.2.1.2. Les médicaments remboursables**

Le prix d'un médicament remboursable est fixé par le Comité Économique des Produits de Santé (CEPS), suite aux négociations menées avec le laboratoire fabricant.

Ils tiennent compte (51) :

- du marché existant ainsi que de la cible du médicament, par exemple dans le cas d'un traitement pour une maladie rare, le volume de vente est faible et donc le prix est élevé.
- du prix de vente appliqué aux médicaments similaires déjà présents sur le marché.
- du niveau d'amélioration du service médical rendu (ou ASMR).
- des prix pratiqués à l'étranger.

Le prix public, c'est-à-dire le prix présenté aux patients en officine comprend les différentes marges (grossiste, officine, etc.), les forfaits et la TVA (52).

Le ministère de la Santé met en libre accès, un indicateur des prix des médicaments remboursables, consultable sur : <https://base-donnees-publique.medicaments.gouv.fr/>.

### II.3.2.1.3. Les médicaments non remboursables et les produits de parapharmacie

Le prix fabricant (HT) fixé par le laboratoire et les marges employées par les grossistes-répartiteurs et les officines sur les médicaments non remboursables sont libres, car ils sont jugés comme étant des produits de consommation courante. Rappelons que le titulaire peut s'approvisionner, soit auprès de grossistes-répartiteurs, soit directement auprès des laboratoires.

Le type d'approvisionnement le plus répandu est celui qui se fait auprès de grossistes, dans ce cas le prix du médicament vendu en officine correspond à :

**Prix du médicament** = Prix fabricant (HT) + marge du grossiste + marge de l'officine + TVA

Dans le cas de l'approvisionnement par un laboratoire, le prix du médicament vendu en officine correspond à :

**Prix du médicament** = Prix fabricant (HT) + marge de l'officine + TVA

Ce genre de pratique gagne du terrain, notamment chez les pharmacies dites low-cost, où les prix sont très bas, dû à leur grand volume d'achat en direct de médicaments.

De même que pour les médicaments non remboursables, le prix des produits vendus en parapharmacie est librement fixé par le titulaire. Pour rappel, il s'agit de produits de santé à usage non thérapeutique, comme les produits de soins et d'hygiène (préservatifs, brosse à dents, crème hydratante, etc.).

C'est sur l'ensemble de ces produits que le titulaire doit travailler efficacement sa politique des prix de vente, en fonction de la politique commerciale qu'il a défini, de ses prix d'achat, des marges qu'il souhaite et des ventes qu'il réalise, tout en gardant à l'esprit le seuil minimal de revente à perte.

Notons tout de même, que même si le prix est librement fixé par le titulaire pour les produits non remboursés, requérant ou non une ordonnance, il peut arriver que l'État conseille un prix maximum de vente.



### II.3.2.2. Le positionnement concurrentiel

Pour établir ses prix, le titulaire doit prendre en compte la clientèle ciblée, le prix d'achat et les frais de maintenance du produit ainsi que les tarifs pratiqués par la concurrence sur un même produit.

Dans le cas où l'officine se trouve en concurrence avec d'autres officines de proximité, avec des parapharmacies de grandes et moyennes surfaces (GMS) et/ou avec des commerces commercialisant des produits similaires, il est conseillé au titulaire d'étudier et de comparer régulièrement le positionnement de ses prix et de ses promotions à ceux pratiqués par cette concurrence.

Dans le cas où l'officine fait face à une officine concurrente, l'objectif est de vendre les produits les plus demandés par la patientèle/clientèle à un prix plus attractif (53). Une concurrence par les prix apparaît comme la méthode la plus utilisée par les acteurs d'un même marché. Dans le cas où l'officine ne peut proposer un tarif moins élevé que ses concurrentes, les conseils et la diversité des services qu'elle propose doivent venir compenser cette différence de prix.

Dans le cas où l'officine fait face à une GMS (ce qui inquiète 52 % des pharmaciens (54)), la concurrence porte notamment sur les produits de dermocosmétique, les laits infantiles, les compléments alimentaires, les tests de grossesse et sur les masques chirurgicaux. Dans les faits, l'officine vend ses produits de parapharmacie bien plus cher qu'en GMS, ce qui s'explique en partie par la différence des volumes d'achat et de vente entre ces deux réseaux de distribution (53). Le pouvoir de négociation des prix auprès des fournisseurs ainsi que la capacité de stockage étant plus faible pour l'officine, celle-ci ne peut rivaliser contre les GMS qu'en rognant sur ses marges, au risque de fragiliser sa santé économique.

- Dans le cas où l'officine choisit de pratiquer des tarifs moins élevés, le titulaire doit cibler son offre sur quelques références fortement demandées par la clientèle. Ainsi, le gain réalisé sur ces produits sera très faible, mais avec de bons conseils, l'équipe peut compenser ce manque à gagner par la vente d'autres produits avec une marge plus confortable (53).
- Dans le cas où l'officine choisit de pratiquer des tarifs plus élevés, la qualité de l'accueil, des services, des produits et du conseil officinal doit justifier cette différence de prix. Notons que les patients en quête de solutions pour leurs problèmes de santé sont davantage enclins à déboursier plus qu'en GMS, pour ces services (53).

Afin de mettre en place sa politique de prix, le titulaire doit établir un positionnement qui peut être plus ou moins agressif, au vu de la concurrence présente sur la zone de chalandise et des objectifs visés par l'officine.

Tableau 7 : Récapitulatif des avantages et inconvénients selon la stratégie de prix (13)

	AVANTAGE	INCONVÉNIENT	CONDITION
<b>STRATÉGIE PREMIUM</b> : prix plus haut que la moyenne des concurrents.	<p>La prise en charge du client est optimale.</p> <p>Les marges sont importantes.</p>	<p>Les prix sont élevés donc il y a un risque de cibler uniquement une catégorie de client et d'écarter ceux qui cherchent à faire des économies.</p>	<p>Le service doit être d'une qualité optimale et la concurrence doit être faible. Le conseil officinal doit être mis en avant pour justifier ces tarifs élevés.</p>
<b>LE PRIX DE VALEUR</b> : mêmes prix que la moyenne des concurrents.	<p>Le conseil officinal offre une plus-value au produit en termes de services, pour le même prix.</p> <p>Cible une large catégorie de clients.</p>	<p>La marge est dépendante des tarifs pratiqués par la concurrence.</p>	<p>Le conseil officinal doit être mis en avant et une veille tarifaire doit être mise en place. Il convient de bien vérifier la viabilité de cette stratégie à travers sa rentabilité.</p>
<b>STRATÉGIE D'ÉCONOMIE</b> : prix moins élevés que la moyenne des concurrents.	<p>L'officine renvoie une image attractive des prix.</p> <p>Elle attire davantage de patients/clients.</p>	<p>Les marges sur les produits d'appel sont faibles.</p>	<p>L'équipe doit rattraper la faible marge réalisée sur les produits d'appel en conseillant l'achat additionnel de produits à plus fortes marges.</p>
<b>STRATÉGIE LOW-COST</b> : prix très bas par rapport à la moyenne des concurrents.	<p>L'officine renvoie une image low-cost des prix. Elle s'adresse à une typologie large de clients.</p> <p>La fréquentation et le CA sont importants.</p>	<p>Les marges sont faibles et doivent être compensées par un volume important des ventes. Ce modèle nécessite une capacité de financement élevée et des surfaces de ventes et de stockages importantes.</p> <p>Les clients sont peu, voire pas conseillés et peuvent ressentir une insatisfaction. Les files d'attente sont généralement longues.</p>	<p>Le choix de l'emplacement, le merchandising et le marketing ont toute leur importance.</p> <p>C'est une approche très agressive où la rentabilité se joue sur le volume des ventes réalisées.</p>

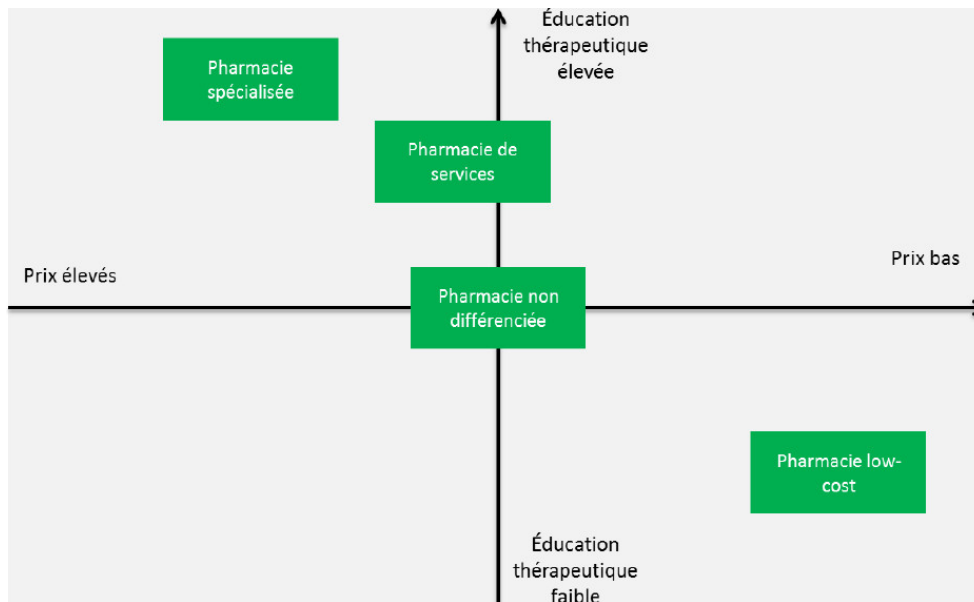


Figure 6 : Typologie de l'officine en fonction de la politique de prix choisie (55)

Il est primordial de trouver le juste milieu entre des tarifs trop bas qui mettraient à mal la santé économique de l'officine et des tarifs trop élevés qui ne soient pas justifiés. Le prix de vente établi doit être juste au regard du marché, de la clientèle, de la qualité et de la nature du produit et du service ainsi que de l'offre pratiquée par la concurrence.

Afin de déterminer et de surveiller les prix pratiqués par la concurrence, le titulaire peut établir un système de veille tarifaire par les moyens suivants :

- se rendre chez la concurrence pour relever leurs prix. Si cela est trop délicat pour le titulaire de s'y déplacer en personne, il peut missionner son équipe, sa famille, ses amis, etc. (56).
- interroger les représentants pharmaceutiques lors de leurs visites (53).
- faire appel à une agence experte dans les relevés de prix (53).
- étudier les performances des ventes de l'officine, par gamme et par produit à l'aide par exemple du LGO. L'étude de la fréquentation et du panier moyen peut également être parlant.
- analyser les revues pharmaceutiques et les sites internet des officines concurrentes. Ils fournissent des informations telles que des prix indicatifs sur certaines gammes. Notons qu'il faut tenir compte des frais de livraison dans le prix d'achat proposés, lorsqu'il s'agit d'une commande par internet.

### II.3.2.3. Méthodes pour fixer les prix

Le titulaire peut fixer ses prix en s'appuyant sur différentes méthodes basées sur le taux de marge, sur le coût de revient, sur la concurrence et sur l'impact psychologique (57).

#### II.3.2.3.1. Prix de vente basé sur le taux de marge

Le prix de vente peut être basé sur un objectif de taux de marge, le but étant de pratiquer un prix qui permet d'encaisser un montant défini sur chaque type de produit.

Le prix de vente basé sur le taux de marge se calcule à partir du prix d'achat du produit.

**Prix de vente unitaire** = prix d'achat HT x (1 + taux de marge brute) x TVA.

Par exemple : dans le cas où l'officine prévoit de réaliser un taux de marge de 25% sur des produits achetés 10€ (HT) l'unité, le prix de vente unitaire doit être fixé à 12,5€ (HT).

#### II.3.2.3.2. Prix de vente basé sur le coût de revient unitaire

Le prix de vente peut être basé sur le coût de revient d'un produit c'est-à-dire sur le montant total des coûts engagés, directs et indirects (services associés, stockage, manutention, électricité, assurances etc.), supportés par l'officine pour le produit concerné.

**Prix de vente unitaire** = (coût de revient unitaire + gain souhaité) x (1 + TVA).

Par exemple : si le coût unitaire de revient d'un produit est de 15€ (HT) et que l'officine souhaite réaliser un profit de 3€ (HT) sur chaque vente, alors le prix de vente doit être fixé à 18€ (HT).

Ici ce n'est plus le coût d'achat du produit qui est retravaillé mais son coût de revient. La démarche est donc plus avancée que la méthode de fixation des prix basée sur le taux de marge.

#### II.3.2.3.3. Prix de vente défini par un coefficient multiplicateur

Cette méthode est fréquemment utilisée pour passer facilement du prix d'achat au prix de vente (TTC), en maîtrisant le taux de marge à appliquer lors de la vente. Elle s'obtient en multipliant un coefficient au coût d'achat.

**Prix de vente unitaire** = coût d'achat HT x coefficient multiplicateur.

Par exemple : si l'officine achète un produit à 10€ et souhaite une marge brute de 2€, le coefficient multiplicateur appliqué est de 1,2.

Prix d'achat HT	Coeff multiplicateur	Prix de vente HT	Marge Brute	Taux de marge
100	1,1	110	10	10%
100	1,2	120	20	20%
100	1,3	130	30	30%
100	1,4	140	40	40%
100	1,5	150	50	50%
100	1,6	160	60	60%
100	1,7	170	70	70%
100	1,8	180	80	80%
100	1,9	190	90	90%
100	2	200	100	100%

Figure 7 : Prix de vente obtenus en fonction du coefficient multiplicateur (58)

Notons que si le coefficient est appliqué au coût de revient, le titulaire applique alors une marge aussi importante sur les frais liés à l'achat du produit que sur le prix d'achat du produit lui-même. Si ces frais sont importants, cela peut gonfler le prix de vente par rapport aux prix marché, il convient alors au titulaire d'être attentif à ce qu'il inclut dans le coût de revient.

#### II.3.2.3.4. Prix de vente établi par la méthode de pondération des marges

La pondération des marges consiste à équilibrer le CA des ventes, en attribuant une marge faible pour certaines références et forte pour d'autres, afin d'obtenir une marge globale satisfaisante (1).

Concernant les produits à faibles marges, il convient d'identifier les produits dits « d'appel », c'est-à-dire les produits bien connus du grand public, soit par leur notoriété, soit de par la forte promotion réalisée par les laboratoires. Ces produits sont demandés spontanément et régulièrement au comptoir par les clients. Le flux d'écoulement conséquent de ces produits permet à l'officine de négocier auprès de ses fournisseurs des prix avantageux, ce qui permet de fixer des prix de vente les plus bas possible, tout en gardant une certaine rentabilité. Notons que la variation de leur prix de vente peut avoir une grande répercussion sur le taux de fréquentation de l'officine. De plus, une fois les produits « d'appel » identifiés et le prix optimal fixé pour chacun, il convient de les réévaluer régulièrement pour suivre l'évolution du marché (tendance, concurrence et réaction de la clientèle) (1).

Les produits à fortes marges doivent quant à eux compenser cette perte de marge. Ce sont des produits moins demandés spontanément car moins connus du grand public. Ils nécessitent le conseil des équipes pour assurer leur vente (13). Un conseil qualitatif et personnalisé menant au produit le plus adapté au besoin du consommateur, permet de compenser un prix plus élevé que celui de la concurrence et fidélise le patient/client. Il est donc primordial que l'équipe officinale soit formée régulièrement.

Pour résumer, cette méthode consiste à diminuer les marges des produits dits « d'appel » et à augmenter celles des produits nécessitant un conseil. Bien qu'elle demande un certain investissement en termes de temps, elle présente l'avantage de maîtriser les marges et la rentabilité de l'officine et d'en améliorer l'attractivité et la compétitivité. Notons que le titulaire peut s'aider dans la pratique et le suivi quotidien de cette méthode, de son LGO. (1)

#### **II.3.2.4. Conseils pour fixer les prix de ventes**

Il est donc conseillé de déterminer le prix de vente d'un produit, en fonction des critères suivants :

- la clientèle ciblée,
- le prix d'achat et le coût de revient du produit,
- le prix fixé par la concurrence sur ce même produit,
- l'objectif de marge visé.

Voici quelques conseils pour aider le titulaire à élaborer une stratégie de prix efficace (59) (60):

- une veille tarifaire doit être mise en place sur la zone de chalandise.
- les objectifs de marge pour chaque produit doivent être définis et adaptés en amont, en fonction de la stratégie choisie.
- les produits d'appel doivent être mis en avant grâce à un merchandising travaillé.
- les équipes doivent être formées régulièrement sur le conseil de vente.
- des offres promotionnelles temporaires peuvent être régulièrement mise en place : une offre défiant la concurrence attire de nouveaux clients qui peuvent devenir des clients réguliers.
- le prix de vente fixé doit permettre à l'officine de couvrir l'ensemble de ses dépenses et dégager une marge suffisante pour être rentable. Il faut donc, en amont, réaliser une étude des coûts.
- le prix psychologique doit être pris en compte, lors de la détermination du prix de vente.
  - o Par exemple, dans l'esprit collectif pour une activité similaire, un produit avec un prix de vente plus élevé que les autres est synonyme de qualité, à l'inverse un prix plus bas peut questionner.
  - o Les paliers sont également un facteur qui influence l'achat, par exemple un produit vendu 19,95€, incite davantage le client en quête de bonnes affaires à acheter, qu'un produit vendu 20,00€.
  - o A l'inverse, dans le cas d'un achat guidé par le désir, un prix rond apporte au client un sentiment de bien-être (61).
- le titulaire peut mettre en place un "prix de lancement" pour tester l'arrivée d'un nouveau produit. Ce prix peut être légèrement augmenté par la suite.
- il peut être judicieux de mettre en place des prix de lots, car très appréciés des clients. L'officine écoule plus de stock, même si elle fait moins de marge et le client obtient une plus grande quantité pour un prix attractif.
- afin de diminuer la barrière du prix, l'expérience client doit être renforcée à travers la compétence et la jovialité de l'équipe, le large choix de produits, la salutation du patient/client par son nom lors de son arrivée dans l'officine, etc.

Tableau 8 : Conseils de fixation des prix en fonction du type de produit (13)

CATEGORIE		DESCRIPTION	CONSEILS
<b>Les médicaments sans ordonnance</b>	Produits d'appel	Ces produits sont connus du grand public. Les quantités vendues sont importantes et les patients comparent les prix.	Pratiquer un prix plus attractif que la concurrence.
	Produits à demande spontanée ponctuelle	Les quantités écoulées sont moins importantes que celles des produits d'appel. Le patient est moins regardant sur les prix.	Alignement, voire légère augmentation des prix vis-à-vis de la concurrence.
	Les produits conseils	Ces produits sont peu connus. Leur vente est assurée par le conseil de l'équipe. Le prix est généralement peu ou pas connu des patients.	Pratiquer un prix plus élevé que la concurrence.
	Les médicaments déremboursés	Le patient compare les prix.	Alignement des prix sur ceux de la concurrence.
<b>Les médicaments sur ordonnance non remboursables</b>		Le patient regarde les prix.	Pratiquer un prix plus attractif que la concurrence.
<b>Les produits de parapharmacie</b>		Appliquer la méthode de pondération des marges par gamme avec un taux de marge inférieur à 20% pour les produits d'appel.  Appliquer des prix bas permanents sur les produits de demande spontanée.  Mener des campagnes ponctuelles d'offres promotionnelles.	

### II.3.3. Les indicateurs de l'efficacité commerciale

Les indicateurs de performance commerciale jouent un rôle fondamental dans l'analyse de la gestion du point de vente officinal. L'étude de ces paramètres permet de mieux appréhender le comportement des patients/clients et par conséquent de prendre les décisions les plus adaptées pour améliorer les performances de l'officine.

### II.3.3.1. Le taux de fréquentation

L'étude de la fréquentation est un très bon indicateur de l'attractivité d'une officine. Elle indique le nombre de personnes qui entrent dans l'officine, durant une période donnée.

Son évolution se calcule en comparant le nombre d'entrées sur une journée ou sur un mois donné avec le nombre d'entrées à cette même date ou cette même période de l'année passée.

Le recueil de ces données permet au titulaire de faire un point sur les éventuelles stratégies à mettre en place en cas d'augmentation ou de diminution de la fréquentation. Par exemple, il peut embaucher plus d'employés, diminuer certains tarifs ou encore élargir les horaires d'ouverture, puisqu'une officine ouverte chaque jour de 9h à 12h et de 14h à 19h, n'a pas le même niveau de fréquentation et donc pas le même CA que si elle ouvre de 8h à 20h.

### II.3.3.2. Le taux de transformation

Il s'agit d'un indicateur de performance qui donne le pourcentage de personnes qui ont franchi le seuil de l'officine et ont effectué un achat.

**Le taux de transformation** = (nombre d'achats du jour / nombre de visiteurs du jour) x 100

Il permet au titulaire de faire le point sur les actions mises en œuvre et d'adapter au besoin ses stratégies. L'objectif étant d'arriver à ce que tous les patients/clients qui entrent dans l'officine, repartent avec un achat.

### II.3.3.3. Le taux d'attractivité

Le taux d'attractivité indique la capacité qu'a l'officine à attirer dans son espace de vente, les patients/clients présents sur sa zone de chalandise. Il s'obtient en divisant la fréquentation de l'officine par le trafic extérieur.

**Taux d'attractivité** = (Nombre d'entrées / Trafic extérieur) x 100

Ce taux constitue un bon indicateur du pouvoir de séduction de la façade et des vitrines, à travers notamment les produits, les spécialisations et les promotions mis en avant. L'objectif étant donc d'arriver à inciter les patients/clients à franchir le seuil de l'officine.

### II.3.3.4. La durée moyenne de visite

Il s'agit de la durée moyenne passée par les patients/clients dans l'espace de vente. À travers l'analyse détaillée de cet indicateur, le titulaire peut détecter d'éventuels problèmes au sein de l'officine, tels qu'une file d'attente trop longue, un manque de stock ou de personnel, qui peuvent être sources d'abandon d'achat.

Réussir à augmenter le temps de visite des patients/clients par la mise en place de conditions propices à l'achat est essentiel, puisqu'en passant plus de temps dans l'officine ils sont plus à même d'augmenter leur panier moyen. De plus, cela signifie qu'ils passent un moment agréable et donc que l'officine remplit ses objectifs de satisfaction et de fidélisation de la patientèle/clientèle.



### **II.3.3.5. Le panier moyen**

L'étude du panier moyen est un bon indicateur pour suivre la rentabilité et la productivité de l'officine. Il s'agit du montant moyen dépensé par un patient/client lors de son passage en caisse.

**Panier moyen** = CA TTC / Nombre de ticket de caisse

Son analyse permet d'en apprendre davantage sur le comportement des clients, en matière d'achats et peut mettre en évidence une modification de leurs habitudes. En fonction du type et du volume d'achat, on peut avoir un aperçu de la perception qu'ont ces derniers de l'officine (1).

L'étude du détail du panier moyen permet de savoir si les patients/clients viennent en majorité pour la délivrance de médicaments, pour les produits de parapharmacie ou pour les deux (1).

Dans le cas où certains produits ou gammes ne se vendent pas ou très peu, le titulaire pourra se poser les questions suivantes : le produit est-il adapté à la patientèle/clientèle ? Est-il abordable ? Est-il obsolète ? Nécessite-t-il plus de conseils ?

### III. Les leviers stratégiques

---

Selon le Journal Officiel du 28 mars 2018, le marketing se définit comme « *l'ensemble des techniques et des actions grâce auxquelles une entreprise développe méthodiquement la vente de ses produits et de ses services en adaptant son offre aux besoins et au comportement du consommateur.* » (62).

L'officine doit constamment affiner ses stratégies marketing pour faire face à l'évolution de la demande afin d'optimiser ses ventes. Ces stratégies ont pour but d'attirer et de fidéliser les clients, ce qui assure à terme de bonnes performances économiques à l'officine. Toutes les mesures prises sont orientées vers la satisfaction du consommateur.

Le marketing est indispensable pour préserver la compétitivité de l'officine. Pour faire face à la concurrence, elle peut utiliser une grande partie des outils marketing mis en place par la grande distribution, sans pour autant renoncer à l'éthique déontologique propre à la profession.

#### III.1. Le géomarketing

Le géomarketing est une discipline qui croise des données socio-comportementales, géographiques et sociodémographiques. Pour le titulaire, la connaissance accrue de l'environnement économique, de la cible, du marché, du maillage médical et de la concurrence de l'officine, constitue une plus-value précieuse pour améliorer son implantation territoriale, évaluer la cannibalisation éventuelle entre points de vente associés et évaluer les risques qui peuvent affecter l'exploitation officinale. Il est donc particulièrement utile pour comprendre les facteurs qui influencent la performance économique de l'officine, à l'instant présent et dans le futur.

##### III.1.1. Le maillage des prescripteurs

Il s'agit d'analyser la zone géographique que dessert l'officine, la répartition et le nombre de professionnels et d'établissements de santé. C'est un paramètre important puisque le CA de l'officine est lié en partie aux prescriptions. Pour s'aider dans cette analyse, le titulaire peut se servir des bases de données suivantes (63) :

- le site internet de l'Agence Régionales de Santé (ARS) : <https://www.ars.sante.fr/crtosante-ou-sinstaller-en-liberal-en-un-clic>. On y trouve des informations sur l'offre et la consommation de soins régionale.
- le site internet de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). On y trouve des informations sur le nombre et la densité de professionnels de santé, la répartition par spécialité et le type d'exercice (libéral, mixte, hôpital).

L'étude de la densité médicale permet de déterminer les éventuels risques et opportunités pour l'officine.

### **III.1.2. Les règles d'implantation appliquées à l'étude de l'intensité concurrentielle**

Dans le cadre d'une étude géomarketing, les règles attenantes à la possibilité d'implantation d'une officine permettent de connaître le nombre éventuel d'officines concurrentes, mais aussi de prévoir en fonction de la croissance démographique, l'arrivée d'officines supplémentaires.

Il est à noter que l'article L. 5125-18 du CSP a retiré à l'ARS, le droit d'imposer une distance minimale entre le lieu d'implantation prévu pour une nouvelle officine et l'officine existante la plus proche. Par conséquent, on constate une concentration importante d'officines dans certaines zones géographiques dites rentables, passant outre les réels besoins de la population.

En effectuant une étude de marché on obtient un aperçu global de la cartographie des officines concurrentes mais aussi de la concurrence externe telle que les GMS, les parapharmacies, les parfumeries et autres, présents sur la zone de chalandise. Le titulaire peut alors conduire une stratégie marketing en fonction de l'offre et de la demande.

### **III.1.3. Le profilage de la population en fonction du lieu d'implantation**

Pour les officines, le géomarketing peut être utilisé pour comprendre leurs clients et leurs habitudes d'achat, à la fois pour mieux les servir mais aussi pour trouver l'emplacement optimal dans le cas d'une création, d'un regroupement ou d'un transfert d'officine. A chaque lieu d'implantation officinale correspond un mode d'exercice différent, avec un profil particulier de patientèle/clientèle, des spécificités, des avantages et des inconvénients. Le géomarketing permet de sortir une analyse de ces différents aspects.

#### **III.1.3.1. Les officines rurales**

Les clients d'une officine rurale incluent aussi bien des agriculteurs, des habitants de la zone, que des travailleurs saisonniers et des voyageurs. La patientèle/clientèle est surtout constituée de personnes âgées et d'agriculteurs. Les patients ont donc des besoins de santé plus spécifiques soit liés à l'âge, tels que des maladies chroniques et des troubles cognitifs soit liés à des problèmes de santé découlant de leurs activités tels que des troubles respiratoires, des cancers de la prostate, la maladie de Parkinson, des problèmes musculo-squelettiques, etc.

Le panier moyen dans ces officines est généralement plus faible que ceux des officines urbaines. Les médicaments remboursables représentent une grande partie du CA. Les produits non médicaux tels que les produits cosmétiques, les produits d'hygiène personnelle et les produits de soins personnels sont également très populaires et leurs tarifs sont habituellement peu chers, ce qui explique pourquoi le prix du panier moyen est faible. La patientèle/clientèle recherche un service de proximité et des conseils.

Pour une officine située en milieu rurale, le géomarketing peut être utilisé pour identifier les opportunités, dans cette zone où la population est relativement faible et où il n'y a pas de gros concurrents. Il peut également servir à trouver des moyens de communiquer avec les consommateurs de ces régions reculées, pour les encourager à venir faire leur achat à l'officine.

### **III.1.3.2. Les officines de quartier**

Les officines de quartiers populaires ont généralement une patientèle/clientèle jeune, car les jeunes adultes et les familles avec enfants ont tendance à s'installer dans des quartiers à loyers abordables. Les patients de ces pharmacies peuvent également présenter des besoins de santé liés à la précarité, tels que des problèmes d'accès aux soins et des maladies liées au stress.

Les personnes âgées représentent tout de même 40% des clients qui fréquentent les officines de quartier. Ces patients/clients sont habitués à faire des achats réguliers pour des produits médicaux et des produits de soins personnels, tels que des médicaments, des produits topiques, des produits cosmétiques et du matériel médical.

Pour les pharmacies de quartier, le géomarketing peut être utilisé pour comprendre la population et les habitudes d'achat des consommateurs dans le quartier. Cela peut aider à déterminer les produits et services qui sont les plus demandés et à développer des campagnes publicitaires ciblées pour attirer plus de clients.

### **III.1.3.3. Les officines de centre-ville**

Les officines de villes ont généralement une patientèle/clientèle plus diverse, avec des patients de tous âges et de tous milieux sociaux. Les patients de ces pharmacies peuvent présenter des besoins de santé variés, allant des maladies courantes à des pathologies plus rares. Les produits les plus achetés sont les médicaments, les produits cosmétiques et les produits pour bébés.

Dans ces officines, le passage est dense et le nombre de concurrents est élevé. Les patients/clients sont donc plus difficiles à fidéliser.

Les pharmacies de centre-ville peuvent également bénéficier du géomarketing pour comprendre leurs clients et mieux cibler leurs publicités et leurs promotions. Cela peut aider le titulaire à trouver des moyens de promouvoir ses produits et services auprès des résidents et des visiteurs de la zone.

### **III.1.3.4. Les officines de centre commercial**

La typologie des clients est variée et dépend de la localisation et des caractéristiques du centre commercial. Les clients peuvent chercher à acheter des médicaments sur ordonnance, des produits de beauté et de soins personnels, des produits diététiques, des produits naturels ou encore des produits pour la maison et le jardin. Le passage y est très important et la clientèle recherche le choix, le conseil et les prix.

Ces officines affichent généralement un CA plus élevé que les autres types d'officines vues précédemment, mais également une meilleure progression d'activité, puisqu'elles sont moins dépendantes des médicaments remboursables et ont un flux de passage plus important. Elles présentent tout de même l'inconvénient d'avoir des charges de fonctionnement très conséquentes, de plus le panier moyen peut varier selon la localisation et les caractéristiques du centre commercial.

Le géomarketing peut aider à identifier les zones qui offrent le plus grand potentiel pour installer son officine. Il peut également servir à développer des campagnes publicitaires ciblées pour attirer plus de clients.

### **III.1.4. Identifier les besoins des patients/clients**

Il est primordial pour l'équipe officinale d'identifier et de répondre au mieux aux besoins de leurs patients/clients puisque cela retentit directement sur le CA de l'officine (53).

L'identification de leurs attentes permet de garantir la satisfaction de leurs besoins. Cela aide à comprendre les motivations et les préférences des clients, pour adapter au mieux les produits et services proposés ainsi que les stratégies de marketing mises en place dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux fixés.

Cependant il est difficile de les normer puisque les particularités propres à chaque individu impactent le comportement d'achat.

On relève par exemple les facteurs suivants (53) :

#### le facteur sociodémographique

- L'âge : l'enfance et la vieillesse sont les périodes de la vie où la prise de médicaments est la plus importante.
- Le sexe : les femmes sont de grandes consommatrices de produits de parapharmacie.
- Les revenus : selon son pouvoir d'achat, le consommateur peut avoir des contraintes financières.
- La zone géographique : on distingue des pratiques d'achat différentes selon que le consommateur réside en zone urbaine ou rurale.

#### le facteur psychologique

Il s'agit des processus psychologiques qui impactent le processus d'achat.

- Répondre aux besoins : l'équipe officinale doit susciter l'intention d'achat en montrant au patient/client que le médicament, le produit ou le service proposé répond à son besoin.
- La perception de soi : en fonction de la perception qu'à le patient/client de lui-même, l'hygiène et la santé occupent une place plus ou moins importante. Sa consommation en découle.

#### les modes de vie

Il s'agit des critères qui départagent les consommateurs en fonction de leurs modes de vie (opinions, croyances, attitudes, personnalités, etc.). Par exemple, en fonction des cultures, les médecines alternatives, préventives ou allopathiques sont favorisées. Pour certains, la place accordée au bien-être et à la santé est essentielle. Il est donc utile d'échanger avec son patient/client pour mieux le cibler.

Les études géomarketing peuvent faire ressortir quelques grandes lignes en termes d'attente, notamment :

- l'attente d'une solution efficace face à un problème,
- une prise en charge personnalisée,
- des services de qualité,
- des tarifs compétitifs et des promotions attrayantes,
- des délais court de livraison,
- une facilité d'accès et de déplacement dans l'officine,
- un personnel qualifié et serviable pour répondre aux questions et fournir des conseils utiles.

Un patient/client bien conseillé et satisfait a plus de facilité à revenir à l'officine.

### III.1.5. L'étude de marché

Pour mener à bien cette étude, il est important de se baser sur les données et les informations réunies, à savoir : le nombre d'officines existantes dans un rayon donné autour de l'officine cible, le nombre et les revenus moyens des consommateurs, leurs comportements et leurs préférences, les types de services et de produits offerts, ainsi que sur les tendances du marché et de la concurrence.

Une fois ces données recueillies, le titulaire peut les analyser pour déterminer le marché potentiel de l'officine. Il peut évaluer le taux de croissance attendu de l'officine, déterminer les segments de marché à cibler et les stratégies à mettre en place pour les atteindre et développer des plans pour améliorer le positionnement de l'officine sur le marché.

Une fois ces stratégies définies, il est possible de déterminer un CA et un marché prévisionnel. L'objectif est donc de définir le potentiel de croissance de l'officine et de développer des stratégies pour l'exploiter.

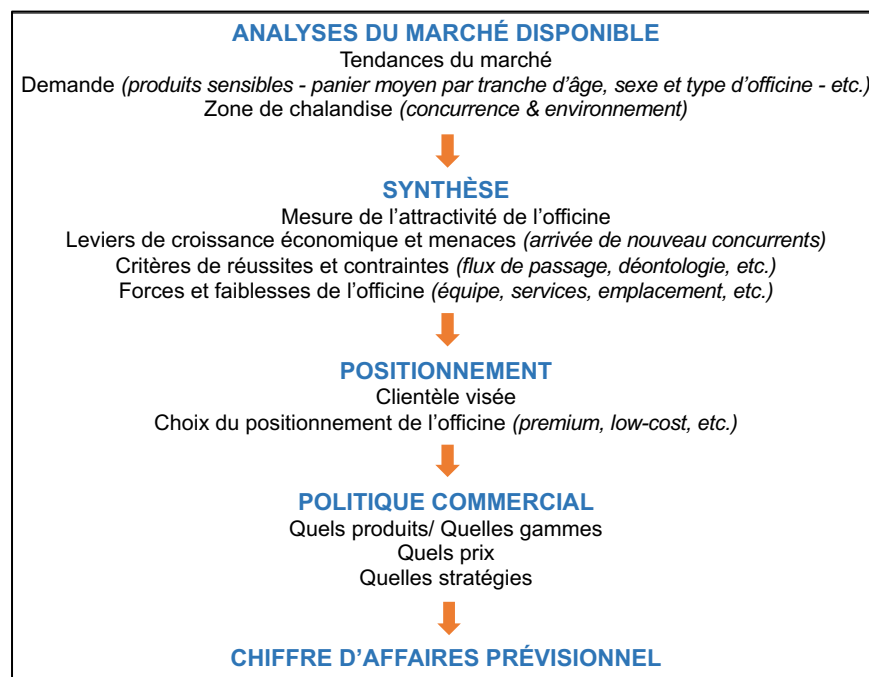


Figure 8 : Étude de marché

## III.2. Le merchandising

Le merchandising en officine est une discipline qui vise à améliorer la présentation, l'organisation et la promotion des produits et services proposés dans le but d'encourager les ventes et de fidéliser les clients.

### III.2.1. Le merchandising d'organisation

Il peut être réalisé de différentes manières : en utilisant des étiquettes, des affiches, des panneaux et des présentoirs, en regroupant les produits par catégorie, en les mettant en valeur à l'aide d'éclairage et autres techniques. Toutes ces méthodes permettent de créer une expérience agréable et cohérente pour le client, en le guidant vers des produits susceptibles de l'intéresser. Le merchandising est une partie clé de l'organisation officinale, qui peut aider à améliorer le CA et l'image de marque.

#### III.2.1.1. L'extérieur de l'officine

##### III.2.1.1.1. L'identité visuelle de l'officine

Concernant l'identité visuelle extérieur de l'officine, le titulaire est assez limité dans ses choix du fait de la législation. En effet :

- *« Toute officine doit porter de façon lisible de l'extérieur le nom du ou des pharmaciens propriétaires, copropriétaires ou associés en exercice. Les noms des pharmaciens assistants peuvent être également mentionnés. » (64).*
- *« La signalisation extérieure de l'officine ne peut comporter, outre sa dénomination, que les emblèmes et indications ci-après :*
  - o *Croix grecque de couleur verte, lumineuse ou non.*
  - o *Caducée pharmaceutique de couleur verte, lumineux ou non, tel que reconnu par le ministère chargé de la santé en tant qu'emblème officiel des pharmaciens français et constitué par une coupe d'Hygie et un serpent d'Épidaure.*
  - o *Le cas échéant, le nom ou le sigle de l'association, du groupement ou du réseau dont le pharmacien est membre ; ce nom ou ce sigle ne saurait prévaloir sur la dénomination ou l'identité de l'officine. » (65).*

Cette signalisation permet de distinguer rapidement une officine des autres commerces. Il est donc déconseillé de trop s'éloigner de ces codes. Cependant, on peut tout de même mettre en place des stratégies marketing autour de ces emblèmes pour soigner l'image et la visibilité de l'officine. Voici quelques conseils pratiques (66) :

- pour montrer que l'officine est ouverte de jour comme de nuit (exemple pendant les gardes), la croix doit être lumineuse. Notons que si l'officine n'est pas de garde, le titulaire doit veiller à ce que son enseigne soit éteinte, entre 1h et 6h du matin et les noms et adresses des officines de garde doivent figurer clairement en vitrine.
- opter pour une croix lumineuse à LED : l'éclairage et la luminosité sont des critères importants pour garantir une visibilité optimale. Une croix lumineuse, défilante ou clignotante attire plus facilement le regard, particulièrement si l'officine se situe dans une rue commerçante ou dans un centre commercial. Les croix LED présentent divers avantages: une durée de vie plus longue que des néons, une puissance élevée, une

consommation basse, la possibilité de programmation à distance, une grande résistance aux températures, etc.

- adapter l'emplacement de la croix verte : L'emplacement et la dimension de la croix sont des facteurs qui doivent être appliqués suivant l'orientation de la ou des façades de l'officine :
  - o s'il s'agit d'une officine d'angle une croix double face peut être installée sur chacune des façades pour multiplier les points de visibilité.
  - o si l'entrée de l'officine se fait en frontal, il est mieux d'opter pour une croix simple.



Figure 9 : Emplacement de la croix verte (66)

- opter pour une croix animée : les nouvelles générations de croix full-HD permettent d'insérer des animations 3D personnalisables et des informations utiles : température extérieure, heure, horaires d'ouverture, spécialités, accès au parking et messages de prévention de santé.



Figure 10 : Croix animée (66)

La façade de l'officine constitue le premier point de contact avec le consommateur. Elle révèle de nombreuses informations telles que le positionnement et les valeurs de l'officine, les services proposés, l'expertise, les informations pratiques, (etc.) et influence donc les patients/clients potentiels sur le fait d'entrer ou non. Il convient de lui accorder une attention particulière.



Voici quelques astuces à applicable aux façades (67) :

- harmoniser l'agencement extérieur et intérieur de l'officine permet d'avoir un parcours client cohérent et de ne pas « perdre » le consommateur.
- sortir du design officinal classique : en termes de couleur le vert reste un grand classique, mais on note aujourd'hui l'arrivée de nouvelles tendances tournées vers le gris anthracite, le bleu et parfois même des touches de couleurs plus vives. Opter pour des couleurs surprenantes et des matériaux durables (bois, brique etc.) permet de se démarquer.
- faire de la façade un atout visuel marquant avec des textes en volume ou lumineux, un design personnalisé, des écrans digitaux. L'éclairage de la façade et de l'enseigne attire l'attention sur la devanture et permet l'identification de l'officine.



Figure 11 : Façade officine (67)

Le choix du nom de l'officine est également important puisqu'il sert à identifier l'officine des pharmacies avoisinantes. Ce nom peut être fonction de sa localisation (bourg, nom de place, gare, etc.) ou du nom du ou des titulaires.

#### III.2.1.1.2. Optimiser l'utilisation des vitrines

L'agencement et la communication appliquée au niveau des vitrines doivent respecter la législation en vigueur à savoir :

L'Article R4235-59 du CSP mentionne « *Les vitrines des officines et les emplacements aménagés pour être visibles de l'extérieur ne peuvent servir à présenter que les activités dont l'exercice en pharmacie est licite.* » (68).

De plus :

- le prix des produits exposés en vitrine doit être obligatoirement affiché,
- il est interdit d'y exposer des médicaments remboursables ou nécessitant une ordonnance,
- il est interdit de pousser à la consommation de produits médicamenteux.

Véritable outil de communication visuelle, la vitrine permet d'améliorer l'image de marque, de mettre en avant les différents services et spécialités de l'officine, d'indiquer les informations pratiques, de capter le regard des passants et de les séduire pour qu'ils entrent. Notons que la durée moyenne dont dispose une vitrine pour séduire un passant est de 3 secondes. La vitrine doit donc être agréable et aérée.

Voici quelques conseils applicables aux vitrines de l'officine (69) (70) :

- une croix lumineuse placée en vitrine permet d'améliorer la visibilité de loin et garantit l'identification immédiate de l'officine dans la rue, même de nuit.
- l'habillage partiel de la vitrine par des vitrophanies permet aux consommateurs de deviner l'intérieur de l'officine depuis la rue, ainsi l'officine peut laisser transparaître le comptoir, dans le cas où elle est orientée vers le service, les têtes de gondole pour mettre en avant les différents types d'offres, etc.
- ne pas mélanger les styles pour garder cohérence et harmonie, et choisir un design épuré pour ne pas surcharger la devanture. On peut appliquer notamment la règle de trois : 3 couleurs, 3 hauteurs et 3 produits. Les clients doivent pouvoir identifier rapidement l'offre ou le message, il convient donc de sélectionner judicieusement les produits ou la gamme à mettre en avant. Ce choix doit être cohérent avec les attentes des clients. Grouper les gammes de produits complémentaires permet également de favoriser la vente de produits associés.
- pour mettre en valeur les produits, l'officine peut s'inspirer des méthodes utilisées par les enseignes de bijouterie ou de cosmétiques, c'est-à-dire créer une mise en scène autour des produits en utilisant des éléments de décors, des présentoirs et des jeux de lumières (spots design, ampoules décoratives, etc.). Opter pour un bon éclairage en vitrine permet de créer des environnements distincts pour mettre en avant les produits. Par exemple, un éclairage LED sur un fond blanc aide à faire ressortir les produits.
- digitaliser la vitrine de l'officine en y installant un écran numérique, dévoile une certaine modernité et rend la vitrine plus attrayante et dynamique. Il s'agit du média le plus efficace pour mettre en avant du contenu informatif et pour booster le trafic naturel en captant de nouveaux clients. Cependant, il faut noter que le coût d'acquisition, d'installation et de fonctionnement est bien plus élevé que dans le cas d'un support publicitaire traditionnel.
- choisir une PLV traditionnelle offre un large panel de solutions en termes de supports, pour mettre en avant les produits et services. On peut facilement y changer la forme, jouer avec les matières, adapter la communication visuelle selon les produits et leurs couleurs, etc. Pour optimiser l'efficacité des PLV fournies par un laboratoire, le titulaire doit s'assurer que la période d'utilisation concorde avec le planning media (campagne télévisuelle, digitales, presses, etc.) du laboratoire.

- Miser sur la saisonnalité en théâtralisant la vitrine pour chaque temps fort de l'année, c'est l'occasion d'aiguiller le comportement des consommateurs pour booster les ventes. Les opportunités sont nombreuses pour décorer chaque mois la vitrine (les vacances d'été, la rentrée scolaire, halloween, Noël, Pâque, etc.). Ainsi la vitrine peut s'adapter aux produits saisonniers, à travers la création d'univers spécifiques.
  - o En hiver : le rhume, la grippe, la fatigue, les cadeaux cosmétiques, etc.
  - o Au printemps : les allergies, les amincissants, etc.
  - o En été : les coups de soleil, les moustiques, le mal des transports (voyage), etc.
  - o En automne : les poux, l'acné, etc.



Figure 12 : Exemple de vitrine automnale (71)

- pour ce donner une nouvelle dynamique l'officine peut mettre en place des animations régulières. L'information peut être relayée en vitrine, pour en faire la promotion.
- les messages de santé publique ont également toute leur place dans les vitrines. Leur rôle est d'informer et de sensibiliser. Les passants intéressés, par exemple, par des recommandations sur le sevrage tabagique, sur la perte de poids, ou encore sur la prévention de certaines maladies, peuvent être incités par ces messages à franchir le seuil de l'officine, pour demander conseil. Si cela est possible, le mieux est de mettre en place une vitrine dédiée aux messages commerciaux pour mettre en avant les produits et une vitrine dédiée aux messages de santé publique pour souligner le rôle du professionnel de santé.
- l'ensemble des vitrines doit être renouvelé chaque mois, pour coïncider avec le renouvellement d'ordonnance et ne pas lasser les consommateurs.

### **III.2.1.2. Espace intérieur de l'officine, accessible au public**

Un espace intérieur bien agencé peut accroître le CA de l'officine. En effet, un espace accueillant, un produit bien placé, un mobilier, un design et un éclairage adapté sont autant d'outils qui contribuent aux bénéfices de l'officine.

#### **III.2.1.2.1. Le contexte réglementaire**

Notons, qu'avant de travailler sur l'optimisation de l'aménagement de l'espace de vente, il convient de prendre en compte le cadre législatif imposé aux officines. Selon le CSP :

- les locaux composant l'officine doivent être formés par un seul ensemble. Toutefois des locaux de stockage peuvent se trouver à proximité, sous condition de ne pas être ouverts au public et de ne comporter aucune vitrine extérieure, ni signalisation (72).
- la présentation intérieure de l'officine doit se conformer à la dignité professionnelle (73).
- la superficie, l'agencement et l'équipement des locaux de l'officine doivent être adaptés à ses activités et permettre le respect des bonnes pratiques (72).
- un espace permettant au pharmacien de recevoir et de dialoguer en toute confidentialité avec les patients, doit être prévu dans l'officine (74).
- le mobilier pharmaceutique doit être disposé de façon à ce que le public n'ait pas directement accès aux médicaments et aux produits dont la vente est réservée aux officines (72).
- les médicaments de médication officinale, indiqués dans l'article R. 5121-202, ainsi que les tests de grossesse et d'ovulation, peuvent être présentés en accès direct au public, suivant les conditions mentionnés dans l'article R. 4235-55 (72).
- dans le cas où l'officine pratique des activités spécialisées d'audioprothèse, d'optique-lunetterie ou d'orthopédie, un rayon individualisé ainsi qu'un espace dédié à l'essayage doivent être mis en place (72).

L'officine étant un établissement recevant du public (ERP), la loi impose d'en faciliter l'accès pour les personnes à mobilité réduite (PMR). À titre indicatif, voici un site internet qui recentre des informations à ce sujet : <http://www.handinorme.com>.

#### **III.2.1.2.2. Les univers**

Une fois ces règles intégrées, le titulaire peut réfléchir à l'agencement de son officine. Il s'agit d'un paramètre important, puisqu'en mettant en valeur les produits, l'agencement impacte fortement les ventes et la rentabilité. De plus, il permet une orientation efficace du patient/client au sein de l'officine, en distinguant des univers identifiables :

- l'univers Médicaments : médication familiale.
- l'univers Nature : phytothérapie, l'aromathérapie, l'homéopathie, etc.
- l'univers Beauté : huile, parfum, maquillage, crème, etc.
- l'univers hygiène : hygiène bucco-dentaire, savons, shampoings, soins intimes.
- l'univers Bébé : tétine, lait, soins bébé, etc.
- l'univers vétérinaire : vaccins, médicaments à usage vétérinaire, kits de diagnostic, etc.

L'aménagement intérieur s'organise autour des différentes familles de produits. Le titulaire doit veiller à bien séparer les médicaments et les dispositifs médicaux qui sont en libre accès, des autres médicaments, en les plaçant à proximité des comptoirs. De cette façon, l'équipe officinale peut contrôler les produits choisis par la patientèle et lui apporter les conseils dont elle a besoin.

L'agencement se fait généralement par indications, on place donc dans un même univers des produits complémentaires. Pour orienter le patient/consommateur dans les différents univers, il convient de placer un titre explicite au-dessus de chaque rayon. Une fois les grands univers définis, des sous catégories peuvent y être ajoutées, en fonction des marques et des gammes. Cependant, il ne faut pas y faire figurer trop d'informations, pour ne pas perdre le consommateur. Le but étant de leur permettre d'identifier rapidement les rayons, pour y trouver les produits souhaités. De plus, chaque univers doit être complété par des éléments spécifiques (comptoir-conseil, espace d'essayage ou de repos).

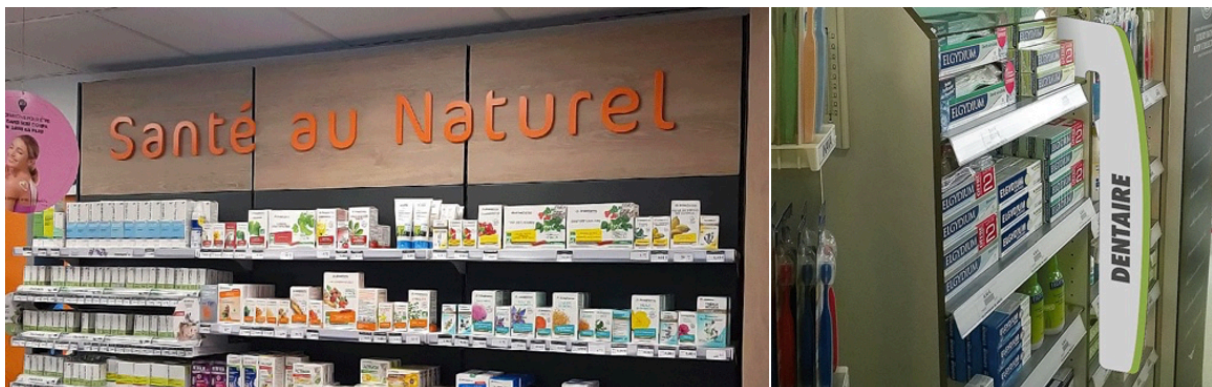


Figure 13 : Signalétique intérieure (75)

Il faut savoir que la grande majorité des personnes qui entrent dans une officine choisissent naturellement de tourner vers la droite et se déplacent dans le sens inverse des aiguilles d'une montre. En gardant à l'esprit cette trajectoire, il faut encourager le patient/consommateur à suivre, grâce à l'agencement créé, un itinéraire qui lui permet de voir tous les univers et toutes les zones proposées dans l'officine. Chaque partie devant être clairement identifiée à l'aide d'une signalisation appropriée. Un conseil peut être de placer les comptoirs vers le fond de l'officine pour les amener à traverser toute la parapharmacie.

Les deux grands rôles du comptoir étant de délivrer des médicaments et de dispenser des conseils aux patients, l'espace d'accueil doit être suffisamment grand pour permettre la confidentialité. Un marquage au sol, tel qu'une ligne de courtoisie, peut être prévu afin de marquer une distance avec la file d'attente. Il est également bien de séparer les caisses rapides qui concernent la parapharmacie et le hors ordonnances, des comptoirs dédiés aux ordonnances. La dimension des comptoirs doit être confortable pour permettre à l'équipe officinale de travailler correctement et aux patients/clients de pouvoir y déposer leurs produits ainsi que leur sac, afin de faciliter la sortie de leurs papiers (ordonnances, carte vitale, complémentaire santé, etc.).

Des PLV et des présentoirs de comptoir peuvent être placés à proximité pour proposer des produits de consommation immédiate, tels que du gel hydroalcoolique, du baume à lèvres, etc.





Figure 14 : Comptoirs en officine (76)

Les patients qui franchissent le seuil de l'officine peuvent être malades, handicapés et/ou âgés, donc certains peuvent être incapables de se tenir longtemps debout. Dans ce cadre, l'officine peut concevoir des espaces de repos ou d'attente avec des sièges confortables. Ces commodités doivent se situer dans un lieu facile d'accès et visible de tous.

Si la superficie le permet, il est intéressant d'organiser un espace dédié aux soins urgents ou aux dépistages, un espace pour l'essayage ainsi qu'un espace de documentation. La zone d'attente est également un lieu idéal pour agencer un coin enfants avec quelques jouets et un décor spécifique. Cet espace permet d'occuper les enfants pendant que les parents peuvent sereinement, faire leurs achats et s'entretenir avec l'équipe officinale. Il faut toutefois veiller à l'installer dans une zone sécurisée et à distance des sorties extérieures.

Le mobilier joue un rôle central dans le bon aménagement et la fonctionnalité de l'officine. Chaque meuble doit offrir une accessibilité à tous, en respectant un compromis entre la hauteur et la visibilité des produits. La couleur des meubles doit être en harmonie avec l'univers auquel ils appartiennent. Usuellement, les couleurs neutres et claires comme le blanc et le beige sont privilégiées.

### III.2.1.2.3. Le parcours patient/client

Le zoning, c'est-à-dire le plan d'aménagement de l'officine, ne doit pas être le fruit du hasard, puisqu'un zoning efficace crée un parcours client plus performant en termes de ventes. L'agencement de l'officine dépend du parcours client, qui est lui-même dépendant des zones d'entrées et de sorties, ainsi que de l'emplacement des comptoirs. Une fois la configuration définie, on peut relever les zones chaudes et les zones froides de l'officine.

Les zones chaudes sont les lieux de fort passage, vers lesquels le consommateur se dirige naturellement. Il s'agit notamment des comptoirs autour desquels on peut placer l'OTC et les produits naturels (phytothérapie, aromathérapie, homéopathie, etc.) qui se vendent très bien en achat d'impulsion, mais également du petit matériel médical et des autotests qui nécessitent souvent un conseil officinal. Quant au parcours menant aux comptoirs, on peut y implanter entre-autres la dermatologie et les produits d'hygiène.

Les zones froides correspondent aux zones les moins fréquentées de l'officine. Elles sont situées soit après le comptoir, vers la sortie, soit dans des espaces dédiés à des spécialités impliquant des produits ou des services qui nécessitent plus de confidentialité et de conseils. On y trouve, par exemple, l'orthopédie, les produits vétérinaires et les produits de maintien à domicile ( DM d'oxygénothérapie, matériels pour nutrition, etc.).

Le parcours d'achat doit favoriser le repérage et la mise en avant des produits, la libre circulation et la gestion des flux de patients/clients, au sein de l'officine en créant des univers et des repères pour accompagner depuis l'entrée jusqu'à la sortie les consommateurs, dans le but d'augmenter le conseil officinal et le panier moyen.

Voici quelques conseils :

- lors de l'agencement, il convient de s'assurer que les allées soient suffisamment larges, pour que les patients/clients puissent s'y croiser, sans se heurter entre eux. Ce qui permet une expérience d'achat plus agréable.
- compléter la signalétique des hauts rayons par des frontons ou encore des marquages au sol pour aider les patients/clients à se repérer. Utiliser des mots simples tels que : soin, bébé, beauté, minceur, etc. et proscrire les termes complexes comme contention et dermocosmétique. Utiliser une typographie lisible, en évitant les effets de style (77).
- canaliser les flux en plaçant les comptoirs et le mobilier de façon à éviter la possibilité de se rendre directement aux comptoirs, depuis l'entrée (77).
- si l'officine possède un espace suffisant, créer une file d'attente unique et disposer tout du long des bacs de produits en vrac, des produits de saison et des promotions. Il s'agit d'une zone stratégique, propice aux achats d'impulsion, qui permet d'augmenter le panier moyen. Notons que ces produits doivent être régulièrement renouvelés et qu'il convient de conserver une certaine distance avec les comptoirs, pour garantir la confidentialité.
- pour booster les ventes additionnelles, soigner la présentation des gammes de cosmétologie, d'hygiène et de puériculture, en optant pour des rayonnages de qualité, placés dès l'entrée de l'officine.

#### **III.2.1.2.4. Le rayonnage des produits**

L'objectif est d'optimiser la présentation des produits, afin de déclencher auprès des clients, l'envie de se les procurer. Pour ce faire, il existe quelques règles à suivre pour réussir son merchandising (78).

Tout d'abord, il faut choisir le niveau d'implantation des produits, en fonction de leur degré d'attractivité : par exemple, les produits leaders et les nouveautés sont à mettre en avant, en les disposant à hauteur des yeux et des mains (entre 1m et 1m90 du sol).

- Les produits situés au-dessus d'1m90 obtiennent des résultats en termes de vente variables. On y place des produits avec un packaging suffisamment évocateur, pour être repérés de loin.
- Les produits situés entre 1m et 1m90 connaissent une très forte rotation. On y place les produits à forte demande, les produits les plus rentables et les achats d'impulsion.
- Les produits situés à moins d'1m de hauteur sont ceux qui se vendent le moins bien. On y place les accessoires, les produits volumineux et les produits les moins attractifs.

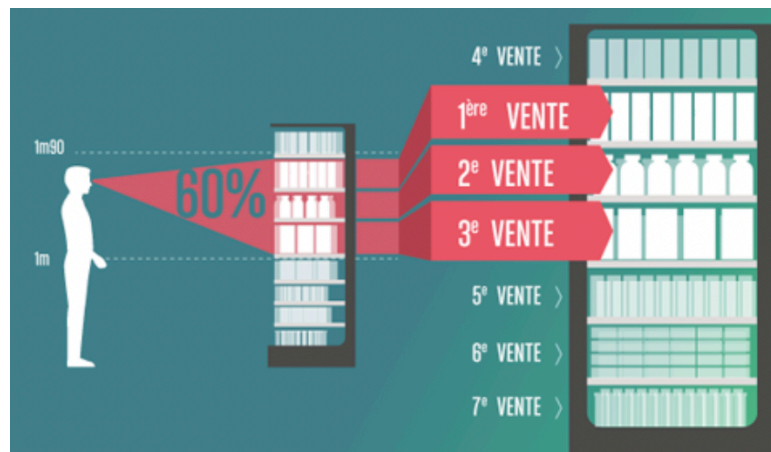


Figure 15 : Les niveaux d'implantation (78)

Pour offrir un certain confort visuel aux consommateurs, il convient de débiter l'implantation des produits par le haut des meubles, puis d'aligner les étagères. Pour optimiser au maximum le nombre d'étagères, leur hauteur doit être ajustée en fonction de la taille des produits.



Figure 16 : L'implantation des produits (78)



Pour contribuer à l'uniformité du linéaire, il faut avancer et aligner les produits à l'avant de l'étagère. Afin de donner un effet de masse et augmenter les ventes, il faut prohiber les espaces vides pour donner aux consommateurs une impression de choix.



Figure 17 : Mise en avant des produits (78)

Si un produit est trop petit en linéaire il n'est pas perçu. Au contraire, au-delà d'un certain seuil, son nombre n'a plus d'incidence. Le choix du nombre de produits, pour chaque référence, devant figurer en rayon, se fait en fonction du nombre de ventes. De plus, il convient de bien gérer les stocks pour qu'un nombre minimum, de chaque référence, soit toujours présent en linéaire. L'équipe officinale doit ainsi trouver le juste équilibre, pour assurer un bon «*facing*» (13). Pour cela elle peut s'aider des informations présentes sur le LGO (quantité vendues, stocks, etc.).

Pour renforcer l'effet de masse, il faut privilégier l'implantation horizontale à l'implantation verticale et éviter l'éparpillement des références identiques.

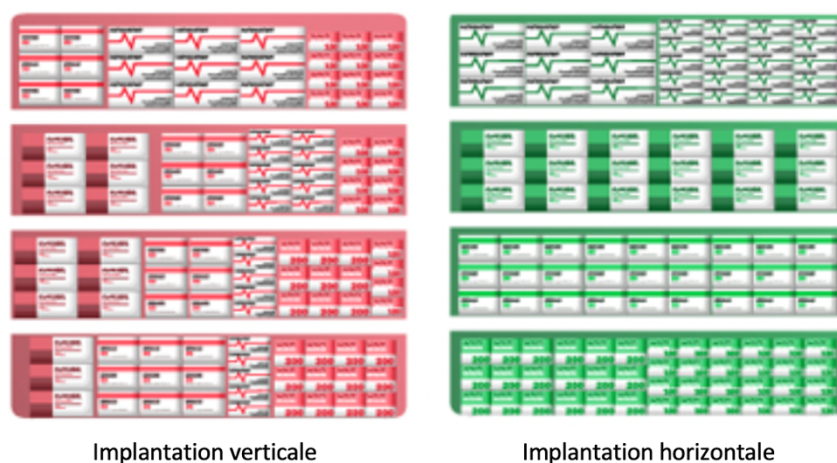


Figure 18 : L'implantation horizontale (78)

Pour gagner en place et en homogénéité dans les linéaires, il est conseillé de ne pas y disposer de présentoirs.

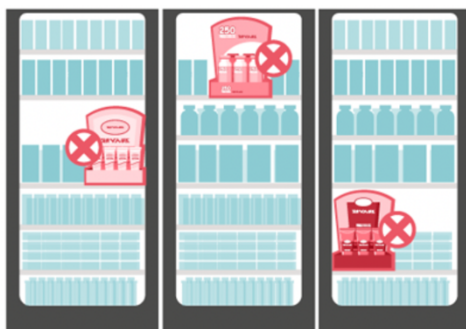


Figure 19 : Prohiber les présentoirs en linéaires (78)

Concernant les linéaires à l'arrière des comptoirs, on place habituellement sur les parties les plus visibles, c'est-à-dire les parties hautes, les marques leaders et sur les parties basses les produits qui nécessitent un conseil officinal (13).

Notons que le prix de chaque référence doit être clairement indiqué, puisque d'une part il s'agit d'une information obligatoire et d'autre part, parce la grande majorité des clients n'apprécient pas demander le tarif d'un produit, ce qui peut faire perdre des ventes.

Il est conseillé au titulaire, de mettre en place un système d'étiquettes électroniques, qui permet d'actualiser automatiquement les prix des produits, dès leur réception. De plus, ces étiquettes permettent également :

- un gain de temps considérable pour l'équipe (changement de tarif, de référence, etc.),
- de renseigner les produits avec une date de péremption courte et donc d'améliorer la gestion des produits,
- de développer des animations ponctuelles, à travers une signalétique définie.

Le choix du type d'étagères ne doit pas être laissé au hasard. Des étagères attrayantes et modernes indiquent aux consommateurs que l'officine donne de l'importance à la qualité.

Il est conseillé de disposer des magazines de santé gratuits, référencant les produits proposés par l'officine, sur des supports prévus à cet effet, au niveau de l'entrée, de l'espace détente et des comptoirs.

Enfin, le panier de shopping est également un outil très utile, pour booster les ventes en parapharmacie et en automédication. Il convient de les mettre en évidence dès l'entrée, puis d'en disposer à certains points stratégiques dans l'officine.

### III.2.1.2.5. Le marketing polysensoriel

Pour optimiser au maximum le confort et l'expérience client, l'officine peut recourir à des outils polysensoriels.

#### III.2.1.2.5.1. Ambiance visuelle

Le marketing sensoriel implique l'aspect visuel, dont l'importance est fondamentale. D'autant plus en officine, puisqu'il s'agit d'un lieu dédié à la santé. Ainsi, le titulaire doit veiller à ce que cet espace soit constamment propre, ordonné et non surchargé.

L'utilisation de couleurs permet de créer une ambiance chaleureuse et accueillante, en phase avec l'image de l'officine. Chaque univers possède une symbolique de couleurs, dont voici quelques conseils d'application :

- dans l'espace dédié à la délivrance d'ordonnances : pour amener un style médical utiliser des couleurs sobres comme le blanc ou le vert et un revêtement au sol clair comme du carrelage.
- dans la partie parapharmacie : utiliser des couleurs vives et un revêtement au sol plus chaleureux, comme du faux plancher.
- dans l'univers nature : utiliser des couleurs vertes et des revêtements en bois.
- dans l'espace dédié aux mamans et à l'hygiène intime : utiliser des couleurs roses.
- dans l'espace bébé : utiliser des couleurs bleues.
- concernant les produits solaires : utiliser des couleurs jaune-oranger.
- lors de promotions : utiliser les couleurs orange et rouge.

Les couleurs les plus fréquemment utilisées en officine sont le vert, le bleu, le blanc et le noir. Pour harmoniser les couleurs, le titulaire peut s'aider du cercle chromatique pour détecter les couleurs complémentaires. Pour se démarquer et apporter de la modernité, il ne faut pas hésiter à jouer avec les nuances et les dégradés, sans pour autant oublier d'équilibrer les couleurs vives, avec des couleurs plus douces.

La luminosité est essentielle. Elle procure à la fois de bonnes conditions d'accueil et de travail et un certain confort d'achat. Elle peut aussi être utilisée dans le cadre de scénarios lumineux, tout au long du parcours client. Une luminosité adaptée à un réel impact sur l'attractivité de l'officine.

La lumière naturelle peut être amenée soit par de grandes fenêtres, soit en libérant les vitrines, ce qui apporte une bouffée d'oxygène dans l'espace de vente.

L'éclairage artificiel doit être agréable et doux, pour offrir une vision claire des produits, sans pour autant être consciemment remarqué par le consommateur. L'utilisation de lumières blanches aide à mettre en évidence les produits. Les lumières jaunes apportent quant à elles, une ambiance chaleureuse. Notons que les lampes fluorescentes sont désagréables, il est donc conseillé de les remplacer par des lampes LED ou des lampes fluorescentes compactes.



Figure 20 : Éclairage artificiel en officine (79)

### III.2.1.2.5.2. Ambiance olfactive

Contrairement au marketing visuel qui peut engendrer des coûts importants, dans le cadre d'un réagencement, les marketings audio et olfactif sont quant à eux à la portée de toutes les bourses.

Il est facile et peu onéreux pour le titulaire d'installer lui-même une diffusion olfactive à l'aide de diffuseurs d'huiles essentielles, de brumisateurs ou de fragrances naturelles. D'autres techniques plus sophistiquées peuvent être mises en place (air sec, nébulisation, etc.), pour améliorer la rémanence de la senteur et la restitution olfactive.

Très appréciés lorsqu'ils sont discrets, les parfums d'ambiance captent l'attention des clients, en déclenchant leurs émotions (13).

L'officine peut également faire évoluer les senteurs en fonction des saisons (80) :

- été : lavande, monoï, etc.
- automne : camomille, tea-tree, etc.
- hiver : romarin, thym, eucalyptus, etc.
- printemps : rose, citron, carotte, etc.

Il faut toutefois veiller à bien adapter la diffusion à la surface de l'espace vente et à sa configuration (accès extérieur, courants d'air, etc.).

### III.2.1.2.5.3. Ambiance sonore

L'ambiance sonore présente plusieurs avantages. Tout d'abord, elle augmente la sensation de bien-être chez les patients/clients et leur permet de patienter au niveau des files d'attente, dans de meilleures conditions (13).

En plaçant les hauts parleurs d'une certaine façon et en réglant l'intensité sonore, elle participe à créer un espace de confidentialité, en évitant que les autres patients/clients qui attendent, entendent les conversations aux comptoirs (13).

Enfin, des messages promotionnels ou des conseils pharmaceutiques peuvent être diffusés, en alternance avec la musique.

Le niveau sonore doit être adapté, puisqu'un volume trop élevé peut être perçu comme agressif. A contrario, un volume trop bas se perçoit comme un bruit de fond et donc comme une nuisance sonore.

Concernant les choix musicaux, il est conseillé d'utiliser des musiques consensuelles et transgénérationnelles.



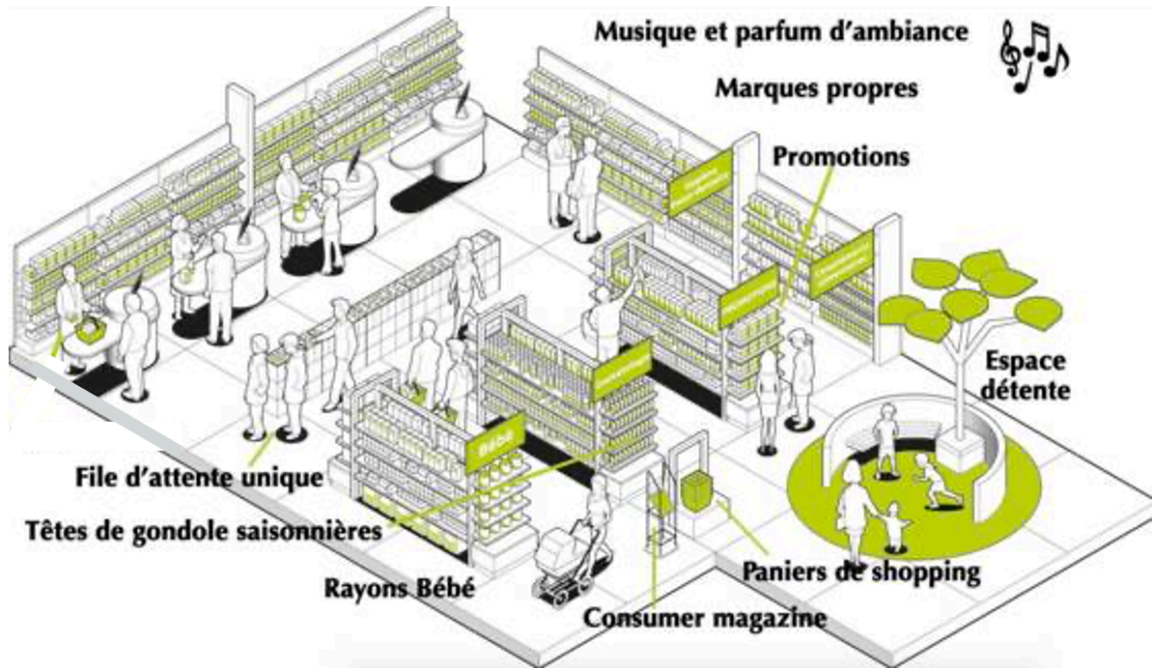


Figure 21 : Le merchandising d'organisation (81)

#### III.2.1.2.5.4. La décoration intérieure

L'officine entretient un lien fort avec les éléments naturels. Choisir d'inclure des végétaux dans la décoration intérieure contribue à créer un espace frais et naturel.

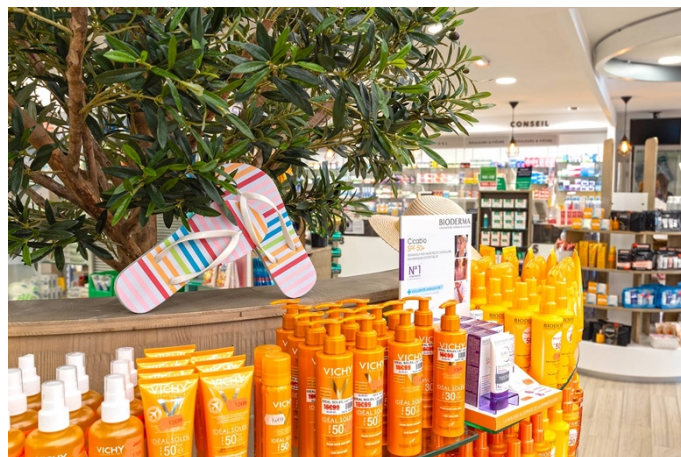


Figure 22 : Éléments naturels en officine (82)

Disposer des plantes dans les différents espaces de l'officine est une option simple et peu onéreuse.

Concernant l'ameublement, le bois est un matériel apaisant et rassurant, c'est pourquoi il est régulièrement utilisé dans l'aménagement intérieur des officines. Le style scandinave s'adapte bien au domaine de la santé. Il permet d'apporter à la fois une touche de modernité et de sobriété.



Figure 23 : Ameublement en bois (83)

Le choix d'un mobilier contemporain ou « zen », est un atout supplémentaire pour créer une ambiance chaleureuse.

### III.2.2. Le merchandising de gestion : stratégie de spécialisation

Choisir une ou plusieurs spécialités permet à l'officine de se différencier de la concurrence, de pallier une baisse de fréquentation ou de CA et de fidéliser la patientèle/clientèle. (63)

#### III.2.2.1. Les spécialisations

Il existe une multitude de possibilités de spécialisations en officine : sevrage tabagique, dépistages, maintien à domicile, homéopathie, etc. Le titulaire doit déterminer avec son équipe celles qui sont le plus adaptées en fonction du profil de la population présente sur la zone de chalandise, de l'environnement de l'officine, des préférences et des compétences de l'équipe ainsi que des contraintes que présente l'officine elle-même : un espace à part entière peut-il être dédié à la confidentialité ? L'équipe peut-elle dédier du temps pour les spécialisations choisies ?

Les spécialités que l'officine peut offrir dépendent donc à la fois de l'agencement de la surface, des valeurs de l'officine et du retour de l'étude géomarketing, qui permet d'identifier les besoins et les attentes de la patientèle/clientèle. Il en résulte par exemple, dans le cas des officines rurales où la population est généralement âgée, qu'il est tout indiqué, pour développer l'activité économique, de choisir une spécialisation dans le maintien à domicile.

Il est recommandé de choisir entre deux et quatre spécialisations, en fonction du nombre de collaborateurs et de la superficie de l'officine. Il ne faut pas en choisir trop, pour ne pas s'y perdre et rester réellement spécialiste des domaines choisis.

Par exemple, si la surface le permet, un espace dédié aux jambes lourdes et à l'orthopédie peut être créé. Ce lieu doit recentrer l'ensemble des gammes et des échantillons de textures, un espace de repos et une cabine d'essayage. Des mannequins d'exposition peuvent y être placés pour faciliter le conseil officinal et la mise en avant de certaines gammes. Ce lieu permet un conseil personnalisé, la prise de mesure et l'essayage du matériel le plus adapté à la pathologie et la morphologie du patient.

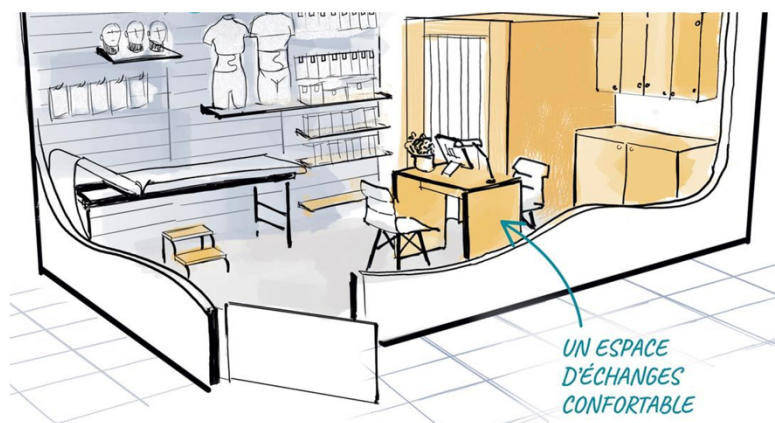


Figure 24 : Espace dédié aux jambes lourdes et à l'orthopédie (84)

Si l'officine souhaite se spécialiser dans une expertise de conseils/services, il convient d'installer un espace de confidentialité, où l'équipe peut recevoir les patients, prendre leurs constantes, faire des entretiens pharmaceutiques, établir des plans de suivi personnalisé, etc.

L'officine peut se spécialiser dans la prévention et le dépistage. Le pharmacien d'officine fait partie des rares professionnels de santé étant accessibles sans rendez-vous, il peut facilement réaliser un dépistage du diabète, d'une angine bactérienne, de la grippe ou de la covid-19 (17).

Le maintien à domicile à travers le matériel médical est une spécialisation très rentable pour l'officine. Le besoin de se procurer ce type de matériel peut être due à une convalescence après un accident ou une hospitalisation, une pathologie temporaire ou une perte d'autonomie plus importante. L'officine joue un rôle important puisqu'elle apporte un conseil professionnel dans l'acquisition du matériel le plus adapté, en fonction du handicap et de l'environnement du patient. Ces produits nécessitent tout de même un investissement conséquent et une surface suffisante, il convient donc de bien étudier l'environnement de l'officine avant de choisir ce type de spécialité.

Les spécialités autour de la santé animale et des huiles essentielles sont des spécialités secondaires, c'est-à-dire qu'elles contribuent peu au CA, mais sont tout de même utiles puisqu'elles attirent une clientèle variée.

Voici quelques autres exemples de spécialisations possibles :

- homéopathie
- phytothérapie
- optique
- diététique
- bucco-dentaire
- téléconsultation
- service aux EHPAD
- portage de médicaments à domicile
- vente sur internet

Pour s'assurer de la rentabilité des spécialisations choisies, le titulaire et son équipe doivent mettre en place un plan stratégique propre à chaque spécialité et confronter les résultats obtenus, contre ceux attendus.

### **III.2.2.2. L'équipe officinale**

Le choix des spécialisations de l'officine peut être orienté par les expertises éventuelles des membres de l'équipe. En effet, certains collaborateurs peuvent avoir acquis différents champs de compétences durant des postes précédents ou à travers l'obtention d'un Diplôme Universitaire. Si ce n'est pas le cas, certains peuvent souhaiter développer l'une des spécialités retenues par le titulaire et en être le référent. Il est donc important d'ouvrir le dialogue avec son équipe.

Une fois le référent de la spécialité désigné, le titulaire peut lui proposer de suivre des formations spécifiques dans le domaine. Certaines de ces formations sont à privilégier, puisqu'elles délivrent à terme, un diplôme qui peut être mis en avant par l'officine. Pour optimiser la force de vente, des stages de formation aux conseils sont également proposés par certains groupements et prestataires. Dans ce cas, une liste de produits vers lesquels l'équipe peut se tourner en priorité lors d'une vente, est établie.

Dans un second temps, le référent doit à son tour former l'ensemble de l'équipe sur cette spécialité, pour qu'elle puisse renseigner la majorité des demandes de la clientèle. Dans le cas de demandes précises, c'est le référent qui prend le relais.

Dans l'idéale, l'officine dispose de deux référents par spécialité afin d'assurer la pérennité de la spécialisation, au cas où l'un des membres viendrait à s'absenter ou à quitter l'officine.

Enfin, il convient de libérer du temps aux référents, en restructurant les tâches de chaque membre de l'équipe. Par exemple, dans le cas du matériel médical, si l'officine prévoit la livraison et l'installation au domicile, il faut s'assurer que l'effectif de l'officine soit suffisant, pour pouvoir s'affranchir du référent, durant ce laps de temps.

### **III.2.3. Le merchandising de séduction : fidéliser le consommateur**

La fidélisation du consommateur envers l'officine lui assure une certaine rentabilité. En donnant un sentiment de satisfaction au consommateur, l'officine conforte leur relation commerciale dans la durée et renforce ainsi l'intention de fidélité. Face à une concurrence accrue (grandes surfaces, e-commerce, etc.), la fidélisation du client/patient doit occuper une place centrale dans la stratégie officinale.

#### **III.2.3.1. Le contexte réglementaire**

L'officine ne peut pas appliquer sur l'ensemble de ses produits, l'entièreté des pratiques de fidélisation utilisées par la grande distribution. En effet, elle se doit de respecter le cadre légal, défini dans le CSP :

*« Il est interdit aux pharmaciens de solliciter la clientèle par des procédés et moyens contraires à la dignité de la profession. » (85).*

*« Il est interdit aux pharmaciens d'officine d'octroyer à leur clientèle des primes ou des avantages matériels directs ou indirects, de lui donner des objets ou produits quelconques à moins que ceux-ci ne soient de valeur négligeable, et d'avoir recours à des moyens de fidélisation de la clientèle pour une officine donnée. » (86).*



Il est donc formellement interdit de mettre en place au sein de l'officine, un programme de fidélité sur les médicaments. Mais il n'est pas impossible d'en créer un sur les produits de parapharmacie, comme les cosmétiques ou encore les compléments alimentaires.

### III.2.3.2. La fidélisation officinale

Le cadeau publicitaire, est une pratique répandue en officine, car très appréciée et rentable. Elle permet à la fois de renforcer le contact entre l'officine et le patient/client mais aussi de fidéliser ce dernier. Les goodies leur permettent de se souvenir de l'officine et les incitent à revenir. Selon une étude, 76 % des Français mémorisent le nom des structures qui leur offrent un cadeau (87).

La qualité du cadeau est primordiale, puisqu'elle reflète en partie l'image qu'aura le patient/client de l'officine. De ce fait, il convient de privilégier la qualité à la quantité. Voici des exemples d'objets utiles et écoresponsables (88) :

- un mug en bioplastique,
- un sac en toile en coton,
- une brosse à dent en bambou,
- un bracelet anti-moustique écologique.

Quel que soit le public visé, il est bien de choisir des objets en lien avec le domaine de la santé, en privilégiant leur côté pratique dans la vie quotidienne. Voici quelques exemples supplémentaires (89) :

- un pilulier,
- un porte carte vitale,
- un garde-ordonnance,
- une trousse de soin pour les jeunes mamans,
- une veilleuse pour bébé.

Notons, qu'offrir un cadeau de vive voix et en main propre favorise la proximité avec la patientèle/clientèle.

De plus, pour que le consommateur se souvienne de l'officine, mieux vaut opter pour des cadeaux personnalisés à son effigie. Pour cela, il existe une multitude de fournisseurs de goodies, spécialisés dans le domaine.

Un bon moyen de stimuler les ventes et de fidéliser les consommateurs, est de s'appuyer sur les temps forts de l'année, en rythmant la communication avec des cadeaux variés (89) :

- hiver : une boule anti-stress, une crème pour les mains, une bougie de Noël.
- printemps : un accessoire de massage, une gourde filtrante, une huile de bien-être.
- été : un brumisateur, un set manucure publicitaire.
- automne : un peigne anti-poux.

Pour information, parmi les cadeaux les plus appréciés par les Français, on retrouve les instruments d'écritures comme les stylos, les goodies tels que les porte-clés ou les magnets la papeterie comprenant les post-its, les calendriers et les agendas ainsi que la bagagerie avec les sacs de voyage et les trousse de toilette (89).

Pour donner une dimension plus relationnelle au programme de fidélité, l'officine peut choisir d'offrir à ses clients réguliers certaines récompenses (90) :

- un bon d'achat personnalisé sur certains produits, suite à une naissance ou pour un anniversaire. Par exemple, en envoyant automatiquement au client, quelques jours avant leur anniversaire, un mail ou un SMS.
- une vente privée, lors de la réception de nouveaux produits cosmétiques ou parapharmaceutiques, pour leur faire découvrir en exclusivité.
- une animation avec l'intervention de l'un des membres de l'équipe officinale. Elle peut porter sur les compléments alimentaires, les huiles essentielles, les produits bio, etc.
- un jeu concours à travers un tirage au sort parmi les clients de l'officine, avec à la clé une trousse de voyage, des savons, des goodies, etc.

La fidélisation des consommateurs ne passe pas uniquement par la mise en place de programmes de fidélité. Le patient/client doit être satisfait de son expérience. Pour cela, rappelons qu'il faut veiller (91) :

- à écourter au maximum les temps d'attente,
- à la disponibilité des produits,
- au respect de la confidentialité,
- à l'amabilité de l'équipe officinale,
- à la qualité de l'écoute et des conseils donnés par l'équipe officinale,
- à la faciliter de déplacement dans l'officine,
- à l'atmosphère dans l'officine (design, éclairage, musique, etc.),
- aux tarifs pratiqués,
- au choix et à la qualité des produits référencés et des services proposés.

L'officine peut aller plus loin en cherchant à nouer une relation avec le patient, par exemple en l'appelant par son nom de famille, inscrit sur l'ordonnance ou encore en inscrivant dans une fiche-patient quelques renseignements (activités, centres d'intérêt, etc.) qui permettront d'enclencher une discussion future avec le patient.

Pour cerner les attentes et le degré de satisfaction des patients/clients, il est par exemple possible de disposer un questionnaire interactif sur une tablette tactile fixée sur un support, au niveau de la sortie de l'officine. De plus, prendre en considération l'avis des consommateurs, leur permet également de se sentir valorisé et écouté.

Pour rester proche de ses patients/clients, l'officine peut communiquer régulièrement avec eux, par le biais des réseaux sociaux, par SMS ou par mail à travers des newsletters qui leur indiquent les actualités et les promotions du mois.

### III.2.3.3. La carte de fidélité

La carte de fidélité s'est imposée au fil des années, comme un moyen incontournable de récompenser les achats des consommateurs et d'engendrer *in fine* des ventes additionnelles, par l'augmentation du trafic à l'officine. Cependant, certaines subtilités sont à connaître.

Dans le cas où une officine choisie d'appliquer une opération de fidélisation, proposée par le groupement auquel elle appartient, le conseil national de l'ordre des pharmaciens rappelle que la pleine responsabilité du titulaire est engagée. En effet, c'est au titulaire de juger si l'action de fidélisation qu'il souhaite mener au sein de son officine est adéquate, au regard des textes de loi.

De plus, dans le cas d'une carte de fidélité créée par un groupement, même si le nom de l'officine n'est pas directement siglé, l'effet fidélisant s'opère au profit de cette dernière. La profession de pharmacien étant réglementée, le titulaire reste tenu de ses actes quand bien même, il appartient à un groupement qui inciterait à des pratiques marketing inadaptées (92).

Selon le CSP, l'officine ne peut donc pas mettre en place un dispositif de fidélisation, à travers une carte de fidélité nominative, un système de parrainage ou encore un système de points de fidélité. En revanche, rien n'indique qu'elle ne peut distribuer des cartes de fidélité émises par des laboratoires ou par certains distributeurs, dès lors que le programme de fidélité n'est pas rattaché à l'officine et qu'il ne concerne pas les médicaments (92).

Dans ce cas, ce sont les laboratoires ou leurs distributeurs qui émettent eux-mêmes ces cartes de fidélité. L'officine propose la carte au consommateur, qui une fois le pallier d'achat atteint peut débloquent sa récompense, soit en envoyant directement la carte avec les justificatifs d'achat à l'émetteur de l'offre, soit directement à l'officine qui sera ensuite dédommée par l'émetteur à travers un système de compensation (63). L'offre liée à la carte de fidélité ne doit pas être propre à une seule officine, c'est-à-dire que le consommateur doit pouvoir bénéficier de cette offre de fidélité en achetant le ou les produits concernés dans différentes officines.

En fonction de l'émetteur de l'offre, une digitalisation de la carte est également possible grâce aux applications. Elle peut ainsi être créée au comptoir et consultée en ligne.

De par leurs extensions en programme de fidélité, certaines cartes se muent en « carte club » (93). Elles endossent alors un caractère plus « sélectif », qui peut induire un sentiment d'appartenance. A travers ce programme, l'officine peut récolter un certain nombre de données (régularité et type d'achat privilégié, etc.) et ainsi personnaliser ses offres (bons d'achat, avantages produits, etc.).

L'officine peut aller plus loin en sollicitant sa communauté membre, de manière collaborative par le biais d'enquêtes de satisfaction, de tests produits et de sondages.

De plus, elle peut saisir cette opportunité de contact pour proposer aux consommateurs, un programme de suivi de santé. En s'éloignant de sa vocation commerciale, la carte de fidélité peut ainsi être utilisée comme un nouveau vecteur, amenant les patients à considérer l'officine comme un lieu de santé à part entière.

### III.3. Développer de nouveaux services

L'officine doit mettre en place de nouveaux services pour faire face à l'évolution des modes de consommation des patients/clients. En effet, il est par exemple devenu naturel pour les consommateurs de commander leurs produits directement à partir de leur téléphone ou de leur ordinateur. Pour répondre à ces nouvelles attentes, l'officine peut elle aussi se tourner vers des solutions digitales, qui lui permettront de renvoyer une image moderne et de ne pas perdre leurs patients/clients au profit de la concurrence.

#### III.3.1. Un site internet

La digitalisation concerne de nombreux domaines, y compris le secteur officinal. Un grand nombre de patients/clients se servent d'internet pour trouver des informations médicales mais également pour choisir leur officine en fonction de sa proximité, de ses produits ou encore de ses services.

Avoir un site internet rattaché à l'officine présente de nombreux avantages (94) (95).

- Le titulaire peut faire figurer sur son site internet un certain nombre de conseils sur différentes maladies et leurs traitements. Par exemple, à travers la création de fiches techniques ou de vidéos explicatives. Il peut également faire figurer des actualités comme certaines journées mondiales dédiées à la santé (sommeil, tabac, obésité, etc.) et inviter l'internaute à se rendre à l'officine pour une prise de mesure ou un échange avec l'équipe officinale sur le sujet.
- De plus en plus d'officines sont présentes sur le web, donc créer un site permet de pérenniser l'avenir de l'officine, puisque sans présence sur internet, de nombreux patients/clients risquent de partir chez la concurrence. A titre informatif, il existe actuellement en France, 843 officines qui ont un site internet officiellement recensé par l'Ordre national des pharmaciens (96).
- Posséder un site internet permet de se faire connaître toute l'année, même en période touristique.
- Un site internet est un véritable levier de croissance économique pour l'officine, puisqu'en pouvant se connecter et réaliser leurs achats 24h/24h et 7j/7, les consommateurs permettent à l'officine de développer ses ventes et donc son CA, même lorsqu'elle est physiquement fermée.
- Un site internet permet de recueillir les avis des patients/clients et de se servir de ces retours pour améliorer les services de l'officine.

Il existe deux catégories de sites internet : les sites vitrines et les sites d'e-commerce.

La fonction principale d'un site vitrine est de présenter l'officine, son équipe, ses spécialités, ses produits et ses services. Il recense certaines informations telles que les horaires, la localisation, les contacts (numéro de téléphone, email, etc.) de l'officine, ainsi que les noms, adresse et coordonnées des officines de garde et les numéros d'urgences. Il permet d'être visible sur internet, de mettre en avant des conseils, des offres et des actualités liées à la santé (63). De plus, il permet de gagner en notoriété par l'acquisition de nouveaux patients/clients.

Le site e-commerce permet, en plus de bénéficier de tous les avantages d'un site vitrine, d'offrir la possibilité aux patients/clients de réaliser leurs achats en ligne.

Cependant, avant de pouvoir créer un site internet dédié à l'officine, il existe de nombreuses règles à prendre en compte.

En voici les grandes lignes (97) :

- « *La création et l'exploitation d'un site internet de vente de médicaments sont réservées aux pharmaciens.* »
- Notons que « *seuls les médicaments non soumis à prescription obligatoire peuvent être vendus sur internet.* »
- « *Le site doit être adossé à une officine physique.* »
- « *Cette nouvelle modalité de dispensation des médicaments relève de l'entière responsabilité du pharmacien, qui devra l'exercer dans le respect des règles de déontologie applicables à l'officine et de bonnes pratiques de dispensation.* »
- « *La création du site internet de vente de médicaments par la pharmacie est soumise à autorisation de l'agence régionale de santé (ARS) dont dépend la pharmacie.* » Sans licence octroyée par l'ARS, l'officine ne peut vendre uniquement que des produits de parapharmacie (produits de beauté et d'hygiène, compléments alimentaires, etc.).
- l'Ordre national des pharmaciens doit être informé de la création du site : « *L'Ordre national des pharmaciens tient à jour la liste des sites autorisés et la met à disposition du public sur son site internet.* »

De plus :

- selon l'Article R4235-30 du CSP « *Toute information, lorsqu'elle est autorisée, doit être véridique, loyale et formulée avec tact et mesure.* » (85).
- le site doit permettre un accès « *facile, direct et permanent* » aux informations suivantes (98) :
  - la raison sociale de l'officine,
  - le nom, prénom et le RPPS du pharmacien responsable du site,
  - l'adresse postale de l'officine
  - l'adresse mail de l'officine,
  - les coordonnées téléphonique,
  - la dénomination sociale et les coordonnées de l'hébergeur du site,
  - le nom et l'adresse de l'ARS territorialement compétente,
  - les coordonnées de l'ANSM,
  - le numéro de licence de l'officine,
  - le numéro individuel d'identification, relatif à l'assujettissement à la taxe sur la valeur ajoutée ;
  - le code APE 47.73 Z, pour "*Commerce de détail de produits pharmaceutiques en magasin spécialisé*",
  - le numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés,
  - le capital social de l'officine,
  - le numéro SIRET.

De plus, un site officinal qui vend en ligne des médicaments doit obligatoirement afficher sur chacune de ses pages un logo spécifique, commun à tous les États membres de l'UE, pour en prouver l'authenticité.



Figure 25 : Logo commun européen (99)

Notons que depuis le 17 mai 2021, les officines sont autorisées à faire de la publicité en ligne, à travers notamment le référencement payant, ce qui leur assure une bonne visibilité sur internet.

Au vu de la complexité de la réglementation en vigueur, il est conseillé de déléguer la conception du site internet à des professionnels, spécialisés dans la création de sites pour officine.

### III.3.2. Un service scan d'ordonnance : Scan and Collect

Le Scan & Collect est un service qui permet aux patients/clients d'envoyer leur ordonnance au moyen d'une photographie prise par téléphone et téléchargée sur l'application sécurisée de l'officine. Une fois l'ordonnance reçue, le pharmacien la prépare et notifie le patient dès sa mise à disposition, pour un retrait à l'officine.

Le Scan & Collect présente de nombreux avantages pour les patients et pour l'officine (100).

Pour le patient, ce service représente un gain de temps, puisqu'il est notifié seulement lorsque sa commande est prête à être retirée. Il n'a donc pas besoin de repasser ultérieurement pour récupérer un produit manquant. De plus, le gain de temps réalisé avec la préparation de l'ordonnance, permet d'être utilisé par l'équipe officinale pour conseiller le patient.

Pour l'officine cela permet :

- de désengorger l'espace de vente aux heures de pointe, puisque les ordonnances réceptionnées en amont sont prêtes à être distribuées.
- d'attirer et de fidéliser une nouvelle patientèle qui souhaite recourir à ce service, en répondant à leur attente.
- d'inciter les patients à se rendre en officine pour récupérer leur dû, ce qui peut accroître les ventes additionnelles.
- d'avoir une stratégie différenciante de la concurrence, en proposant une nouvelle expérience aux patients.

L'officine peut également mettre en place ce service, en collaboration avec des professionnels de santé et des aidants. C'est par exemple le cas, avec certains EHPAD où ils sont les interlocuteurs privilégiés de l'officine, dans le parcours de soin du patient.

Pour que ce service soit efficace, il faut que le délai de retrait soit rapide, à partir du moment où l'ordonnance est réceptionnée. Pour simplifier l'expérience utilisateur, il est conseillé de notifier le patient par mail ou par SMS dès que l'ordonnance est prête et de disposer dans l'espace vente un comptoir dédié aux retraits Scan & Collect.

De plus, la communication sur ce service ne doit pas être négligée. L'officine peut par exemple, en informer ses patients/clients :

- en discutant avec eux au comptoir,
- en leur distribuant des flyers explicatifs,
- en diffusant des visuels sur ses écrans présent dans l'espace de vente,
- en y faisant mention dans les newsletters qu'elle leur envoie par email ou par sms,
- en mettant en avant ce service sur son site internet ou son application mobile,
- en étant référencée sur des plateformes comme Doctipharma (filiale de Doctissimo).

### **III.3.3. Un service de consignes**

L'officine peut proposer à ses patients/clients un service de consigne sécurisée, qui leur permet de venir récupérer leurs proms, sans attente et sans l'intervention de l'équipe officinale.

Pour se faire le patient/client doit passer commande sur le site internet de l'officine et régler son achat. S'il est référencé dans le fichier patient, il peut commander des médicaments sous ordonnance, sur le même principe que le Scan and Collect. Il reçoit ensuite un code de retrait lorsque sa commande est prête. Si la consigne est située à l'extérieur de l'officine, le retrait peut s'effectuer 24h/24.

Dans le cas où un patient/client ne vient pas retirer son dû après une date limite, l'équipe officinale est alertée par le biais du logiciel qui gère la rotation des produits dans les casiers. Elle peut alors paramétrer un rappel avec un nouveau délai de mise à disposition, qui est envoyé au patient/client. Passé ce délai, il lui faudra le réceptionner en personne au comptoir.

Si lors d'un achat au comptoir, un produit est manquant, le patient/client peut effectuer le paiement et revenir chercher son dû, par le biais de ce service.

Ce système présente de multiples avantages, tout d'abord il facilite l'organisation quotidienne de l'officine en permettant :

- d'améliorer la fluidité de la circulation dans l'espace de vente lors des pics de fréquentation, puisqu'une partie des patients/clients se dirige vers les consignes.
- d'améliorer la répartition de la charge de travail, puisqu'une partie de l'équipe officinale peut se charger de la préparation des proms, durant les heures creuses.
- de dégager du temps à l'équipe pour qu'elle puisse apporter des soins et conseils aux patients qui en ont besoin.



Figure 26 : Consignes connectées (101)

Par ailleurs, ce service de consigne est très intéressant pour les officines qui ont des amplitudes horaires limitées et pour celles qui ont un espace de vente réduit.

Cependant, il faut noter que le bâtiment qui héberge l'officine doit être adapté à la mise en place d'un tel service, par exemple s'il est classé en tant que bâtiment historique, l'installation de consignes n'est pas possible.

Les consignes utilisées en officine comportent certaines spécificités. Elles sont par exemple conçues pour répondre aux besoins liés à la gestion du froid. Pour respecter les spécifications du CNOP, certaines proposent trois niveaux de température ( 4°C, 8°C et 18°C) pour accueillir notamment de l'insuline et des vaccins. Dans le cas des consignes thermorégulées, un système de traçabilité du froid est mis en place.

Les consignes sont pour la plupart constituées d'inox et composées de casiers de différentes tailles. Elles comprennent généralement deux colonnes, l'une avec 8 casiers pouvant contenir de petites commandes et l'autre de 4 casiers pour les commandes plus volumineuses.

Tout comme le Scan and Collect, la communication autour de ce service ne doit pas être négligée, puisqu'il s'agit d'un investissement conséquent. En effet, il faut compter à minima 15 000€ pour s'offrir ce type de service, auxquels s'ajoutent les coûts liés aux travaux de façade et d'entretien.

### III.3.4. Un distributeur automatique extérieur

L'officine peut également faire le choix de mettre à disposition des patients/clients divers produits de pharmacie, disponibles 7 j/7 et 24 h/24, par le biais d'un distributeur automatique situé soit à l'extérieur de l'officine, soit en biface, c'est à dire une interface à l'intérieur et l'autre à l'extérieur de l'officine.

Ce service permet aux patients/clients de gagner du temps en évitant de faire la queue au comptoir et leur offre une solution de dépannage en dehors des heures d'ouvertures. Pour l'officine, il s'agit d'un espace de vente supplémentaire, qui génère des profits à toute heure du jour et de la nuit, qui désengorge l'officine et qui peut attirer de nouveaux patients/clients.



Les fournisseurs proposent différents modèles de machine, pouvant accueillir de 30 à plus de 100 produits. Selon le distributeur automatique choisi, l'équipe peut y placer une grande diversité de produits (102) :

- de premiers soins : pansement, désinfectant, compresse, bandage, etc.
- de parapharmacie et d'hygiène : savon, dentifrice, déodorant, etc.
- de puériculture : tétine ou biberon, couches, lait, etc.
- intimes : tampon hygiénique, préservatif, lubrifiant, etc.
- etc.

Notons bien, qu'en aucun cas ces distributeurs automatiques ne peuvent contenir et distribuer des médicaments avec ou sans ordonnance.

L'équipe officinale à la charge de veiller à l'approvisionnement du distributeur, qui peut s'effectuer grâce à des portes situées soit à l'avant, soit à l'arrière de la machine, s'il s'agit d'un appareil biface. Les compartiments du distributeur sont réglables en fonction de la dimension des produits.

Lorsqu'un produit est sélectionné par un patient/client, un système d'ascenseur permet de le faire descendre délicatement afin de ne pas l'abîmer. Pour protéger les produits contre la lumière et la chaleur, l'appareil peut comprendre un filtre anti-UV ou une casquette de protection. De plus, pour protéger les produits contre le vol et le vandalisme, la plupart des machines possèdent un vitrage blindé ainsi qu'un système sécurisé, au niveau de la partie monétique.

Pour régler son achat, le patient/client possède plusieurs options de paiement : carte bancaire, billets ou pièces. Le distributeur comprend également une imprimante qui délivre les reçus.

En fonction du distributeur automatique choisi, le coût d'achat varie entre 20 000€ et 40 000€, à quoi il faut ajouter le coût des travaux d'installation, si l'appareil est intégré à la façade de l'officine (102).

Si l'officine ne souhaite pas acheter l'appareil, les principaux fournisseurs (RETinCO et Pharmashop24) proposent également une formule locative débutant à 600€/mois (102).



Figure 27 : Distributeur automatique extérieur (103)

### III.3.5. Un service de télé médecine

Poussée par la crise sanitaire et les confinements, la télé médecine en officine s'est démocratisée en raison des nombreux avantages qu'elle présente. Elle permet notamment aux officines manquant de prescripteurs à proximité, de maintenir leurs activités mais aussi de booster le taux de passage dans l'officine et de développer une marge additionnelle en enregistrant plus d'ordonnances. De plus, cette solution valorise le rôle de l'officine, dans le parcours de soins des patients.

Pour les patients, elle présente plusieurs avantages :

- obtenir un rendez-vous dans un délai raisonnable,
- obtenir une ordonnance directement sur le lieu de dispensation,
- une démarche simple : s'inscrire et renseigner ses informations, se présenter à la téléconsultation et recevoir son ordonnance, si le prescripteur l'estime nécessaire.

Notons que la téléconsultation n'est pas possible pour :

- les urgences,
- les patients de moins de 3 ans,
- obtenir un arrêt de travail de plus de 3 jours.

En cas de besoins, les pharmaciens ont pour rôle d'assister le professionnel de santé téléconsultant lors de la réalisation de l'examen clinique, en prenant par exemple les constantes du patient. L'assistance à la téléconsultation étant prévue dans l'article V.I de la convention nationale des pharmaciens (104).

Le téléconsultant peut ainsi établir son diagnostic et rédiger l'ordonnance qui est directement transmise à l'officine. Le pharmacien peut ensuite accompagner son patient, dans la bonne compréhension du plan de traitement qui lui est proposé.

L'officine doit dédier un espace à part entière à ce service, pour y disposer le plateau technique nécessaire à la téléconsultation. L'équipe doit se charger de l'organisation de celle-ci, en prenant contact avec le professionnel de santé téléconsultant. La téléconsultation est réalisée par vidéo transmission, dans des conditions permettant la traçabilité des échanges et la sécurisation des données.

Cet espace doit également garantir l'intimité des patients et la confidentialité des échanges. Le plateau technique doit disposer d'équipements adaptés aux différentes situations cliniques, dont a minima (105) :

- un otoscope connecté,
- un stéthoscope connecté,
- un tensiomètre,
- et un oxymètre.

De nombreux autres équipements peuvent être choisis par le titulaire, par exemple : un pèse-personne, un dermatoscope, un ECG, un glucomètre, etc.

Le pharmacien facture à l'Assurance Maladie, pour chaque téléconsultation réalisée, une participation de 1€, avec le code de référence « *traceur d'accompagnement à la téléconsultation* » (TLM) (105).

Lorsque le pharmacien assiste le patient et le professionnel de santé téléconsultant, il bénéficie d'une rémunération variable qui est fonction du nombre de téléconsultations effectuées à l'officine, durant l'année civile. La limite annuelle de cette rémunération forfaitaire étant fixée à 750€ TTC. La somme facturée au titre des « TLM » est déduite de cette rémunération forfaitaire. (105)

Le pharmacien bénéficie également d'une rémunération sous forme de ROSP de 820€, lorsqu'il participe à une coordination pluriprofessionnelle (communautés professionnelles territoriales de santé, maisons de santé pluriprofessionnelles, etc.). (106)

De plus, une rémunération forfaitaire de 1 225€ TTC est accordée à l'officine, lors de la première année de mise en place de la téléconsultation, pour l'aider à financer l'équipement et couvrir l'abonnement destiné à la vidéo transmission. Par la suite une rémunération de 350€ TTC est prévue chaque année. (105)

Le coût d'achat d'une cabine de téléconsultation est d'environ 100 000€. Il convient de se renseigner auprès de sa région d'implantation, puisque certaines proposent des aides pour financer en partie cet achat, dans le cas où il répond à une problématique de désertification médicale.

Il existe également la possibilité de louer une télécabine auprès d'un fournisseur. Cette solution varie entre 490€ et 2500€ par mois, pour les plus spécialisées.

Notons que la téléconsultation est facturée au patient par le téléconsultant, au même titre qu'une consultation classique, soit 25€ pour un médecin généraliste et entre 23€ et 58,50€ pour un médecin spécialiste (107). Dans le cas d'une consultation de médecine générale, le remboursement est possible uniquement s'il s'agit du médecin traitant du patient.

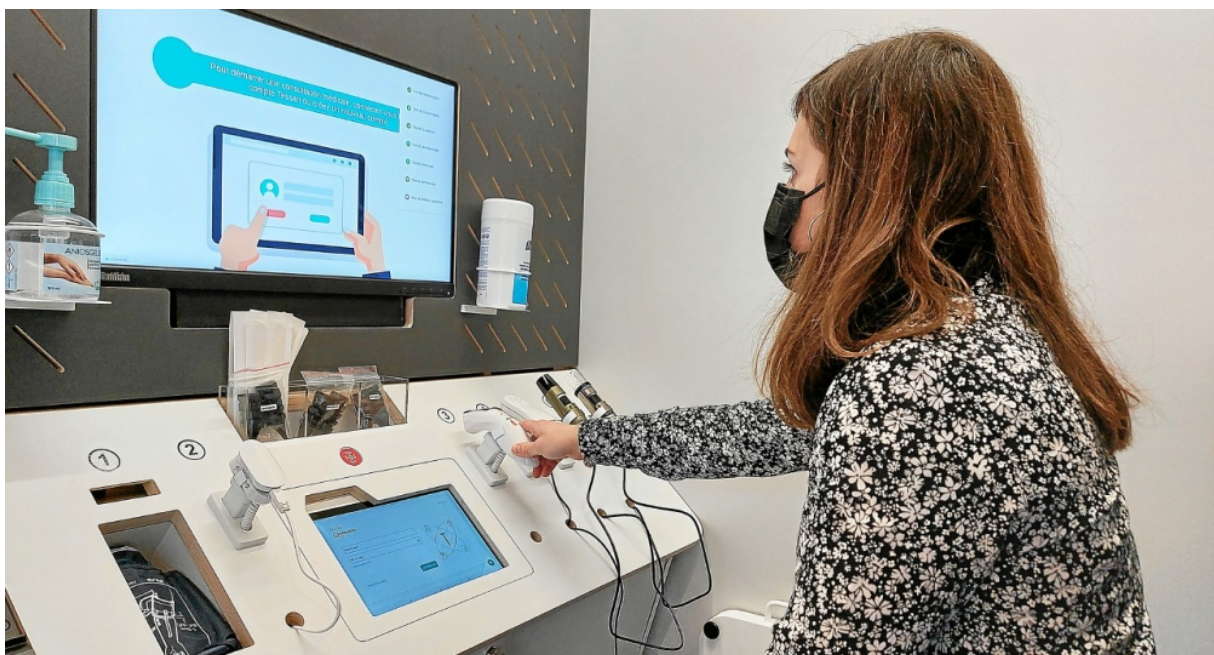


Figure 28 : Service de téléconsultation (108)

## Conclusion

---

L'environnement complexe dans lequel évolue la pharmacie d'officine (concurrence, patientèle/clientèle, fournisseurs, réglementation, etc.), impose à leurs gérants d'utiliser des leviers efficaces pour maintenir une activité rentable.

Ce travail a pour vocation de soumettre aux titulaires certains leviers stratégiques, pouvant être appliqués à l'officine, dans le but de développer économiquement leur entreprise. En travaillant à la pérennisation de la santé économique de celle-ci, le pharmacien titulaire et son équipe préservent également leur rôle de professionnel de santé.

Parmi les nombreux leviers cités dans cette thèse, figurent entre autres :

- les leviers attenants à la gestion financière de l'officine (choix du statut juridique et de son imposition, négociation et fixation des prix et des marges qui en découlent, etc.) qui permettent d'optimiser les entrées et sorties d'argent.
- les leviers attenants à la gestion des ressources humaines comprenant les notions de management et de motivation des équipes. Sachant que l'équipe officinale reflète l'image que renvoie l'officine, il est indispensable de la valoriser et de l'impliquer dans les différents projets menés.
- les leviers attenants à la gestion logistique des produits et services (choix des fournisseurs et des produits, disponibilité, choix et mise en place des spécialisations, etc.). Dans cet environnement très concurrentiel, ils permettent de fidéliser et d'attirer de nouveaux patients/clients.
- les leviers marketings (merchandising cohérent, communication, etc.) qui éveillent le sentiment de bien-être, de sécurité, les envies ainsi que les besoins du patient/client et boostent la croissance des ventes.

Il convient de retenir que l'officine doit être un lieu attrayant et moderne. Son identité, ses produits et ses services doivent être en adéquation avec les attentes des consommateurs. Dans cette optique, l'étude de marchés est un outil très utile pour aider le titulaire dans le choix des stratégies à adopter, en regard des opportunités et des éventuelles menaces.

L'officine ne doit pas hésiter à s'inspirer des outils utilisés par la grande distribution, dont certains sont évoqués dans ce travail. Elle peut également se démarquer à travers la mise en place de services comme la téléconsultation, le Scan and Collect ou encore des services de consignes ou de distributeur automatique extérieur.

Pour conclure, l'officine d'aujourd'hui passe par l'évolution des pratiques d'hier et comme l'a souligné Francis Blanche "*Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement, que changer le pansement.*" (109).

## Références bibliographiques

---

1. Benoît Goujeau. Optimisation de la gestion officinale au quotidien au travers de ses aspects humains et économiques [Internet] [Thèse d'exercice]. [France]: Université d'Angers; 2017 [cité 28 févr 2023]. Disponible sur: <http://dune.univ-angers.fr/fichiers/20070255/2017PPHA6874/fichier/6874F.pdf>
2. UNPF. 2022-2027 : Un rebond nécessaire pour l'officine [Internet]. [cité 4 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.unpf.eu/phototheque/photos/PDF/2022-2027-UN%20REBOND-NECESSAIRE-POUR-L-OFFICINE.pdf>
3. Julien Daou. Quelle place doit prendre le e-commerce dans la relation pharmacien-patient ? [Internet] [Thèse d'exercice]. Aix-Marseille Université. Faculté de Pharmacie; 2017 [cité 2 mars 2023]. Disponible sur: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01550580v1>
4. Légifrance. Chapitre V : Pharmacie d'officine. (Articles L5125-1 à L5125-22) [Internet]. [cité 11 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000020890194/2009-07-23>
5. Légifrance. Code de la santé publique [Internet]. [cité 11 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006072665>
6. Légifrance. Monopole des pharmaciens (Articles L4211-1 à L4212-8) [Internet]. [cité 11 déc 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006155062/2020-09-01](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006155062/2020-09-01)
7. Fabienne Rizos-Vignal. Questions autour du monopole pharmaceutique [Internet]. Le Quotidien du Pharmacien. [cité 9 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/archives/questions-autour-du-monopole-pharmaceutique>
8. Ordre national des pharmaciens. Les médicaments et autres produits de santé [Internet]. 2022 [cité 11 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/patient-grand-public/ma-sante/les-medicaments-et-autres-produits-de-sante>
9. Ministère de la Santé et de la Prévention. Liste I et II [Internet]. Santé.gouv. 2016 [cité 9 févr 2023]. Disponible sur: <https://sante.gouv.fr/soins-et-maladies/medicaments/glossaire/article/liste-i-et-ii>
10. Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé. L'ANSM classe désormais les substances vénéneuses [Internet]. 2022 [cité 9 févr 2023]. Disponible sur: <https://ansm.sante.fr/actualites/lansm-classe-desormais-les-substances-veneneuses>
11. Légifrance. Article L5211-1 - Code de la santé publique [Internet]. 2022 [cité 16 déc 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000046126069](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000046126069)
12. Maud Geneste. Tout commerce peut-il vendre de la parapharmacie ? [Internet]. Le Quotidien du Pharmacien. 2022 [cité 9 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/vous-la-parole/la-loi-et-vous/tout-commerce-peut-il-vendre-de-la-parapharmacie>
13. Yonah Charlery. Comment les pratiques commerciales et marketing peuvent-elles accompagner la mutation de l'économie de l'officine ? [Internet] [Thèse d'exercice]. Université de Bordeaux; 2015 [cité 23 févr 2023]. Disponible sur: <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01196340>

14. Ministère de la Santé et de la Prévention. Le circuit de distribution du médicament en France [Internet]. Santé.gouv. 2022 [cité 13 déc 2022]. Disponible sur: <https://solidarites-sante.gouv.fr/soins-et-maladies/medicaments/le-circuit-du-medicament/article/le-circuit-de-distribution-du-medicament-en-france>
15. Grégory Reyes. Le groupement officinal, quels intérêts pour le pharmacien ? ipme. 2010;23(3-4):244-69.
16. L'Assurance Maladie. Les missions du pharmacien d'officine [Internet]. Ameli. 2022 [cité 10 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/loire-atlantique/assure/sante/medicaments/missions-pharmacien>
17. Ordre national des pharmaciens. Se faire dépister [Internet]. 2022 [cité 27 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/patient-grand-public/ma-sante/se-faire-depister>
18. Légifrance. Arrêté du 28 novembre 2016 relatif aux bonnes pratiques de dispensation des médicaments dans les pharmacies d'officine, les pharmacies mutualistes et les pharmacies de secours minières, mentionnées à l'article L. 5121-5 du code de la santé publique [Internet]. 2016 [cité 13 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033507633/>
19. OECD. Health at a Glance 2021 [Internet]. OECD; 2021 [cité 13 déc 2022]. 274 p. (Health at a Glance). Disponible sur: [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2021\\_ae3016b9-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2021_ae3016b9-en)
20. Collège des pharmaciens. Le tiers-payant à l'officine [Internet]. 2022 [cité 15 déc 2022]. Disponible sur: <https://cpcms.fr/guide-stage/knowledge-base/le-tiers-payant-a-lofficine/>
21. Jérôme Peigné. Le régime d'implantation des officines de pharmacie réformé par ordonnance [Internet]. Éditions législatives. 2018 [cité 12 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/le-regime-d-implantation-des-officines-de-pharmacie-reforme-par-ordonnance/>
22. Ministère des solidarités et de la santé. Répartition géographique des officines de pharmacie sur le territoire - Sénat [Internet]. Senat.fr. 2020 [cité 12 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ191113045.html>
23. Ordre national des pharmaciens. Démographie des pharmaciens au 1er janvier 2022 [Internet]. CNOP. 2022 [cité 15 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-communiqués-de-presse/demographie-des-pharmaciens-au-1er-janvier-2022-une-chaine-pharmaceutique-solide-et-complementaire-au-service-de-la-sante-publique-grace-a-la-co2>
24. Agence du Numérique en Santé, Ministère de la Santé et de la Prévention. Les Logiciels de Gestion d'Officine (LGO) [Internet]. esante.gouv.fr. 2022 [cité 10 févr 2023]. Disponible sur: <https://industriels.esante.gouv.fr/segur-du-numerique-en-sante/referencement-segur-vague-1/le-segur-du-numerique-pour-l-officine/les-logiciels-de-gestion-d-officine-lgo>
25. Baptiste Robelin, David Smadja. Quelle société choisir pour exploiter une officine de pharmacie ? [Internet]. Village de la Justice. 2020 [cité 15 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.village-justice.com/articles/quelle-societe-choisir-pour-exploiter-une-officine-pharmacie,34698.html>

26. Pharmetudes. Fiche-technique-2-choisir-son-statut-juridique.pdf [Internet]. [cité 15 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.pharmetudes.com/wp-content/uploads/2017/06/Fiche-technique-2-choisir-son-statut-juridique.pdf>
27. Oriol. Rappel sur l'impôt sur les sociétés [Internet]. 2022 [cité 15 déc 2022]. Disponible sur: <https://orial.fr/2022/02/petit-rappel-limpot-sur-les-societes-is/>
28. Rémi Dubigeon. La baisse de la fiscalité va s'accélérer pour les pharmacies à partir de 2020 [Internet]. POD. 2019 [cité 15 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.pod.fr/la-baisse-de-la-fiscalite-va-sacclerer-pour-les-pharmacies-a-partir-de-2020/>
29. République Française. Imposition des résultats [Internet]. Impots.gouv. 2023 [cité 15 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.impots.gouv.fr/professionnel/imposition-des-resultats>
30. Anne-Marie. Statistiques nationales CGP de l'officine - Édition 2022 [Internet]. LLA EXPERTS COMPTABLES. 2022 [cité 19 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.llaec.fr/statistiques-nationales-cgp-de-lofficine-edition-2021-3/>
31. Vincent Roux. Les clefs de l'officine de demain [Internet] [Thèse d'exercice]. Aix-Marseille Université; 2020 [cité 2 mars 2023]. Disponible sur: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02945226>
32. François Pouzaud. Économie de l'officine : on frôle l'exceptionnel en 2021 ! [Internet]. Actualités - Cessions de Pharmacies Pharmathèque. 2022 [cité 20 déc 2022]. Disponible sur: <https://actualites.pharmatheque.com/moniteur-des-pharmaciens-bilan2021/>
33. Clément Mauguet. Comment gérer sa trésorerie : 12 conseils à suivre ! [Internet]. AGICAP. 2023 [cité 21 déc 2022]. Disponible sur: <https://agicap.com/fr/article/comment-gerer-sa-tresorerie/>
34. Benjamin Bernard. Pharmacie : agir sur la performance de son officine [Internet]. Expert-Comptable. [cité 27 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.l-expert-comptable.com/a/51920-agir-sur-la-performance-de-son-officine.html>
35. Collège des pharmaciens. Les achats à l'officine [Internet]. 2022 [cité 27 déc 2022]. Disponible sur: <https://cpcms.fr/guide-stage/knowledge-base/les-achats-a-lofficine/>
36. Philippe Levy. Bien organiser son back-office [Internet]. Le Moniteur des pharmacies. 2013 [cité 28 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/boutique/livres/bien-organiser-son-back-office.html>
37. Pascale Hauet. La motivation en pharmacie, un essentiel qui mérite une formation [Internet]. Pragmatic RH. 2022 [cité 28 déc 2022]. Disponible sur: <https://pragmatic-rh.com/ressources/la-motivation-en-pharmacie-un-essentiel-qui-merite-une-formation/>
38. Micheal Page. Sept raisons de la démotivation d'un employé [Internet]. [cité 11 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.michaelpage.ca/fr-ca/advice/conseil-de-gestion/induction-et-engagement/sept-raisons-de-la-d%C3%A9motivation-d%E2%80%99un-employ%C3%A9>
39. Audrey Gervoise. Salarié démotivé, les signes qu'il faut prendre en compte. [Internet]. Culture RH. 2021 [cité 11 févr 2023]. Disponible sur: <https://culture-rh.com/salarie-demotive-signes/>



- 40.Systemproject. Leviers de motivation [Internet]. 2022 [cité 11 févr 2023]. Disponible sur: <https://systemproject.fr/leviers-de-motivation/>
- 41.Fabiola Moreddu. Guide du management à l'officine [Internet]. Les Editions Le Moniteur des pharmacies. 2012 [cité 28 déc 2022]. 136 p. (Les essentiels du pharmacien). Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/boutique/livres/guide-du-management-a-l-officine.html>
- 42.Légifrance. Arrêté du 15 mai 2011 relatif au nombre de pharmaciens dont les titulaires d'officine doivent se faire assister en raison de l'importance de leur chiffre d'affaires [Internet]. [cité 11 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024400608>
- 43.FIDUCIAL. L'économie des officines à l'épreuve des nouvelles missions [Internet]. 2021 [cité 29 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.fiducial.fr/Pharmacie/Comptabilite-et-gestion-de-votre-pharmacie/L-economie-des-officines-a-l-epreuve-des-nouvelles-missions>
- 44.leem les entreprises du médicament. Le médicament : un secteur dont les prix sont administrés [Internet]. 2023 [cité 31 déc 2022]. Disponible sur: <https://www.leem.org/prix-resultats-et-fiscalite-des-entreprises>
- 45.Marie Luginsland. Comment elles s'en sortent [Internet]. Le Moniteur des pharmacies. 2014 [cité 28 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/le-moniteur-des-pharmacies/article/n-3021/comment-elles-s-en-sortent.html>
- 46.Buzz Comptoir. Focus sur les groupements de pharmacies [Internet]. 2021 [cité 3 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.buzzcomptoir.com/2021/06/01/focus-sur-les-groupements-de-pharmacies/>
- 47.Légifrance. Article L410-2 - Code de commerce [Internet]. 2008 [cité 5 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000019798129/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019798129/)
- 48.Légifrance. Sous-section 1 : Pharmaciens exerçant dans les officines et les pharmacies à usage intérieur. (Articles R4235-46 à R4235-67) [Internet]. [cité 5 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006196451/#LEGISCTA000006196451](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006196451/#LEGISCTA000006196451)
- 49.Légifrance. Chapitre II : Des pratiques commerciales déloyales entre entreprises (Articles L442-1 à L442-11) [Internet]. 2021 [cité 5 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006146076/#LEGISCTA000038414289](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006146076/#LEGISCTA000038414289)
- 50.Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Revente à perte : Quelles sont les obligations du vendeur ? [Internet]. economie.gouv. 2022 [cité 17 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/revente-a-perte>
- 51.Ministère de la Santé et de la Prévention. La fixation des prix et du taux de remboursement [Internet]. Santé.gouv. 2022 [cité 5 janv 2023]. Disponible sur: <https://solidarites-sante.gouv.fr/soins-et-maladies/medicaments/le-circuit-du-medicament/article/la-fixation-des-prix-et-du-taux-de-remboursement>



52. AlloPharmacie. Comment sont fixés les prix en pharmacie [Internet]. [cité 5 janv 2023]. Disponible sur: <https://allopharmacie.fr/prix-medicaments>
53. Halima Hachemi. Stratégie en officine dans un environnement incertain: quel positionnement adopter ? [Internet] [Thèse d'exercice]. [France]: Université de Lorraine; 2017 [cité 27 févr 2023]. Disponible sur: [http://docnum.univ-lorraine.fr/public/BUPHA\\_T\\_2017\\_HACHEMI\\_HALIMA.pdf](http://docnum.univ-lorraine.fr/public/BUPHA_T_2017_HACHEMI_HALIMA.pdf)
54. Mirabelle Belloir. Grande distribution vs pharmacies: une guerre qui n'en finit pas. LSA conso [Internet]. 2022 [cité 9 janv 2023]; Disponible sur: <https://www.lsa-conso.fr/grande-distribution-vs-pharmacies-une-guerre-qui-n-en-finit-pas,403701>
55. Aurélie VACHER. Stratégies de différenciation des pharmacies [Internet]. LinkedIn. 2018 [cité 9 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.linkedin.com/pulse/strat%C3%A9gies-de-diff%C3%A9renciation-des-pharmacies-aur%C3%A9lie-vacher/?originalSubdomain=fr>
56. Le Quotidien du Pharmacien. Connaissez-vous votre concurrence? [Internet]. 2011 [cité 22 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/archives/connaissez-vous-votre-concurrence>
57. Pierre Facon. Comment fixer un prix de vente ? [Internet]. Le coin des entrepreneurs. 2016 [cité 9 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/fixer-le-prix-de-vente-dun-produit-ou-service/>
58. Laurent Dufour. Comment déterminer un prix de vente ? [Internet]. Le Blog du Dirigeant. 2022 [cité 9 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdudirigeant.com/fiche-pratique-gestion-commerciale-determiner-prix-de-vente/>
59. Bpifrance Création. Comment fixer ses prix dans un projet de création d'entreprise ? [Internet]. 2022 [cité 9 janv 2023]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/letude-marche-generalites/comment-fixer-ses-prix-projet-creation>
60. Axel Lefebvre. La stratégie de prix : 9 manières de fixer ses prix de vente [Internet]. Le Blog du Dirigeant. 2020 [cité 9 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdudirigeant.com/strategie-prix/>
61. Vladimir Dovijarov. When the price just feels right: do rounded numbers appeal to our emotions? [Internet]. The university of Chicago press. 2015 [cité 10 janv 2023]. Disponible sur: [http://www.jcr-admin.org/files/pressreleases/012115092247\\_January2015Release5.pdf](http://www.jcr-admin.org/files/pressreleases/012115092247_January2015Release5.pdf)
62. Ministère de la culture. Mercatique [Internet]. Culture.fr. 2018 [cité 12 janv 2023]. Disponible sur: <http://www.culture.fr/franceterme/terme/ECON1467>
63. Marie-Camille Lалуque. Démarche marketing d'optimisation de l'implantation et du développement d'une officine de pharmacie [Internet] [Thèse d'exercice]. [2014-...., France]: Université de Bordeaux; 2015 [cité 27 févr 2023]. Disponible sur: <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01128702>
64. Codes et Lois. Code de la santé publique - Article R4235-52 [Internet]. 2012 [cité 14 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.codes-et-lois.fr/code-de-la-sante-publique/article-r4235-52>

- 65.Légifrance. Section 2 : De la tenue des officines (Articles R5015-52 à R5015-56) [Internet]. 2004 [cité 14 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006174768/#LEGISCTA000006174768](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006174768/#LEGISCTA000006174768)
- 66.Stéphanie Journée, Marine Archambeaud. Sortie de crise : c'est le moment d'investir dans votre communication extérieure ! [Internet]. Le Blog du Pharmacien. 2022 [cité 14 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdupharmacien.fr/sortie-de-crise-c-est-le-moment-d-investir-dans-votre-communication-exterieure/>
- 67.Mobil M. Façade de pharmacie design : 5 conseils pour un habillage remarquable [Internet]. [cité 14 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.mobil-m.com/fr/facade-de-pharmacie-design>
- 68.Légifrance. Titre II : Exercice de la profession de pharmacien (Articles D4221-1 à R4222-11) [Internet]. [cité 14 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006160998/#LEGISCTA000006160998](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006160998/#LEGISCTA000006160998)
- 69.Agence Beausoleil. Conseils pour optimiser votre vitrine en pharmacie [Internet]. 2020 [cité 14 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.agencebeausoleil.fr/vitrine-en-pharmacie/>
- 70.Stéphanie Journée, Marine Archambeaud. 5 pièges à éviter pour réaliser une vitrine de pharmacie attractive [Internet]. Le Blog du Pharmacien. 2022 [cité 14 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdupharmacien.fr/vitrine-pharmacie-5-conseils-pour-ameliorer-votre-attractivite/>
- 71.Pharmacie de l'Espérance. Vitrine d'automne [Internet]. 2012 [cité 12 févr 2023]. Disponible sur: <http://www.pharmacie-esperance.fr/fr/news/54-vitrine--automne>
- 72.Légifrance. Sous-section 2 : Conditions d'installation (Articles R5125-8 à R5125-12) [Internet]. 2018 [cité 23 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006196572>
- 73.Légifrance. Paragraphe 2 : De la tenue des officines. (Articles R4235-52 à R4235-56) [Internet]. 2004 [cité 23 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006198787>
- 74.Légifrance. Décrets, arrêtés, circulaires [Internet]. 2021 [cité 23 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf?id=INbp7krMXv99WS3zY33\\_u67ZZ\\_SnyxNNSb\\_7KbhDTxo=](https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf?id=INbp7krMXv99WS3zY33_u67ZZ_SnyxNNSb_7KbhDTxo=)
- 75.Groupe Proébo. Signalétique intérieure [Internet]. [cité 24 janv 2023]. Disponible sur: <https://proebo.fr/promoplast-pharmacie/content/36-haut-de-rayon-pharmacie>
- 76.Leslie Gomes. Agencement pharmacie : tout ce que vous devez savoir [Internet]. LILM. 2020 [cité 24 janv 2023]. Disponible sur: <https://lilm.co/guide/agencement-pharmacie-tout-ce-que-vous-devez-savoir/>
- 77.Le Quotidien du Pharmacien. 10 règles pour réussir [Internet]. 2010 [cité 1 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/gestion-de-lofficine/agencement-equipement/10-regles-pour-reussir>

78. Pharmagest. Les 10 règles d'or du merchandising [Internet]. 2022 [cité 26 janv 2023]. Disponible sur: <https://pharmagest.com/les-10-regles-dor-du-merchandising/>
79. Mobil M. Agencement de pharmacie [Internet]. [cité 24 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.mobil-m.com/fr/agencement-pharmacie>
80. Passion huiles essentielles. Huiles essentielles et saisons : infographie [Internet]. 2015 [cité 24 janv 2023]. Disponible sur: <https://blog.passion-huiles-essentielles.fr/huiles-essentielles-et-saisons-infographie/>
81. Nathalie Villard. Ces mégapharmacies qui tournent comme des supermarchés [Internet]. Capital. 2018 [cité 27 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.capital.fr/entreprises-marches/ces-megapharmacies-qui-tournent-comme-des-supermarches-1299184>
82. Joana Costa. Décoration intérieure pour les pharmacies [Internet]. Medd Agencement. 2021 [cité 24 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.medd-design.com/fr/blog/decoration-dinterieure/>
83. AMLab. Conseils stratégiques, projet et réalisation de lieux [Internet]. [cité 12 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.am-lab.it/fr/>
84. Retif. Comment aménager des espaces cabines au sein de votre officine ? [Internet]. [cité 27 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.retif.eu/amenager-espace-cabine/>
85. Légifrance. Sous-section 2 : Interdictions de certains procédés de recherche de la clientèle et prohibition de certaines conventions ou ententes. (Articles R4235-21 à R4235-30) [Internet]. 2004 [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006196447/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006196447/)
86. Légifrance. Sous-section 7 : Publicité (Articles R5125-26 à R5125-29) [Internet]. 2004 [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006196575/2022-07-26](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000006196575/2022-07-26)
87. Groupe Proébo. Cadeau de fidélisation pharmacie [Internet]. [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: <https://proebo.fr/promoplast-pharmacie/13-cadeaux-de-fidelisation-pharmacie>
88. Priscillia Penauille. Communication écoresponsable : top 10 des objets publicitaires écologiques [Internet]. 2019 [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.bv-lagenceobjets.fr/communication-ecoresponsable-le-top-10-des-objets-publicitaires-ecologiques/>
89. Stéphanie Journée, Marine Archambeaud. Les 5 clés pour fidéliser vos clients grâce à l'objet publicitaire [Internet]. Le Blog du Pharmacien. 2020 [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdupharmacien.fr/les-5-cles-pour-fideliser-vos-clients-grace-a-lobjet-publicitaire/>
90. Margot Dauban. Pharmacies : comment fidéliser vos clients ? [Internet]. Adelya. 2019 [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.adelya.com/fr/pharmacies-comment-fideliser-vos-clients/>
91. Xavier Moinier, Liliane Bonnal. Satisfaction et fidélité de l'utilisateur d'officine : un enjeu de santé publique. *Gestion et management public*. 2019;7 / 4(2):51-68.

- 92.Kos Avocats. Quand la fidélité s’invite en pharmacie d’officine [Internet]. 2022 [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: <https://kos-avocats.fr/2022/06/21/quand-la-fidelite-sinvite-en-pharmacie-dofficine/>
- 93.Marie Bonte. Fidélisation : de la carte au programme fidélité [Internet]. Le Quotidien du Pharmacien. 2017 [cité 31 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/archives/fidelisation-de-la-carte-au-programme-fidelite>
- 94.Pharmonweb. Site internet pour pharmacie [Internet]. [cité 2 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.pharmonweb.fr/blog/site-internet-pour-pharmacie>
- 95.Marie Brisack. Pourquoi créer un site internet pour votre pharmacie ? [Internet]. 2021 [cité 2 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.valwin.fr/blog/20210610-pourquoi-creer-un-site-internet-pour-votre-pharmacie>
- 96.Ordre national des pharmaciens. Rechercher un site de vente en ligne autorisé à vendre des médicaments [Internet]. 2022 [cité 2 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/patient-grand-public/rechercher-un-site-de-vente-en-ligne-autorise-a-vendre-des-medicaments>
- 97.Ministère de la Santé et de la Prévention. Vente en ligne de médicaments [Internet]. Santé.gouv. 2023 [cité 2 févr 2023]. Disponible sur: <https://sante.gouv.fr/soins-et-maladies/medicaments/le-bon-usage-des-medicaments/article/vente-en-ligne-de-medicaments>
- 98.Ordre national des pharmaciens. Vente de médicaments sur Internet en France [Internet]. Santé.fr. 2019 [cité 2 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.sante.fr/vente-de-medicaments-sur-internet-en-france-0>
- 99.David Bême. L’UE se dote d’un logo pour sécuriser les achats de médicaments en ligne [Internet]. Doctissimo. 2018 [cité 12 févr 2023]. Disponible sur: [https://www.doctissimo.fr/medicaments/news/l-ue-se-dote-d-un-logo-pour-securiser-les-achats-de-medicaments-en-ligne?utm\\_medium=google%20discover](https://www.doctissimo.fr/medicaments/news/l-ue-se-dote-d-un-logo-pour-securiser-les-achats-de-medicaments-en-ligne?utm_medium=google%20discover)
- 100.Marie Brisack. Le Scan & Collect d’ordonnance en pharmacie, qu’est ce que c’est ? [Internet]. Valwin. 2019 [cité 2 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.valwin.fr/blog/20191003-le-scan-collect-dordonnance-en-pharmacie-quest-ce-que-cest>
- 101.Hakim Remili. Les nombreux services proposés par les consignes connectées [Internet]. Le Quotidien du Pharmacien. 2021 [cité 4 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/gestion-de-lofficine/agencement-equipement/les-nombreux-services-propose-par-les-consignes-connectees>
- 102.Distributeur automatique pour les pro. Distributeur Automatique de produits de Pharmacie (2023) [Internet]. 2023 [cité 6 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.distributeurautomatique.pro/accueil/definir-votre-besoin/distributeur-medicaments/>
- 103.Arnaud Loth. Le distributeur de la Pharmacie du Toulon propose 84 produits à la vente [Internet]. 2013 [cité 6 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.sudouest.fr/dordogne/perigueux/perigueux-une-pharmacie-installe-un-distributeur-automatique-d-un-nouveau-genre-8553058.php>

104.Légifrance. Arrêté du 31 mars 2022 portant approbation de la Convention nationale organisant les rapports entre les pharmaciens titulaires d'officine et l'assurance maladie [Internet]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2022/3/31/SSAS2208506A/jo/article\\_snum1](https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2022/3/31/SSAS2208506A/jo/article_snum1)

105.L'Assurance Maladie. La télémédecine : assistance à la téléconsultation en officine [Internet]. Ameli. 2022 [cité 6 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/loire-atlantique/pharmacien/exercice-professionnel/acces-soins/telemedecine-assistance-teleconsultation-officine>

106.L'Assurance Maladie. Nouvel accord conventionnel avec les syndicats de pharmaciens [Internet]. Ameli. 2020 [cité 6 févr 2023]. Disponible sur: <https://assurance-maladie.ameli.fr/presse/2020-07-29-cp-signature-avenant-21-pharmaciens>

107.MSA. Le remboursement d'une consultation médicale [Internet]. 2021 [cité 6 févr 2023]. Disponible sur: <https://dlg.msa.fr/lfp/sante/parcours-de-soins-coordonnes>

108.Sophie Benoit. À Quimper et Pleuven, des cabines de téléconsultation contre la pénurie médicale [Internet]. Le Telegramme. 2022 [cité 6 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.letelegramme.fr/finistere/quimper/a-quimper-et-pleuven-des-cabines-de-teleconsultation-contre-la-penurie-medicale-07-12-2022-13236594.php>

109.Francis Blanche. Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que [Internet]. Le Figaro. [cité 8 févr 2023]. Disponible sur: <http://evene.lefigaro.fr/citation/face-monde-change-vaut-mieux-penser-changement-changer-pansemen-37278.php>

## Serment De Galien

---

Je jure en présence de mes Maîtres de la Faculté et de mes condisciples :

- d'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement ;
- d'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement ;
- de ne jamais oublier ma responsabilité, mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine, de respecter le secret professionnel.

En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser les actes criminels.

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert d'opprobre et méprisé de mes confrères, si j'y manque.

## **Les leviers de développement économique en officine**

---

L'environnement complexe dans lequel évolue la pharmacie d'officine (concurrence, patientèle/clientèle, fournisseurs, réglementation, etc.), impose à leurs gérants d'utiliser des leviers efficaces pour maintenir une activité rentable.

Ce travail a pour vocation de soumettre aux pharmaciens titulaires certains leviers stratégiques, dans le but de développer économiquement leur entreprise. En effet, en travaillant à la pérennisation de la santé économique de celle-ci, le pharmacien titulaire et son équipe préservent également leur rôle de professionnel de santé.

---

Mots-clés : Pharmacie d'officine, gestion économique, performances sociales et commerciales, stratégies marketing, nouveaux services.

## **Levers of economic development in pharmacies**

---

The complex environment in which the community pharmacy operates (competitors, patients/customers, suppliers, regulation, etc.) requires their holders to use efficient levers to maintain a profitable activity.

This work aims to submit to the pharmacy holders some strategic levers to develop their business economically. Indeed, by working on the sustainability of its economic health, the holder pharmacist and his team do also preserve their role as healthcare professionals.

---

Keywords : Dispensary pharmacy, economic management, social and commercial performance, marketing strategies, new services.

