



**HAL**  
open science

## Maturité managériale de l'officine suite à la crise sanitaire

Camille Rousset

► **To cite this version:**

Camille Rousset. Maturité managériale de l'officine suite à la crise sanitaire. Sciences pharmaceutiques. 2023. dumas-04385640

**HAL Id: dumas-04385640**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04385640>**

Submitted on 10 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance.

La propriété intellectuelle du document reste entièrement celle du ou des auteurs. Les utilisateurs doivent respecter le droit d'auteur selon la législation en vigueur, et sont soumis aux règles habituelles du bon usage, comme pour les publications sur papier : respect des travaux originaux, citation, interdiction du pillage intellectuel, etc.

Il est mis à disposition de toute personne intéressée par l'intermédiaire de [l'archive ouverte DUMAS](#) (Dépôt Universitaire de Mémoires Après Soutenance).

Si vous désirez contacter son ou ses auteurs, nous vous invitons à consulter en ligne les annuaires de l'ordre des médecins, des pharmaciens et des sages-femmes.

Contact à la Bibliothèque universitaire de Médecine Pharmacie de Grenoble :

[bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr)

Année : 2023

**MATURITÉ MANAGÉRIALE DE L'OFFICINE SUITE À LA CRISE  
SANITAIRE**

THÈSE  
POUR LE DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE  
SPÉCIALITÉ : OFFICINE

SOUTENUE PUBLIQUEMENT À LA FACULTÉ DE PHARMACIE DE GRENOBLE  
Le 06/12/2023

Par Mme Camille ROUSSET

*[Données à caractère personnel]*

DEVANT LE JURY COMPOSÉ DE :

Président du jury :

M. le Pr Benoît ALLENET

Membres :

M. Jérôme COMBE (tuteur universitaire)

Mme le Dr Christine MORIGI (directrice de thèse)

Mme le Dr Inès BENSALÉM

*L'UFR de Pharmacie de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions sont considérées comme propres à leurs auteurs.*

### ENSEIGNANTS - CHERCHEURS Année 2023 / 2024

Doyen de la Faculté - Pr Michel SÈVE  
Vice-Doyen Pédagogie - Dr Pierre CAVAILLÈS  
Vice-Doyen Recherche – Pr Walid RACHIDI

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
MCF	ALDEBERT	DELPHINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx	Oui
PU-PH	ALLENET	BENOÎT	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, THEMAS	Oui
AHU	AMEN	AXELLE		
Professeur Emérite	BAKRI	ABDELAZIZ	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	BARDET	JEAN-DIDIER	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, THEMAS	
MCF	BATANDIER	CÉCILE	GIN-U1216 INSERM	
PU-PH	BEDOUCH	PIERRICK	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, THEMAS	Oui
MAST	BELLET	BÉATRICE	-	
MCF	BOUCHERLE	BENJAMIN	DPM - UMR 5063 CNRS	
PU	BOUMENDJEL	AHCÈNE	LRB -INSERM U 1039	Oui
MCF	BOURGOIN	SANDRINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	BRETON	JEAN	LCIB – UMR E3 CEA	Oui
MCF	BRIANÇON-MARJOLLET	ANNE	HP2 – INSERM U1042	Oui
PU	BURMEISTER	WILHEM	UVHCI- UMI 3265 EMBL CNRS	Oui
PU-PH	BUSSER	BENOÎT	IAB-UMR 5309 CNRS- INSERM U1209	Oui
Professeur Emérite	CALOP	JEAN		
MCF	CAVAILLÈS	PIERRE	IAB-UMR 5309 CNRS- INSERM U1209	
MCU-PH	CHANOINE	SÉBASTIEN	CR UGA - INSERM U1209 - CNRS 5309	
MCF	CHOISNARD	LUC	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCU-PH	CHOVELON	BENOIT	DPM – UMR 5063 CNRS	
MAST	COMBE	JÉRÔME	-	
PU-PH	CORNET	MURIEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx	Oui
Professeur Emérite	DANEL	VINCENT	-	
Professeur Emérite	DECOUT	JEAN-LUC	DPM – UMR 5063 CNRS	
MCF Emérite	DELÉTRAZ-DELPORTE	MARTINE	LPSS – EAM 4129 LYON	
PR	DEMEILLIERS	CHRISTINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
ATER	DETRAIT	MAXIMIN		
PU-PH	DROUET	CHRISTIAN	GREPI EA7408	Oui
PU	DROUET	EMMANUEL	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	Oui
MCF	DURMORT	CLAIRE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	Oui

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
CDD	DURVILLE	SABINE		
PU-PH	FAURE	PATRICE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	FAURE-JOYEUX	MARIE	HP2 – INSERM U1042	Oui
PRCE	FITE	ANDRÉE	-	
MCU-PH	GARNAUD	CÉCILE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	
PRAG	GAUCHARD	PIERRE-ALEXIS	-	
PU-PH	GERMI	RAPHAËLE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS HIV & virus persistants Institut de Biologie Structurale	Oui
MCF	GÈZE	ANNABELLE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF Émérite	GILLY	CATHERINE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	GONINDARD	CHRISTELLE	LECA – UMR CNRS 5553	Oui
MCF	GRENIÉ	MATTHIAS	LECA – UMR CNRS 5553	
Professeure Émérite	GRILLOT	RENÉE	-	
MCF	GUIEU	VALÉRIE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCU-PH	HENNEBIQUE	AURÉLIE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	
MCF	HININGER-FAVIER	ISABELLE	LBFA – INSERM U1055	Oui
AHU	IHL	CORDELIA		
MCF	KHALEF	NAWEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	KOTZKI	SYLVAIN	HP2 – UMR S1042	
MCF	KRIVOBOK	SERGE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PHU	LEENHARDT	JULIEN	INSERM – U1039	
PU	LENORMAND	JEAN-LUC	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	Oui
AHU	LEO	CAROLINE		
MAST	LOGEROT	SOPHIE		
PU	MARTIN	DONALD	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
PRCE	MATTHYS	LAURENCE	-	
MCU-PH	MINOVÉS	MÉLANIE	HP2 – INSERM U1042	
PU	MOINARD	CHRISTOPHE	LBFA - INSERM U1055	Oui
PU-PH	MOSSUZ	PASCAL	IAB – INSERM U1209	Oui
MCF	MOUHAMADOU	BELLO	LECA – UMR 5553 CNRS	Oui
MCF	NICOLLE	EDWIGE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	OUKACINE	FARID	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	PERES	BASILE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
AHU	PERRIER	QUENTIN		
MCF	PEUCHMAUR	MARINE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PU	PEYRIN	ERIC	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
ATER	PEYRONNEL	CÉLIAN		
PU	RACHIDI	WALID	BGE/BIOMICS/ CEA	Oui
PU	RAVELET	CORINNE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PU	RIBUOT	CHRISTOPHE	HP2 – INSERM U1042	Oui
Professeure Emérite	ROUSSEL	ANNE-MARIE	-	Oui
PU-PH	SÈVE	MICHEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
MCF	SOUARD	FLORENCE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	SPANO	MONIQUE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	
MCF	TARBOURIECH	NICOLAS	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	
AHU	TRUFFOT	AURÉLIE		
MCF	VANHAVERBEKE	CÉCILE	DPM – UMR 5063 CNRS	
AHU	VITALE	ELISA		
MCF	WARTHER	DAVID	DPM – UMR 5063 CNRS	
Professeur Emérite	WOUESSIDJEWE	DENIS	DPM – UMR 5063 CNRS	

**AHU** : Assistant Hospitalo-Universitaire

**ATER** : Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherches

**BCI** : Biologie du Cancer et de l'Infection

**CHU** : Centre Hospitalier Universitaire

**CIB** : Centre d'Innovation en Biologie

**CRI** : Centre de Recherche INSERM

**CNRS** : Centre National de Recherche Scientifique

**DCE** : Doctorants Contractuels Enseignement

**DPM** : Département de Pharmacochimie Moléculaire

**HP2** : Hypoxie Physiopathologie Respiratoire et Cardiovasculaire

**IAB** : Institute for Advanced Biosciences

**IBS** : Institut de Biologie Structurale

**LAPM** : Laboratoire Adaptation et Pathogenèse des Microorganismes

**LBFA** : Laboratoire Bioénergétique Fondamentale et Appliquée

**LCBM** : Laboratoire Chimie et Biologie des Métaux

**LCIB** : Laboratoire de Chimie Inorganique et Biologie

**LECA** : Laboratoire d'Ecologie Alpine

**LPSS** : Laboratoire Parcours Santé Systémique

**LR** : Laboratoire des Radio pharmaceutiques

**MAST** : Maître de Conférences Associé à Temps Partiel

**MCF** : Maître de Conférences des Universités

**MCU-PH** : Maître de Conférences des Universités et Praticiens Hospitaliers

**PAST** : Professeur Associé à Temps Partiel

**PRAG** : Professeur Agrégé

**PRCE** : Professeur certifié affecté dans l'enseignement

**PU** : Professeur des Universités

**PU-PH** : Professeur des Universités et Praticiens Hospitaliers

**SyMMES** : Systèmes Moléculaires et nanoMatériaux pour l'Energie et la Santé

**TIMC-IMAG** : Laboratoire Technique de l'Imagerie, de la Modélisation

**UMR** : Unité Mixte de Recherche

**UVHCI** : Unit of Virus Host Cell Interactions

## Remerciements

**Au Président du jury, Benoît Allenet**, merci d'avoir accepté de présider mon jury de thèse.

Votre expertise et votre bienveillance ont été des guides tout au long de ce parcours officinal.

**A mon Tuteur universitaire, Jérôme Combe**, votre expertise, vos conseils et votre disponibilité ont joué un rôle déterminant dans la réussite de ce travail. Votre engagement envers mon développement académique a été exemplaire, et je suis reconnaissant(e) pour l'orientation précieuse que vous m'avez apportée. Merci sincèrement pour votre contribution.

**A ma Directrice de thèse et mentor, Christine Morigi** qui me forme et qui a accepté de diriger cette thèse malgré tous mes rejets de la CPAM. Bien plus qu'une directrice de thèse, tu es une véritable mentor pour moi. Tes conseils et tes directives ont joué un rôle déterminant dans la réussite de ce travail. Je resterai ta merveille.

**A mon amie et membre du jury, Inès Bensalem** qui, depuis mon premier jour de stage en 2ème année m'a toujours soutenue de manière inconditionnelle. En plus d'être une super maman, tu es une amie exceptionnelle. Dans une autre vie, je t'aurais appelée "associée". Merci du fond du cœur pour ta constante bienveillance et ton soutien précieux tout au long de ce parcours. Ta présence a été un élément clé de mon épanouissement professionnel et personnel.

**A ma première titulaire, Nadia Kebaïli**, je ne te remercierai jamais assez pour tout ce que tu as fait pour moi et tout ce que tu m'as apporté. Tes précieux conseils resteront gravés en

moi toute ma vie. Ton soutien et ton engagement ont été des piliers essentiels de mon parcours. Merci infiniment d'avoir été une source d'inspiration et d'avoir contribué à façonner la personne que je suis aujourd'hui

**A ma maître de stage et titulaire, Valérie Fleury,** merci infiniment pour l'opportunité que vous m'avez offerte de m'épanouir professionnellement. Votre soutien, vos enseignements ont été déterminants dans ma formation. Les conseils précieux que vous m'avez prodigués resteront des guides essentiels tout au long de ma carrière.

**A l'équipe de la Pharmacie des Arts,** à mes très chères collègues, je garde en tête ces merveilleuses années passées avec vous. Votre collaboration et votre accueil ont rendu chaque journée de travail au sein de la pharmacie non seulement productive mais aussi agréable. Chacune d'entre vous a contribué à créer une atmosphère positive et professionnelle. Vous êtes une équipe exceptionnelle, et je tiens à vous exprimer ma gratitude pour ces années passées ensemble. Vous allez me manquer.

**A mes parents Jérôme et Marilyn,** je tiens à vous exprimer ma gratitude la plus profonde. Votre amour inconditionnel et votre soutien constant ont été les fondements de mon parcours. Chaque étape de ma vie a été façonnée par vos valeurs et vos enseignements. Merci pour avoir été mes guides, mes confidents et mes plus grands alliés. Votre bienveillance est inestimable, et je suis reconnaissante d'avoir des parents aussi exceptionnels. Merci pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire. Je vous aime.

**A ma petite sœur Charlotte,** je tiens à t'exprimer toute ma fierté. Ta détermination, ton engagement, ta curiosité et ton amour pour l'écriture promettent un avenir brillant. Je suis



chanceuse d'avoir une sœur aussi talentueuse et motivée que toi. Continue de poursuivre tes rêves avec la même énergie et le même enthousiasme que tu le fais déjà depuis toutes ces années. Je suis convaincue que tu accompliras des choses extraordinaires

**A mes cousines Coline et Perrine**, je tiens à vous exprimer tout mon amour. Grandir ensemble, partager des souvenirs aussi précieux, a créé un lien indéfectible entre nous. Votre présence dans ma vie est essentiel et j'ai hâte qu'on la transmette plus tard. Bien plus que des cousines, nous sommes comme des sœurs : **COCAPECHA**

**A ma tante et marraine Stéphanie**, tu es exceptionnelle. Ta force inébranlable, ta joie de vivre permanente et ton sourire communicatif sont des sources d'inspiration constantes dans ma vie. Peu importe les défis, tu fais preuve d'une résilience exceptionnelle tout en conservant cette merveilleuse énergie positive.

**A toute ma précieuse famille, tant du côté paternel, du côté maternel**, je souhaite exprimer ma gratitude profonde envers chacun d'entre vous. Votre amour, votre soutien et votre présence ont modelé la personne que je suis aujourd'hui. Je suis honorée et reconnaissante d'avoir une famille aussi exceptionnelle.

**A Marianne**, je souhaite te témoigner ma profonde reconnaissance. Ces six années de pharmacie, depuis la première rencontre jusqu'à la rédaction de cette thèse, font partie des meilleures de ma vie grâce à ta présence. Merci d'être cette amie exceptionnelle. En ces moments significatifs, je tiens à te rappeler combien le fait de te compter parmi mes meilleurs amis a rendu ces années d'études joyeuses et mémorables. Je suis certaine que notre amitié à encore de nombreuses années à venir.

**A mes plus vieilles amies, Marie et Manon**, depuis nos premiers jours au lycée jusqu'à aujourd'hui, nous avons partagé tant de moments mémorables. Votre amitié a été un pilier essentiel dans ma vie. Des rires partagés aux défis surmontés, nous avons construit des souvenirs qui resteront gravés dans nos cœurs. Particulièrement, le privilège d'être témoins de mariage de Marie a ajouté une dimension spéciale à notre amitié. Merci d'être les amis exceptionnels que vous êtes, et j'apprécie chaque instant partagé. Que notre amitié perdure, et que nous continuions à créer des souvenirs précieux ensemble.

**A Judith et Thibault**, mes créatures célestes, les souvenirs partagés lors de nos vacances animées sur la plage ou sur des skis resteront à jamais gravés dans mon cœur. Cette thèse marque le début d'un nouveau chapitre, et la perspective de nous réunir enfin à Lyon. J'attends avec impatience les futurs chapitres que nous écrivons ensemble.

**A Emma**, le début de la PACES aurait pu être une période difficile, mais grâce à toi et ton soutien, cette étape a été plus supportable et même enrichissante dont je ne garde que les meilleurs moments. Je suis chanceuse de te compter parmi mes plus chères amies et j'ai hâte que nous puissions partager encore pleins de voyages et moments ensemble.

**A Baptiste et Malik**, ces années n'auraient pas pu être aussi belle sans vous. Nos fous-rires ont contribué à rendre cette période unique et je suis heureuse de vous compter parmi mes plus fidèles amis.

**A mes amis, mes camarades**, chaque personne que j'ai pu croiser durant ces années d'étude. Merci à chacun d'entre vous de m'avoir apporté un peu de votre personne, de joie, de bonheur et d'entraide. Chaque interaction a contribué à enrichir cette expérience et à la

rendre inoubliable. Que ce soit dans les moments de réussite ou de défi, votre présence a été précieuse. Merci de partager cette aventure avec moi et d'avoir fait de ces années d'études un chapitre mémorable de ma vie.

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>5</b>
<b>Listes des tableaux et figures</b> .....	<b>14</b>
<b>Liste des abréviations et acronymes</b> .....	<b>18</b>
<b>Définitions</b> .....	<b>20</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>23</b>
<b>1. Lien entre modèle économique et modèle organisationnel</b> .....	<b>24</b>
<b>1.1. Les facteurs d'évolution du modèle économique de l'officine</b> .....	<b>24</b>
1.1.1. Le modèle économique.....	24
1.1.2. Politique de maîtrise des dépenses de santé .....	25
1.1.3. Les nouvelles modalités de rémunération .....	26
1.1.4. Évolution des attentes des patients .....	28
1.1.5. Vers l'ouverture et la perte du capital des officines ? .....	29
1.1.6. Ventes de médicaments sur Internet.....	31
1.1.7. Évolution du paysage médical.....	31
<b>1.2. Évolution des pratiques officinales et organisation</b> .....	<b>34</b>
1.2.1. Vaccination.....	34
1.2.2. Entretien pharmaceutiques.....	35
1.2.3. Dépistages.....	37
<b>1.2.3.1. Test rapide d'orientation diagnostique</b> .....	<b>37</b>
<b>1.2.3.2. Délivrance des kits de dépistage cancer colorectal</b> .....	<b>39</b>
1.2.4. Dispensation médicamenteuse.....	39
<b>1.2.4.1. Dispensation à l'unité</b> .....	<b>39</b>
<b>1.2.4.2. Préparation des doses à administrer</b> .....	<b>40</b>
1.2.5. Pharmacien correspondant.....	40

1.2.6. Renouvellement de traitements chroniques.....	41
1.2.7. Délivrance protocolisée .....	41
1.2.8. Retours sur investissement des nouvelles missions.....	42
1.2.9. Digitalisation .....	43
1.2.10. Agencement .....	45
1.2.11. Rôle du pharmacien titulaire dans l’officine de demain.....	46
1.2.12. Importance de la démarche qualité.....	47
1.2.13. Obligation de formation.....	48
1.2.14. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).....	48
<b>1.3. Les clés d’un management officinal efficace : compréhension du Système organisationnel de l’officine, un environnement complexe .....</b>	<b>49</b>
1.3.1. Les autorités de tutelle.....	49
<i>1.3.1.1. Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé</i> .....	<i>49</i>
<i>1.3.1.2. Haute Autorité de Santé</i> .....	<i>49</i>
<i>1.3.1.3. Assurance Maladie</i> .....	<i>50</i>
<i>1.3.1.4. Agence Régionale de Santé</i> .....	<i>51</i>
<i>1.3.1.5. Ordre national des pharmaciens</i> .....	<i>51</i>
1.3.2. Les fournisseurs.....	52
<i>1.3.2.1. Les grossistes-répartiteurs</i> .....	<i>52</i>
<i>1.3.2.2. Les laboratoires « directes »</i> .....	<i>53</i>
1.3.3. Les groupements.....	54
<i>1.3.3.1. Plateformes des groupements</i> .....	<i>55</i>
1.3.4. Les clients-patients .....	57
1.3.5. Les sociétés informatiques, des partenaires clés .....	57
<i>1.3.5.1. Robotisation et automatisation des processus officinaux</i> .....	<i>57</i>

1.3.5.2. <i>Sérialisation</i> .....	58
1.3.6. Organisations professionnelles et exercice coordonné.....	59
1.3.6.1. <i>URPS</i> .....	59
1.3.6.2. <i>Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS)</i> .....	60
1.3.6.3. <i>Les syndicats</i> .....	60
1.3.7. Autres.....	61
1.3.7.1. <i>Les mutuelles santé</i> .....	61
1.3.7.2. <i>L'expert-comptable</i> .....	61
<b>1.4. Mise en place d'une stratégie managériale efficace au sein de la structure officinale .....</b>	<b>62</b>
1.4.1. Le diagnostic stratégique externe, une étude de l'environnement.....	62
1.4.1.1. <i>Analyse PESTEL et détermination des variables pivots</i> .....	62
1.4.1.2. <i>Étude de la concurrence : les 5 forces de PORTER</i> .....	65
1.4.1.3. <i>Domaines d'activités stratégiques</i> .....	68
<b>2. Évaluation de l'impact de l'évolution du modèle économique sur l'évolution du modèle officinal .....</b>	<b>70</b>
<b>2.1. Objectifs.....</b>	<b>70</b>
<b>2.2. Matériels et méthodes.....</b>	<b>71</b>
2.2.1. Sélection des participants .....	71
2.2.2. Collecte des données .....	72
2.2.3. Analyse des données.....	72
<b>2.3. Résultats .....</b>	<b>73</b>
<b>3. Discussion .....</b>	<b>110</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>125</b>

<b>Annexes.....</b>	<b>137</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>149</b>

## Listes des tableaux et figures

*Figure 1 : Évolution du CA et de la marge moyens par officine de 2019 à 2023*

*Figure 2 : Effectifs, densités et densités standardisées projetés des pharmaciens d'officine entre 2021 et 2050*

*Figure n°3 : Analyse de la concurrence (5 forces de Porter) sous la forme d'un graphique radar*  
*Figure n°4 : Profils des répondants selon leur fonction*

*Figure n°5 : Répartition des répondants selon leur âge*

*Figure n°6 : Part des répondants en fonction du chiffre d'affaires réalisé par leur officine*

*Figure n°7 : Part des répondants exerçant dans un groupement*

*Figure n°8 : Répartition des répondants exerçant dans des pharmacies où il était nécessaire de recruter durant la crise sanitaire*

*Figure n°9 : Précision du type d'embauche – Pharmaciens*

*Figure n°10 : Précision du nombre d'embauche – Pharmaciens*

*Figure n°11 : Précision du type d'embauche – Préparateurs*

*Figure n°12 : Précision du nombre d'embauche – Préparateurs*

*Figure n°13 : Précision du type d'embauche – Étudiants en santé*

*Figure n°14 : Précision du nombre d'embauche – Étudiants en santé*

*Figure n°15 : Précision du type d'embauche – Apprentis préparateurs*

*Figure n°16 : Précision du nombre d'embauche – Apprentis préparateurs*

*Figure n°17 : Précision du type d'embauche – Logisticiens*

*Figure n°18 : Proportion des répondants exerçant dans une officine réalisant les tests antigéniques*

*Figure n°19 : Proportion des répondants exerçant dans une officine réalisant la supervision d'autotest*



*Figure n°20 : Proportion des répondants exerçant dans une officine réalisant la vaccination*

*Figure n°21 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant la téléconsultation*

*Figure n°22 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant la livraison à domicile*

*Figure n°23 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant le click and collect*

*Figure n°24 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant la vente en ligne de médicaments <sup>et/ou</sup> pharmaceutiques*

*Figure n°25 : Part des répondants ne proposant pas la vente en ligne de médicaments initialement mais qui l'a développé ou souhaite le faire*

*Figure n°26 : Quantification de la mise en œuvre des services en terme d'organisation*

*Figure n°27 : Crise sanitaire et ses impacts sur les services proposés à l'officine*

*Figure n°28 : Impact de la crise sanitaire sur les horaires d'ouverture de l'officine*

*Figure n°29 : Part des participants exerçant dans des structures avec des fiches de postes écrites avant la crise sanitaire*

*Figure n°30 : Impact de la crise sanitaire sur la qualité de vie au travail*

*Figure n°31 : Précision de l'impact négatif de la crise sanitaire sur la qualité de vie au travail*

*Figure n°32 : Part des participants envisageant une reconversion*

*Figure n°33 : Raisons motivant la reconversion professionnelle*

*Figure n°34 : Classes virtuelles et formations*

*Figure n°35 : Impact de la crise sanitaire sur la télémédecine*

*Figure 36 : Télémédecine et prestation à l'officine*

*Figure n°37 : Impact de la crise sanitaire sur la livraison à domicile*

*Figure n°38 : Livraison à domicile et prestation à l'officine*

*Figure n°39 : Validation d'hypothèses sur l'avenir de la profession officinale*

*Figure n°40 : Importance de la gouvernance d'entreprise dans la pratique officinale*

*Figure n°41 : Part des participants exerçant dans des structures où la stratégie de l'officine est formalisée*

*Figure n°42 : Connaissance de la stratégie déployée par l'officine et ses moyens mis en œuvre*

*Figure n°43 : Vision des officinaux sur la pharmacie de demain comme un espace de santé caractérisé par la polyvalence des services proposés*

*Figure n°44 : Part des participants exerçant dans des structures où des indicateurs internes sont définis*

*Figure n°45 : Fréquence d'analyse des indicateurs internes*

*Figure n°46 : Ressenti des officinaux vis-à-vis des locaux dans lesquels ils exercent*

*Figure n°47 : Part des participants exerçant dans des structures où il existe plusieurs espaces de confidentialité*

*Figure n°48 : Certification qualité à l'officine*

*Figure n°49 : Part des participants exerçant dans des pharmacies durables*

*Figure n°50 : Part des répondants ne proposant pas de démarche RSE mais qui souhaitent le développer à l'avenir*

*Figure n°51 : Développement de nouvelles missions et son impact sur l'organisation interne de la pharmacie*

*Figure n°52 : Exemples de modification organisationnelles internes secondaire à l'essor des nouvelles missions*

*Figure n°53 : Part des participants exerçant dans des structures où la prise de rendez-vous est mise en place*

*Figure n°54 : Précision des services où la prise de rendez-vous est mise en place à l'officine*

*Figure n°55 : Part des participants utilisant la messagerie interne du LGO*

*Figure n°56 : Part des participants utilisant la messagerie sécurisée en santé*

*Figure n°57 : Fréquence d'utilisation de la messagerie sécurisée en santé*

*Figure n°58 : Précision du profil des professionnels de santé pour qui les officinaux utilisent la messagerie sécurisée en santé*

*Figure n°59 : Qualification de la relation entre les officinaux et les autres professionnels de santé alentours*

## Liste des abréviations et acronymes

AINS : Anti-inflammatoires non stéroïdiens

AM : Assurance maladie

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

ARS : Agence Régionale de Santé

BPM : Bilan partagé de médication

CA HT : Chiffres d'affaires hors taxes

CAP : Centrale d'achat pharmaceutique

CNAM : Caisse nationale de l'assurance maladie

CRDC : Centre de coordination des dépistages des cancers en Auvergne Rhône Alpes

DAS : Domaines d'activités stratégiques

DPC : Développement Professionnel Continu

DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

EHPAD : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

FSPF : Fédération des Syndicats Pharmaceutiques de France

GERS : Groupement pour l'Élaboration et la Réalisation Statistiques

GIE : Groupement d'intérêt économique

HCQO : Haut Comité Qualité à l'Officine

HPST : Hopital Patient Santé Territoires

KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler

LFSS : Loi de financement de la sécurité sociale

MSP : Maison de santé professionnelle

OCA : Obligations Convertibles en Actions

OTC : Over-the-Counter

PDA : Préparation de la dose à administrer

QVT : Qualité vie au travail

RPS : Responsabilité sociétale des entreprises

ROSP : Rémunération sur objectifs de santé publique

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SFPC : Société française de pharmacie clinique

SRO : Structure de regroupement à l'achat

TAG : Test Antigénique

TROD : Test rapide d'orientation diagnostique

TTC : Toutes taxes comprises

UNPF : Union Nationale de Pharmacies de France

USPO : Union Syndicat Pharmacie Officine

VMI : Vente médicaments par internet

## Définitions

**Domaines d'activité stratégiques :** Les domaines d'activités stratégiques sont des segments spécifiques d'un marché ou d'une industrie sur lesquels une entreprise se concentre en termes de développement stratégique. Ces domaines sont souvent définis en fonction des caractéristiques particulières des produits ou services offerts, des technologies utilisées ou des types de clients ciblés.

**Eco-scores :** L'éco score en pharmacie classe les produits de A à E en fonction de leur impact environnemental, en prenant en compte le nombre de réutilisations possibles, la composition (matière renouvelable, toxicité, recyclabilité), la provenance du produit, et le type de recyclage en fin de vie. Ainsi, chaque produit est évalué selon ses convictions environnementales et ses usages, favorisant une approche holistique de durabilité.

**Facteurs clés de succès :** Un facteur clé de succès représente une condition ou une compétence essentielle pour la réussite d'une entreprise, d'un projet ou d'une initiative. Ces éléments sont déterminants pour atteindre les objectifs fixés et assurer la compétitivité dans un contexte donné. Ils varient selon l'industrie ou le secteur d'activité et guident la planification stratégique.

**Gouvernance d'entreprise :** La gouvernance d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées. Il répartit les droits et les obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et pose les règles et les procédures de prise de décision.

**Marge administrée :** Selon les Observatoires de l'économie de l'officine de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie (CNAM), englobe divers éléments de la marge conventionnelle des pharmacies. Elle inclut la marge sur les médicaments remboursables, les entretiens, les activités liées à la gestion de la crise sanitaire (activités covid), à l'exception des produits relevant de la Liste des Produits et Prestations (LPP). À ces composantes, s'ajoute la remise sur les médicaments génériques, considérée comme une rémunération supplémentaire pour les pharmacies.

**Mégatendance :** Une mégatendance est un phénomène sociologique qui caractérise des changements importants et durables dans la société à long terme, résultant généralement de facteurs économiques, politiques, technologiques ou culturels. Ces tendances ont une portée globale, impactant divers aspects de la vie, des comportements individuels aux décisions des gouvernements et des entreprises.

**Nouvelles technologies :** Le terme "nouvelles technologies" fait référence à l'ensemble des innovations, avancées et développements technologiques récents dans divers domaines. Il englobe généralement les technologies de l'information et de la communication, les progrès dans les domaines de l'électronique, de l'informatique, des télécommunications, de la robotique, et d'autres disciplines émergentes.

**Ubérisation :** L'ubérisation est un phénomène économique qui, grâce aux avancées des technologies numériques, contourne les secteurs traditionnels de l'économie en introduisant un nouvel intermédiaire. Ce médiateur, sous la forme d'une plateforme numérique, facilite la mise en relation directe entre les utilisateurs et les prestataires.

**Variables pivots :** Les variables pivots sont les facteurs susceptibles d'affecter significativement la stratégie d'une organisation, la structure d'un marché ou d'une industrie.



## Introduction

Historiquement basée sur la marge commerciale, la rémunération du pharmacien d'officine évolue vers le paiement d'actes officinaux. L'introduction des honoraires de dispensation voit le jour en 2015. Résultat d'un accord entre les pouvoirs publics et les syndicats d'officine, cette évolution est notamment motivée par la baisse continue du prix du médicament qui représentait jusqu'à présent la principale source de revenu officinal. Dès lors, la rémunération des pharmaciens d'officine n'est plus essentiellement basée sur la marge commerciale mais sur des honoraires. C'est-à-dire que leur rémunération n'est plus seulement corrélée au prix et au nombre de boîtes vendues mais à l'acte de dispensation en lui-même. La notion de dispensation recoupe l'analyse de l'ordonnance, la délivrance des médicaments ainsi que les conseils-patients associés au bon usage du médicament. Cette réforme économique et le développement de nouvelles missions traduit inévitablement la métamorphose du rôle du pharmacien d'officine. Ce positionnement de professionnel de santé à part entière ouvre la voie à de nouvelles attributions. Parmi elles, nous penserons bien évidemment à l'expérimentation vaccinale de 2017, dans les officines d'Auvergne-Rhône-Alpes et d'Aquitaine, qui a connu un véritable succès. Cet acte de soin est à présent proposé par plus de 90% des officines. Cette expérimentation a notamment permis aux pharmaciens d'officine d'être des acteurs incontournables pour lutter contre la crise sanitaire. En effet, comme le souligne Bruno Maleine, Président du Conseil Central des Pharmaciens Titulaires d'Officine *“Nous étions déjà organisés pour étendre nos missions. C'est ce qui a permis de mettre rapidement en place la vaccination et le dépistage pendant la crise sanitaire”* (1). La Convention nationale des pharmaciens titulaires d'officine publiée au Journal officiel par arrêté du 31 mars 2022 et entrée en vigueur le 7 mai 2022 élargit le domaine d'intervention des pharmaciens d'officine en rendant possible le dépistage du cancer colorectal, la rémunération pour les entretiens femmes enceintes ou encore

l'autorisation de réaliser certains nombres de vaccins pour adulte et enfants (2). D'après le Quotidien du Pharmacien, ces nouvelles missions sont difficiles à mettre en œuvre (3) pour les pharmaciens d'officine et nécessitent des modifications à la fois au niveau organisationnel et au niveau structurel. Parti de ce constat, nous nous sommes intéressés à la question suivante : Bouleversée par la crise sanitaire, en quoi la modification du modèle économique de l'officine influe inéluctablement sur son organisation interne ? Pour répondre à la question, nous commencerons par analyser le contexte complexe dans lequel les officinaux opèrent, suivi d'un diagnostic stratégique visant à comprendre l'évolution du secteur officinal. Ensuite, nous réaliserons une enquête menée auprès de l'équipe officinale, dont l'objectif sera d'évaluer l'impact de l'évolution du secteur dans le but de conceptualiser la pharmacie de demain. Pour finir, ce travail proposera un certain nombre de recommandations afin d'aiguiller les pharmaciens actuels et futurs à s'adapter aux changements et s'inscrire durablement dans l'officine de demain.

## **1. Lien entre modèle économique et modèle organisationnel**

### **1.1. Les facteurs d'évolution du modèle économique de l'officine**

#### **1.1.1. Le modèle économique**

Traditionnellement fondé sur la vente de médicaments, le modèle économique des pharmacies a subi une multitude de changements. Parmi eux, on dénombre la baisse globale du prix des médicaments ou encore l'arrivée de nouveaux concurrents autorisés à vendre des produits auparavant sous la coupole du monopole pharmaceutique (4). Anciennement, la rémunération des officinaux était avant tout imputable au nombre de boîtes de médicaments vendues et leurs marges commerciales associées. Cependant, on assiste depuis de nombreuses années à la baisse des prix des médicaments pilotés par les plans de réductions des dépenses de santé (5). Ceci se répercute donc par la baisse de leurs marges commerciales,

principale source de rémunération des officinaux. Pour contrer ce phénomène, les pharmaciens d'officine s'accordent sur la nécessité de devoir repenser le modèle économique (5). Un choix stratégique pour contrer cette baisse continue du prix du médicament est de valoriser l'acte de dispensation du pharmacien, véritable valeur ajoutée. En effet l'acte de dispensation requiert un certain nombre de compétences telles que l'analyse pharmaceutique, la préparation éventuelle des doses à administrer ainsi que la mise à disposition des conseils et informations nécessaires au bon usage du médicament. C'est la raison pour laquelle de nouveaux honoraires liés à l'acte sont mis en place et s'ajoutent au mode de rémunération historique, la marge commerciale. Outre la modification de rémunération pour l'acte de dispensation médicamenteuse, de nouveaux services d'accompagnement des patients s'ajoutent aux compétences du pharmacien d'officine grâce à la loi Hôpital, Patient, Santé, Territoires (HPST) promulguée en 2009 (6). En effet, ce nouveau modèle économique implique aux officines de mettre le service au cœur de leurs missions. Ces services sont un véritable tournant pour la profession, permettant à la fois de maintenir et développer la relation de confiance avec les patients, de se démarquer de la concurrence et de contrer l'émergence de nouvelles menaces. Le premier lieu de santé de proximité doit alors repenser son modèle économique avec la mise en avant de services plus que des produits en le fondant sur ses atouts majeurs : l'expertise, la confiance et les relations humaines (7).

### **1.1.2. Politique de maîtrise des dépenses de santé**

Annuellement, l'Assurance Maladie publie pour l'année suivante un rapport (8) visant à améliorer la qualité du système de santé et maîtriser les dépenses associées auxquelles les officinaux sont directement impactés. Les politiques de contrôle des dépenses

de santé tendent à réduire périodiquement la part de remboursement des prix des médicaments et à limiter les quantités et les prix unitaires.

### **1.1.3. Les nouvelles modalités de rémunération**

Depuis le 1er janvier 2015, le mode de rémunération des pharmaciens évolue avec l'introduction d'honoraires de dispensation. Cette nouvelle modalité de rémunération a pour volonté de déconnecter la rémunération du pharmacien au prix du médicament et à valoriser l'acte de dispensation en lui-même. A ce jour, l'acte de dispensation du pharmacien d'officine est rémunéré de cinq manières en France métropolitaine. Premièrement via un honoraire par conditionnement fixé à 1,02€ toutes taxes comprises (TTC) pour le conditionnement mensuel et 2,76€ TTC pour le conditionnement trimestriel. Ce type d'honoraire est applicable pour tout médicament remboursé qu'il ait fait ou non l'objet d'une prescription. Deuxièmement, via un honoraire pour ordonnance complexe fixé à 0,31 € qui s'ajoute à l'honoraire de dispensation par boîte. Ce dernier a pour but de valoriser la dispensation des ordonnances complexes, c'est-à-dire comportant au moins 5 médicaments remboursables différents. Trois nouveaux honoraires ont été mis en place le 1er janvier 2019. Parmi eux, on retrouve un honoraire (HDR) fixé à 0,51 € pour l'exécution de toute ordonnance contenant au moins un médicament remboursable, un honoraire (HDA) fixé à 1,58 € pour l'exécution d'ordonnance pour les patients de moins de 3 ans et ceux de 70 ans et plus ainsi qu'un honoraire (HDE) fixé à 3,57 € pour l'exécution d'ordonnance comportant un ou plusieurs médicaments dits spécifiques (9).

Outre ces honoraires, d'autres conditions de rémunération sont prévues par la Convention nationale des pharmaciens (10). Ces nouvelles modalités exposées ci-dessous font corps avec l'évolution de la profession qui se veut plus médicalisée permettant d'organiser une nouvelle prise en charge des patients et de montrer l'expertise du

pharmacien. En effet, la nouvelle convention signée en le 9 mars 2022 marque un tournant historique pour la reconnaissance du rôle de santé publique du pharmacien. Un des objectifs de l'année 2023 pour les syndicats d'officines sera donc de négocier une revalorisation des rémunérations professionnelles des activités remboursables avec l'Assurance Maladie dans un contexte d'inflation. Pour ce faire, ils devront mettre en avant le rôle grandissant des pharmaciens comme acteurs de santé en prônant leurs compétences et leurs engagements dont ils ont fait preuve au cours des dernières années. Philippe Besset, président de la Fédération des syndicats pharmaceutiques de France (FSPF), a souligné lors d'une conférence le 25 octobre 2023 abordant les enjeux économiques de l'officine, les inquiétudes de la profession. Un exemple marquant concerne les chiffres d'affaires hors taxes (CA HT) moyens des officines. En 2019, il était de 1 715 000 euros avec une marge administrée de 19%, soit 318 000 euros. En 2020, le chiffre d'affaires était de 1 745 000 euros avec une marge de 19% (325 000 euros). En 2021, il a atteint 1 945 000 euros avec une marge de 20% (396 000 euros), et en 2022, il s'est élevé à 2 080 000 euros avec une marge de 20% (409 000 euros). Pour l'année 2023, le chiffre d'affaires continue d'augmenter pour atteindre 2 110 000 euros (en cumul mobile annuel août 2023), mais la marge diminue à 16%, soit 342 000 euros. Phillippe Besset souligne que la marge moyenne diminuera de 67 000 euros par rapport à 2022, pointant du doigt les médicaments onéreux, représentant 300 000 euros du chiffre d'affaires total sans marge. (11)

## Evolution du CA et de la marge moyens par officine\*

CA HT et marge administrée avec covid en euros

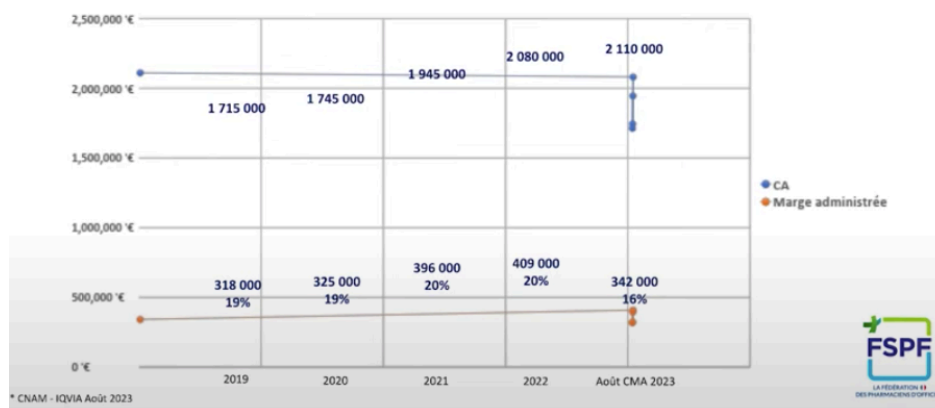


Figure 1 : Évolution du CA et de la marge moyens par officine de 2019 à 2023

[Source.: <https://www.youtube.com/watch?v=EECeS7L1lbq>, consultée le 18/11/2023]

### 1.1.4. Évolution des attentes des patients

Tout en bouleversant profondément l'économie officinale, la crise a également mis en lumière de nouveaux comportements de patients auxquels les officinaux doivent faire face. Selon l'Union National de Pharmacies de France (UNPF), plusieurs constats ont été fait suite à la crise sanitaire (11). Tout d'abord, les patients se sont déplacés moins fréquemment vers les pharmacies, peut-être en raison de la peur du Covid-19. Cela a parfois eu des conséquences dramatiques, notamment en interrompant des traitements essentiels, malgré les mesures exceptionnelles mises en place par le gouvernement. En effet, un arrêté publié au Journal officiel du 15 mars 2020 (12) a accordé aux pharmaciens d'officine le droit de renouveler de manière exceptionnelle les traitements chroniques. Deuxièmement, les patients ont exprimé un désir croissant pour des services à distance, tels que la livraison à domicile, le click and collect et les téléconsultations (11), en réponse aux perturbations dans leurs déplacements et aux contraintes sanitaires. Troisièmement, la crise sanitaire a renforcé le rôle des pharmaciens dans les missions de santé publique. Les autorités ont davantage sollicité les pharmaciens pour contribuer à la lutte contre

la pandémie. La polyvalence des services offerts par les pharmacies d'officine a renforcé leur importance en tant que lieux de santé accessibles et orientés vers les services de proximité.

Une enquête réalisée par le réseau Totum Pharmaciens (13) a recueilli les attentes des patients de leur d'officine secondairement à la crise sanitaire. Cette enquête a analysé 350 questionnaires collectés auprès de pharmacies de tailles et de situations géographiques variées. Cet article souligne l'importance de la proximité, de la qualité du service et de l'écoute de la part des pharmaciens pour fidéliser la patientèle. Les patients expriment également leur désir de voir les pharmacies élargir leur gamme de services, en proposant des solutions telles que le drive, la livraison à domicile et la téléconsultation. Pour répondre aux nouvelles attentes de leur patientèle, les pharmaciens devront miser sur la qualité des services proposés et l'innovation à l'officine. La relation future entre les pharmacies et les patients devra combiner des interactions à distance avec un maintien du rôle de proximité des pharmacies pour répondre aux besoins changeants de la population.

#### **1.1.5. Vers l'ouverture et la perte du capital des officines ?**

Bien qu'actuellement il est impossible pour un non-pharmacien d'entrer au capital d'une pharmacie d'officine, selon l'article R.5125 du Code de la Santé Publique (CSP) (14), il n'est pas certain que cette disposition puisse perdurer dans les années à venir. Cette Loi garantit la conservation du monopole pharmaceutique par les pharmaciens eux-mêmes. Cependant, ce dernier est souvent menacé et attise la convoitise de nombreux investisseurs. En effet, l'Autorité de la concurrence a mené un avis (15) à la suite du constat suivant : la législation qui s'applique aux pharmaciens contribue à brider leurs capacités de développement. Cet avis, rendu à l'approche de 2020 préconise d'assouplir les conditions de détention du capital social des officines et par conséquent d'ouvrir son monopole. Bien que cette décision soit à ce jour hypothétique, la perte du monopole avec l'entrée au capital

d'investisseurs externes, à la recherche immédiate de profit, impliquerait que les pharmaciens ne soient plus seuls face à la prise de décision ce qui pourrait déséquilibrer la profession.

Cet avis fait écho à une autre menace : celle de l'uberisation de la pharmacie d'officine. Pour rappel, l'uberisation consiste en la transformation et la déstabilisation d'un secteur avec l'émergence d'un nouveau modèle économique basée sur les nouvelles technologies. En effet, le processus de digitalisation est inéluctable et le secteur de la santé ne peut pas faire exception. La crise du Covid-19 a mis en lumière de nombreux phénomènes dont la e-consommation avec l'accroissement des ventes sur internet et la livraison à domicile. Selon les Echos et la Société française de pharmacie clinique (SFPC) *“deux tiers des pharmacies d'officine ont proposé un service de dispensation à domicile pendant le confinement, selon une enquête menée par la SFPC. Pour celles dispensant déjà à domicile avant le confinement, l'activité de livraison a été multipliée par trois en moyenne”* (16). La transition numérique est donc essentielle si la pharmacie de demain veut être en accord avec les nouveaux modes de consommation. Qui mieux que le géant mondial du e-commerce Amazon pour parler de la digitalisation. En effet, après de nombreux bruits de couloirs sur sa volonté de pénétrer le marché de la santé, l'histoire se concrétise avec le rachat en 2018 de la société américaine PillPack (17), spécialisée dans la livraison à domicile de médicaments achetés sur internet. Le géant du e-commerce assouvit d'autant plus sa position en participant pour la première fois au salon Pharmagora afin *“d'aider les pharmaciens à digitaliser leur activité”* dixit Charlotte Halb, responsable Market place d'Amazon.fr (18). Aujourd'hui, la volonté du géant américain se heurte à la législation française car il est à ce jour impossible de vendre en ligne des médicaments sans que le site soit rattaché à une pharmacie physique. Mais qu'en sera-t-il demain ?



### **1.1.6. Ventes de médicaments sur Internet**

La vente en ligne s'est durablement ancrée dans les habitudes de consommation des français et de nos voisins européens. Ce phénomène ne fera que s'accroître dans les années à venir (19). C'est pourquoi un certain nombre de pharmacies ont souhaité développer leur image numérique en ouvrant à leur tour leur site internet. Bien que le nombre de sites internet rattachés à une officine donnant pignon sur rue ne fait qu'augmenter, elles restent malgré tout peu nombreuses. Au milieu de l'année 2023, on comptabilise un peu plus de 800 sites internet référencés sur l'Ordre des Pharmaciens pour environ 20 000 officines (20). Pourtant, cette forme d'exercice n'est pas nouvelle car elle est possible depuis le 2 Janvier 2013 (21). Cet exercice est fortement encadré par le Code de la Santé Publique (CSP) et par des arrêtés du Ministère de la Santé, notamment celui du 26 février 2021 relatif aux bonnes pratiques de dispensation des médicaments (22) et celui du 28 novembre 2016 relatif aux règles techniques applicables aux sites internet de commerce électronique de médicaments (23). En France, la vente de médicaments par internet (VMI) n'est possible que pour les médicaments non-soumis à prescription médicale et les produits de parapharmacie. Ne sont autorisés à vendre des médicaments à distance que les pharmaciens titulaires d'une officine ou aux gérants de pharmacies minières ou mutualistes après simple déclaration à l'Agence Régionale de Santé (ARS). La détention d'une licence de pharmacie étant requise, les plateformes telles qu'Amazon sont à ce jour, exclues de la vente à distance de médicaments.

### **1.1.7. Évolution du paysage médical**

Le secteur pharmaceutique français est en pleine évolution. Il doit se confronter à une pénurie de personnel. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette évolution. La restructuration du réseau officinal, qui tend à faire disparaître des petites structures au profit de structures plus importantes, est une des causes du déclin du nombre de pharmacies.

D'après Philippe Becker, expert-comptable, commissaire aux comptes et directeur du département Pharmacie Fiducial « la grande majorité des pharmacies en voie de disparition génèrent un chiffre d'affaires inférieur à 1 million d'euros » (24). Cette fragilité peut être liée souvent à une localisation défavorable ou à la désertification médicale, voire les deux. Parallèlement, on observe une rationalisation dans les centres-villes, où la présence excessive d'officines perd de son sens sur le plan économique. Les fermetures attribuées à une mauvaise gestion restent relativement rares et « tout cela se traduit par des officines en déclin qui deviennent invendables ! », selon Philippe Becker. Dans de tels cas, l'issue principale est souvent la fusion avec d'autres confrères. La pénurie de personnel est également un problème majeur pour le secteur pharmaceutique, d'autant plus que l'attractivité des officines en France est inégale. D'après l'Ordre des pharmaciens (25), les régions Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes sont les plus attractives avec plus de 3 000 inscrits en secteur D tandis que la région Centre-Val de Loire est la moins attractive avec moins de 1 000 inscrits avec moins d'un adjoint par officine.

L'évolution démographique des professions médicales revêt une importance cruciale dans la formulation et la mise en œuvre des politiques de planification des services de santé. C'est pourquoi la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) (26) esquisse des projections relatives à la démographie des professions médicales. En ce qui concerne la profession médicale, spécialistes et généralistes confondus, on observe une tendance à la raréfaction de l'exercice libéral entre 2012 et 2021, au profit d'une approche mixte combinant activités libérales et salariales, voire un passage à l'exercice exclusivement salarié. Les projections suggèrent une diminution de la densité médicale malgré une croissance de la population et des besoins engendrés par le vieillissement démographique. Cependant, une reprise à la hausse est envisagée, avec une densité projetée en 2050 supérieure de 23% à celle observée actuellement.

Concernant la profession pharmaceutique, elle affichera une légère réduction de son effectif jusqu'en 2027, avant de connaître une croissance de 12% par rapport à l'année de référence 2021, à l'horizon de 2050. Cette tendance se valide pour l'ensemble des titulaires et des adjoints.

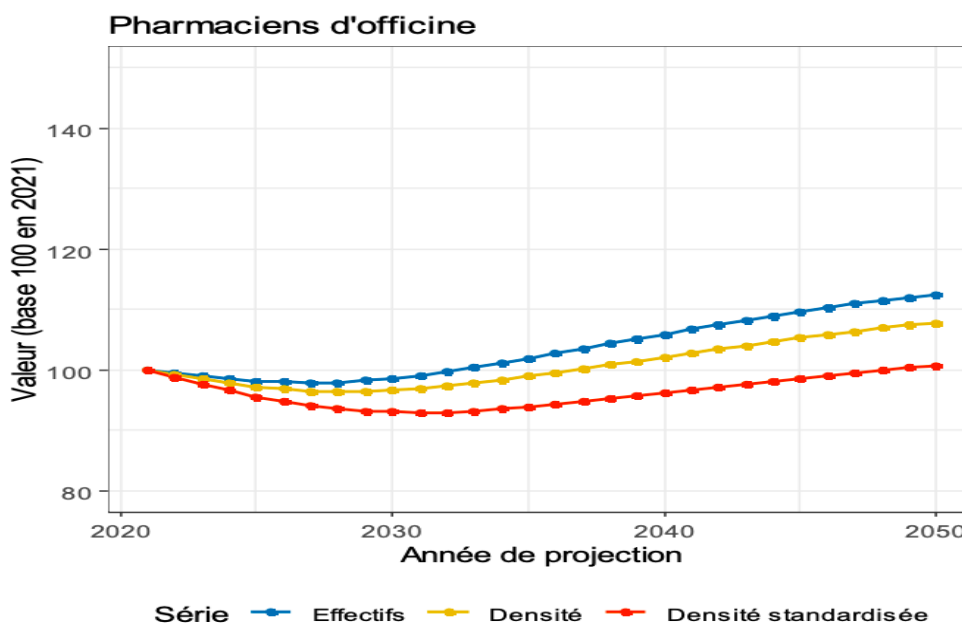


Figure 2 : Effectifs, densités et densités standardisées projetés des pharmaciens d'officine entre 2021 et 2050

[Source.: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-communique-de-presse/demographie-des-pharmaciens-au-1er-janvier-2023-inverser-la-tendance-de-fragilisation>, consultée le 24/09/2023]

Chaque année le cabinet d'audit et de conseil KPMG édite un rapport des moyennes professionnelles des pharmacies. Voici quelques points clés à retenir du dernier rapport datant de 2022 (27). La majorité des pharmacies génèrent un chiffre d'affaires compris entre 1,1 et 2,2 millions d'euros. Cependant, la proportion de pharmacies réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2,2 millions d'euros a augmenté, tandis que la proportion de pharmacies générant moins de 1,1 million d'euros de chiffre d'affaires a diminué. En effet, entre 2016 et 2022, on assiste à une augmentation du chiffre d'affaires des officines alors que le nombre

de pharmacies diminue. Ce phénomène peut sembler paradoxal, mais il peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Pendant la crise sanitaire, la demande de médicaments et de services liés à la pandémie a amélioré le chiffre d'affaires des pharmacies. Toutefois, cette augmentation n'a pas profité de manière égale à toutes les pharmacies. D'un côté, les pharmacies de grande taille, bien situées et flexibles pour répondre rapidement aux nouvelles demandes, ont enregistré une augmentation significative de leur chiffre d'affaires. D'un autre côté, de nombreuses petites pharmacies, en particulier celles en difficulté économique, ont été confrontées à des défis majeurs. Certaines ont été contraintes de fermer leurs portes en raison de problèmes financiers ou de leur difficulté à s'adapter aux nouvelles exigences de la crise sanitaire. D'après le Quotidien du Pharmacien, environ 200 pharmacies ferment leur portes chaque année (28), confirmant l'hypothèse que les pharmacies de plus petite taille rencontrent de plus en plus de difficultés pour prospérer dans l'environnement officinal actuel.

## **1.2. Évolution des pratiques officinales et organisation**

### **1.2.1. Vaccination**

Bien que le fait de vacciner semble dorénavant monnaie courante en officine, ceci n'a pas toujours été le cas. L'histoire débute en octobre 2017 où deux régions sont sélectionnées (Auvergne Rhône-Alpes et la Nouvelle Aquitaine) (29) pour expérimenter la vaccination antigrippale pour une durée de 3 ans. Véritable succès, la durée de l'expérimentation s'est vu être réduite à 2 ans et étendue à deux régions supplémentaires : l'Occitanie et les Hauts-de-France. Les choses s'accélérent lorsqu'en mars 2019, la vaccination antigrippale devient facultative et est entendue à l'ensemble du territoire. Malgré la réticence de certains, on estime que plus de 85% des pharmacies proposaient la vaccination au sein de leur structure administrant pas moins de 2,5 millions de doses soit un

tiers des vaccins réalisés au cours de cette période (30). Mais ce qui a réellement bouleversé la pratique, c'est bien la pandémie de covid-19 et la crise sanitaire qui s'en est suivie. Submergé par la pandémie, l'État doit réagir rapidement et à grande échelle. Il décide donc de s'appuyer sur son maillage officinal, robuste et efficace. Un décret paru au Journal officiel, secondaire aux recommandations de la Haute Autorité de santé (HAS) permet aux pharmaciens de prescrire et d'administrer tous les vaccins contre la covid qu'ils soient à vecteur viral ou à ARN messager (31). Le succès est fulgurant puisque l'on estime qu'au cours de l'année 2021 près de la moitié des vaccinations de villes étaient réalisées par les officinaux avant de dépasser les 70% au début de l'année 2022 jusqu'à atteindre les 83% au début de l'année 2023 (32). Grâce à la réactivité et à l'efficacité du réseau, la HAS approuve dans un avis publié le 28 janvier 2022 une extension des compétences vaccinales (33), ce que la Convention pharmaceutique du 9 mars 2022 prévoit. A ce jour, la profession peut désormais prescrire et administrer l'ensemble des vaccins mentionnés dans le calendrier vaccinal, aux personnes âgées de 11 ans et plus (34). Cette autorisation fait suite à la précédente autorisation de 2022 où les pharmaciens étaient autorisés à administrer des vaccins contre 15 pathologies chez l'adulte et l'adolescent à partir de 16 ans après prescription par un médecin ou une sage-femme. Il est à noter que cette extension des compétences vaccinales est conditionnée par la validation d'une formation obligatoire au préalable.

### **1.2.2. Entretiens pharmaceutiques**

La nouvelle Convention nationale des pharmaciens d'officine, entrée en vigueur le 7 mai 2022 (35) contribue fortement à l'évolution de la profession officinale. L'élargissement du champ de compétences du pharmacien amorcé par l'arrêté du 9 mars 2018 (36), valorise d'autant plus les qualités d'accompagnement et de conseils des pharmaciens auprès des

patients souffrant de maladies chroniques grâce à la réalisation d'entretiens pharmaceutiques. En réalisant ces entretiens, le praticien, en lien direct avec le médecin, contribue à lutter contre l'iatrogénie médicamenteuse chez les personnes les plus vulnérables dans le but d'améliorer l'observance et la tolérance du traitement. Dorénavant, le conseil du pharmacien ne se cantonne plus seulement à la dispensation de médicaments au comptoir mais devient un atout d'éducation thérapeutique grâce à la mise en place des entretiens pharmaceutiques et des bilans partagés de médicaments (37). Sont concernés par ces entretiens tous patients chroniques sous anticoagulants oraux, sous corticothérapies inhalés pour l'asthme, sous anticancéreux par voie orale. Ces entretiens se décomposent en deux phases. La première est indispensable puisqu'elle consiste à recueillir l'adhésion du patient. Cet entretien d'évaluation estime l'adhésion du patient à son traitement et définit ses besoins spécifiques d'accompagnement qui amèneront à passer à la deuxième phase : les modules thématiques. Ces entretiens personnalisés ont pour but de répondre aux objectifs d'accompagnement définis en amont.

Parmi ces entretiens figure le bilan partagé de médication (BPM). Il s'adresse à toutes personnes de plus de 65 ans polymédiquées (c'est-à-dire ayant à minima 5 principes actifs prescrits sur une durée de 6 mois ou plus) souffrant d'une ou plusieurs pathologies chroniques. Le pharmacien sécurise la prise en charge du patient. Il réalise une analyse fine de la prescription, en vérifiant les éventuelles interactions et posologies, et veille ainsi au bon usage des médicaments. Le BPM se décompose en plusieurs étapes en cas d'adhésion, dont un entretien de recueil des traitements, suivie de l'analyse des traitements puis d'un entretien conseil et suivi d'observance avant de clore ces entretiens par le bilan des entretiens effectués.

Depuis la dernière Convention pharmaceutique de mai dernier (38), les pharmaciens sont désormais autorisés à réaliser des entretiens dédiés aux femmes enceintes. 800 actes facturés

(39), selon l'Assurance Maladie fin novembre 2022. N'étant pas une séquence annuelle d'entretiens comme ceux précédemment énoncés, ils ont la vocation d'informer la femme enceinte sur les éventuelles risques tératogène et l'importance de la vaccination. Ces entretiens sont rapides et ne nécessitent pas de formation préalable. Facilement réalisable, l'intérêt est de recruter les patientes directement au comptoir. L'entretien consiste à savoir si la patiente prend un traitement chronique et si oui, lequel. Si ce dernier s'avère incompatible avec la grossesse, il faut lui rappeler de ne pas interrompre le traitement de son plein gré et l'inviter à consulter son médecin. Un rappel sur la toxicité de certains médicaments comme le valproate ou les anti-inflammatoires non stéroïdiens (AINS), incompatibles avec une grossesse doit être fait. Il est nécessaire de rappeler que les médicaments ou compléments alimentaires ultérieurement achetés sont à utiliser avec prudence et qu'en cas de doute elle peut s'adresser à son pharmacien ou à défaut à son médecin. L'entretien doit s'achever sur l'importance de ne pas boire ni de fumer et l'intérêt de la vaccination pour elle ou son entourage. La réalisation de ces entretiens pourrait ouvrir la voie à la réalisation d'un second entretien en fin de grossesse afin de préparer le suivi post-naissance. En effet, Bruno Madeleine, président de la section A de l'ordre des pharmaciens invite ses confrères *“à se les approprier car c'est en proposant plus d'entretiens de ce type que nous arriverons à ancrer dans l'esprit des patients que notre cœur de métier n'est pas seulement de délivrer des médicaments, mais que nous les accompagnons à toutes les étapes du parcours de soins”* (39).

### **1.2.3. Dépistages**

#### ***1.2.3.1. Test rapide d'orientation diagnostique***

Suite à l'arrêté du 16 octobre 2020 précisant les mesures organisationnelles et opérationnelles nécessaires au système de santé pour répondre à l'épidémie de Covid-19, les pharmaciens d'officine peuvent désormais utiliser les tests antigéniques (TAG) pour la

détection du SRAS-CoV-2 (40). Cette mesure fait partie des mesures spéciales secondaires à l'état d'urgence sanitaire et complète les stratégies de diagnostic virologique et de dépistage qui reposait initialement uniquement sur le test RT-PCR. En effet, acteur de santé de proximité, les pharmaciens d'officine se sont mobilisés de manière exceptionnelle durant la pandémie. Pour répondre à la demande et mener à bien l'exécution des nouvelles missions, certains ont augmenté leur effectif, dédié des plages horaires tandis que d'autre se sont organisés sans rendez-vous. Pour rappel, selon l'Union Syndicat Pharmacie Officine (USPO) (41), un pic avait été atteint entre le 28 juin et le 27 août 2021. Pas moins de 15 millions de réalisations de tests antigéniques avaient été réalisées par des professionnels de santé dont 14 millions de ces TAG étaient réalisés par les pharmaciens d'officines soit 91,5% au total.

Concernant le test rapide d'orientation diagnostique (TROD) angine, il est réalisable par les pharmaciens d'officine depuis le 1er juillet 2021 (42). Cette réalisation implique d'avoir été formé au préalable ainsi que d'avoir du matériel et des locaux adaptés. En effet, toutes les personnes ne sont pas éligibles à la réalisation d'un TROD angine en pharmacie notamment les enfants de moins de 10 ans sans prescription médicale, les patients avec un tableau évocateur d'une rhinopharyngite, les patients à risque d'immunodépression ou de plus de 70 ans ainsi que les femmes enceintes dont la température dépasse les 38°C. Malgré l'évolution des pratiques officinales, cette nouvelle mission n'est pas un franc succès puisque l'Observatoire de l'économie officinale estime qu'en 2022, seulement 3000 pharmacies ont réalisé des TROD angine (43). Deux raisons peuvent expliquer ce faible engouement. La première peut-être que peu de médecins rédigent des ordonnances conditionnelles. En effet, cela fait des années que les médecins généralistes sont habilités à réaliser ces tests dans leur cabinet. Ceci va de pair avec l'affirmation de Jean-Christophe Nogrette, secrétaire général adjoint de MG France "*Il n'y a aucun intérêt pour le médecin à*



*rédigé une ordonnance conditionnelle puisqu'il peut effectuer un TROD lors de la consultation*". Il est donc nécessaire, que selon l'éligibilité du patient, le pharmacien puisse proposer la réalisation de ce TROD et en fonction du résultat orienter ou non vers le médecin. La deuxième raison peut-être la faible rémunération car *"une fois que l'on a retiré le coût du test, il ne reste pas grand-chose"* (44), dicit Pierre Olivier Variot, président de l'USPO.

#### **1.2.3.2. Délivrance des kits de dépistage cancer colorectal**

La remise de kits de dépistage est désormais possible par les pharmaciens d'officines. Cette nouvelle mission s'intègre dans la nouvelle Convention pharmaceutique de mars 2022 (45). Aucune statistique officielle communiquée par l'Assurance Maladie n'est à ce jour disponible mais il semblerait que les premiers indicateurs soient satisfaisants montrant que lorsqu'il s'agit de santé publique les pharmaciens sont une fois de plus au rendez-vous. En effet, d'après Lucie Bourdy-Dubois, présidente de la commission métier pharmacien de la FSPF *"fin novembre 13 397 officines avaient déjà commandé des kits soit plus de la moitié du réseau (...) Et que sur les 491 000 kits commandés, 61 520 avaient été distribués. Avec un excellent taux de transmission, puisque 59% de ces kits"* (46).

#### **1.2.4. Dispensation médicamenteuse**

##### **1.2.4.1. Dispensation à l'unité**

La dispensation médicamenteuse constitue le cœur de métier du pharmacien d'officine où régulièrement des interventions pharmaceutiques sont nécessaires. Une loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire promulguée en février 2020 (47) a permis aux pharmaciens d'officine la dispensation à l'unité. Prometteuse et s'intégrant dans une démarche de lutte contre l'antibiorésistance, cette démarche peine à gagner en efficacité. En effet, selon Philippe Besset, président de la FSPF sur *"les 600 millions d'actes de délivrance de médicaments remboursables par an, la dispensation à l'unité ne représente*

que 0,1%” (48). De nombreux freins expliquent les réticences des officinaux à mettre en place ce dispositif, à ce jour facultatif. Comme le souligne Carine Wolf-Thal, présidente du Conseil national de l’Ordre des pharmaciens *“Si le pharmacien doit mettre ses comprimés dans un contenant, si ce contenant est en plastique, s’il faut refaire des étiquettes, réimprimer une notice... Pas certain que le bilan soit positif par rapport à une boîte en carton”* (49).

#### **1.2.4.2. Préparation des doses à administrer**

La préparation de la dose à administrer (PDA) consiste à préparer en amont le traitement pour le patient. Cette prise en charge personnalisée peut-être manuelle, automatique ou semi-automatique et s’inscrit dans une démarche d’interprofessionnalité. En effet, la PDA cible en majorité les personnes âgées en perte d’autonomie. Que ce soit pour des patients à domicile ou résidant en établissement d’hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), la mise en place de ce service requiert une étroite collaboration de l’équipe soignante, notamment les infirmiers. Souvent qualifiée de chronophage ou peu rentable (50), la PDA reste un service trop peu développé par les officinaux mais peut-être une véritable valeur ajoutée pour la profession renforçant son image professionnelle et d’offre de service.

#### **1.2.5. Pharmacien correspondant**

Cette mission s’inscrit dans un cadre interprofessionnel. Ce statut est possible depuis la parution du décret du 28 mai 2021 et est réservé au pharmacien titulaire ou gérant d’une pharmacie de secours miniers ou mutualiste (51). Tout comme pour le médecin traitant, le pharmacien correspondant est désigné, avec son accord, par le patient qui le transmet à l’Assurance Maladie. Il est à noter qu’après accord du patient, le pharmacien peut être suppléé dans cette mission par un pharmacien adjoint de la même officine. Ce statut offre la possibilité au pharmacien de procéder au renouvellement périodique de traitement et à

l'ajustement posologique si besoin demandé par le médecin traitant ou avec son accord. Cette mission s'effectue dans le cadre d'une structure d'exercice coordonnée et dans des zones où l'accès aux soins est difficile.

#### **1.2.6. Renouvellement de traitements chroniques**

Bien qu'à ce jour, cette disposition ne soit pas encore entrée en vigueur, deux textes devraient préciser les modalités d'application. Cette nouvelle disposition s'inscrit dans le cadre de la proposition de loi portant sur l'amélioration d'accès aux soins (52). Ce consensus, validé par les députés et sénateurs, offrirait la possibilité aux pharmaciens de renouveler les traitements chroniques pour une durée de 3 mois supplémentaires après expiration de l'ordonnance. Appuyée par ses compétences professionnelles, l'évolution du champ d'exercice officinal permettrait d'assurer la continuité des soins dans un environnement médical où la prise en charge peut s'avérer parfois difficile.

#### **1.2.7. Délivrance protocolisée**

Issue de la Loi santé 2019 et opérationnelle depuis 2021 (53), la délivrance protocolisée est une véritable avancée pour la profession. Elle autorise les pharmaciens à délivrer sans prescription et dans le cadre de pathologies bénignes, des médicaments initialement soumis à prescription en s'appuyant sur des arbres décisionnels prédéfinis. Or les règles actuelles qui l'encadrent freine son développement à grande échelle. Elle est actuellement réservée aux pharmaciens exerçant au sein d'équipe de soins ou au sein de structures d'exercice coordonné. Sans compter que, pour bénéficier de ce type de délivrance, le patient a l'obligation de passer par le secrétariat de la maison de santé professionnelle (MSP) qui doit constater qu'aucun rendez-vous avec un médecin n'est possible avant de

l'adresser vers le pharmacien. Des modalités plutôt contraignantes qui se heurtent à la réalité où les patients attendent une réponse rapide et efficace.

### **1.2.8. Retours sur investissement des nouvelles missions**

Bien que la pandémie ait accéléré l'attribution de nouvelles missions à la profession, leurs déploiements au sein du réseau est loin d'être homogène. *“Sur le plan microéconomique, l'impact des nouvelles missions est très accessoire et ne nous a pas marqués dans les chiffres des pharmacies que nous suivons”* explique Olivier Delétoile, expert-comptable et commissaire aux comptes (54). Ce déploiement, encore insuffisant est confirmé par l'Observatoire économique de la pharmacie qui indique qu'au premier trimestre 2022 les entretiens pour les patients sous anticoagulants oraux n'avaient rapportés que 60 000 euros au réseau et 20 000 euros pour les entretiens pour les patients sous chimiothérapies par voie orale. Cette lenteur de déploiement est à opposer avec celui des tests antigéniques et de la vaccination contre la Covid-19 qui auraient rapporté respectivement 814 000 000 euros et 47 000 000 euros au réseau sur la même période (55). Ces disparités de déploiements pourraient s'expliquer par le fait que certaines soient sous-payées comme le TROD angine car d'après les données du groupement d'intérêt économique (GIE) Groupement pour l'Élaboration et la Réalisation de Statistiques (GERS), seulement 40% des officines ont effectué un TROD de Janvier à Avril 2023 (56). Une autre explication serait l'asynchronisation entre le moment où le pharmacien s'investit et le moment où il perçoit sa rémunération comme dans le cas des entretiens ou par un manque d'accompagnement, notamment dans les pratiques officinales. Il est à noter qu'en vue du faible nombre d'entretiens réalisés, l'enveloppe financière prévue à cet effet est loin d'avoir été totalement distribuée. Cependant malgré une faible rémunération globale et les freins

qu'elles peuvent rencontrer lors de leur déploiement, leur apport quant à l'évolution et l'attractivité (57) de la profession est considérable.

### **1.2.9. Digitalisation**

La crise sanitaire a elle aussi eu son lot d'enseignements, notamment l'accélération de la digitalisation. Le digital a profondément remanié notre société et bien que le secteur de la santé ait été à la traîne, actuellement nul ne peut nier que ce virage numérique est inévitable. L'amorce de cette digitalisation avait déjà débuté avec le Ségur du numérique en santé de 2021 et se confirme avec celui de 2022 (58). Cette nouvelle feuille de route pour les cinq années à venir se décline en quatre axes majoritaires (prévention ; prise en charge ; accès à la santé et le cadre propice) rassemblant au total pas moins de 18 priorités et 65 objectifs. Si auparavant, la digitalisation de la pharmacie était une éventualité, à ce jour le numérique a bel et bien amorcé une transformation durable du système de santé. La crise a souvent vanté les mérites de la capacité des officinaux à s'être adaptés rapidement durant la pandémie. Mais cette agilité est en partie imputable à l'essor des services et outils numériques pour mener à bien l'exécution de leurs nouvelles missions. Dans un contexte où le temps est précieux et le personnel se fait rare, force est de constater que le digital se révèle être un atout précieux quant au bon déploiement des nouvelles missions telles que la vaccination ou la réalisation des TAG. Trois ans après la pandémie, certains services semblent ancrés dans les mœurs, notamment le click and collect, la livraison à domicile ou encore la prise de rendez-vous en ligne. Mais cette digitalisation ne s'arrête pas là et constitue un enjeu majeur, que les groupements de pharmacies ont bien intégré. Véritable atout de séduction ou de fidélisation, ils proposent une multitude de solutions digitales. Nous pouvons citer par exemple, la digitalisation du back office afin de faire gagner du temps aux pharmaciens dans la gestion de leur stock ou de mieux piloter leur fonction achat en ayant sur une même

interface, l'ensemble des recommandations de merchandising et de prix, ou encore, via l'utilisation de systèmes de facturation automatiques pour la transmission de leurs relevés. De plus, l'obligation initiale pour les entreprises d'émettre des factures électroniques, à partir du 1er juillet 2024 (59), entraîne l'essor de start-ups, qui se spécialisent dans le domaine. Parmi elles, Faks qui permet de “ *visualiser sur une seule et unique interface l'agenda de toutes les opérations commerciales et d'automatiser leurs gestions et réclamations si besoin*” et de libérer en moyenne 6h de temps à une officine par mois, affirme Clément Goupy, cofondateur de Faks (60). Comme évoqué précédemment, le secteur doit faire face à une pénurie de personnel. Le développement de solutions d'outils concrets et pragmatiques s'avère donc un véritable gain de temps avec l'établissement d'emploi du temps aléatoire en fonction des contraintes de chacun et des spécificités de la structure. Modulables, ces outils sont capables d'évoluer en fonction des imprévus de chacun comme, par exemple, les arrêts maladies. Outre l'optimisation des plannings, ces outils d'aide à la prise de décisions sur les ressources humaines peuvent également définir des primes, gérer les conflits et identifier les expertises de leurs équipes et, si besoin, orienter vers des formations. L'obligation de formation étant obligatoire au sein de la profession, certains groupements, tels que Hello Pharmacie, ont fait le choix de développer des outils gérant l'intégralité du processus de formation, de l'inscription à l'évaluation finale. Ce qui s'avère être un véritable gain de temps pour les titulaires ou gérants.

Un autre phénomène identifié, secondaire à l'essor de la digitalisation, est la montée en puissance du scan d'ordonnance par le patient sur l'application de la pharmacie, ainsi que la livraison à domicile, qui sont des services venant séduire une patientèle plus jeune. Chez LeaderSanté, ces derniers comptabilisent “*plus de 12 000 ordonnances envoyées par ce canal contre 4500 l'année précédente*” affirme Anissa Boina, responsable digitale du réseau (61).

Un autre levier d'optimisation du temps est celui de la communication interne, élément indispensable pour rendre les équipes plus efficaces. Ces messageries instantanées développées par les différents logiciels métiers tels que WinTeam chez WinPharma permettent aux équipes de communiquer en interne ou de communiquer avec les autres adhérents, si elle s'intègre dans un groupement, afin de faciliter l'entraide et les échanges, dans une recherche continue d'efficacité.

Autorisée dans les officines françaises depuis Septembre 2018 (62), la téléconsultation a enfin pris son envol. Selon le GERS, les pharmacies proposant ce service ont vu leur part multipliée par 2,6 en un an, passant de 6% à 16%. D'après Nathaniel Bern, cofondateur de Medadom *“une pharmacie réalise en moyenne une cinquantaine de téléconsultations par mois soit entre deux et trois par jour”* (63), un chiffre confirmé par le fondateur de Tesson, autre leader de la téléconsultation en France. La proposition de ce service possède de nombreux atouts. Outre l'élargissement de la patientèle, elle permet de répondre aux besoins quotidiens de la population dans un contexte où de nombreuses villes doivent faire face à une pénurie de médecins. Ainsi, l'officine renforce son image d'acteur de santé de proximité et se positionne comme un pôle de soins de premiers recours.

En termes de rémunération, celle-ci est annuelle avec une participation forfaitaire de 1225€ TTC pour l'équipement de base et l'abonnement à une solution technique et une rémunération forfaitaire allant de 25 euros à 750€ TTC en fonction du nombre de téléconsultations réalisées. Cette rémunération s'inscrit dans le cadre de la rémunération sur objectifs pour le développement du numérique en santé et l'accès aux soins (64).

#### **1.2.10. Agencement**

L'environnement complexe, concurrentiel et réglementaire dans lequel évolue la pharmacie d'officine, lui impose de se réinventer sans cesse pour continuer d'exister demain.

Afin de répondre aux nouveaux enjeux, *“toutes les pharmacies mêmes les plus petites doivent disposer à minima d’un espace de confidentialité car l’avenir de la profession passera par les services”* dicit David Van Acker, directeur général de Mobil M (65). En effet, l’évolution rapide du secteur de la santé consiste à repenser l’expérience patient et le parcours médical en pharmacie. Toute la difficulté réside à trouver le bon équilibre en créant un point de vente à la fois différenciant, attractif, rentable et concurrentiel, en équilibrant points de ventes, espace d’animation et zone de confidentialité. La qualification de l’accueil est également un atout majeur afin d’optimiser la prise en charge et donc l’accompagnement des patients en fonction de leur besoin. En vue des nouvelles missions, repenser l’espace comme un parcours de soin, en optimisant l’attente et les salles de soin à l’image des cabinets médicaux renforcerait l’officine de demain à devenir un espace de santé.

#### **1.2.11. Rôle du pharmacien titulaire dans l’officine de demain**

La dualité de la fonction de titulaire oblige le pharmacien à être un bon chef d’entreprise tout en étant un professionnel de santé à part entière. Tout d’abord un professionnel de santé, puisque le Serment de Galien, prononcé par tous les futurs docteurs en pharmacie, les engage à respecter les valeurs de leur profession et à exercer leur activité au service de la santé publique. L’exercice de leur art est régi par le Code de la Santé Publique et s’articule autour du code de la déontologie. L’expertise du pharmacien et sa disponibilité placent ce professionnel au cœur du système de soin. Multi-tâche, le titulaire est également un chef d’entreprise et doit avoir les compétences requises en gestion des tâches administratives, commerciales et managériales.



### **1.2.12. Importance de la démarche qualité**

De manière générale, la démarche qualité est un mode de gestion et de management qui implique l'ensemble des membres d'une organisation. Question centrale dans le paysage médical, elle permet de sécuriser la dispensation tout en améliorant le service continu au patient et permet de fluidifier continuellement l'organisation du travail limitant au maximum les pertes de temps. La crise sanitaire a mis en lumière que l'exécution des nouvelles missions ne pouvait se réaliser sans un état d'esprit d'exigence et de qualité. Pour qu'elle soit efficace, la mise en place de ce système doit être adaptée aux besoins quotidiens du pharmacien et élaborée en fonction des attentes de sa clientèle. Outil stratégique, elle assure une maîtrise optimale des processus internes à l'officine et vise également à améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs, ce qui dans certains cas peut constituer une véritable plus-value à la structure. Renforcée par les politiques sanitaires actuelles, la démarche qualité à l'officine vise à garantir la qualité et la sécurité des soins. Qu'elle soit certifiante ou non, les bénéfices de cet engagement sont nombreux permettent au pharmacien de renforcer son rôle d'acteur de santé publique et de réaffirmer une préoccupation centrale dans son exercice : la sécurité et la qualité des soins au bénéfice des usagers du système de santé.

Depuis 2020, le Haut Comité Qualité à l'Officine (HCQO) a mis à disposition gratuitement un référentiel qualité ainsi que de nombreux outils pour que les pharmaciens puissent s'engager durablement dans la démarche qualité (66). En 2022, le HCQO estimait que 76% des officines adhèrent à la Démarche Qualité à l'Officine (DQO) en réalisant leur auto-évaluation. Cette adhésion permet à la pharmacie de bénéficier d'une rémunération sur objectifs de santé publique (ROSP). Le HCQO ambitionne, avec cette nouvelle feuille de route, de continuer à accompagner la profession officinale dans cette démarche au service de la santé publique. Bien qu'à ce jour, elle reste facultative nous pouvons nous interroger sur l'hypothèse qu'elle soit rendue obligatoire un jour pour in fine aboutir à une accréditation

des pharmacies d'officines comme on peut l'observer chez leurs confrères exerçant dans les laboratoires d'analyses médicales.

### **1.2.13. Obligation de formation**

Le Développement Professionnel Continu (DPC) représente un pilier essentiel de l'évolution et de l'amélioration constante des compétences de la profession. Obligatoire depuis 2013 (67), les pharmaciens et préparateurs sont tenus de s'engager dans des obligations de formation qui se déroulent sur une période triennale pour maintenir leur expertise à jour et fournir des soins de qualité optimale. Tous les trois ans, les pharmaciens titulaires et adjoints doivent témoigner de leur obligation de formation auprès de l'Ordre des pharmaciens. Pour les préparateurs, ce sont les titulaires d'officine qui sont chargés de vérifier leur obligation de formation. Le panel de formation est transversal puisqu'il peut aborder autant les compétences purement scientifiques que les compétences managériales, relationnelles et de communication. Les pharmaciens et préparateurs ont ainsi toutes les clés à disposition pour perfectionner leur art et s'engager efficacement dans la vie de l'officine.

### **1.2.14. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**

La RSE, ou Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept qui se réfère à l'engagement volontaire des entreprises à prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques de leurs activités commerciales. La RSE va au-delà de la simple maximisation des profits et vise à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les décisions et les opérations des entreprises. Les entreprises engagées dans la RSE cherchent à équilibrer leurs objectifs économiques avec leurs responsabilités envers la société et l'environnement. La RSE peut également être appliquée à la pharmacie d'officine, dans le but de promouvoir des pratiques éthiques, durables et

socialement responsables dans la prestation de services pharmaceutiques. Par exemple, les pharmacies peuvent encourager une gestion responsable des produits en favorisant la distribution et le recyclage appropriés des emballages de médicaments, en adoptant pour des technologies et des pratiques innovantes comme la mise en place de rappel pour les renouvellements d'ordonnances, le recours à la téléconsultation ou en promouvant une culture d'équité et d'inclusion.

### **1.3. Les clés d'un management officinal efficace : Compréhension du système organisationnel de l'officine, un environnement complexe**

#### **1.3.1. Les autorités de tutelle**

##### ***1.3.1.1. Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé***

Anciennement l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS) et créée en 2012, est une agence gouvernementale française placée sous la tutelle du ministère de la Santé. Cette organisation est chargée de garantir la sécurité et la qualité des médicaments et des produits de santé destinés à être utilisés par les patients. Ses compétences sont nombreuses et englobent de multiples responsabilités puisqu'elle est responsable de l'évaluation, de l'autorisation et de la surveillance des médicaments, des dispositifs médicaux, des produits biologiques et d'autres produits de santé.

##### ***1.3.1.2. Haute Autorité de Santé***

Contrairement à l'ANSM, la Haute Autorité de Santé (HAS) qui a vu le jour en 2004 est une agence française indépendante. Elle est chargée de promouvoir la qualité et la sécurité des soins médicaux, ainsi que l'amélioration de la santé publique. Les principales missions de l'HAS incluent la vérification de l'efficacité, de la sécurité et de la pertinence des

médicaments, des dispositifs médicaux, des actes médicaux, des techniques diagnostiques et thérapeutiques, ainsi que des stratégies de prise en charge médicale. Cette évaluation permet d'éditer des avis et des recommandations aux professionnels de la santé.

Alors que la HAS se concentre sur l'évaluation et la promotion des meilleures pratiques médicales, l'ANSM se consacre à la régulation et à la sécurité des produits de santé pour garantir la santé et la sécurité des patients. Ces différences offertes par la HAS et l'ANSM confèrent des rôles essentiels et complémentaires dans le paysage de la santé en France. Agissant en tandem, elles garantissent la santé et la sécurité des patients.

### ***1.3.1.3. Assurance Maladie***

L'Assurance Maladie (AM), gérée par la Caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM) joue un rôle crucial dans le système de protection sociale en garantissant l'accès aux soins. Les officines et l'Assurance Maladie sont étroitement liées, notamment en ce qui concerne le remboursement des médicaments. D'autant plus que les pharmacies sont tenues de signer des conventions avec l'Assurance Maladie. Elles déterminent entre autres les modalités de rémunération, les services à fournir aux patients, les obligations en matière de formation, les engagements en matière de qualité et de sécurité. Défini par la Convention, la Rémunération sur Objectifs de Santé Publique (ROSP) en pharmacie d'officine est un dispositif de rémunération complémentaire en France dont l'Assurance Maladie en est le gestionnaire. Ce dispositif vise à encourager les pharmaciens à s'engager dans des actions de santé publique, telles que la prévention et l'accompagnement des patients atteints de maladies chroniques. Les critères et objectifs pour bénéficier de la ROSP sont définis en collaboration entre les pharmaciens et l'Assurance Maladie, avec des ajustements réguliers en fonction des politiques de santé en vigueur. Le non-respect de ces conventions expose les officinaux à des sanctions. L'AM joue donc un rôle de régulateur en édifiant un ensemble

de mesures, de règlements et de contrôles visant à garantir la qualité des soins pharmaceutiques, à assurer la sécurité des patients et à maîtriser les coûts de santé publique.

#### ***1.3.1.4. Agence Régionale de Santé***

L'ARS ou Agence Régionale de Santé, est une structure administrative française chargée de mettre en œuvre les politiques de santé au niveau régional. Les ARS ont été créées en 2009 dans le cadre de la réforme de la santé pour rationaliser l'organisation et la gestion du système de santé français. Leur lien avec les pharmacies se caractérise par une régulation et une coordination étroite visant à garantir la sûreté, la qualité et l'accessibilité des services proposés au niveau régional. L'ARS assure la régulation et la surveillance des officines afin de s'assurer qu'elles fonctionnent conformément aux normes légales et déontologiques. En effet, en cas d'installation le CSP prévoit de solliciter une autorisation auprès du directeur général de l'Agence Régionale de Santé (ARS). Cette démarche est incontournable, car l'octroi d'une licence par l'ARS est conditionné à une réponse positive à votre demande. Il convient de noter que ladite licence fixe l'emplacement où l'activité de l'officine pourra être exercée (68). En outre, les ARS inspectent, contrôlent les pratiques pharmaceutiques et veillent à ce que les pharmacies respectent les réglementations en matière de délivrance, de stockage, de gestion des dossiers médicaux.

#### ***1.3.1.5. Ordre national des pharmaciens***

L'Ordre national des pharmaciens est un organisme professionnel qui a pour mission de réguler et de superviser la profession pharmaceutique. Il représente les intérêts des pharmaciens, y compris ceux des officines, auprès des autorités de santé, des organisations professionnelles et des instances gouvernementales. Il enregistre et autorise toute nouvelle installation en vérifiant que le pharmacien est qualifié et répond aux critères établis pour exercer la profession. Il se doit également d'ériger et d'appliquer les règles déontologiques et les normes professionnelles auxquelles les pharmaciens doivent se conformer. Le Code

de déontologie, fixe les règles et devoirs qui orientent le pharmacien dans l'exercice de sa profession au service des patients, tout en définissant les normes régissant ses relations avec d'autres pharmaciens et des tiers. Il promeut une collaboration efficace entre pharmacies. Cela vise à optimiser la coordination des services et à partager les bonnes pratiques. Du côté de la communication avec le grand public, le code encourage les pharmaciens à fournir des informations claires et compréhensibles sur la santé, les médicaments et le bien-être. Il souligne également leur rôle dans l'éducation sanitaire, en offrant des conseils préventifs et en promouvant des comportements sains au sein de la communauté. En résumé, le code favorise la collaboration professionnelle et une communication transparente et éducative entre les pharmaciens et le grand public. En cas de comportement inapproprié ou de manquement professionnel, l'Ordre peut enquêter et prendre des mesures disciplinaires. Outre les mesures disciplinaires, l'Ordre joue le rôle de conseil et de soutien envers les officinaux en matière de questionnement déontologiques, juridiques et éthiques liées à leur pratique.

L'Ordre national des pharmaciens joue donc un rôle crucial dans la régulation, la supervision et la promotion de la profession pharmaceutique en France. Il agit comme un garant de l'excellence professionnelle, de l'éthique et de la sécurité des soins pharmaceutiques pour le bénéfice des patients et de la santé publique.

### **1.3.2. Les fournisseurs**

#### ***1.3.2.1. Les grossistes-répartiteurs***

Les grossistes-répartiteurs sont des entreprises spécialisées dans la distribution de produits pharmaceutiques aux pharmacies d'officine, aux établissements de santé, aux hôpitaux, aux cliniques et à d'autres professionnels de la santé. C'est le mode de distribution le plus courant au sein du réseau officinal. Grâce à leurs livraisons bi-quotidiennes ces

structures sont indispensables à l'approvisionnement des médicaments en pharmacie car elles permettent aux pharmaciens de gérer rationnellement leur stock, leur évitant de détenir trop d'unités et de références tout en garantissant une facilité d'approvisionnement. Ces maillons essentiels de la chaîne de la distribution assurent et sécurisent l'acheminement des produits de santé depuis les laboratoires jusqu'aux points de dispensation final. Il est à noter que la plupart des grossistes-répartiteurs appartiennent à des groupes multinationaux. En France, la répartition pharmaceutique représente une activité particulièrement exigeante en raison de marges très étroites et de nombreuses obligations réglementaires. Ces distributeurs détiennent également des chaînes de pharmacies dans des pays où le monopole de propriété a été levé.

#### **1.3.2.2. Les laboratoires « directes »**

Autre mode d'approvisionnement, le direct. Cette méthode consiste à passer commande directement aux laboratoires fabriquant shuntant ainsi le grossiste-répartiteur. Le recours au direct concerne majoritairement les médicaments génériques et les produits de conseils non prescrits et sans ordonnance, plus communément appelé OTC (over the counter) et les produits de parapharmacie. Ce mode d'approvisionnement né par la conjonction commerciale entre le laboratoire fabriquant et l'officine elle-même. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, le laboratoire fabriquant cherche à implanter son produit et ainsi augmenter ses ventes tandis que l'officine souhaite bénéficier d'avantages concurrentiels grâce à des coûts d'achat inférieurs à ceux proposés par les grossistes-répartiteurs. Ce canal peut être donc très attractif à condition d'assumer des volumes très importants de produits commandés et requérant donc un système logistique performant.

### **1.3.3. Les groupements**

Apparus en France dans les années 1960, les groupements sont des réseaux composés de plusieurs pharmacies qui leur permettent de bénéficier d'une aide commune dans leur fonctionnement. Ce terme est à différencier de celui d'enseignes de pharmacies, synonyme de franchises. A l'instar d'autres pays européens, à ce jour, il n'existe pas de contrat de franchise en pharmacie. Ces accords sont jugés trop contraignants en raison de l'obligation d'indépendance du pharmacien. Cependant, des contrats d'affiliation sont présents, lesquels peuvent exiger des pharmaciens affiliés d'adopter une enseigne et un concept d'agencement spécifiques appartenant au groupement. Le groupement officinal est visible sur la devanture de l'officine, mais cette dernière n'est pas franchisée et le pharmacien titulaire conserve alors son statut d'acteur indépendant. Un des atouts majeurs de ces organisations est la mise en œuvre d'une stratégie d'économie d'échelle. Un groupement d'officine ne peut exister sans ses pharmacies adhérentes. Une entité de 1000 personnes n'aura pas le même poids décisionnaire qu'une seule et unique personne. Le principe est bien connu : plus on commande, meilleure est la remise et plus élevée est la marge. Outre la fonction achat, les groupements peuvent être une solution pour pallier les lacunes managériales du pharmacien en accompagnant et en guidant les nouveaux titulaires dans leur nouvelle acquisition et ainsi assurer la pérennité de leur activité. Les aides apportées par les groupements sont multiples. Parmi elles, figurent des aides au financement, à la fidélisation des clients-patients, à l'aménagement de l'officine et son merchandising ou encore par la formation des employés. Actuellement en France, on compte environ une soixantaine de groupements d'officines. Il n'existe pas de chiffre précis et vérifié car les groupements ont tendances à garder leurs anciens membres dans leurs comptes afin de faire gonfler leurs statistiques mais on estime que six ou sept pharmacies sur dix sont adhérentes à un groupement.



Le nombre d'adhérents conditionne le pouvoir de négociation du groupement. Ce principe est capital car outre la fonction achat il serait intéressant de le transposer à d'autres domaines et à plus haute échelle. Dans ce contexte, il est pertinent d'aborder les obligations convertibles en actions (OCA), un mécanisme que certains groupements emploient pour devenir indirectement propriétaires des officines au sein de leurs réseaux. Les OCA représentent des obligations contractuelles qui, sous certaines conditions, peuvent être converties en actions, conférant ainsi au groupement une participation accrue dans les pharmacies affiliées. Cette approche offre au groupement une forme d'investissement et une influence plus étroite sur les activités des officines tout en maintenant une structure juridique distincte. Cette stratégie soulève la question plus vaste de l'ouverture du capital des officines. Un sujet d'actualité qui suscite des débats dans le secteur pharmaceutique. En effet, la possibilité pour les groupements de détenir des OCA dans les pharmacies affiliées soulève des considérations sur l'indépendance des pharmaciens et les implications économiques de telles structures. Cela nous amène à nous questionner également sur l'impact que pourraient avoir les groupements sur la réglementation des lois relatives à la profession officinale.

#### ***1.3.3.1. Plateformes des groupements***

Outre les deux canaux précédemment énoncés, le pharmacien adhérent à un groupement de pharmacie peut se fournir auprès de la plateforme du groupement. Un de leur principal atout étant l'amélioration des conditions d'achats. En effet, l'achat constitue la composante majeure de leur activité avec pour finalité le gain de temps et d'argent pour ses adhérents. Pour cela, les groupements peuvent faire appel à deux solutions : les centrales d'achats pharmaceutiques (CAP) et les structures de regroupement à l'achat (SRA). Ces structures ont été créées suite au décret n° 2009-741 du 19 juin 2009 qui avait pour but de court-circuiter les regroupements « illégaux » de pharmacie dans lesquelles les pharmacies

achètent en groupe et font par la suite des rétrocessions tout en stockant elle-même les produits.

La CAP est un établissement pharmaceutique géré par un pharmacien responsable, c'est une entité à part entière. Son fonctionnement est simple, la CAP va servir d'intermédiaire entre les laboratoires et les pharmacies adhérentes du groupement. De ce fait, c'est alors la CAP qui va acheter directement aux laboratoires et stocker les produits de parapharmacie et OTC. Les pharmacies adhérentes du groupement pourront alors passer des commandes directement auprès de la CAP et c'est cette dernière qui s'occupera de la facturation et la livraison aux officines. C'est une structure intéressante pour les achats au fil de l'eau mais cette dernière n'a pas toujours les bons produits référencés. Ceci implique un besoin de cohérence dans le référencement des gammes c'est-à-dire une homogénéisation du réseau.

La SRA est une entité qui peut prendre plusieurs formes juridiques mais elle doit obligatoirement être créée par un pharmacien d'officine et en regrouper d'autres. La SRA interviendra sous deux formes juridiques distinctes en fonction de ses missions . Dans un premier temps, elle peut agir en tant que référenceur. C'est-à-dire que la SRA négocie directement avec le laboratoire les conditions commerciales ainsi que les produits qu'elle souhaite référencer. Cependant c'est le laboratoire qui livre et facture directement auprès des officines adhérentes. Dans un second temps, elle peut agir en tant que commissionnaire c'est-à-dire que la SRA négocie auprès du laboratoire mais passe aussi les commandes pour le compte de ses officines adhérentes. Le laboratoire livre directement les officines mais envoie les factures à la SRA qui les transmet ensuite à ses officines. Il est à noter que leur achat se cantonne aux médicaments non remboursables et aux autres produits de santé à l'exception des médicaments tels que les produits cosmétiques, les compléments alimentaires, le matériel médical etc.

#### **1.3.4. Les clients-patients**

Les clients-patients sont au cœur de la pratique officinale. De ce fait, il est primordial de connaître leurs besoins afin de développer une offre qui leur soit adaptée. Ceci permet notamment de définir l'orientation stratégique de l'officine, véritable fil rouge de la pharmacie. En identifiant sa patientèle, la pharmacie peut personnaliser et diversifier son offre de services, améliorer la relation-client, optimiser ses ressources, identifier des opportunités non-exploitées et tenter de prévoir la demande en comprenant les besoins actuels et futurs de sa patientèle. De plus, une connaissance approfondie des besoins de la population permet à l'officine de se différencier de ses confrères en proposant des solutions pertinentes et adaptées tout en répondant à leur devoir de santé publique. Il semble que les clients d'une pharmacie accordent une importance primordiale au contact avec le professionnel de santé, mettant en avant l'importance des relations humaines, des conseils et de l'accompagnement (69).

#### **1.3.5. Les sociétés informatiques, des partenaires clés**

##### ***1.3.5.1. Robotisation et automatisation des processus officinaux***

L'essor de la digitalisation et la recherche continue d'efficience ont favorisé la robotisation et l'automatisation des processus officinaux. Au sein d'une officine, la logistique est centrale. Il n'est pas rare d'observer une robotisation des tâches inhérentes à la délivrance ou à la réception de commandes. Ceci contribue à améliorer l'efficacité, la précision et la sécurité des opérations tout en permettant au personnel de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Ceci va de pair avec l'évolution des logiciels métiers. Leur évolution au cours de ces dernières années les positionne comme de véritables outils stratégiques et contribuent à améliorer la performance globale de l'officine. De plus en plus performants, ces logiciels peuvent dès à présent générer des alertes ou des commandes

automatiques lorsque les niveaux de stocks préalablement définis atteignent un seuil minimum. Cette gestion en temps réel peut-être d'une grande aide pour anticiper les éventuelles ruptures, monnaie courante en officine depuis quelques années déjà. Cependant, il est à noter que malgré les avancées techniques et technologiques remarquables, la mise en place de mécanisme de validation physiques est indispensable avant que les commandes soient envoyées afin de limiter au maximum les erreurs de commande ou de réception. D'autant plus, pour les produits du froid ou onéreux qui peuvent engendrer une baisse de la trésorerie. De plus, l'automatisation des processus nécessite une planification minutieuse, une formation adéquate de ses utilisateurs et une surveillance continue afin d'assurer son bon fonctionnement et qu'ils répondent aux besoins réels de l'officine.

#### **1.3.5.2. Sériation**

Depuis le 9 février 2019, les officines françaises ont l'obligation de respecter les règles en vigueur concernant la sériation. Ce dispositif s'applique à tout médicament soumis à prescription médicale obligatoire et à un certain nombre de médicaments à prescription médicale facultative dont la liste est prévue aux annexes I et II du règlement délégué (UE) 2016/161 (70). Son but est de sécuriser la chaîne de distribution du médicament et de lutter contre les falsifications grâce à la mise en place d'un dispositif d'inviolabilité sur l'ensemble des médicaments et d'un code « datamatrix », identifiant unique pour tout médicament à prescription médicale obligatoire. Ainsi, les pharmaciens doivent vérifier si leurs systèmes informatiques et leurs procédures internes répondent à cette nouvelle obligation. Ils doivent former leur personnel aux nouvelles procédures et travailler avec d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour assurer la conformité.

### **1.3.6. Organisations professionnelles et exercice coordonné**

#### **1.3.6.1. URPS**

L'Union Régionale des Professionnels de Santé ou URPS sont chargées de défendre les intérêts et les droits des professionnels de santé auprès des autorités compétentes, des organismes publics et des institutions régionales. Elles favorisent la collaboration entre les différentes professions de santé pour améliorer la coordination des soins et ainsi améliorer les pratiques professionnelles au sein d'une région. L'adhésion à une URPS confère au pharmacien d'officine de nombreux avantages et opportunités. En effet, cela lui permet d'avoir une voix et une représentation au niveau régional en lui offrant l'opportunité de participer activement aux discussions et décisions concernant l'offre de soins de sa région. In fine, cette représentation peut influencer les politiques inhérentes à sa profession. En effet, ces instances peuvent initier et soutenir des projets de santé régionaux sur des thématiques précises et fournir des informations sur les réglementations en vigueur, les évolutions législatives, les bonnes pratiques et les nouvelles directives. Par exemple, l'URPS Pharmacien Auvergne Rhône-Alpes collabore avec le Centre de coordination des dépistages des cancers en Auvergne Rhône Alpes (CRDC) pour former les pharmaciens de la région au dépistage du cancer colorectal et produit également des supports d'accompagnement comme un « mode opératoire du dépistage » à l'intention des pharmaciens (71). Elles participent aux politiques de santé en s'impliquant dans les discussions et les prises de décisions concernant les politiques de santé via des groupes de travail, des commissions et des instances consultatives.

En résumé, l'adhésion à une Union Régionale des Professionnels de Santé peut offrir aux pharmaciens d'officine l'occasion de jouer un rôle actif dans la promotion de la santé, la coordination des soins et le développement de leur profession au niveau régional. Cela peut

également les aider à rester informés, à élargir leurs compétences et à contribuer à des initiatives visant à améliorer les soins de santé dans leur communauté.

#### **1.3.6.2. Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS)**

Tout comme l'URPS, les Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS) ont des objectifs en termes de coordination des soins et d'amélioration de la prise en charge des patients. Cependant quelques différences persistent dans leur nature, leur portée et leur fonctionnement. Tandis que l'URPS agit à l'échelle régionale, les CPTS quant à elles sont des structures locales interprofessionnelles axées sur la coordination des soins et la prise en charge des patients pour un territoire spécifique. Bien que leurs missions puissent se chevaucher en certains points, elles ont des rôles distincts dans le système de santé français. Par exemple, la CPTS Sud-Est Grenoblois axe ses travaux sur « l'organisation d'un parcours pluri professionnel afin de venir en soutien aux personnes les plus vulnérables qui se trouvent en situation médico-sociale complexe (projet IMPACT) » (72). Tout comme l'URPS, adhérer à une CPTS permet d'inscrire le pharmacien dans un exercice coordonné à l'échelle locale et ainsi jouer son rôle dans l'amélioration de la santé, d'apporter une contribution à l'équipe de soins interprofessionnelle et prendre part à la conception de projet innovant visant à améliorer les soins de santé dans leur communauté.

#### **1.3.6.3. Les syndicats**

Les syndicats de pharmaciens agissent comme des défenseurs et des représentants des intérêts des pharmaciens. On recense deux syndicats principaux : l'USPO et la FSPF. Ces organisations contribuent à améliorer les conditions de travail, la pratique professionnelle et la qualité des soins de santé dispensés. Ils jouent un rôle essentiel dans la promotion et la protection de la profession pharmaceutique notamment en participant aux décisions politique comme en signant la Convention nationale des pharmaciens titulaires d'officine (73).

### **1.3.7. Autres**

#### ***1.3.7.1. Les mutuelles santé***

Les organismes complémentaires, également connus sous le nom de complémentaires santé ou mutuelles, offrent des couvertures supplémentaires telles que le remboursement des frais médicaux non pris en charge par la sécurité sociale, des garanties spécifiques, ou des services additionnels liés à la santé. Ils permettent aux assurés de bénéficier d'une protection plus étendue et de réduire leur reste à charge en couvrant des dépenses qui ne sont pas intégralement remboursées par l'Assurance Maladie. Ces complémentaires peuvent être souscrites individuellement ou collectivement, par exemple via l'adhésion à une mutuelle d'entreprise. Ces complémentaires peuvent impacter le paysage officinal notamment en influençant les choix de médicaments prescrits en fonction des médicaments couverts par leurs régimes d'assurance, en encourageant la prévention grâce au remboursements de certains services tels que des entretiens pharmaceutiques, la réalisation de TROD ou encore la vaccination.

#### ***1.3.7.2. L'expert-comptable***

La gestion d'entreprise et la comptabilité, rendent le recours à un expert-comptable pratiquement incontournable. En particulier lorsqu'il s'agit de comptabilité utilisée dans le calcul de la fiscalité. Pour les domaines tels que la finance, la fiscalité et le juridique, il est envisageable de solliciter d'autres professionnels du droit et/ou du chiffre comme les avocats ou les notaires. L'expert-comptable, avec sa connaissance approfondie des aspects financiers, comptables, fiscaux et réglementaires, constitue un véritable atout pour maintenir une santé financière solide. Il peut également jouer un rôle crucial dans la prise de décisions visant à assurer la pérennité de l'entreprise à moyen et long terme.

## **1.4. Mise en place d'une stratégie managériale efficace au sein de la structure officinale**

### **1.4.1. Le diagnostic stratégique externe, une étude de l'environnement**

Une entreprise est une organisation qui évolue dans un environnement défini. Pour que cette évolution soit pérenne, il est indispensable d'adopter une vision transversale de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour comprendre l'entreprise dans sa globalité, il est essentiel d'analyser d'abord le macroenvironnement avant de s'intéresser à son échelle micro. En d'autres termes, c'est une première analyse externe ou de l'environnement qui conditionne ensuite son analyse interne. Cette dernière correspond à l'analyse de l'entreprise dans le but de définir les orientations ou manœuvres stratégiques à mener.

#### ***1.4.1.1. Analyse PESTEL et détermination des variables pivots***

L'analyse PESTEL est un outil stratégique qui permet d'avoir une vision transverse de l'environnement de l'entreprise à travers 6 domaines en identifiant les tendances et ruptures potentielles qui pourraient impacter directement ou indirectement la vie de l'entreprise. Son analyse permet d'identifier les variables pivots en dégagant les méga tendances, les points d'inflexion et en identifiant les signes avant-coureurs qui permettent d'anticiper les points d'inflexion. De cette analyse, nous pouvons identifier les variables pivots, éléments susceptibles d'impacter significativement le secteur étudié. Ces variables ont été souligné en gras.



La voici :

### Politique

- **La Loi de financement de la sécurité sociale (LFSS)** : Cette Loi est votée annuellement par le parlement relève de la compétence gouvernementale. Il fixe le taux de remboursement des médicaments ce qui impacte directement les revenus de l'officine. De plus, elle prévoit la création de nouvelles taxes et de nouvelles missions qui peuvent concurrencer les pharmacies.
- Mise en place de mesures gouvernementales comme la sérialisation pour lutter contre le trafic du médicament.
- Le système de santé français est financé par la sécurité sociale ce qui garantit l'accès aux soins pour tous les citoyens.

### Économique

- **Le marché français de la pharmacie est en pleine croissance en vue de l'augmentation des dépenses de santé et du vieillissement de la population**
- **Le marché officinal tend à devenir de plus en plus concurrentiel**
- Taux de remboursement par la sécurité sociale et les mutuelles peuvent impacter sur le choix des patients
- Le niveau de revenu et le pouvoir d'achat peuvent impacter la demande des produits de santé

### Social

- **Le vieillissement de la population entraîne une augmentation des besoins en médicaments et nécessite le déploiement de services**
- **Évolution des attentes des patients, la population devient de plus en plus soucieuse de son bien-être et de santé**
- Digitalisation de la population

### Technologique

- **Les progrès technologiques tels que la robotisation et l'automatisation permettent d'améliorer la productivité** (Robot, Faks etc.)
- Les progrès technologiques ont permis de développer de nouveaux traitements

### Environnemental

- **Edition de la feuille de route gouvernementale en faveur de la transition écologique pour le secteur de la santé** (74), avec les notions de dispensation à l'unité, et éco-score
- Augmentation des préoccupations environnementales à l'échelle gouvernementale et au sein de la population
- Le secteur de la santé est responsable d'une partie des émissions nationales de gaz à effet de serre.

### Légal

- **Questionnement sur l'ouverture du capital des officines**
- **De nombreuses lois et règlements encadrent le secteur de la pharmacie d'officine mise à jour régulièrement pour prendre en compte les avancées techniques et technologiques**
- Le gouvernement s'engage à numériser le secteur de la santé avec la nouvelle feuille de route du numérique en santé 2023-2027 (75)
- Les pharmaciens sont soumis à un code de déontologie, intégré au sein du Code de la Santé Publique (CSP)

Nous pouvons également dégager 8 mégatendances. Une mégatendance est un changement lent à se mettre en place mais qui aura un impact significatif à long terme. De ce fait, nous pouvons recenser : le vieillissement de la population, la hausse des dépenses de santé, l'accroissement de la concurrence, les avancées technologiques, les risques environnementaux et l'encadrement législatif.

Les points d'inflexion sont également intéressants à identifier puisqu'ils correspondent aux moments où les tendances changent de direction. Les connaître permet d'être en mesure de réagir rapidement. De cette étude, nous pouvons citer, la LFSS avec la création de nouvelles taxes ou le développement de nouvelles missions pharmaceutiques qui peut être source de concurrence, le vieillissement de la population avec son besoin d'accès aux médicaments et services, l'évolution des attentes des patients qui se tournent vers des solutions instantanées et recherchent des services à la pointe de la technologie ainsi que la part de responsabilité du secteur dans la pollution environnementale avec la nécessité pour les officinaux de s'engager à réduire cet impact.

#### **1.4.1.2. Étude de la concurrence : les 5 forces de PORTER**

Les 5 forces de Porter (76) permettent d'étudier les forces de la concurrence selon 5 axes suivants:

- **Rôle des pouvoirs publics** (*Forte*): Le pouvoir de négociation des pouvoirs publics est notoire dans la profession officinale. Le secteur officinal est régi par des règles strictes. D'autant plus que les politiques sur le prix du médicament et le remboursement impactent directement la profession.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** (*Forte*) : Peu nombreux et souvent de grandes tailles, les fournisseurs ont la capacité d'influencer les prix et les conditions d'approvisionnement. De ce fait, le pouvoir de négociation des fournisseurs est l'un des plus importants dans le secteur.
- **Menace des nouveaux entrants** (*Moyen*) : Comme évoqué précédemment, l'implantation de nouvelles pharmacies dans le paysage officinal est extrêmement réglementée. De ce fait, la menace de nouveaux entrants est relativement faible, mais à surveiller. En effet, la profession n'est pas à l'abri de voir émerger de nouvelles

enseignes de pharmacies ou le géant du e-commerce américain avec l'arrivée nouveaux modèles commerciaux en ligne si la réglementation venait à évoluer.

- **Pouvoir de négociation des clients** (*Moyen*) : Le pouvoir de négociation des clients est relativement faible sur les médicaments remboursables. En effet, dans certaines situations les patients ne peuvent pas se passer de médicaments. Cependant, leur pouvoir de négociation augmente pour les produits OTC et de parapharmacie. En comparant les prix, ils peuvent aller au plus avantageux. Ceci renforce la concurrence inter-officine, poussant les officinaux à offrir des services de qualité et trouver des moyens pour fidéliser sa clientèle.
- **Pression des produits de substitution** (*Faible*) : La pression des produits de substitution est relativement faible dans le secteur officinal car dans de nombreuses situations l'allopathie est incontournable. D'autres médecines alternatives existent telles que la phytothérapie, la gemmothérapie ou encore l'homéopathie. Cependant, l'intérêt croissant pour la santé naturelle pourrait accroître la menace potentielle de ces médecines alternatives.

*NB : Les forces ont été classées par ordre décroissant en vue de leur pouvoir d'affluence sur le secteur.*

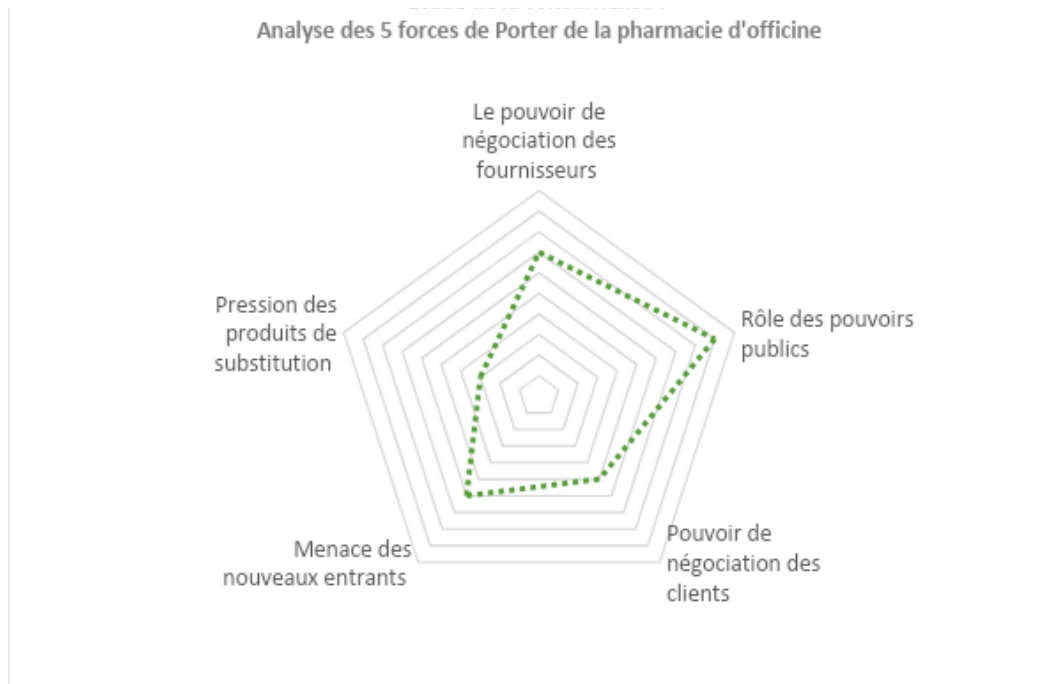


Figure n°3 : Analyse de la concurrence (5 forces de Porter) sous la forme d'un graphique radar

De cette analyse nous pouvons **identifier les facteurs clés de succès (FCS)**. Les FCS sont des éléments qui permettent à une entreprise de contrecarrer les éventuelles menaces pour réussir dans son domaine d'activité. Ces facteurs peuvent être internes ou externes à l'entreprise. D'après les 5 forces de Porter, voici les FCS identifiés :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs étant très important, il est essentiel que les pharmaciens développent une **relation de confiance avec leurs fournisseurs** afin de négocier efficacement et ainsi bénéficier de prix d'achats et de conditions d'approvisionnement avantageux. Dans un contexte d'inflation et de rupture du médicament, cette relation peut s'avérer être un atout.
- La force qu'exerce les pouvoirs publics est également très importante. Compte-tenu de l'environnement législatif complexe et en constante mutation, les officinaux ont tout intérêt à **intégrer des organisations en collaboration avec les autorités compétentes** telles que les URPS ou un syndicat afin de se conformer aux

réglementations et rester informés des dernières évolutions du secteur. A défaut, le pharmacien peut mettre en place un système de veille politique afin de suivre et s'adapter aux dernières politiques en vigueur.

- Pour contrecarrer la concurrence exercée par la clientèle, les officinaux doivent s'appuyer sur les compétences de leur équipe à savoir l'écoute, l'expertise et la disponibilité afin de garantir une expérience client de qualité. Une **formation** régulière du personnel est donc indispensable. Ils peuvent également **diversifier leur offre de services et produits** et l'adapter à leur clientèle. L'emplacement de l'officine conditionne sa réussite dans le secteur, il doit être stratégique. Il est recommandé de réaliser une étude de la zone de chalandise avant toute installation ou transfert.
- Concernant la menace des nouveaux entrants avec l'essor de la digitalisation, les officines ont tout intérêt d'avoir une **présence en ligne forte** notamment avec un site internet et une présence sur les réseaux sociaux. Cela leur permettrait de capter une population plus large et plus jeune.
- De plus, **investir dans les nouvelles technologies** telles que l'automatisation et la digitalisation offrent des solutions pratiques et modernes tout en optimisant les processus internes de l'officine, ce qui à terme contribue à diminuer ses coûts de fonctionnement.

#### ***1.4.1.3. Domaines d'activités stratégiques***

Basés sur l'analyse de Porter et définis en fonction des forces et caractéristiques du marché, les domaines d'activités stratégiques (DAS) sont des ensembles homogènes de biens et de services. Ils permettent à une entreprise de formuler une stratégie et ainsi concentrer ses efforts pour obtenir un avantage concurrentiel. Voici donc quelques exemples de DAS sur lesquels les pharmacies ont tout intérêt à concentrer leurs efforts :

- Le premier est le **développement de services de santé intégrés**. Ce segment impliquerait d'établir des partenariats avec les professionnels de santé alentour afin d'allier services et délivrance médicamenteuse, cœur de métier du pharmacien. Des services à fortes valeurs ajoutées tels que la vaccination, le dépistage, la téléconsultation ou encore la livraison renforcent la fidélisation des patients en leur proposant une prise en charge plus globale. Cette diversité dans l'offre de soins, place le pharmacien dans une démarche proactive au sein du parcours de santé qui n'est plus seulement qu'en bout de chaîne ce qui renforce la position du pharmacien sur le marché de la santé. Le développement de ce DAS nécessite de forts investissements en termes d'agencement, de ressources humaines, de technologies et de logistique.
- Un deuxième domaine d'activité stratégique est le **développement des services numériques et de la pharmacie en ligne**. Ce domaine d'activité stratégique nécessite une organisation renforcée, comprenant la création d'un service client en ligne, une équipe dédiée au marketing numérique, et l'instauration d'un système de gestion des stocks adapté aux commandes en ligne (incluant le suivi des commandes), le tout dans le but de garantir la sécurité et la protection des données. Le non-développement de ce segment pourrait compromettre sérieusement la survie de l'officine.
- D'autres DAS peuvent être trouvés comme celui de la **médecine alternative** ou de la **gestion durable et de la responsabilité sociale** pour répondre à la tendance générale de la population, plus soucieuse de sa santé ou aux enjeux environnementaux et sociaux.

## 2. Évaluation de l'impact de l'évolution du modèle économique sur l'évolution du modèle officinal

### 2.1.Objectifs

L'objectif de cette étude est d'évaluer l'impact de l'évolution du modèle économique sur le modèle officinal afin d'affirmer ou d'infirmier les hypothèses suivantes dans le but de présenter l'officine de demain.

<b>Thématique</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Missions</b>	· La polyvalence des services proposés a renforcé l'importance du rôle du pharmacien d'officine et positionné la pharmacie d'officine comme un lieu de santé serviciel et de proximité.
<b>Digitalisation</b>	· La téléconsultation est en plein essor et la part des pharmacies a proposé ce service ne fera qu'augmenter dans les années à venir.
<b>Agencement</b>	· Les pharmacies doivent repenser leur espace pour répondre aux nouveaux enjeux de santé publique et ainsi proposer des services innovants et de qualité
<b>Qualité</b>	· La démarche qualité à l'officine est un élément clé de la transformation de la pharmacie d'officine en acteur de santé de premier plan
<b>RSE</b>	· La RSE est un enjeu important pour les pharmacies d'officine, qui doivent répondre aux attentes croissantes des patients et de la société en matière de responsabilité sociale.
<b>Groupements</b>	· Les groupements d'officines ont un impact croissant sur le secteur de la pharmacie en France avec un impact significatif sur la réglementation du secteur à l'avenir.



<b>Analyse stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Les pharmacies de demain devront concentrer leurs efforts sur la qualité des soins et des services proposés en offrant une expérience client personnalisée et adaptée aux besoins des patients.</li> <li>· Si les pharmacies souhaitent rester efficaces tout en proposant des services innovants, il est inévitable qu'elles investissent dans les nouvelles technologies telles que l'automatisation et la digitalisation.</li> <li>· L'interprofessionnalisme permet de mieux répondre aux besoins des patients et contribue à l'amélioration de la santé publique.</li> </ul>
--------------------------------	--

## **2.2. Matériels et méthodes**

Cette étude est une étude quantitative, rétrospective et descriptive. Le choix de cette étude s'est tourné vers une méthode quantitative par question d'objectivité et de fiabilité. Plus généralisables et facilement analysables, les études quantitatives rendent plus facile l'extrapolation des résultats de la population d'étude à une population plus large. Le questionnaire est disponible dans les annexes (cf. Annexe 1).

### **2.2.1. Sélection des participants**

Ce questionnaire est à destination des titulaires d'officines, des adjoints, des préparateurs et des étudiants en pharmacies à partir de la 6ème année toutes régions confondues. Encore au début de leur formation et par risque de ne pas avoir une vision d'ensemble sur l'avenir de la profession, les étudiants préparateurs ont été exclus de l'étude. De même que les autres membres de l'équipe officinal tels que les secrétaires ou logisticiens car ils ne sont pas directement impliqués dans la dispensation des médicaments ou la prestation de soins de santé aux patients. Il a été diffusé en ligne via les réseaux sociaux tels que Facebook et

LinkedIn mais également à l'ensemble des pharmacies du groupe Hello Pharmacie via un groupe interne.

### **2.2.2. Collecte des données**

Le questionnaire a été soumis entre Juillet 2023 et Août 2023. Le questionnaire a été réalisé grâce à l'outil Google Forms. Les réponses ont été soumises de manière volontaire et anonyme. Aucune limitation de temps n'a été définie pour répondre au questionnaire. Concernant la structure du questionnaire, c'est un questionnaire adaptatif. En effet, afin de limiter la redondance, d'optimiser la collecte de données et la pertinence des réponses, certaines questions varient en fonction des choix précédents. Au total, le questionnaire est constitué de 109 questions et aborde les thématiques suivantes: l'embauche, les missions et l'organisation durant la pandémie avant d'évaluer les conséquences de la crise sanitaire sur la profession pour ensuite aborder ses perspectives d'évolution. Il est composé pour la majeure partie de questions obligatoires. Quelques explications ont été apportées à certaines questions afin de faciliter la compréhension et limiter les biais d'interprétation. Bien que ce questionnaire soit un questionnaire quantitatif et donc basé sur des questions fermées, il a été volontaire de proposer quelques questions ouvertes non obligatoires afin d'apporter d'autres éléments de réflexion dans la partie Discussion. Les résultats ont été extraits de Google Forms.

### **2.2.3. Analyse des données**

Concernant l'analyse des données, elles ont été collectées via Google Forms et analysées grâce au tableau de bord de la plateforme. L'utilisation du tableau de bord permet d'avoir un aperçu général des réponses et d'identifier les tendances. Cet outil permet également de comparer les réponses des différents groupes de répondants. Le tableau de bord apporte les informations suivantes : le nombre de réponses reçues, le nombre de personnes

qui ont répondu à chaque question, les réponses moyennes à chaque question et les plus fréquentes.

Ces résultats sont à nuancer car plusieurs personnes au sein d'une même équipe pouvaient répondre au même questionnaire. Ceci peut biaiser les résultats, d'autant plus si le nombre de participants au sein d'une même équipe est important. Il est à noter que toutes les questions n'étaient pas à caractère obligatoire. Par conséquent, les résultats peuvent varier mais dessinent une tendance. De plus, le questionnaire ayant été diffusé en interne à l'ensemble des Hello Pharmacie, la majeure partie des participants sont affiliés à ce groupement. Les pharmacies Hello étant majoritairement des structures de taille importantes, il est important de le prendre en compte dans notre interprétation des données.

### 2.3. Résultats

Le questionnaire a reçu un total de 35 réponses. Ce résultat est loin d'être représentatif de la population officinale mais permet de dessiner une tendance générale. Concernant le profil des participants, la majorité des répondants sont titulaires d'officine à hauteur de 46 %. Sont représentés en deuxième position les pharmaciens adjoints à hauteur de 31 % suivie des préparateurs à 17 % et des étudiants à 6 %.

Vous êtes :  
35 réponses

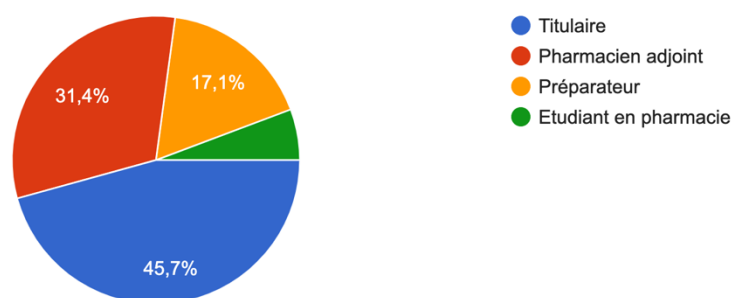


Figure n°4 : Profils des répondants selon leur fonction

La population étudiée est relativement jeune puisqu'elle est composée à 77% de personnes entre 25 et 45 ans. Les personnes âgées de 45 à 65 ans représentent environ 20% et près de 5% de la population d'étude ont moins de 25 ans. La classe d'âge supérieure à 65 ans n'est pas représentée. Les 25-45 ans sont représentés en majeure partie par les titulaires à hauteur de 52% suivie des adjoints à 30% et des préparateurs à hauteur de 22%.

Vous avez :  
35 réponses

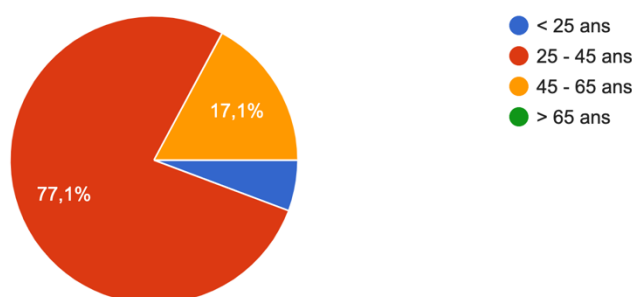


Figure n°5 : Répartition des répondants selon leur âge

La structure des officines a été déterminée en fonction de leur chiffre d'affaires annuel, exprimé en 100k €. Dans cette étude, 37% des officinaux exercent dans des structures avec un chiffre d'affaires compris entre 2 500 000 € et 3 500 000 €. Les officines avec un chiffre d'affaires compris entre 1 500 000 et 2 500 000 sont les deuxièmes représentées à 26% suivie de près par les officines réalisant un chiffre d'affaires annuel > 3 500 000 € (23%). Les plus petites structures (CA HT < 1 500 000 €) sont faiblement représentées car elles ne représentent que 6% de l'échantillon. A noter que 9% des participants ne connaissaient pas le chiffre d'affaires de leur pharmacie. Cette population était composée par  $\frac{2}{3}$  d'adjoints et  $\frac{1}{3}$  de préparateurs.

Vous exercez dans une structure (100k euros de CA)

35 réponses

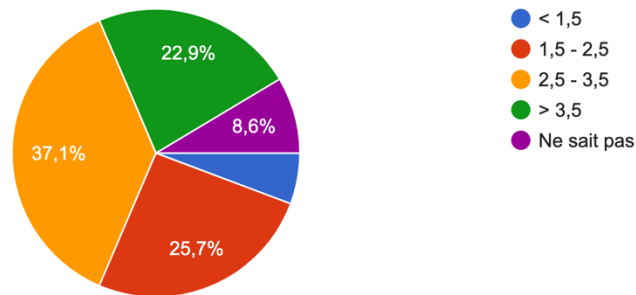


Figure n°6 : Part des répondants en fonction du chiffre d'affaires réalisé par leur officine

Concernant la potentielle affiliation à un groupement, près de 90% des répondants exerçaient des pharmacies adhérant à un groupement contre 6% qui n'en faisait pas partie. Les 4% restants ne savaient pas si la pharmacie adhérait à un groupement ou non.

La pharmacie dans laquelle vous exercez adhère-t-elle à un groupement ?

35 réponses

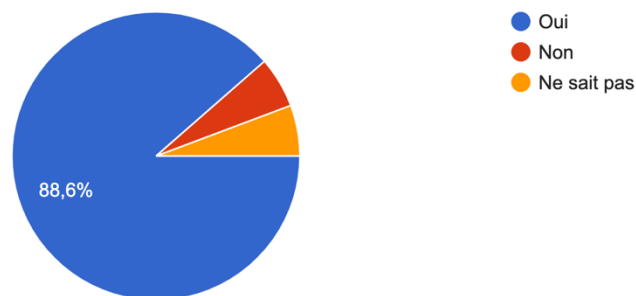


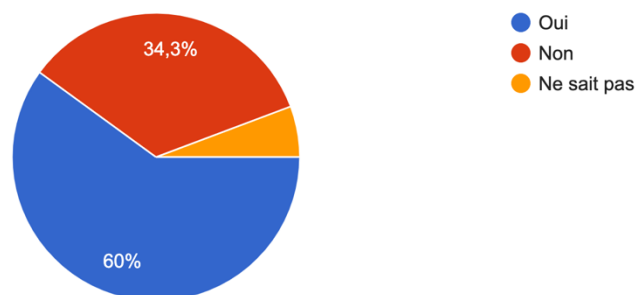
Figure n°7 : Part des répondants exerçant dans un groupement

Parmi les pharmacies adhérentes à un groupement, plus de la moitié adhèrent à Hello Pharmacie. Ce résultat s'explique par le fait que cette étude ait été diffusée en interne à l'ensemble des collaborateurs du groupement. Cependant, d'autres groupements sont

représentés tels que COS, Avenir, HappyPharmacie, MaxiPharmacie, ObjectifPharma, Orphie, Pharmactiv et UPP.

Concernant l'organisation de la crise sanitaire, 60% des participants travaillaient dans des structures où il était nécessaire de recruter du personnel supplémentaire.

Durant la crise sanitaire, la pharmacie dans laquelle vous exercez a-t-elle eu besoin de recruter ?  
35 réponses



*Figure n°8 : Répartition des répondants exerçant dans des pharmacies où il était nécessaire de recruter durant la crise sanitaire*

***Nb : Les résultats suivants ne prennent en compte que la proportion de participants ayant répondu « oui » à la question précédente.***

A propos des embauches :

- **Embauche des pharmaciens** : 62% exercent dans des structures où il était nécessaire de recruter un pharmacien ou plus.

Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des pharmacien(s)?

21 réponses

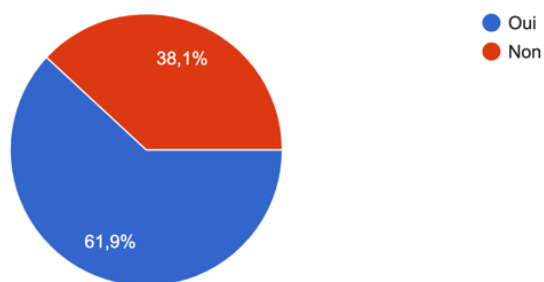


Figure n°9 : Précision du type d'embauche – Pharmaciens

Parmi eux, 85% ont répondu avoir dû embaucher 1 pharmacien supplémentaire contre 2 pharmaciens chez 15% des répondants. Les pharmacies ayant dû embaucher plus de 3 pharmaciens n'ont pas été représentées. La raison principale de cette embauche était pour faire face à l'accroissement de l'activité.

Si oui, combien ?

13 réponses

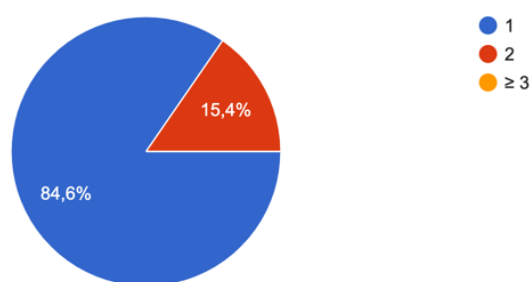


Figure n°10 : Précision du nombre d'embauche - Pharmaciens

· **Embauche des préparateurs** : 67% exercent dans des structures où il était nécessaire de recruter un préparateur ou plus.

Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des préparateur(s)?

21 réponses

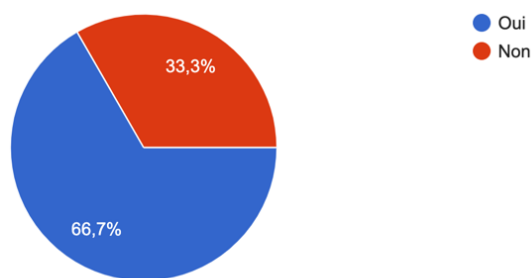


Figure n°11 : Précision du type d'embauche – Préparateurs

Parmi eux, 64% ont répondu qu'ils avaient dû recruter 1 préparateur contre 36% avaient dû recruter 2 préparateurs. Les pharmacies ayant dû embaucher plus de 3 préparateurs n'ont pas été représentées. Tout comme la nécessité de recruter des pharmaciens, la raison principale de cette embauche était pour faire face à l'accroissement de l'activité et pour pallier certains départs.

Si oui, combien ?

14 réponses

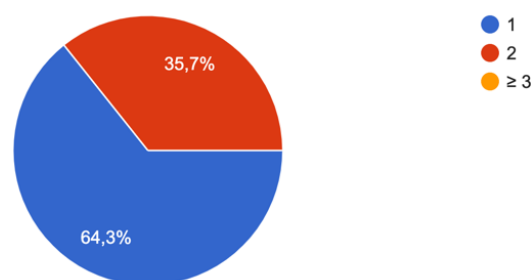


Figure n°12 : Précision du nombre d'embauche – Préparateurs

· **Embauche des étudiants en santé** : 68% des participants ont exercé dans des structures où il était nécessaire de recruter un étudiant en santé ou plus.



Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des étudiant(s) en santé?

21 réponses

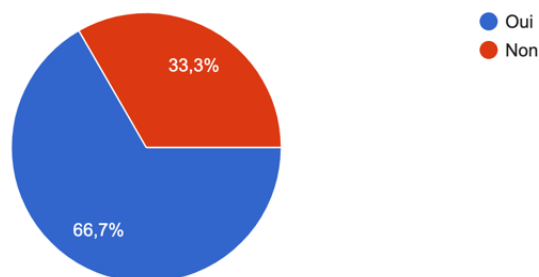


Figure n°13 : Précision du type d'embauche – Étudiants en santé

Parmi eux, 50% ont répondu qu'ils avaient dû recruter 2 étudiants en santé contre 36% avaient dû recruter 1 étudiant en santé. 14% ont dû embaucher 3 étudiants ou plus. La raison principale de cette embauche était pour réaliser les tests antigéniques et la vaccination.

Si oui, combien ?

14 réponses

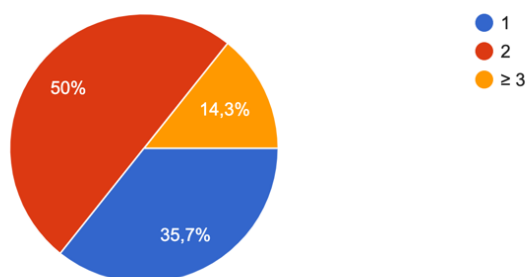


Figure n°14 : Précision du nombre d'embauche – Étudiants en santé

· **Embauche des apprentis-préparateurs** : 52% des participants ont exercé dans des structures où il était nécessaire de recruter un apprenti préparateur ou plus.

Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des apprenti(s) préparateur(s)?  
21 réponses

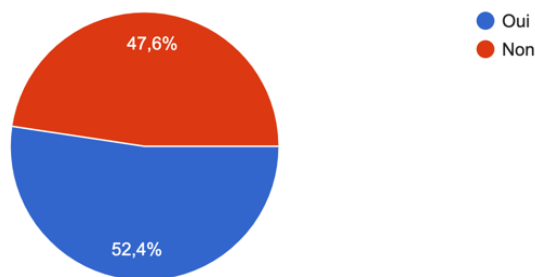


Figure n°15 : Précision du type d'embauche – Apprentis préparateurs

Parmi eux, 82% ont répondu qu'ils avaient dû recruter 1 apprenti préparateur contre 18% qui avaient dû en recruter 2. Bien qu'une des raisons principales de ces embauches était le surcroît d'activité, les participants ont également souligné leur volonté de contribuer à la formation des jeunes afin de maintenir l'attractivité de la profession.

Si oui, combien ?  
11 réponses

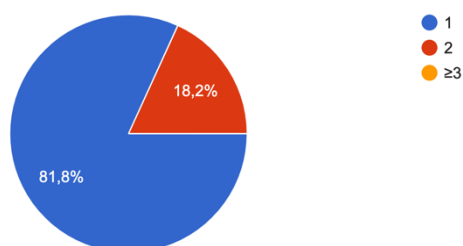


Figure n°16 : Précision du nombre d'embauche – Apprentis préparateurs

· **Embauche des logisticiens** : Contrairement aux profils précédents, la majeure partie des participants (57%) travaillait dans des officines où aucune embauche de logisticien n'a été faite durant la pandémie.

Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des logisticien(s)?

21 réponses

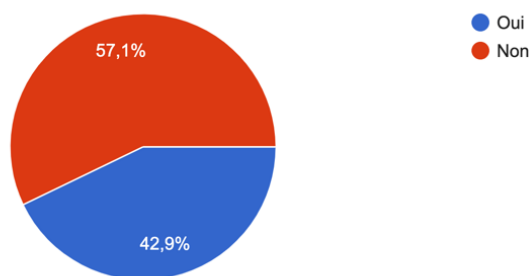


Figure n°17 : Précision du type d'embauche – Logisticiens

43% des participants ont exercé dans des structures où il était nécessaire de recruter un logisticien ou plus. Pour la totalité des embauches de logisticien, un seul a été embauché. Ces embauches étaient motivées d'une part par l'accroissement de l'activité mais également par la robotisation du back office et l'augmentation du besoin logistique avec la volonté de libérer les préparateurs du back-office.

#### **En ce qui concerne la réalisation de missions durant la pandémie :**

- **Tests-antigéniques** : 91% des répondants travaillaient dans des structures qui proposaient ce service. Pour les 9% ne le proposant pas, la majorité l'a développé plus tard ou souhaite le faire. Les répondant qui ne proposaient pas ce service l'ont justifié par un manque de temps, d'organisation, d'espaces et de ressources humaines.

Durant la pandémie, pouvions-nous réaliser un test antigénique dans votre pharmacie ?  
35 réponses

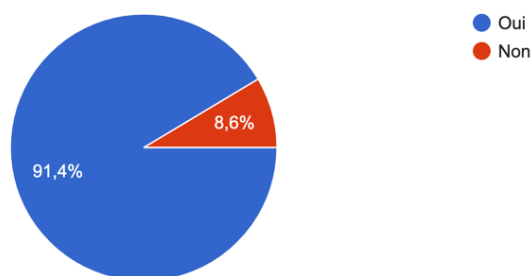


Figure n°18 : Proportion des répondants exerçant dans une officine réalisant les tests antigéniques

· **Supervision des autotests** : 43% des répondants travaillaient dans des structures qui proposaient ce service. Pour les 57% ne le proposant pas, 80% ne l’ont pas développé et ne souhaite pas le faire. Les répondants qui ne proposaient pas ce service l’ont justifié en majeure partie par choix (65%) et par manque de temps, entre autres (40%).

Durant la pandémie, pouvions-nous réaliser une supervision d'autotest dans votre pharmacie ?  
35 réponses

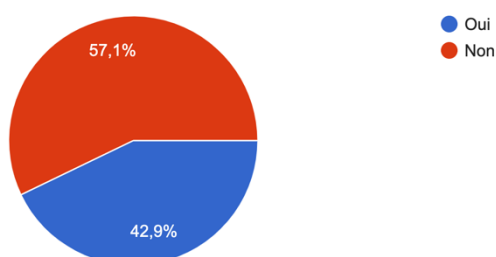


Figure n°19 : Proportion des répondants exerçant dans une officine réalisant la supervision d'autotest

• **Vaccination grippe et/ou covid** : 97% des répondants travaillaient dans des structures qui proposaient ce service. Pour les 3% ne le proposant pas, l'intégralité l'a développée ou souhaite le faire. Les répondants qui ne proposaient pas ce service l'ont justifié par un manque de temps et de ressources humaines.

Durant la pandémie, pouvions-nous nous faire vacciner dans votre pharmacie ?  
35 réponses

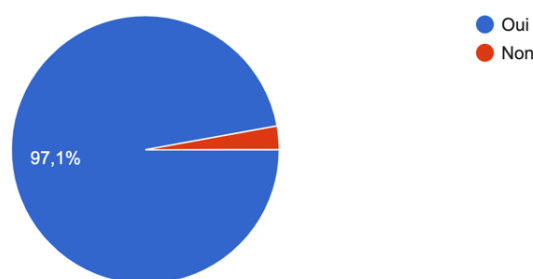


Figure n°20 : Proportion des répondants exerçant dans une officine réalisant la vaccination

• **Téléconsultation** : 34% des répondants travaillaient dans des structures qui proposaient ce service. Pour les 66% ne le proposant pas, plus de la moitié l'a développé ou souhaite le faire. Les répondants qui ne proposaient pas ce service l'ont justifié en majeure partie par manque de temps (36%) et par choix (32%).

Durant la pandémie, pouvions-nous nous réaliser une téléconsultation dans votre pharmacie ?  
35 réponses

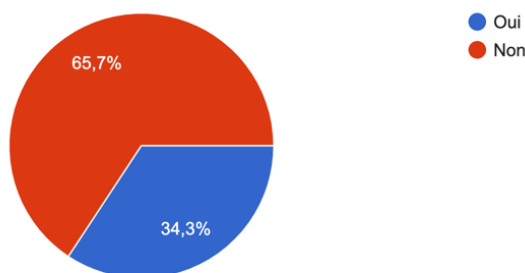


Figure n° 21 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant la téléconsultation

· **Livraison à domicile** : 80% des répondants travaillaient dans des structures qui proposaient ce service. Pour les 20% qui ne le proposait pas, la majeure partie (57%) ne le propose pas et ne souhaite pas le développer à l'avenir. Les répondants qui ne proposaient pas ce service l'ont justifié par un manque de temps (71%) et de ressources humaines (70%).

Durant la pandémie, votre pharmacie réalisait-elle la livraison à domicile ?  
35 réponses

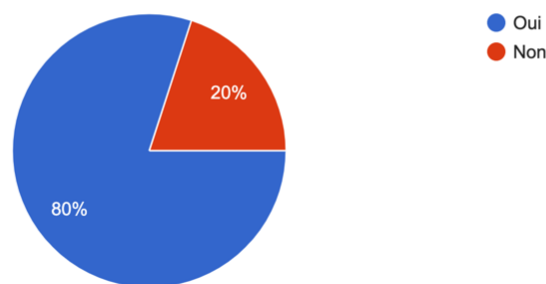


Figure n°22 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant la livraison à domicile

· **Click and collect** : 60% des répondants travaillaient dans des structures qui proposaient ce service. Pour les 40% qui ne le proposait pas, les résultats sont plus mitigés car 43% ne le proposent pas et ne compte pas le faire, idem que ceux qui souhaitent le développer. Les 14% restants ne savent pas. Les répondants qui ne proposaient pas ce service l'ont justifié par choix (57%), par manque d'organisation (43%) et de ressources humaines (30%).

Durant la pandémie, votre pharmacie proposait-elle un service de click and collect ?  
35 réponses

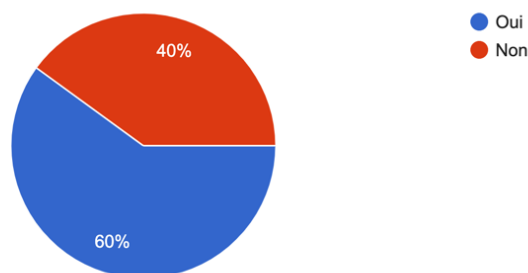


Figure n°23 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant le click and collect

· **Ventes en ligne de médicaments et/ou pharmaceutiques** : 23% des répondants travaillaient dans des structures qui proposaient ce service.

Durant la pandémie, votre pharmacie proposait-elle un service de vente en ligne de médicaments et/ou produits pharmaceutiques?  
35 réponses

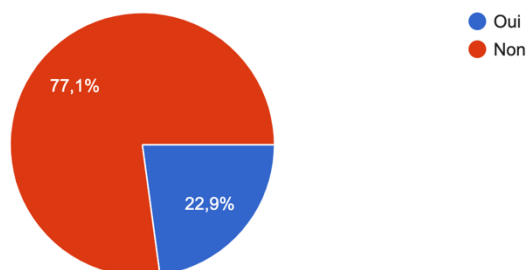
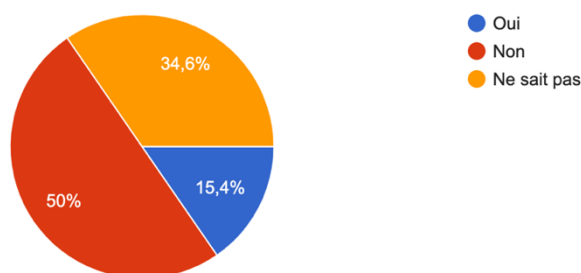


Figure n°24 : Proportion des répondants exerçant dans une officine proposant la vente en ligne de médicaments et/ou pharmaceutiques

Pour les 77% qui ne le proposait pas, 50% ne le proposait pas et ne souhaitait pas le développer. A contrario 15% l'a développé ou souhaite le faire. Les répondants qui ne proposaient pas ce service l'ont justifié en grande partie par choix (70%).

Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ?  
26 réponses



*Figure n°25 : Part des répondants ne proposant pas la vente en ligne de médicaments initialement mais qui l'a développé ou souhaite le faire*

Les services majoritairement proposés durant la crise sanitaire étaient donc la vaccination, la réalisation des tests antigéniques ainsi que la livraison. La téléconsultation n'était pas disponible chez la majeure partie des répondants mais la majorité le développera dans le futur. A contrario, des services tels que la vente en ligne des médicaments ou de produits pharmaceutiques sont développés par moins d'1/4 de la population d'étude. Pour les 3/4 qui ne le proposent pas, la majorité d'entre eux ne souhaitent pas le développer à l'avenir.

Concernant ces services, il a été demandé aux répondants de quantifier leur mise en œuvre en termes d'organisation. Les services majoritairement proposés à savoir, la vaccination, la réalisation de tests antigéniques ainsi que la livraison, diffèrent quant à leur difficulté de mise en œuvre. Les tests antigéniques, réalisés par la quasi-totalité des participants étaient qualifiés de "facile" par près de 60% des personnes l'ayant proposé. La vaccination proposée à terme par l'entièreté des participants à quant à elle était qualifiée de moyennement difficile à organiser pour 51%, de facile pour 40% et de difficile pour 8% des participants. Concernant la livraison, les résultats sont plus mitigés avec 39% la qualifiant de difficile à mettre en place contre 35% de facile et 26% de difficile. Les autres services,



moins répandus comme la supervision des autotests, la téléconsultation ou le click and collect ont été jugés majoritairement “facile” à mettre en place. Seule la vente de médicament en ligne a été jugée “difficile” à organiser pour 55% des répondants.

En terme d'organisation, quantifier leur mise en oeuvre?

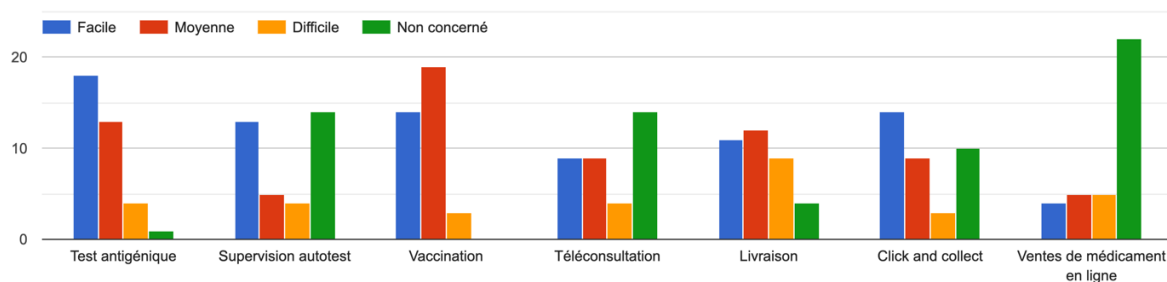


Figure n°26 : Quantification de la mise en œuvre des services en terme d'organisation

**Nb : Les pourcentages ont été calculés en fonction du nombre de personnes ayant quantifier leur installation. Les personnes ayant répondu “non-concerné” ont été exclus des ratios.**

Il a été demandé aux participants de déterminer selon eux, si d'autres services avaient été impactés négativement par la crise sanitaire. 94% d'entre eux estiment que les bilans de médicaments et les entretiens pharmaceutiques ont été lésés durant la crise sanitaire. Moins clivant, mais tout de même significatif, 65 % estiment que le dépistage de l'hypertension artérielle a été défavorisé tout comme la réalisation des TROD angine et d'aide au sevrage tabagique pour plus de 60%. Ce qui, selon eux, n'a pas été le cas pour la vaccination, la location de matériel médical ou la procuration de premiers soins d'urgences.

Selon vous, ses services ont-ils été impacté négativement par la crise sanitaire ?

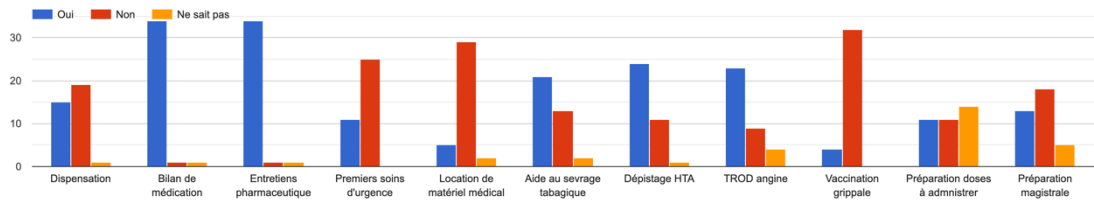


Figure n°27 : Crise sanitaire et ses impacts sur les services proposés à l'officine

60% estiment que l'impact de la crise sanitaire sur les missions déjà enclines à l'officine aurait pu être minimisé si elles avaient bénéficié de locaux adaptés (81%) et si l'effectif était suffisant (71%). D'autres méthodes d'organisation telles que la planification de la journée et la délégation des tâches (57%) et la prise de rendez-vous (54%) auraient pu contribuer à diminuer cet impact.

En ce qui concerne le post-covid, 83% des participants exerçaient dans des structures où les plages horaires de la pharmacie n'ont pas été modifiées. Pour les 17 % restants, 80% d'entre eux ont revu leur plage horaire à la baisse.

Suite à la crise sanitaire, les horaires de la pharmacie ont-elles été modifiées ?

35 réponses

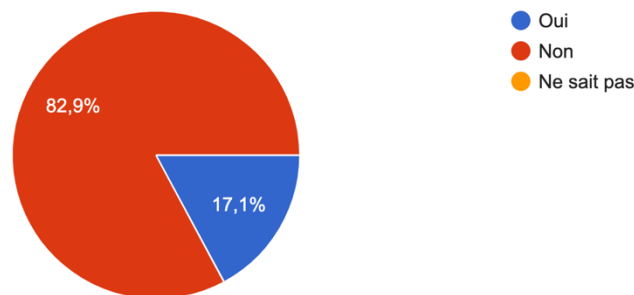


Figure n°28 : Impact de la crise sanitaire sur les horaires d'ouverture de l'officine

La majorité (51%) travaillent dans des officines où il n'y a pas de fiches de postes écrites et 3% ne savent pas. Parmi les 46% de répondants qui exercent dans des structures où les fiches de postes sont formalisées, près de la moitié ont dû les redéfinir après la pandémie. *In fine*, 90% des répondants jugent que leur pharmacie a su s'adapter positivement à la crise sanitaire.

Avant la crise, votre pharmacie avait-elle des fiches de postes écrites ?

35 réponses

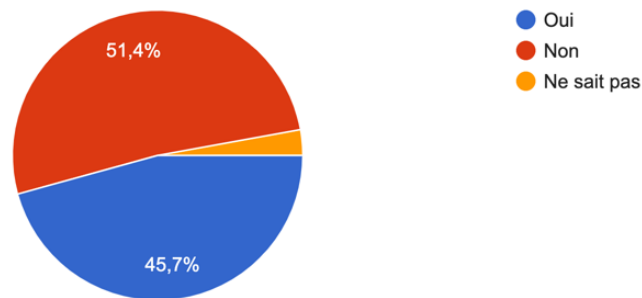


Figure n°29 : Part des participants exerçant dans des structures avec des fiches de postes écrites avant la crise sanitaire

80% des participants trouvent que la crise sanitaire a impacté négativement leur qualité de vie au travail. Pour ces participants, il leur a été demandé d'explicitier en quoi. Ils pouvaient cocher plusieurs réponses. Voici ce qu'il en ressort : Près de 80% estiment que l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle a été dégradé tout comme l'environnement de travail (70%) ainsi que son contenu (66%), idem pour la communication et la relation inter-collègue pour 31%.

Intensification de la charge de travail et risque psycho-sociaux : La crise sanitaire a-t-elle impacté négativement votre qualité de vie au travail (QVT) ?

35 réponses

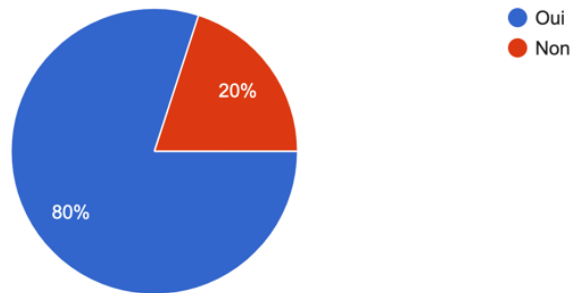


Figure n°30 : Impact de la crise sanitaire sur la qualité de vie au travail

Si oui, de quelle manière ?

29 réponses

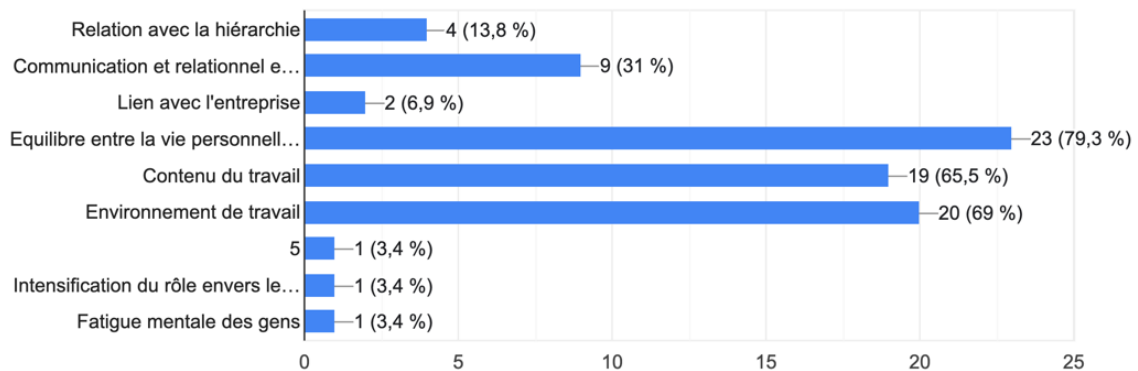


Figure n°31 : Précision de l'impact négatif de la crise sanitaire sur la qualité de vie au travail

A propos de la reconversion professionnelle, près de 63% n'envisagent pas de se reconverter un jour. Pour les 37% le souhaitant, le manque de reconnaissance (77%), les horaires (62%), la rémunération (54%) et la charge de travail (39%) sont les principales raisons.

### Envisagez-vous de vous reconvertir professionnellement un jour ?

35 réponses

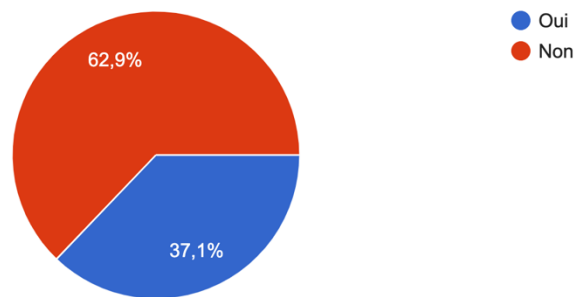


Figure n°32 : Part des participants envisageant une reconversion professionnelle

### Si oui, pourquoi ?

13 réponses

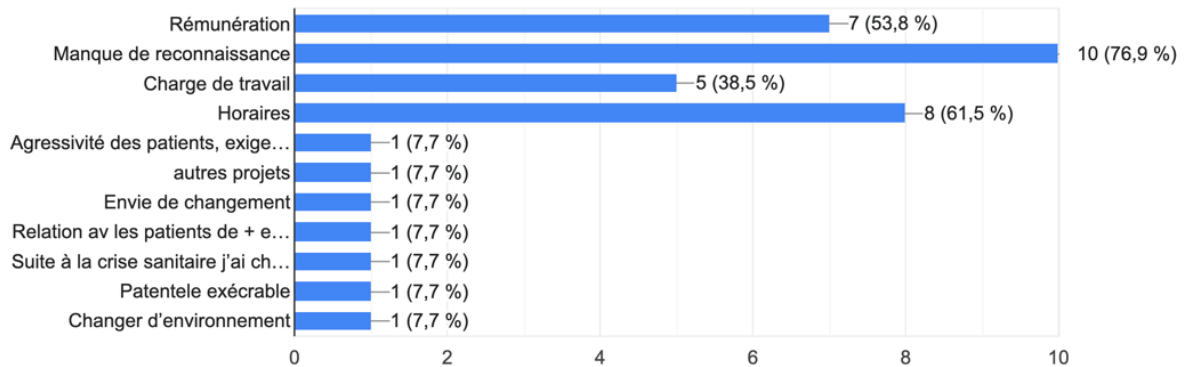


Figure n°33 : Raisons motivant la reconversion professionnelle

La crise sanitaire semble avoir changé la vision et attentes des patients vis-à-vis de la pharmacie d'officine. En tous cas c'est ce que pensent 70% des répondants. De plus, la pandémie a bouleversé de nombreux domaines comme la formation et la consultation à distance. Pour continuer à se former et répondre à leurs obligations professionnelles, les

professionnels de santé ont vu émerger un nouveau mode de formation : la visioformation. Pour 71%, c'est un mode de formation idéal pour les formations théoriques mais moins adapté à la pratique. Pour un peu plus de 10%, ce mode d'apprentissage représente l'avenir et la totalité des formations devraient se dérouler en distanciel. Pour les 17% restants, ce type de support n'est pas adapté et ne leur correspond pas.

Outre la réorganisation du travail durant la crise sanitaire, la formation à l'officine a elle aussi dû se réinventer afin de répondre aux exigences DPC (développement). Pour vous, les classes virtuelles sont :  
35 réponses

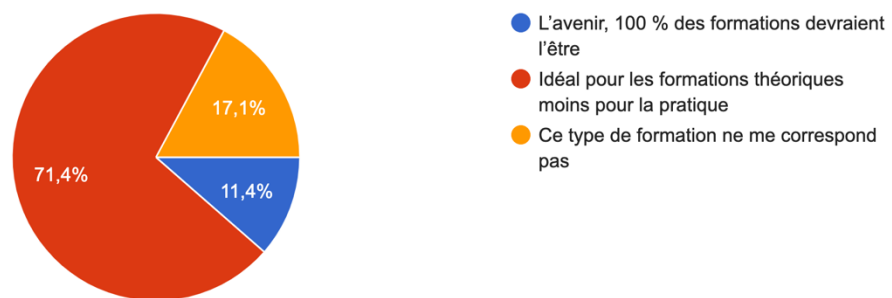


Figure n°34 : Classes virtuelles et formations

Déjà présente depuis quelques années, la téléconsultation a connu un véritable succès durant la pandémie et ce que confirment 97% des répondants pour qui la crise sanitaire a encouragé la télémédecine. Cependant en ce qui concerne la valeur ajoutée à l'officine les résultats diffèrent légèrement. 82% estiment que c'est une bonne prestation pour l'officine « *développant l'offre de service* » et contribue à la « *satisfaction client et leur fidélisation* » contre 18% qui jugent l'inverse. Cependant certains jugent les prescriptions souvent mal adaptées et non-sécurisées du fait que l'impression en plusieurs exemplaires permettent de multiples délivrances.

Pour vous, la crise sanitaire a-t-elle encouragée la télémedecine ?

35 réponses

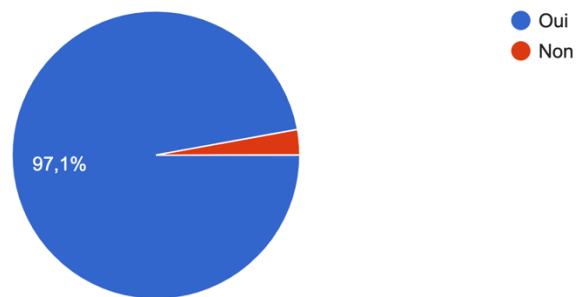


Figure n°35 : Impact de la crise sanitaire sur la télémedecine

Est-ce une bonne ou mauvaise prestation pour l'officine ?

34 réponses

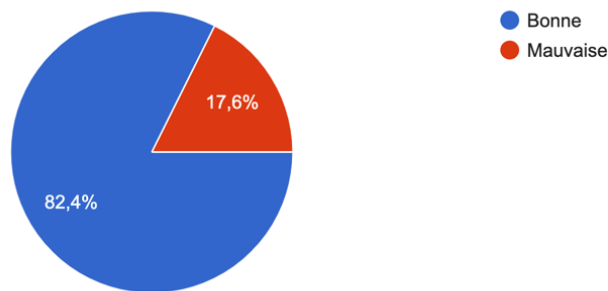


Figure 36 : Télémedecine et prestation à l'officine

Pour ce qui est de la livraison à domicile, 65% estiment que celle-ci a été encouragée par la crise sanitaire et 65% considèrent que c'est une bonne prestation pour l'officine offrant un service et un contact supplémentaire avec le patient. De nombreux participants ont également soulevé le coût important que cela pouvait avoir pour les "livreurs" en temps et en énergie. C'est un service nécessaire mais non valorisé.

Pour vous, la crise sanitaire a-t-elle encouragée la livraison à domicile ?

35 réponses

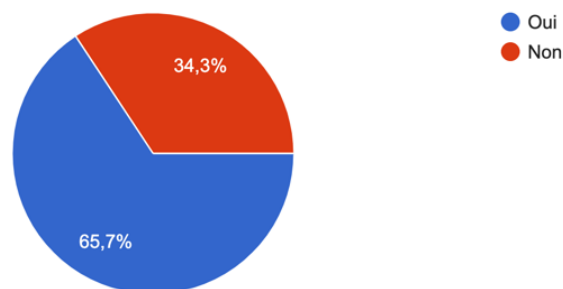


Figure n°37 : Impact de la crise sanitaire sur la livraison à domicile

Est-ce une bonne ou mauvaise prestation pour l'officine?

23 réponses

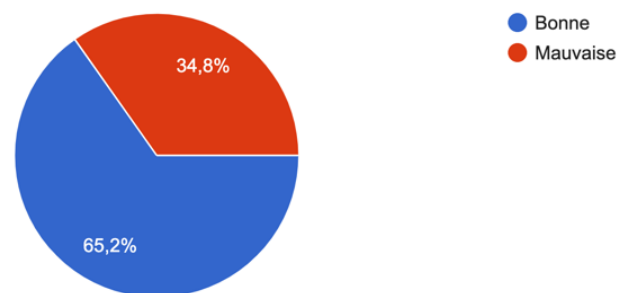


Figure n°38 : Livraison à domicile et prestation à l'officine

Durant la crise sanitaire, près de 80% des répondants ont constaté une hausse de la fréquentation des patients chroniques. Les patients comprennent mieux la profession et sont plus reconnaissant grâce à l'expertise, la polyvalence des services proposés ainsi que la facilité d'accès. Les patients *“ne nous voient plus comme des vendeurs de boîtes mais comme des soignants ce qui améliore leur confiance”*.

De manière générale, la quasi-totalité des répondants pensent que :

- La limitation des déplacements durant la crise sanitaire et la désertification médicale sont deux phénomènes ayant accentué le besoin de digitalisation



- Les nouvelles missions novatrices et complémentaires à l'activité du médecin généraliste ont revalorisé l'image du métier du pharmacien d'officine auprès des patients et des pouvoirs publics
- La diversification de l'offre médicale et les nouveaux services associés demandent des besoins humains et financiers plus importants qui conduiront à une augmentation des transferts ou des regroupements d'officine.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

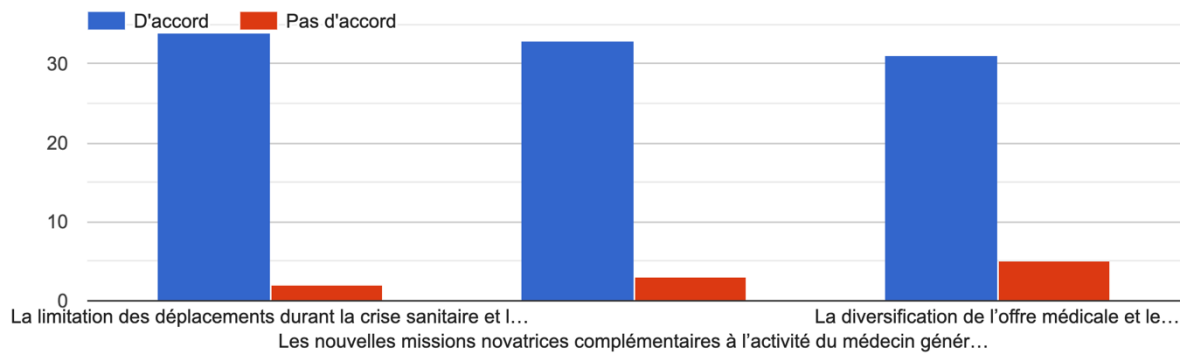


Figure n°39 : Validation d'hypothèses sur l'avenir de la profession officinale

Parce que l'officine est un espace de santé mais également une entreprise, nous avons cherché à étudier la notion de gouvernance d'entreprise et les perspectives d'évolution du secteur officinal. 60% estiment que le terme "gouvernance d'entreprise" est indispensable dans la pratique officinale et près de 40% le juge important. Le reste ne sait pas.

Selon vous, le terme « gouvernance d'entreprise » dans la pratique officinale est :  
35 réponses

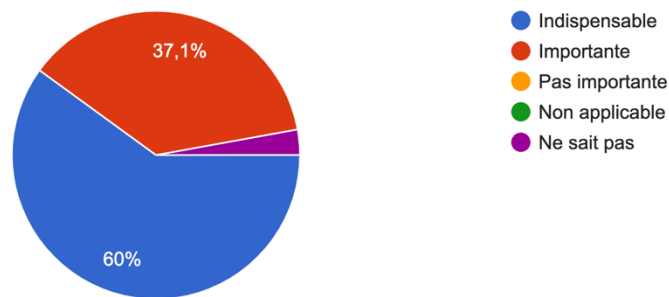


Figure n°40 : Importance de la gouvernance d'entreprise dans la pratique officinale

Nous avons cherché à savoir, s'il existait une trace écrite de cette stratégie pouvant être communiquée à l'ensemble de l'équipe. Les résultats sont moins clivants puisque chez seulement 54% des participants, la stratégie de l'entreprise est formalisée contre 40%, pour qui, elle ne l'est pas. Le reste ne sait pas.

Pilotage d'entreprise : La stratégie de votre pharmacie est-elle formalisée ?  
35 réponses

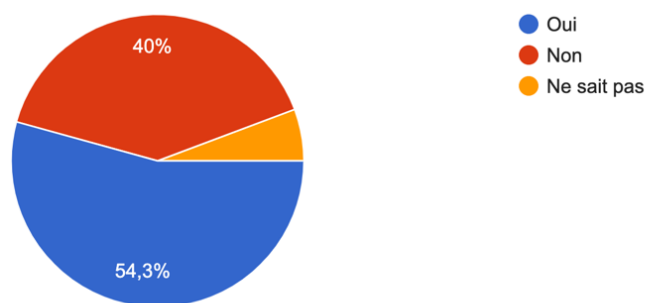
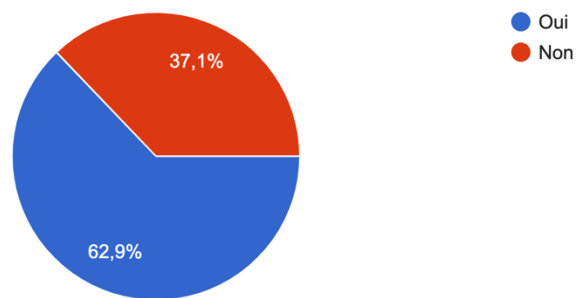


Figure n°41 : Part des participants exerçant dans des structures où la stratégie de l'officine est formalisée

Cependant bien que toutes ne semblent pas avoir de trace écrite, la majeure partie des répondants (63%) connaissent la stratégie déployée par l'officine et ses moyens mis en

œuvre pour atteindre ses objectifs. Cependant, plus d'un tiers des personnes interrogées ne la connaissent pas.

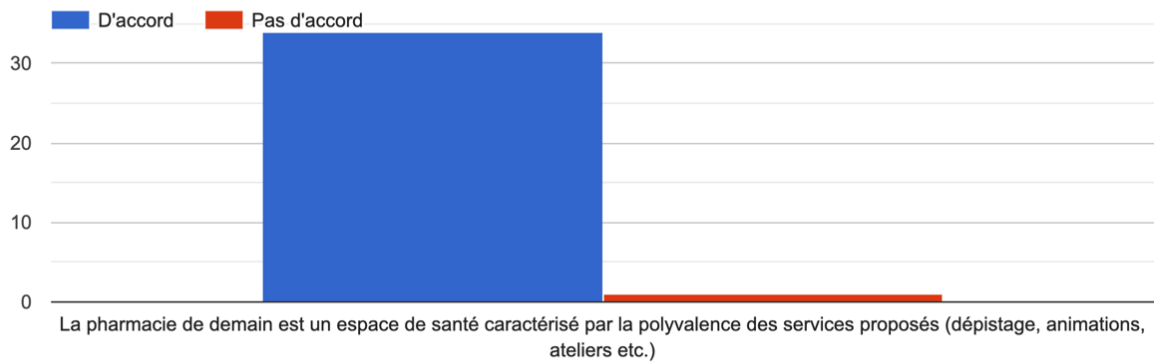
Pilotage d'entreprise : Connaissez-vous la stratégie déployée par votre officine et ses moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs ?  
35 réponses



*Figure n°42 : Connaissance de la stratégie déployée par l'officine et ses moyens mis en œuvre*

De manière générale, la quasi-totalité des répondants (94%) imagine l'officine de demain comme un espace de santé caractérisé par la polyvalence des services proposés (dépistages, animations, ateliers etc.) et souhaitent orienter la stratégie de développement de l'officine autour des nouvelles missions. A l'heure actuelle, certains sont réticents à cause de la lourdeur administrative et de leur faible rémunération.

Etes vous d'accord avec l'affirmation suivante :



*Figure n°43 : Vision des officinaux sur la pharmacie de demain comme un espace de santé caractérisé par la polyvalence des services proposés*

Les indicateurs sont des outils stratégiques et permettent d'améliorer la performance d'une entreprise. Recueillis dans un tableau de bord afin d'être analysés, ils peuvent être d'une grande aide quant à la prise de décision. Cependant, cet outil de reporting, ne semble pas être une généralité puisque que la proportion des interrogés travaillant dans une pharmacie relevant des indicateurs (37,1%) est identique à celle qui n'en utilise pas (37,1%). Un quart l'ignorent.

Pilotage d'entreprise : Votre pharmacie a-t-elle défini des indicateurs internes à la pharmacie dans le but de les analyser ?

35 réponses

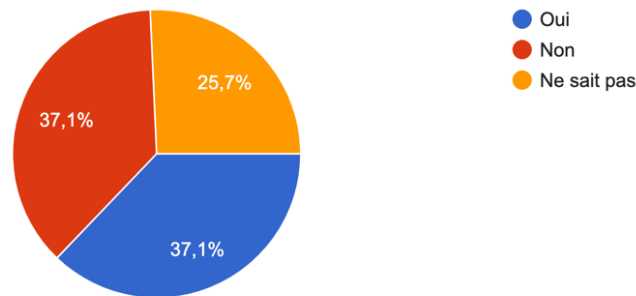


Figure n°44 : Part des participants exerçant dans des structures où des indicateurs internes sont définis

Concernant les officines qui relèvent des indicateurs, leur analyse est en grande majorité mensuelle (77%). Dans cette population, il leur a été demandé d'indiquer quels étaient pour eux, les indicateurs les plus pertinents. Trois indicateurs se sont démarqués à savoir la fréquentation, le taux de marge ainsi que le chiffre d'affaires. Cette question étant facultative et ouverte, des éléments de réponses ont été mis à disposition pour faciliter le taux de réponses. Les exemples d'indicateurs étaient les suivants : Fréquentation/mois ; Besoin en fonds de roulement ; Trésorerie ; Taux de marge ; Panier moyen hors-ordonnance ; Chiffre d'affaires ; Taux de promis ; Nombre d'erreurs de stock ; nombre d'entretiens pharmaceutiques ; nombre de vaccination etc. Cette liste non exhaustive oriente les réponses, ce qui peut constituer un biais.

### Si oui, à quelle fréquence les analyse-t-elle ?

13 réponses

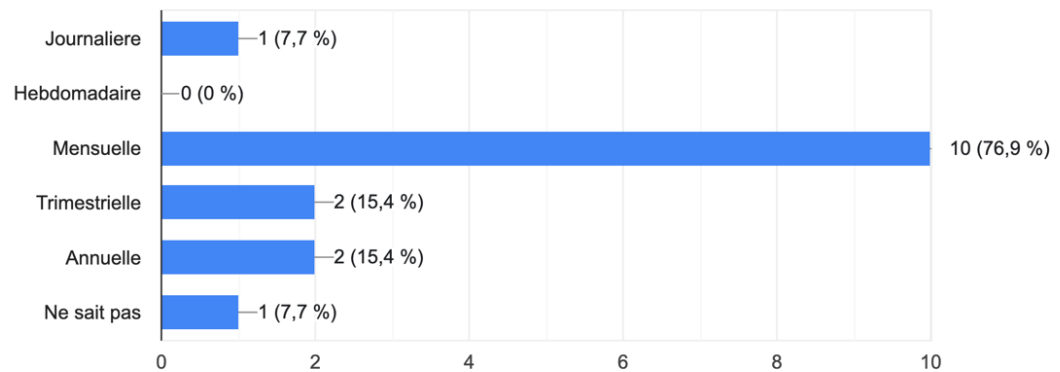


Figure n°45 : Fréquence d'analyse des indicateurs internes

La profession se médicalisant, il paraît essentiel que l'officine de demain bénéficie de locaux suffisamment adaptés et qu'elle s'inscrive dans une démarche qualité pour mener à bien la réalisation de ces nouvelles missions.

Pour ce qui est de la surface de vente, 85% estiment que celle-ci est suffisamment adaptée tout comme les comptoirs pour près de 70% des répondants. Les résultats sont plus mitigés concernant le(s) espace(s) de confidentialité où 58% estiment que cette zone est suffisamment adaptée. La tendance s'inverse pour les zones d'échanges et d'ateliers où l'espace semble être insuffisant chez plus de la moitié des participants.

La profession se médicalisant, l'agencement des locaux dans lesquels vous exercez vous semble-t-il suffisamment adapté?

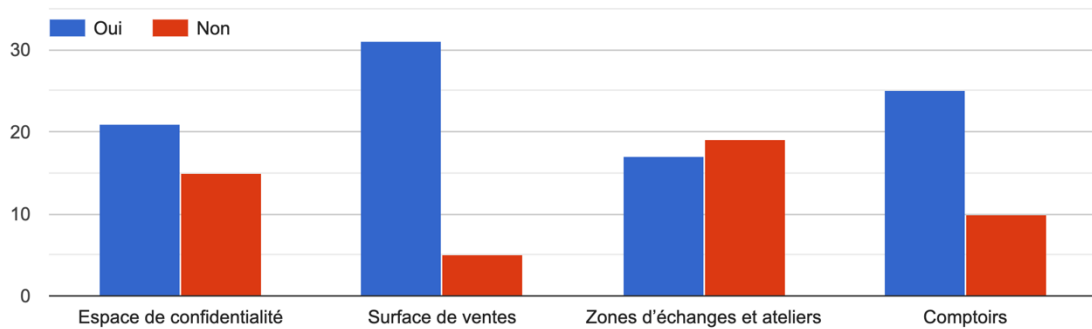


Figure n°46 : Ressenti des officinaux vis-à-vis des locaux dans lesquels ils exercent

Il a été demandé aux participants d'expliquer s'ils trouvaient que les espaces devaient être améliorés ou créés. La majorité des réponses concernaient le manque de confidentialité au comptoir et la nécessité de créer des espaces de confidentialité quitte à être plus petits mais plus nombreux. A ce jour, un local orthopédique seul n'est plus suffisant. Dans notre étude, près de 30% des participants disposaient seulement d'un seul espace de confidentialité. Près de 75% des répondants bénéficient de plusieurs espaces de confidentialité, ceci était déjà le cas avant la Covid-19 pour les  $\frac{3}{4}$ .

Avez-vous plusieurs espaces de confidentialité ?

35 réponses

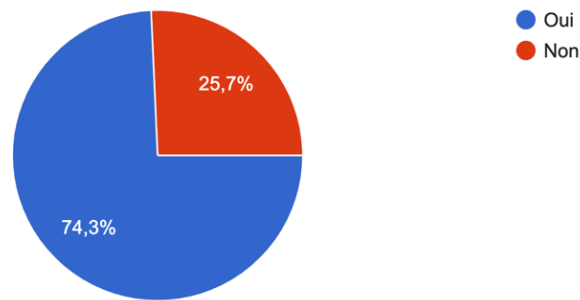


Figure n°47: Part des participants exerçant dans des structures où il existe plusieurs espaces de confidentialité

La qualité semble devenir de plus en plus importante dans l'environnement officinal, peut-être nous orientons-nous vers une certification obligatoire. Bien que la majorité des répondants soit certifiés qualité (40%), 23% sont en cours de certification contre près de 30% qui ne le sont pas. Un peu moins de 10% ne savent pas. A terme, plus de 60% des répondants répondent aux exigences du label qualité.

Votre pharmacie a-t-elle une certification qualité ?

35 réponses

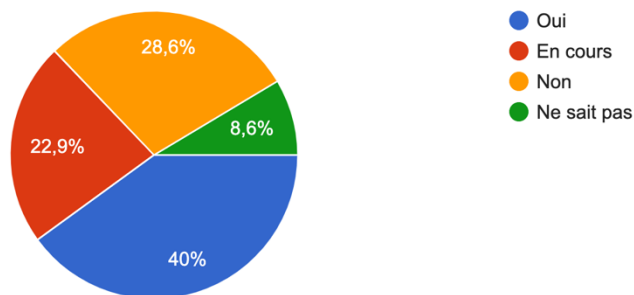


Figure n°48 : Certification qualité à l'officine



Au-delà de la cause environnementale, les pharmacies durables positionnent le bien-être humain au cœur de leurs activités. Près de 50% ne le développent actuellement pas au sein de leur officine. Ils sont tout de même, en majeure partie, favorables à son développement dans les années à venir (59%). Malgré tout, 26% travaillent dans des structures qui instaurent d'ores et déjà les démarches RSE à leur politique interne. Pour ces participants, la mise en place de ces démarches passe par une amélioration du bien-être au travail avec une amélioration de l'espace de pause et l'aménagement des horaires et d'une réflexion sur le développement durable avec la nomination d'un responsable RSE qui fait des propositions à l'équipe avant d'être validé ou non par la direction.

Pharmacie responsable : Au-delà de la cause environnementale, les pharmacies durables positionnent le bien être humain au cœur de leurs a...ches RSE. Est-ce le cas pour votre pharmacie ?  
35 réponses

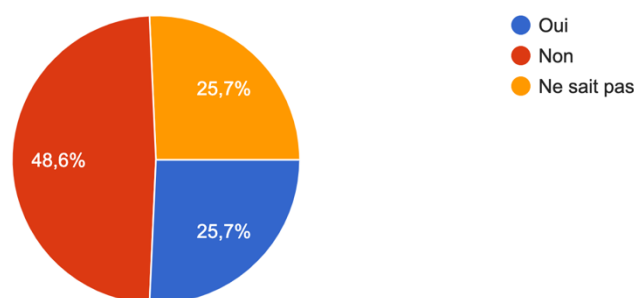
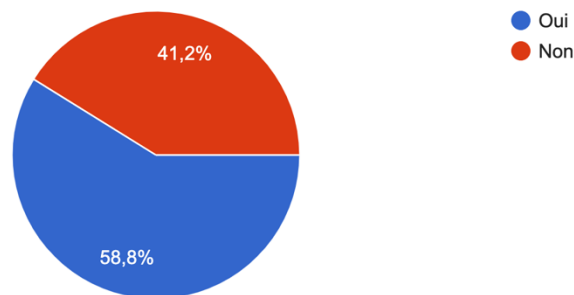


Figure n°49 : Part des participants exerçant dans des pharmacies durables

Si non, souhaiteriez-vous le développer à l'avenir ?

17 réponses

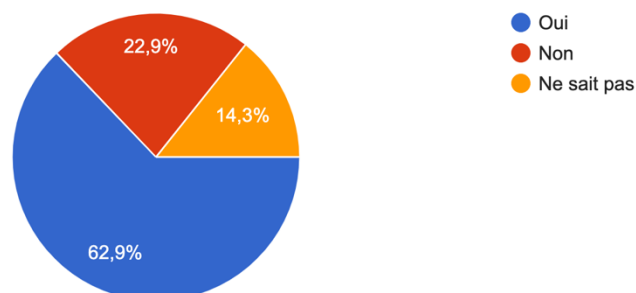


*Figure n°50 : Part des répondants ne proposant pas de démarche RSE mais qui souhaitent le développer à l'avenir*

Pour 63% des répondants, le développement de nouvelles missions va inéluctablement modifier en interne l'organisation de l'officine. Ces modifications sont multiples. Pour ces répondants, il leur a été demandé d'explicitier. Cette question à choix multiple était obligatoire. De ce fait, pour plus de 80% des participants cela se manifestera par la nécessité de mettre en place les prises de rendez-vous et la planification des tâches.

Le développement de nouvelles missions va-t-il modifier l'organisation interne de la pharmacie ?

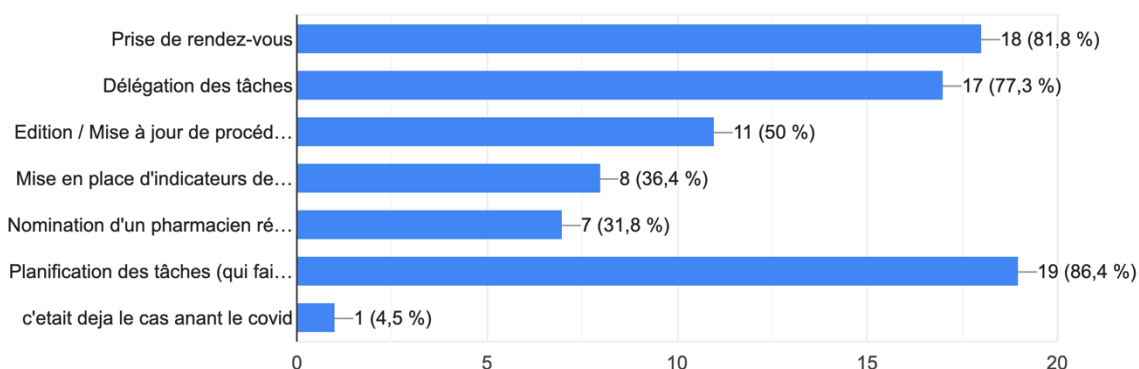
35 réponses



*Figure n°51 : Développement de nouvelles missions et son impact sur l'organisation interne de la pharmacie*

### Si oui, de quelle manière?

22 réponses

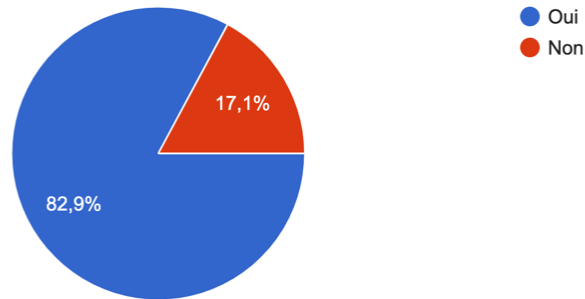


*Figure n°52 : Exemples de modification organisationnelles internes secondaire à l'essor des nouvelles missions*

Avec le développement des services proposés, un peu moins de 80% des officinaux ont dû faire appel à des organismes externes tels que Doctolib, Bimedoc, MeSoigner, Combo et DigiPharmacie. La prise de rendez-vous semble de plus en plus généralisée au sein du secteur officinal puisque 83% des répondants proposent actuellement ce service.

La mise en place de services requiert du temps et de l'organisation. Avez-vous mis en place la prise de rendez-vous ?

35 réponses



*Figure n°53 : Part des participants exerçant dans des structures où la prise de rendez-vous est mise en place*

Il est en majeure partie mis en place pour la vaccination (97%), pour les TROD (59%) et les entretiens pharmaceutiques (41%). Leur avis concernant la réceptivité des patients vis-à-vis de ce nouveau service a été recueilli. Pour 64% des répondants proposant ce service, ils trouvent que les patients sont réceptifs à la prise de rendez-vous. Cependant, ce résultat est à nuancer avec le profil de la personne et du type de service. Par exemple, une vaccination antigrippale se réalisera sans rendez-vous car peu de manipulations sont nécessaires. A contrario d'une vaccination contre le Covid-19, qui nécessite une organisation plus importante dans la limite du flacon multidose et de sa stabilité dans le temps. De plus, un entretien pharmaceutique devrait nécessiter un rendez-vous bien qu'un suivi d'observance peut être réalisé sans rendez-vous.

### Si oui, pour quel(s) type(s) de service(s) ?

29 réponses

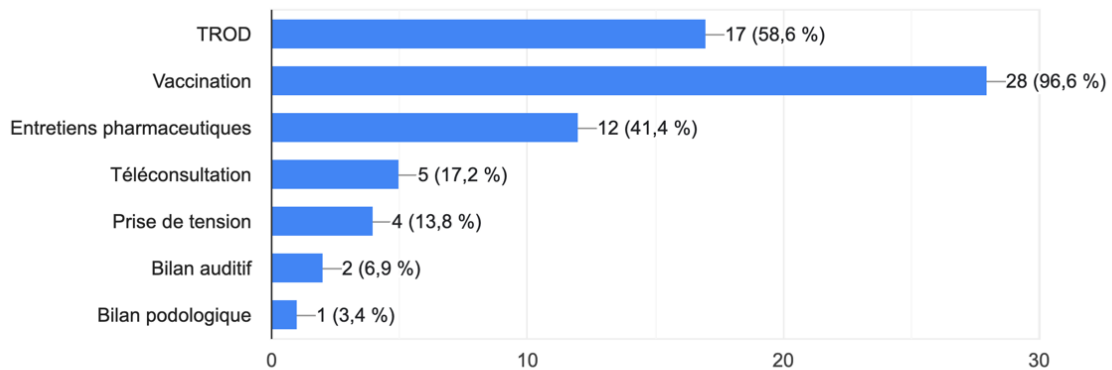


Figure n°54 : Précision des services où la prise de rendez-vous est mise en place à l'officine

La pharmacie de demain semble s'orienter vers un parcours de soins structuré. De ce fait, la communication interprofessionnelle et au sein même d'une équipe est indispensable. Il semblerait que près de 80% des participants utilisent les messageries internes des logiciels de gestion officinal (LGO). 74% des officinaux utilisent également dans leur pratique professionnelle la messagerie sécurisée en santé (MSS).

### Communication interne à l'officine : Utilisez-vous les messageries internes du logiciel de gestion officinal (LGO) ?

35 réponses

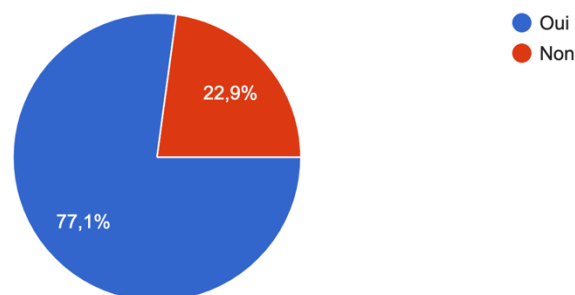


Figure n°55 : Part des participants utilisant la messagerie interne du LGO

### Utilisez-vous la messagerie sécurisée en Santé (MSS) ?

35 réponses

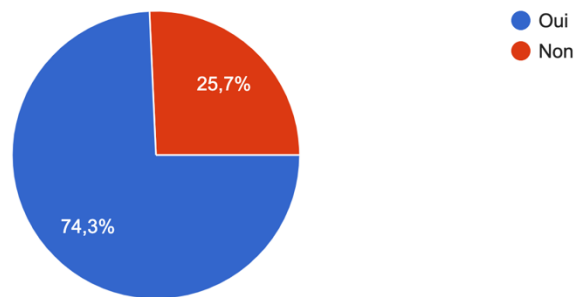


Figure n°56 : Part des participants utilisant la messagerie sécurisée en santé

Les résultats diffèrent quant à leur fréquence d'utilisation. Elles sont utilisées de manière occasionnelle dans la majorité des cas. Parmi les utilisateurs des MSS, leurs interlocuteurs principaux sont les médecins généralistes pour près de 90% des participants suivie de près des praticiens hospitaliers à 68%. Les spécialistes libéraux sont à la troisième place avec un taux d'utilisation de près de 40% suivie des infirmiers à 8%. L'échange avec les kinésithérapeutes via les plateformes sécurisées n'a pas été recensé.

### Si oui, à quelle fréquence utilisez-vous la MSS (messagerie sécurisée en Santé) ?

26 réponses

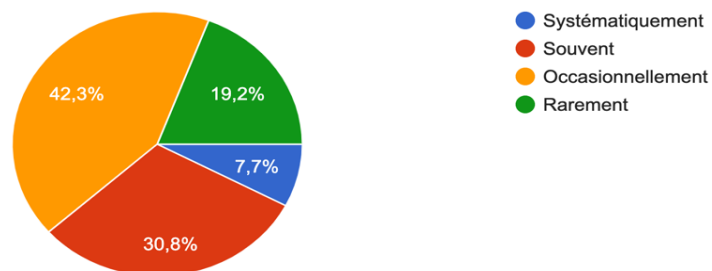


Figure n°57 : Fréquence d'utilisation de la messagerie sécurisée en santé

### Pour qui ?

25 réponses

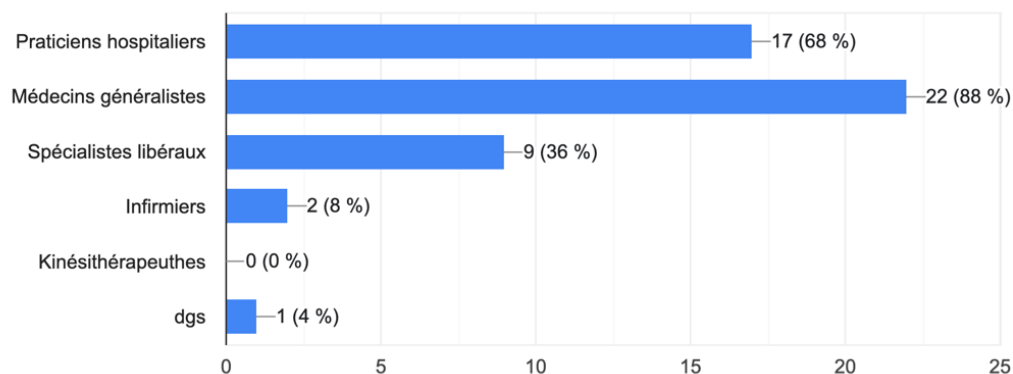


Figure n°58 : Précision du profil des professionnels de santé pour qui les officinaux utilisent la messagerie sécurisée en santé

Près de 80% des officinaux qualifient leurs relations avec les professionnels de santé alentours de bonne et 17% d'excellente contre environ 5% de mauvaise. De plus, plus de la moitié estiment que ces professionnels de santé seraient prêts à s'inscrire durablement dans une démarche d'exercice coordonné. Près de 90% des répondants travaillent dans une structure n'intégrant pas une maison de santé et seulement 43% font partie d'une CPTS.

### Comment définirez-vous votre relation avec les autres professionnels de santé alentours :

35 réponses

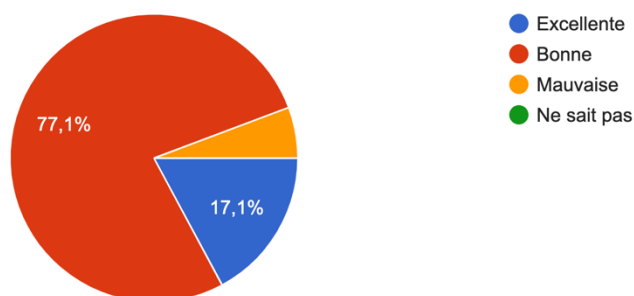


Figure n°59 : Qualification de la relation entre les officinaux et les autres professionnels de santé alentours

### 3. Discussion

L'étude présente un biais lié à la taille de l'échantillon, c'est-à-dire que la taille de l'échantillon est trop petite pour être représentative de la population officinale. Dans le cadre de notre étude, la taille de l'échantillon est de 36 alors que la population officinale est estimée à plus de 120 000 fin 2022. Pour que cette étude soit représentative il nous aurait fallu 2 345 réponses. Avec 35 réponses, notre marge d'erreur est estimée à 16,56%. En vue du faible taux de réponses, une étude qualitative aurait été préférable. Ce biais est d'autant plus important que plusieurs répondants pouvaient exercer au sein de la même structure. En effet, le nombre de réponses par officine n'a pas été limité et les réponses ont été anonymisées. De ce fait, une analyse par officine seulement n'a pas été possible. Ce biais peut avoir plusieurs conséquences comme l'analyse de résultats erronés ou biaisés en faveur d'un groupe en particulier. Pour réduire ce biais et gagner en fiabilité, il aurait été préférable d'obtenir un nombre de participants plus important.

Concernant la typologie des officines, l'idée selon laquelle la majorité des officines réalisent un chiffre d'affaires annuel compris entre 1 100 000 € - 2 200 000 € n'est pas validée. Cependant, notre étude n'est pas représentative puisque la majorité des participants exercent dans des structures avec un chiffre d'affaires compris entre 2,5 et 3,5 millions ce qui diffère de ce que nous avons énoncé antérieurement à savoir que la majorité des officines réalisait un chiffre d'affaires annuel compris entre 1,1 et 2,2 millions d'euros. Cette différence peut s'expliquer par le fait que l'étude ait été diffusée en masse à l'ensemble des pharmacies du groupement Hello Pharmacie qui recense en majorité des structures de tailles moyennement importantes à importantes. Le fait que cette étude ait été diffusée en masse au



groupement Hello Pharmacie, constitue un biais quant à la méthode d'échantillonnage. Cette non-représentativité peut avoir plusieurs conséquences. Les résultats de l'étude ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des officines françaises car ils ne reflètent qu'une partie de la réalité. Il serait nécessaire de mener une nouvelle étude menée par un organisme indépendant ce qui permettrait d'obtenir un échantillon plus représentatif afin de gagner en robustesse et exploiter des données plus fiables.

Une autre raison peut-être que les structures moyennement importantes sont plus susceptibles de répondre à l'enquête du fait qu'elles se sentent plus concernées par le sujet d'étude ou qu'elles disposent de plus de ressources humaines, financières ou matérielles. En effet, les officines plus conséquentes bénéficient généralement d'un personnel plus important. Ces équipes peuvent être composées de plusieurs pharmaciens et préparateurs, d'étudiants et d'apprentis ainsi que de personnel administratif ou logistique. Ceci leur permet une meilleure répartition des tâches et ainsi consacrer une partie de leur temps à leur développement. Ces structures disposent généralement de plus de ressources financières ce qui leur permet d'investir dans les nouvelles technologies et outils nécessaires à l'optimisation de leurs pratiques. Enfin, leurs locaux sont d'une manière générale, plus grands ce qui leur permet de proposer une gamme de services plus complète. Ces ressources supplémentaires peuvent leur permettre de consacrer plus de temps à l'enquête car elles sont plus susceptibles d'être impliquées dans les questions qui y sont abordées. Cependant, il est important de noter que ces généralisations ne sont qu'un axe de réflexion et qu'il existe bien évidemment des officines de tailles plus petites qui disposent de ressources plus importantes que certains de leurs confrères, installés dans des structures plus grandes.

Concernant la réalisation des nouvelles missions, rappelons-nous que d'après l'USPO plus de 90% des pharmacies réalisaient des tests antigéniques durant la pandémie. Notre

étude confirme cette affirmation puisqu'il est proposé par 91% des participants. Le fait que la livraison et le click and collect soient des services proposés par la majorité des officines où les répondants travaillent suggère que les pharmaciens pensent que les patients sont intéressés par ces services. Par exemple, le click and collect fonctionne très peu en officine, et on estimait que moins de la moitié des pharmacies du territoire l'ait mis en place à l'aube de 2022 (77). Il serait intéressant d'interroger les patients pour confirmer ou infirmer cette hypothèse. Cela permettrait de comparer les attentes des patients aux investissements des pharmaciens. Un questionnaire peut-être un moyen simple et rapide de recueillir leurs avis au comptoir afin d'identifier les points forts et les points faibles de l'officine, ainsi que les éventuels domaines d'amélioration. Concernant la téléconsultation, cette affirmation se confirme également puisque bien que ce service ne soit pas disponible chez la majeure partie des répondants, la majorité souhaitent le développer à l'avenir. Énoncé précédemment, il semblerait que la majorité des pharmaciens ait contribué au déploiement rapide et massif de la vaccination. Nos résultats confirment ce constat puisque ce service était proposé par l'entièreté des participants. De manière générale, la pandémie a accéléré l'attribution de nouvelles missions. Cependant il résulte des inégalités quant à leur déploiement, en effet les entretiens pharmaceutiques sont moins développés contrairement à la vaccination et des TAG. Ceci est en accord avec les résultats de l'étude puisque 94% des participants estiment que les bilans de médicaments et les entretiens pharmaceutiques ont été lésés durant la crise sanitaire. A contrario, la réalisation de TAG et la vaccination étaient deux services proposés par la quasi-totalité des officinaux.

Le développement des nouvelles missions au sein des pharmacies revêt de nombreux avantages. Premièrement, cela constitue une meilleure offre de service pour la patientèle. Le fait de proposer une large gamme de services permet aux officines de répondre aux besoins constants des patients et offre la possibilité aux officinaux de se démarquer de leurs confrères

qui ne proposent que des services de ventes et de dispensation. De plus, cela permettrait de positionner les officinaux au cœur du système de soins et non plus en bout de chaîne. Perçus comme des professionnels de santé compétents, cela peut d'une part, les aider à attirer de nouveaux patients et d'autre part, à fidéliser leur clientèle. L'hypothèse selon laquelle la polyvalence des services proposés a renforcé l'importance du rôle du pharmacien d'officine et positionné la pharmacie d'officine comme un lieu de santé serviciel et de proximité est donc validée. De plus, les nouvelles missions génèrent un revenu supplémentaire, dans un contexte où le prix du médicament est continuellement en déclin.

Bien que les avantages constituent des atouts majeurs pour l'évolution de la profession, il convient d'avoir en tête les inconvénients que le développement de services supplémentaires implique. En effet, ils constituent des coûts supplémentaires et nécessitent de forts investissements en termes de temps, de ressources et de formations. Il est important d'analyser le rapport coût/bénéfice qui n'est pas toujours avantageux. Ce rapport peut être un élément de réponse quant au faible déploiement des entretiens pharmaceutiques, souvent mal rémunérés. Ce rapport peut expliquer la réticence de certains officinaux à la mise en place de la téléconsultation où la rentabilité est incertaine, puisqu'elle dépend de plusieurs facteurs comme le coût d'installation, la ROSP, le volume de téléconsultation réalisé etc. Sans compter que ce service peut représenter de lourds investissements financiers si cela nécessite des travaux et un espace suffisant ce qui peut être dissuasif pour les petites structures. De plus, le développement de l'offre de service pourrait conduire chez certains à une surcharge de travail d'autant plus dans un contexte où le personnel se fait rare. Pour rappel, l'augmentation de la charge de travail est une des principales causes de reconversion professionnelle.

De manière générale, le développement de ces nouvelles missions est en adéquation avec l'évolution des besoins des patients, désireux de services de santé de proximité, instantanés,

de qualité et personnalisés. Les avantages sont donc nombreux mais on retient que la mise en place de ces nouveaux services est directement corrélée avec la satisfaction client et leur fidélisation à terme (voir supra). L'hypothèse selon laquelle les pharmacies de demain devront concentrer leurs efforts sur la qualité des soins et des services proposés en offrant une expérience client personnalisée et adaptée aux besoins des patients est donc validée. De plus, elle améliore la communication entre le pharmacien et son patient et renforce la relation de confiance grâce à des missions personnalisées comme les entretiens pharmaceutiques ou la vaccination qui se déroulent en aparté. Ce déploiement efficace est en partie rendu possible par la transformation du numérique qui révolutionne le secteur pharmaceutique que nous détaillerons dans le paragraphe suivant. Malgré les freins rencontrés pour la mise en place de ces nouvelles attributions, leur apport quant à l'évolution et l'attractivité de la profession est considérable.

Certes les officinaux ont vu élargir leur champ de compétences professionnels mais cette réactivité est imputable en grande partie aux avancées technologiques et à l'essor de la digitalisation. Pour rappel, le monde officinal doit relever de nombreux défis. Dans un contexte où le personnel se fait rare et où le temps est précieux, les outils numériques se sont révélés être des atouts incontournables. Ils permettent de répondre aux besoins immédiats des patients, de gagner du temps et de fluidifier les processus.

En effet, les messageries instantanées sont souvent intégrées à d'autres outils métiers comme les LGO ce qui permet de gagner du temps et de faciliter l'utilisation. Elles offrent de nombreux avantages pour la communication au sein de l'équipe. Elles permettent de communiquer en temps réel, ce qui est essentiel pour la collaboration et la résolution de problèmes internes grâce au partage de fichiers et documents ou en créant des groupes de discussion, ciblant les communications en fonction des besoins. En effet, 80% de nos

répondants les utilisaient. Pour les patients, les fonctionnalités telles que la prise de rendez-vous, le click and collect ou encore le e-commerce avec la possibilité de livraison à domicile facilitent leur quotidien et répondent aux mieux à leurs attentes. Ces avancées sont bénéfiques aussi bien pour la jeune population, désireuse de ce type de service et pour les populations plus âgées ou excentrées de leur officine. Cela leur permet d'optimiser leurs déplacements en ayant rendez-vous. Cela peut également leur permettre de récupérer leur traitements grâce à la préparation en amont de leurs commandes, limitant les aller-retours pour les produits manquants. Concernant la téléconsultation, l'hypothèse selon laquelle elle est en plein essor et donc que la part des pharmacies a proposé ce service ne fera qu'augmenter semble se valider également. 34% des répondants travaillent dans des structures qui ont proposé ce service durant la pandémie et parmi les 66% ne le proposant pas, plus de la moitié l'a développé ou souhaite le faire. Dans un contexte de pénurie de soignants, proposer ce service permet à la fois de répondre à la demande de la patientèle et d'assurer la continuité des soins. Ce service innovant est un tournant majeur dans la profession médicale en offrant aux patients une prise en charge médicale flexible, confidentielle et pratique. Parmi, ses inconvénients, on peut citer la difficulté d'établir un diagnostic précis avec l'absence d'examen physique. Cela peut conduire à des erreurs de diagnostic ou à la prescription de traitements inappropriés. Autres inconvénients, le risque de déshumanisation avec une perte de la relation de confiance entre le médecin et le patient qui peut se sentir moins écouté et moins compris. On peut aussi relever le risque d'exclusion numérique. La téléconsultation peut exclure les patients qui ne disposent pas d'un accès à internet ou d'un ordinateur. Quelques axes d'amélioration seraient à investiguer pour limiter au maximum ses désavantages. La formation des médecins à ce nouveau mode d'exercice semble intéressante comme la mise en place d'outils de communication adaptés. Ils doivent être de qualité afin de permettre une interaction efficace entre le médecin et le patient. A la

vue de ces nombreux avantages, la téléconsultation en pharmacie est un phénomène qui se généralisera certainement dans les années à venir.

La robotisation du back-office permet évidemment de faire gagner du temps dans la gestion de stocks, des achats et de la dispensation. Les outils d'optimisation des plannings ou de gestion des ressources humaines peuvent solutionner le manque de personnel et aider à la prise de décision sur le personnel en exposant des données objectives. Les pharmacies ayant investi dans les mesures digitales auront des clés supplémentaires pour contrer la menace que représente la montée en puissance des grandes plateformes de e-santé. La digitalisation de la pharmacie est donc un défi crucial avec de nombreuses opportunités. Les pharmacies qui sauront tirer profit de ces outils seront en mesure de se positionner comme des acteurs incontournables de la santé de demain. L'hypothèse selon laquelle, la digitalisation de l'officine est un phénomène durable qui transforme la profession semble donc se valider. 34% de nos répondants proposaient la téléconsultation au sein de leur structure et pour les 66% ne le proposant pas, plus de la moitié l'a développé ou souhaite le faire. De plus, 80% des répondants utilisent les messageries instantanées dans leurs pratiques professionnelles, outils essentiel pour la collaboration et la résolution de problèmes. Rappelons-nous que pour s'adapter aux évolutions du secteur officinal un peu moins de 80% des répondants ont dû faire appel à des plateformes numériques tels que Doctolib ou Me soigner pour la mise en place de rendez-vous. Cette mise en place est motivée par la volonté d'assurer une meilleure gestion du flux de patients tout en améliorant la qualité des services et le renforcement de la relation client. Bien que la digitalisation bouleverse les pratiques, elle offre de nombreux avantages en matière d'efficacité, de productivité et de satisfaction clients.

Concernant leur agencement, les pharmacies sont confrontées à un double défi. D'une part, elles doivent se différencier de la concurrence en proposant des services

innovants et de qualité et d'autre part, elles doivent répondre aux nouveaux enjeux du système de santé, comme la pénurie de médecins et la demande croissante de services de proximité. Pour relever ces défis, les pharmacies doivent repenser leur espace et leur offre de services. Les pharmacies de demain devront donc disposer d'un ou plusieurs espaces de confidentialité pour proposer des services de téléconsultation, de vaccination ou de suivi médical et bénéficier d'un parcours de soin fluide et efficace, en optimisant les espaces d'attente, de dispensation et de soins. L'étude précédente confirme cette idée car pour rappel les résultats étaient mitigés concernant les espaces de confidentialité. Pour rappel, 58% jugent cette zone suffisamment adaptée. Lorsqu'il leur a été demandé d'explicitier les espaces qui devaient être améliorés ou créés, la majorité des répondants a manifesté la nécessité de créer de nouveaux espaces de confidentialité, quitte à être plus petits que ceux déjà existants. L'hypothèse suivante est donc validée : Les pharmacies doivent repenser leur espace pour répondre aux nouveaux enjeux de santé publique et ainsi proposer des services innovants et de qualité.

Concernant la démarche qualité, l'hypothèse est la suivante : La démarche qualité à l'officine est un élément clé de la transformation de la pharmacie d'officine en acteur de santé de premier plan. Cette hypothèse s'appuie sur le fait que la qualité permet de sécuriser la dispensation des médicaments, améliorer le service rendu aux patients, fluidifier l'organisation du travail, améliorer les conditions de travail des collaborateurs et renforce le rôle du pharmacien en tant qu'acteur de santé publique.

En plus de l'efficacité du maillage officinal, la crise sanitaire a mis en lumière l'importance de la démarche qualité à l'officine. En effet, les nouvelles missions inhérentes à la profession nécessitent une organisation rigoureuse et la mise en place de pratiques sécurisées. Mais ce n'est pas son seul atout. Cette démarche peut s'avérer être un outil stratégique pour les

pharmacies car en maîtrisant leurs processus internes elle permet aux officines de gagner en productivité et de réduire leurs coûts. Elle peut également être un facteur de différenciation pour les officines. Comme énoncé précédemment, selon l'UNPF et l'enquête réalisée par le réseau Totum Pharmacien, une tendance se dégage : les patients paraissent de plus en plus attentifs à la qualité des soins et des services qu'ils reçoivent.

Bien que la démarche qualité soit encore facultative, il est probable qu'elle soit rendue obligatoire à l'avenir. De plus, elle offre une vision intéressante de l'avenir de la pharmacie d'officine. En assurant un niveau de qualité minimal pour toutes les pharmacies, cela permettrait d'assurer et de renforcer la confiance des patients. In fine, la démarche qualité pourrait conduire à l'accréditation des pharmacies, comme c'est le cas pour les laboratoires d'analyses médicales. L'accréditation est un gage de qualité et de sécurité des soins qui pourrait permettre aux pharmacies d'accéder à de nouveaux marchés, comme le marché des soins primaires. L'hypothèse est donc validée.

Comme la démarche qualité, la démarche RSE est un autre enjeu intéressant pour la pharmacie de demain, qui doit répondre aux nouvelles attentes de leur patientèle et de la société en matière de responsabilité sociale. C'est un enjeu dont les officinaux sont bien conscients puisque dans notre étude, la majeure partie est favorable à son développement dans les années à venir. Cette hypothèse s'appuie sur le fait qu'en adoptant des pratiques responsables, la qualité des soins et des services est améliorée. L'impact environnemental est réduit tout en contribuant à la société. En effet, les officinaux sont des acteurs de santé de proximité qui impactent directement la société en promouvant la santé et le bien-être. Les pharmacies d'officine qui s'engagent dans la RSE peuvent renforcer leur image et améliorer leur compétitivité. Elles contribuent à créer un monde plus juste et durable. Cependant, il est possible que certaines pharmacies ne soient pas sensibles aux enjeux de la RSE ou qu'elles



ne soient pas en mesure de mettre en œuvre des pratiques responsables. Dans notre étude seulement un quart (25,7%) des répondants travaillent dans des structures qui instaurent d'ores et déjà les démarches RSE à leur politique interne. La RSE est un enjeu important pour les pharmacies d'officine, et il est probable que ce sujet devienne de plus en plus important à l'avenir. C'est pourquoi notre enquête révèle que 59% des participants qui ne le développaient pas sont favorables à son développement dans les années à venir.

En ce qui concerne les groupements de pharmacies, l'hypothèse formulée est la suivante : les groupements d'officines ont un impact croissant sur le secteur de la pharmacie en France, qui pourrait être significatif sur la réglementation du secteur à l'avenir. Cette hypothèse s'appuie sur le fait que ces derniers sont de plus en plus nombreux sur le territoire français. C'est ce que confirme notre étude avec près de 90% des répondants qui exerçaient dans des pharmacies adhérant à un groupement. Les groupements offrent une multitude d'avantages aux pharmacies adhérentes sans compter qu'ils disposent d'un fort pouvoir de négociation. Bien qu'énoncé plus haut, les groupements permettent de faire des économies d'échelle sur les achats, d'apporter un soutien managérial et de proposer des services de formation. Bien que exhaustifs, tous ces avantages ont pour volonté d'améliorer la rentabilité et la compétitivité des pharmacies adhérentes. Avant toute adhésion, il est important de connaître les éventuels inconvénients, à savoir le coût de l'adhésion et la possible perte d'autonomie. Tout adhérent doit respecter les règles et directives du groupement. Cela peut limiter sa liberté d'action et sa capacité à répondre aux besoins spécifiques de sa clientèle. En effet, un pharmacien qui adhère à un groupement peut être contraint de vendre des produits ou proposer des services qui ne sont pas en adéquation avec ses valeurs ou ses objectifs. Cependant le choix est grand, ce qui permet au pharmacien de choisir un groupement en accord avec ses aspirations.

Une question réside. Jouissant d'un pouvoir de négociation conséquent, les groupements d'officines favorisent-ils la concurrence déloyale ? En effet, ce pouvoir leur permet d'obtenir potentiellement des prix bien plus bas que chez leurs confrères indépendants. Bien que cette baisse des prix soit avantageuse pour les patients, elle peut également mettre en difficulté les pharmacies indépendantes.

On pourrait également s'interroger sur la puissance de ce pouvoir de négociation. Ne le cantonnant pas seulement à la fonction achat, qu'en serait-il si ce pouvoir s'appliquait aux décisions gouvernementales et en particulier à la réglementation du secteur ? En effet, les groupements d'officines, qui font déjà du lobbying notamment pour obtenir le droit de communiquer auprès du grand public, pourraient être en mesure d'exercer une pression sur les autorités réglementaires pour obtenir des modifications qui leur seraient favorables, comme un assouplissement concernant la réglementation en matière d'ouverture de nouvelles pharmacies ou de vente de médicaments en ligne. Il est actuellement impossible de conclure avec certitude si les groupements d'officines auront un impact significatif sur la réglementation du secteur. Cependant, il est indéniable que ces acteurs jouent un rôle de plus en plus important dans le secteur de l'officine en France.

L'hypothèse selon laquelle l'interprofessionnalisme permet de mieux répondre aux besoins des patients et contribue à l'amélioration de la santé publique semble également se valider. La plupart de nos participants (74,3%) utilisent les Systèmes de Messagerie Sécurisée (MSS) pour interagir avec d'autres professionnels de la santé, en particulier avec les médecins généralistes, qui représentent l'interlocuteur principal des pharmaciens à hauteur de 90%. Cette utilisation leur permet d'échanger rapidement et en toute sécurité dans l'intérêt du patient. Concernant, l'adhésion à un syndicat professionnel représentatif, cette dernière permet de bénéficier d'un accès à des informations et à des ressources exclusives

comme des études de marché, des outils de gestion et des formations. Cela permet à l'officiel d'améliorer ses activités et à se démarquer de ses concurrents ou encore de bénéficier d'informations en avant-première sur les nouvelles réglementations lui permettant de mieux anticiper ces changements et d'éviter les sanctions.

## Conclusion

La crise sanitaire a imposé un défi sans précédent aux pharmacies d'officine, les obligeant à s'adapter à un accroissement d'activité tout en répondant à de nouveaux besoins de santé publique. Cette situation conjoncturelle a entraîné des changements significatifs dans l'organisation et l'adaptation de la profession. Les nouveaux services tels que la vaccination et les tests antigéniques sont devenus essentiels pendant la crise. Selon notre étude, la majorité des officinaux considèrent la mise en œuvre de ces services comme relativement facile à mettre en œuvre. En revanche, des services moins répandus tels que la téléconsultation et la vente en ligne de produits pharmaceutiques sont en train de gagner en importance, avec de nombreuses pharmacies envisageant de les développer à l'avenir. Par ailleurs, les officinaux comprennent parfaitement les défis de la transformation numérique et aspirent à s'inscrire durablement dans le paysage médical de demain. L'officine de demain pourrait être un lieu où la santé et la digitalisation se marient pour offrir des soins de qualité, personnalisés et accessibles. Il semble probable que les petites pharmacies soient amenées à disparaître au profit des plus grandes structures. Les pharmacies de grande taille ont un avantage certain pour proposer des services innovants, grâce à leurs ressources financières, leur personnel qualifié et leurs économies d'échelle. Les changements de comportement des patients, qui recherchent des établissements offrant une large gamme de services, pourraient également jouer un rôle dans cette tendance. Les pharmacies plus petites sont souvent confrontées à des difficultés en termes d'investissements et d'espace. Cette transformation du secteur pharmaceutique vers des structures de plus grande envergure entraînera inévitablement des défis organisationnels et de gestion. La question de la gestion organisationnelle au sein de ces structures devient essentielle, car les pharmacies jouent un rôle crucial dans l'accès aux soins, notamment dans un contexte de diminution du nombre de médecins généralistes. La réussite des regroupements de pharmacies et la survie des plus

petites structures dépendront de la capacité des acteurs impliqués à mettre en place des solutions organisationnelles efficaces pour garantir la qualité des services offerts aux patients. Le secteur officinal est à un tournant majeur de son évolution, avec des défis à relever et des opportunités considérables à saisir.

La possible disparition des pharmacies de petite taille, en faveur de structures plus imposantes, peut également perturber le maillage territorial de la santé, entravant ainsi l'accès aux soins, en particulier dans les régions rurales. Maintenir un maillage territorial efficace est essentiel. Les pharmacies de plus grande taille devront résoudre ces défis en développant des solutions organisationnelles pertinentes tout en innovant pour répondre aux besoins du gouvernement et de la population. Cette dynamique représente l'un des défis majeurs auxquels le secteur officinal sera confronté dans les années à venir.

Thèse soutenue par : Camille ROUSSET

Titre : MATURITÉ MANAGÉRIALE DE L'OFFICINE SUITE À LA CRISE SANITAIRE

### Conclusion :

La crise sanitaire a imposé un défi sans précédent aux pharmacies d'officine, les obligeant à s'adapter à un accroissement d'activité tout en répondant à de nouveaux besoins de santé publique. Cette situation conjoncturelle a entraîné des changements significatifs dans l'organisation et l'adaptation de la profession. Les nouveaux services tels que la vaccination et les tests antigéniques sont devenus essentiels pendant la crise. Selon notre étude, la majorité des officinaux considèrent la mise en œuvre de ces services comme relativement facile à mettre en œuvre. En revanche, des services moins répandus tels que la téléconsultation et la vente en ligne de produits pharmaceutiques sont en train de gagner en importance, avec de nombreuses pharmacies envisageant de les développer à l'avenir. Par ailleurs, les officinaux comprennent parfaitement les défis de la transformation numérique et aspirent à s'inscrire durablement dans le paysage médical de demain. L'officine de demain pourrait être un lieu où la santé et la digitalisation se marient pour offrir des soins de qualité, personnalisés et accessibles. Il semble probable que les petites pharmacies soient amenées à disparaître au profit des plus grandes structures. Les pharmacies de grande taille ont un avantage certain pour proposer des services innovants, grâce à leurs ressources financières, leur personnel qualifié et leurs économies d'échelle. Les changements de comportement des patients, qui recherchent des établissements offrant une large gamme de services, pourraient également jouer un rôle dans cette tendance. Les pharmacies plus petites sont souvent confrontées à des difficultés en termes d'investissements et d'espace. Cette transformation du secteur pharmaceutique vers des structures de plus grande envergure entraînera inévitablement des défis organisationnels et de gestion. La question de la gestion organisationnelle au sein de ces structures devient essentielle, car les pharmacies jouent un rôle crucial dans l'accès aux soins, notamment dans un contexte de diminution du nombre de médecins généralistes. La réussite des regroupements de pharmacies et la survie des plus petites structures dépendront de la capacité des acteurs impliqués à mettre en place des solutions organisationnelles efficaces pour garantir la qualité des services offerts aux patients. Le secteur officinal est à un tournant majeur de son évolution, avec des défis à relever et des opportunités considérables à saisir.

La possible disparition des pharmacies de petite taille, en faveur de structures plus imposantes, peut également perturber le maillage territorial de la santé, entravant ainsi l'accès aux soins, en particulier dans les régions rurales. Maintenir un maillage territorial efficace est essentiel. Les pharmacies de plus grande taille devront résoudre ces défis en développant des solutions organisationnelles pertinentes tout en innovant pour répondre aux besoins du gouvernement et de la population. Cette dynamique représente l'un des défis majeurs auxquels le secteur officinal sera confronté dans les années à venir.

Vu et permis d'imprimer

GRENOBLE le

13/11/23

LE DOYEN DE LA FACULTE DE PHARMACIE

Pr Michel SEVE


LE TUTEUR UNIVERSITAIRE


Jérôme COMBE

LA DIRECTRICE DE THESE

Dr Christine MORIGI

Pour la Présidente  
et par délégation  
Le Doyen de Pharmacie  
Pr. Michel SEVE





## Bibliographie

1.

De marchands de médicaments à « hub de santé », la métamorphose des pharmacies. Le Monde.fr [Internet]. 13 mars 2023 [cité 24 sept 2023]; Disponible sur:

[https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/03/13/de-marchands-de-medicaments-a-hub-de-sante-la-metamorphose-des-pharmacies\\_6165274\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/03/13/de-marchands-de-medicaments-a-hub-de-sante-la-metamorphose-des-pharmacies_6165274_3234.html)

2.

Convention nationale [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/convention-nationale>

3.

Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 11 nov 2023]. Les pharmaciens français, fer de lance de l'innovation en Europe. Disponible sur:

<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/nouvelles-missions/les-pharmaciens-francais-fer-de-lance-de-linnovation-en-europe>

4.

Folco JP. Mécanique et modèles économiques en officine: contribution pour une nouvelle rémunération. 2010;

5.

Les officines en quête d'un nouveau modèle économique – PharmAnalyses [Internet]. [cité 9 nov 2023]. Disponible sur: <https://pharmanalyses.fr/les-officines-en-quete-dun-nouveau-modele-economique/>

6.

Loi HPST (hôpital, patients, santé, territoires) - Ministère de la Santé et de la Prévention [Internet]. [cité 9 nov 2023]. Disponible sur: <https://sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/financement/financement-des-etablissements-de-sante-10795/financement-des-etablissements-de-sante-glossaire/article/loi-hpst-hopital-patients-sante-territoires>

7.

Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 9 nov 2023]. Pharmacie service : la valeur ajoutée de l'officine. Disponible sur:

<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/archives/pharmacie-service-la-valeur-ajoutee-de-lofficine>

8.

Les propositions de l'Assurance Maladie pour 2024 | L'Assurance Maladie [Internet]. 2023 [cité 9 nov 2023]. Disponible sur:

<https://assurance-maladie.ameli.fr/etudes-et-donnees/2023-rapport-propositions-pour-2024-charges-produits>

9.

Honoraires et actes des pharmaciens [Internet]. [cité 14 nov 2023]. Disponible sur:

<https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/exercice-professionnel/remunerations/honoraires-actes-pharmaciens>

10.

CNOP [Internet]. [cité 9 nov 2023]. La Convention nationale pharmaceutique est publiée.

Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-actualites/la-convention-nationale-pharmaceutique-est-publiee>

11.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 18 nov 2023]. Economie de l'officine : ces médicaments chers qui inquiètent de plus en plus - 26/10/2023 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur:

<https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/economie-de-l-officine-ces-medicaments-chers-qui-inquietent-de-plus-en-plus.html>

12.

Les nouvelles attentes des patients [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.unpf.eu/entretiens/les-nouvelles-attentes-des-patients/>



13.

CNOP [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Renouvellement exceptionnel de traitement chronique par les pharmaciens d'officine. Disponible sur:

<https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-actualites/renouvellement-exceptionnel-de-traitement-chronique-par-les-pharmaciens-d-officine>

14.

Sicard J. Miser sur la qualité des services et l'innovation à l'officine. Actual Pharm. déc 2021;60(611):1.

15.

Sous-section 3 : Société d'exercice libéral de pharmaciens d'officine. (Articles R5125-14 à R5125-24) - Légifrance [Internet]. [cité 9 nov 2023]. Disponible sur:

<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000027510123>

16.

Liste des avis et décisions | Autorité de la concurrence [Internet]. [cité 24 sept 2023].

Disponible sur: [https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/liste-des-decisions-et-avis?lang=fr&id\\_rub=696&id\\_article=3382](https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/liste-des-decisions-et-avis?lang=fr&id_rub=696&id_article=3382)

17.

Opinion | Quel avenir pour les pharmacies d'officine ? | Les Echos [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-la-pharmacie-dofficine-face-a-son-uberisation-1328367>

18.

Les Echos [Internet]. 2018 [cité 24 sept 2023]. Amazon accélère dans la santé en rachetant l'américain PillPack. Disponible sur: <https://www.lesechos.fr/2018/06/amazon-accelere-dans-la-sante-en-rachetant-lamericain-pillpack-997673>

19.

LEFIGARO [Internet]. 2019 [cité 24 sept 2023]. L'offensive d'Amazon pour convertir les pharmacies à la vente en ligne. Disponible sur: <https://www.lefigaro.fr/societes/l-offensive-d-amazon-pour-convertir-les-pharmacies-a-la-vente-en-ligne-20190329>

20.

Lopes A, Bonnet G. Étude du comportement du consommateur en pharmacie: connaître ses attentes sur la vente en ligne, favoriser une automédication sûre.

21.

CNOP [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Rechercher un site de vente en ligne autorisé à vendre des médicaments. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/patient-grand-public/rechercher-un-site-de-vente-en-ligne-autorise-a-vendre-des-medicaments>

22.

CNOP [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Les sites autorisés de vente en ligne de médicaments. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/patient-grand-public/les-sites-autorises-de-vente-en-ligne-de-medicaments>

23.

Arrêté du 26 février 2021 modifiant l'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. 5125-5 du code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043189686>

24.

Arrêté du 28 novembre 2016 relatif aux règles techniques applicables aux sites internet de commerce électronique de médicaments prévues à l'article L. 5125-39 du code de la santé publique.

25.

www.fiducial.fr [Internet]. [cité 9 nov 2023]. À qui profitent les disparitions d'officine ? Disponible sur: <http://www.fiducial.fr>

26.

CNOP [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Démographie des pharmaciens au 1er janvier 2023 - Inverser la tendance de fragilisation. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-communiques-de-presse/demographie-des-pharmaciens-au-1er-janvier-2023-inverser-la-tendance-de-fragilisation>

27.

Anguis M, Bergeat M, Pisarik J, Vergier N, Chaput H, Monziols M, et al. Quelle démographie récente et à venir pour les professions médicales et pharmaceutique ? 2021;

28.

KPMG Pulse [Internet]. 2022 [cité 24 sept 2023]. Moyennes Professionnelle Pharmacie 2022. Disponible sur: <https://www.kpmg-pulse.fr/nos-actualites/moyennes-professionnelles-pharmacie-2022/>

29.

Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 13 oct 2023]. Ces officines dites fragiles. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/gestion-de-lofficine/ces-officines-dites-fragiles>

30.

Généralisation de la vaccination antigrippale par les pharmaciens [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.senat.fr/questions/base/2018/qSEQ180605709.html>

31.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023]. Vaccinations : le grand boum - Le Moniteur des Pharmacies n° 3471 du 24/06/2023 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/le-moniteur-des-pharmacies/article/n-3471/vaccinations-le-grand-boum.html>

32.

Décret n° 2021-325 du 26 mars 2021 modifiant les décrets n° 2020-1262 du 16 octobre 2020 et n° 2020-1310 du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire - Légifrance [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043294775>

33.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023]. Vaccinations : le grand boum - Le Moniteur des Pharmacies n° 3471 du 24/06/2023 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/le-moniteur-des-pharmacies/article/n-3471/vaccinations-le-grand-boum.html>

34.

Haute Autorité de Santé [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Avis favorable à un élargissement des compétences vaccinales chez les enfants. Disponible sur: [https://www.has-sante.fr/jcms/p\\_3349250/fr/avis-favorable-a-un-elargissement-des-competences-vaccinales-chez-les-enfants](https://www.has-sante.fr/jcms/p_3349250/fr/avis-favorable-a-un-elargissement-des-competences-vaccinales-chez-les-enfants)

35.

Les pharmaciens peuvent désormais vous prescrire et vous administrer vos vaccins [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A16732>

36.

Convention nationale [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/convention-nationale>

37.

Arrêté du 9 mars 2018 portant approbation de l'avenant 12 à la convention nationale du 4 mai 2012, organisant les rapports entre les pharmaciens titulaires d'officine et l'assurance maladie.

38.

Principes et démarche [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/exercice-professionnel/sante-prevention/accompagnements/accompagnement-pharmaceutique-patients-chroniques/demarche>

39.

Convention nationale [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/convention-nationale>

40.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023]. Dépistage du cancer colorectal et entretien « femme enceinte » : rendez-vous honoré - Le Moniteur des Pharmacies n° 3471 du 24/06/2023 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible

sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/le-moniteur-des-pharmacies/article/n-3471/depistage-du-cancer-colorectal-et-entretien-femme-enceinte-rendez-vous-honore.html>

41.

Arrêté du 16 octobre 2020 portant modification de la liste des actes et prestations mentionnée à l'article L. 162-1-7 du code de la sécurité sociale (inscription de l'acte de test diagnostic rapide dans le cadre de la détection des antigènes du SARS-CoV-2) - Légifrance [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042430920>

42.

CNOP [Internet]. [cité 21 nov 2023]. TROD angine à l'officine : quelles modalités à respecter ? Disponible sur:

<https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-actualites/trod-angine-a-l-officine-queelles-modalites-a-respecter>

43.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023]. Trod angine : faire avec la réticence des médecins - 28/07/2023 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr.

Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/trod-angine-faire-avec-la-reticence-des-medecins.html>

45.

Convention nationale [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/convention-nationale>

46.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023]. Dépistage du cancer colorectal : l'officine joue le jeu de la prévention - 04/08/2023 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur:

<https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/depistage-du-cancer-colorectal-l-officine-joue-le-jeu-de-la-prevention.html>

47.

Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire : mesures en place et à venir [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A16390>

48.

« Ça représente 0,1% »: un an après son autorisation, la vente de médicaments à l'unité peine encore à convaincre [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: [https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/industries/ca-represente-0-1-1-an-apres-son-autorisation-la-vente-de-medicaments-a-l-unite-peine-encore-a-convaincre\\_AD-202304290316.html](https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/industries/ca-represente-0-1-1-an-apres-son-autorisation-la-vente-de-medicaments-a-l-unite-peine-encore-a-convaincre_AD-202304290316.html)

49.

Vente de médicaments à l'unité : un an après son autorisation, pourquoi le dispositif peine à convaincre ? [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.sudouest.fr/sante/vente-de-medicaments-a-l-unite-un-an-apres-son-autorisation-pourquoi-le-dispositif-peine-a-convaincre-14968566.php>

50.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 9 nov 2023]. PDA : est-ce rentable ? - Pharmacien Manager n° 138 du 27/05/2014 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/pharmacien-manager/article/n-138/pda-est-ce-rentable.html>

51.

CNOP [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Pharmacien correspondant : le dispositif entre en application. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-actualites/pharmacien-correspondant-le-dispositif-entre-en-application>

52.

PPL « RIST » validée – des évolutions significatives pour la pharmacie [Internet]. USPO. 2023 [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://uspo.fr/ppl-rist-validee-des-evolutions-significatives-pour-la-pharmaci/>

53.

CNOP [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Dispensation sous protocole : les modalités se précisent. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-actualites/dispensation-sous-protocole-les-modalites-se-precisent>

54.

Actualités du 31 juillet au 11 août 2023 | DPGS : Développement Pharma Gestion Services [Internet]. 2023 [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://dpgs.info/actualites-du-31-juillet-au-11-aout-2023/>

55.

Economie : quel retour sur investissement ? - Le Moniteur des Pharmacies n° 3471 du 24/06/2023 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/le-moniteur-des-pharmacies/article/n-3471/economie-quel-retour-sur-investissement.html>

56.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023]. Nouvelles missions : combien rapportent-elles ? - 10/08/2023 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/nouvelles-missions-combien-rapportent-elles.html>

57.

Excel P. Attractivité de la filière officinale [Internet]. Phar-Excel. 2023 [cité 9 nov 2023]. Disponible sur: <https://www.phar-excel.fr/attractivite-de-la-filiere-officinale/>

58.

DGOS\_Michel.C, DGOS\_Michel.C. Ministère de la Santé et de la Prévention. 2023 [cité 24 sept 2023]. Ségur Usage Numérique en Établissements de Santé. Disponible sur: <https://sante.gouv.fr/systeme-de-sante/segur-de-la-sante/sun-es>

59.

La généralisation de la facturation électronique reportée [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A15683>

60.

Actualités du 14 au 18 août 2023 | DPGS : Développement Pharma Gestion Services [Internet]. 2023 [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://dpgs.info/actualites-du-14-au-18-aout-2023/>

61.

Groupements : digitalement vôtre - Le Moniteur des Pharmacies n° 3471 du 24/06/2023 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/le-moniteur-des-pharmacies/article/n-3471/groupements-digitalement-votre.html>

62.

Téléconsultation [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.ameli.fr/isere/medecin/exercice-liberal/telemedecine/teleconsultation/teleconsultation>

63.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023].

Téléconsultation : elle a toute sa place à l'officine - 08/08/2023 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur:

<https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/teleconsultation-elle-a-toute-sa-place-a-l-officine.html>

64.

Télémédecine [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur:

<https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/exercice-professionnel/acces-soins/telemedecine-assistance-teleconsultation-officine>

65.

pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 24 sept 2023]. Agencement : à

imaginer jusqu'aux espaces de confidentialité - 18/08/2023 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur:

<https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/agencement-a-imaginer-jusqu-aux-espaces-de-confidentialite.html>



66.

CNOP [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Démarche Qualité Officine : une nouvelle feuille de route 2023-2027. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-actualites/demarche-qualite-officine-une-nouvelle-feuille-de-route-2023-2027>

67.

Développement professionnel continu [Internet]. [cité 24 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/exercice-professionnel/exercice-officine/developpement-professionnel-continu-0>

68.

LAHMI MC. L'implantation d'officines de pharmacie [Internet]. PARTNERS IN LAW. 2018 [cité 9 nov 2023]. Disponible sur: <https://partnerinlaw.fr/implantation-officines>

69.

Lopes A, Bonnet G. Étude du comportement du consommateur en pharmacie: connaître ses attentes sur la vente en ligne, favoriser une automédication sûre.

70.

RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2016/ 161 DE LA COMMISSION - du 2 octobre 2015 - complétant la directive 2001/ 83/ CE du Parlement européen et du Conseil en fixant les modalités des dispositifs de sécurité figurant sur l'emballage des médicaments à usage humain.

71.

Les pharmaciens d'officine acteurs du dépistage organisé du cancer colorectal ! - URPS Pharmaciens - Auvergne Rhône-Alpes [Internet]. [cité 9 nov 2023]. Disponible sur: <https://ara.urps-pharma.fr/2023/02/22/les-pharmaciens-dofficine-acteurs-du-depistage-organise-du-cancer-colorectal/>

72.

Les CPTS en Auvergne-Rhône-Alpes en vidéo [Internet]. 2023 [cité 9 nov 2023]. Disponible sur: <https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/les-cpts-en-auvergne-rhone-alpes-en-video-1>

73.

Convention nationale [Internet]. [cité 9 nov 2023]. Disponible sur:

<https://www.ameli.fr/isere/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/convention-nationale>

74.

DICOM\_Boris.R, DICOM\_Boris.R. Ministère de la Santé et de la Prévention. 2023 [cité 11 nov 2023]. Planification écologique du système de santé - Feuille de route. Disponible sur: <https://sante.gouv.fr/actualites/actualites-du-ministere/article/planification-ecologique-du-systeme-de-sante-feuille-de-route>

75.

Agence du Numérique en Santé [Internet]. [cité 14 nov 2023]. Lancement de la Feuille de route du numérique en santé 2023-2027. Disponible sur:

<https://esante.gouv.fr/actualites/lancement-de-la-feuille-de-route-du-numerique-en-sante-2023-2027>

76.

Facon P. Les 5 forces de Porter pour analyser l'environnement concurrentiel [Internet]. Le coin des entrepreneurs. 2021 [cité 11 nov 2023]. Disponible sur:

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/5-forces-de-porter-analyse-concurrence/>

77.

Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 11 nov 2023]. Le click & collect en 7 points.

Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/le-click-collect-en-7-points>

# Annexes

## Annexe 1 : Questionnaire perspectives d'évolution du secteur officinal

17/08/2023 13:14

MATURITÉ MANAGÉRIALE DE L'OFFICINE SUITE À LA CRISE SANITAIRE

# MATURITÉ MANAGÉRIALE DE L'OFFICINE SUITE À LA CRISE SANITAIRE

- La loi HPST (hôpital, patients, santé, territoires) a permis à la profession officinale de développer son activité avec l'attribution de nouvelles missions. Cette transformation a été accentuée par la crise sanitaire, changeant ainsi le modèle économique de la pharmacie. La modification de ce modèle économique implique, de ce fait, de repenser le modèle organisationnel de la pharmacie.

**Ce questionnaire a pour but d'évaluer l'impact de l'évolution du modèle économique sur le modèle officinal afin de présenter l'officine de demain.**

\* Indique une question obligatoire

1. Vous êtes : \*

*Une seule réponse possible.*

- Titulaire
- Pharmacien adjoint
- Préparateur
- Etudiant en pharmacie

2. Vous avez : \*

*Une seule réponse possible.*

- < 25 ans
- 25 - 45 ans
- 45 - 65 ans
- > 65 ans

3. Vous exercez dans une structure (100k euros de CA) \*

Une seule réponse possible.

- < 1,5  
 1,5 - 2,5  
 2,5 - 3,5  
 > 3,5  
 Ne sait pas

4. La pharmacie dans laquelle vous exercez adhère-t-elle à un groupement ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 5  
 Non Passer à la question 6  
 Ne sait pas Passer à la question 6

Précision du nom du groupement de pharmacie

5. Si oui, lequel ?

\_\_\_\_\_

#### CRISE SANITAIRE ET EMBAUCHE

6. Durant la crise sanitaire, la pharmacie dans laquelle vous exercez a-t-elle eu besoin de recruter ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 7  
 Non Passer à la question 27  
 Ne sait pas Passer à la question 27

Embauche pharmacien

7. Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des pharmacien(s) ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 11

Précisions embauche pharmacien

8. Si oui, combien ? \*

Une seule réponse possible.

- 1  
 2  
 ≥ 3

9. Pour quelle(s) raison(s) ?

\_\_\_\_\_

10. Quel(s) éta(en)t le(s) type(s) de contrat ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- CDD  
 CDI  
 Intérim  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

Embauche préparateur

11. Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des préparateur(s) ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non *Passer à la question 15*

Précisions embauche préparateur

12. Si oui, combien ? \*

Une seule réponse possible.

- 1  
 2  
 ≥ 3

13. Pour quelle(s) raison(s) ?

\_\_\_\_\_

14. Quel(s) étai(en)t le(s) type(s) de contrat ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- CDD  
 CDI  
 Intérim  
 Ne sait pas

Embauche étudiant en santé

15. Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des étudiant(s) en santé ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non *Passer à la question 19*

Précision embauche étudiant en santé

16. Si oui, combien ? \*

Une seule réponse possible.

- 1  
 2  
 ≥ 3

17. Pour quelle(s) raison(s) ?

\_\_\_\_\_

18. Quel(s) étai(en)t le(s) type(s) de contrat ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- CDD  
 CDI  
 Intérim  
 Ne sait pas

Embauche apprenti préparateur

19. Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des apprenti(s) préparateur(s) ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non *Passer à la question 23*

Précision embauche apprenti préparateurs

20. Si oui, combien ? \*

Une seule réponse possible.

- 1  
 2  
 ≥ 3

21. Pour quelle(s) raison(s) ?

\_\_\_\_\_

22. Quel(s) étai(en)t le(s) type(s) de contrat ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- CDD  
 CDI  
 Intérim  
 Ne sait pas

Embauche logisticien

23. Votre pharmacie a-t-elle dû embaucher un ou des logisticien(s) ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non *Passer à la question 27*

Précision embauche logisticien

24. Si oui, combien ? \*

Une seule réponse possible.

- 1  
 2  
 ≥ 3

25. Pour quelle(s) raison(s) ?

\_\_\_\_\_

26. Quel(s) étai(en)t le(s) type(s) de contrat ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- CDD  
 CDI  
 Intérim  
 Ne sait pas

**MISSIONS ANNEXEES A LA CRISE SANITAIRE**

27. Durant la pandémie, pouvions-nous réaliser un **test antigénique** dans \*  
votre pharmacie ?

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 30  
 Non

Précision non réalisation tests antigéniques

28. Si non, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Par choix  
 Manque d'organisation  
 Manque de temps  
 Manque d'espace  
 Manque d'outils  
 Manque de ressources financières  
 Manque de ressources humaines  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

29. Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ?

Une fois l'agitation de la crise passée, l'avez-vous développer ou souhaitez-vous le développer si vos ressources le permettent

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

Supervision autotest Covid

30. Durant la pandémie, pouvions-nous réaliser une **supervision d'autotest** dans votre pharmacie ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 33  
 Non

Précision non-réalisation supervision autotest Covid

31. Si non, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Par choix  
 Manque d'organisation  
 Manque de temps  
 Manque d'espace  
 Manque d'outils  
 Manque de ressources financières  
 Manque de ressources humaines  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

32. Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ? \*

Une fois l'agitation de la crise passée, l'avez-vous développer ou souhaitez-vous le développer si vos ressources le permettent

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

Vaccination covid et/ou grippe

33. Durant la pandémie, pouvions-nous nous faire **vacciner** dans votre \*  
pharmacie ?

Vaccination covid et/ou grippe

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 36  
 Non

Précision non-réalisation vaccination grippe et/ou covid

34. Si non, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Par choix  
 Manque d'organisation  
 Manque de temps  
 Manque d'espace  
 Manque d'outils  
 Manque de ressources financières  
 Manque de ressources humaines  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

35. Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ? \*

Une fois l'agitation de la crise passée, l'avez-vous développer ou souhaitez-vous le développer si vos ressources le permettent

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

Téléconsultation

36. Durant la pandémie, pouvions-nous nous réaliser une \*  
**téléconsultation** dans votre pharmacie ?

Barne de téléconsultation disponible dans l'enceinte de la pharmacie ou annexée

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 39  
 Non

Précision non-réalisation téléconsultation

37. Si non, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Par choix  
 Manque d'organisation  
 Manque de temps  
 Manque d'espace  
 Manque de ressources financières  
 Manque de ressources humaines  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

38. Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ? \*

Une fois l'agitation de la crise passée, l'avez-vous développer ou souhaitez-vous le développer si vos ressources le permettent

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

Livraison à domicile

39. Durant la pandémie, votre pharmacie réalisait-elle la **livraison à domicile** ? \*

Livraison de médicaments (listés ou non-listés) ; compléments alimentaires ; produits divers etc

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 42  
 Non

Précision non-réalisation de livraison à domicile

40. Si non, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Par choix  
 Manque d'organisation  
 Manque de temps  
 Manque d'espace  
 Manque d'outils  
 Manque de ressources financières  
 Manque de ressources humaines  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

41. Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ? \*

Une fois l'agitation de la crise passée, l'avez-vous développé ou souhaitez-vous le développer si vos ressources le permettent

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

44. Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ? \*

Une fois l'agitation de la crise passée, l'avez-vous développé ou souhaitez-vous le développer si vos ressources le permettent

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

Vente en ligne de médicaments et/ou pharmaceutique

Vente de médicaments sans ordonnance et de produits pharmaceutique en ligne

45. Durant la pandémie, votre pharmacie proposait-elle un service de **vente en ligne** de médicaments et/ou produits pharmaceutiques? \*

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 48  
 Non

Précision non-réalisation du service de vente en ligne de médicaments et/ou produits pharmaceutiques

Click and collect

**Click and Collect** : les clients n'ont plus besoin d'effectuer leur commande sur place. Ils peuvent commander leurs médicaments depuis leurs smartphones ou leur ordinateurs et les récupérer directement à la pharmacie.

42. Durant la pandémie, votre pharmacie proposait-elle un service de **click and collect** ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 45  
 Non

Précision non-réalisation du click and collect

43. Si non, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Par choix  
 Manque d'organisation  
 Manque de temps  
 Manque d'espace  
 Manque d'outils  
 Manque de ressources financières  
 Manque de ressources humaines  
 Autre : \_\_\_\_\_

46. Si non, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Par choix  
 Manque d'organisation  
 Manque de temps  
 Manque d'espace  
 Manque d'outils  
 Manque de ressources financières  
 Manque de ressources humaines  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

47. Ce service est-il ou sera-t-il proposé dans votre officine ?

Une fois l'agitation de la crise passée, l'avez-vous développé ou souhaitez-vous le développer si vos ressources le permettaient

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

**ORGANISATION ET MISE EN PLACE DES SERVICES PROPOSES**

48. En terme d'organisation, quantifier leur mise en oeuvre? \*

Une seule réponse possible par ligne.

	Facile	Moyenne	Difficile	Non concerné
Test antigénique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervision autotest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaccination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Téléconsultation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livraison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Click and collect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventes de médicament en ligne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Durant la crise sanitaire : Avez-vous constaté dans votre officine une **hausse de la fréquentation** concernant les patients avec des traitements chroniques ? \*

Face à l'ascension des tests antigéniques durant la période covid et éventuellement une submersion de l'équipe officinale certains patients ont changé de pharmacie pour la dispensation de leurs traitements chroniques (attente jugée trop longue, etc.).

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

50. Selon vous, ses services ont-ils été impacté négativement par la crise sanitaire ? \*

Une seule réponse possible par ligne.

	Oui	Non	Ne sait pas
Dispensation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilan de médication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretiens pharmaceutique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premiers soins d'urgence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Location de matériel médical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aide au sevrage tabagique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dépistage HTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TROD engine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaccination grippale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préparation doses à administrer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préparation magistrale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Une organisation différente, aurait-elle permis d'allier anciennes et nouvelles missions ? \*

Exemple : Entretiens pharmaceutiques et vaccination

Une seule réponse possible.

- Oui Passer à la question 52  
 Non Passer à la question 53

Explicitiez

52. Si oui, comment ?

Plusieurs réponses possibles.

- Planification de la journée  
 Délégation des tâches  
 Locaux adaptés  
 Recrutement  
 Prise de rendez-vous  
 Autre : \_\_\_\_\_

#### Organisation et travail

53. Suite à la crise sanitaire, les emplois du temps ont-ils été revus ? \*

Emploi du temps condensés, rotation des emplois du temps etc.

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 55  
 Ne sait pas Passer à la question 55

Précision emploi du temps

54. Si oui, comment ?

Emploi du temps condensés, rotation des emplois du temps etc.

#### Organisation et travail (suite)

55. Suite à la crise sanitaire, les horaires de la pharmacie ont-elles été modifiées ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 57  
 Ne sait pas Passer à la question 57

Précision modification horaires ouvertures

56. Si oui, comment ? \*

Une seule réponse possible.

- Augmentant les horaires d'ouverture  
 Diminuant les horaires d'ouverture  
 Autre : \_\_\_\_\_

Fiches de postes

57. Avant la crise, votre pharmacie avait-t-elle des fiches de postes écrites ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 59  
 Ne sait pas Passer à la question 59



## Précision fiche de poste

58. Si oui, la crise les a-t-elle redéfinies ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Ne sait pas

## ETAT DES LIEUX APRES LA CRISE SANITAIRE

59. Selon vous, trouvez-vous que votre pharmacie a su s'adapter à la crise sanitaire ? \*

Ex : en répondant aux missions de santé publique, en trouvant un équilibre entre délivrance et nouvelles missions (TROD, vaccins) etc.

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

60. Intensification de la charge de travail et risque psycho-sociaux : \*

La crise sanitaire a-t-elle impacté négativement votre **qualité de vie au travail** (QVT) ?

Pour rappel : Les principaux points définissant la QVT sont les relations avec la hiérarchie ; la communication et le relationnel entre collègues ; le lien avec l'entreprise ; l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ; le contenu du travail ; l'environnement de travail.

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non *Passer à la question 62*

## Précision impact négatif de la QVT

61. Si oui, de quelle manière ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Relation avec la hiérarchie
- Communication et relationnel entre les collègues
- Lien avec l'entreprise
- Equilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle
- Contenu du travail
- Environnement de travail
- Autre : \_\_\_\_\_

## Nouveau mode d'apprentissage

62. Outre la réorganisation du travail durant la crise sanitaire, la formation à l'officine a elle aussi dû se réinventer afin de répondre aux exigences DPC (développement professionnel continu) avec l'émergence d'un nouveau mode d'apprentissage : la
- visioformation**
- .

Pour vous, les classes virtuelles sont :

Une seule réponse possible.

- L'avenir, 100 % des formations devraient l'être
- Idéal pour les formations théoriques moins pour la pratique
- Ce type de formation ne me correspond pas
- Autre : \_\_\_\_\_

## La crise sanitaire semble avoir accentué deux phénomènes.

Télémedecine et livraison à domicile

63. Pour vous, la crise sanitaire a-t-elle encouragée la télémedecine ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non *Passer à la question 66*

## Avis télémedecine

64. Est-ce une bonne ou mauvaise prestation pour l'officine ? \*

Une seule réponse possible.

- Bonne
- Mauvaise

65. Explicitez

\_\_\_\_\_

## La crise sanitaire semble avoir accentué deux phénomènes

Télémedecine et livraison à domicile

66. Pour vous, la crise sanitaire a-t-elle encouragée la livraison à domicile ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non *Passer à la question 69*

## Avis livraison à domicile

67. Est-ce une bonne ou mauvaise prestation pour l'officine? \*

Une seule réponse possible.

- Bonne
- Mauvaise

68. Explicitez

\_\_\_\_\_

## Reconversion professionnelle

La crise du Covid-19 a mis en évidence celle des ressources humaines à l'officine. Déjà présente, elle s'est aggravée depuis la pandémie du COVID-19.

69. Envisagez-vous de vous reconvertir professionnellement un jour ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non *Passer à la question 71*

## Explicitez

70. Si oui, pourquoi ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Rémunération
- Manque de reconnaissance
- Charge de travail
- Horaires
- Autre : \_\_\_\_\_

"Place au pharmacien soignant, bien dans sa blouse"

71. La crise sanitaire-a-t-elle changée la vision et attentes de vos patients ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non *Passer à la question 73*

72. Si oui, en quoi ?

Expertise, proximité, instantanéité, polyvalence des services etc.

#### STRATEGIE ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION DE L'OFFICINE

73. Selon vous, le terme « **gouvernance d'entreprise** » dans la pratique officinale est : \*

*Pour rappel la gouvernance d'entreprise, se définit comme un système déployé dans l'objectif de diriger et de contrôler l'entreprise de la manière la plus optimale, tout en protégeant les intérêts des parties prenantes (direction, salariés, fournisseurs, clients etc.)*

Une seule réponse possible.

- Indispensable  
 Importante  
 Pas importante  
 Non applicable  
 Ne sait pas

74. Pilotage d'entreprise : La stratégie de votre pharmacie est-elle formalisée ? \*

Existe-t-il une **trace écrite** de cette stratégie et des objectifs à atteindre?

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

75. Pilotage d'entreprise : Connaissez-vous la stratégie déployée par votre officine et ses moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

76. Etes vous d'accord avec l'affirmation suivante : \*

Une seule réponse possible par ligne.

	D'accord	Pas d'accord
La pharmacie de demain est un espace de santé caractérisé par la polyvalence des services proposés (dépistage, animations, ateliers etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

77. De manière générale: faut-il selon vous, orienter la stratégie de développement de l'officine autour des nouvelles missions ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

78. Si non, pourquoi?

\_\_\_\_\_

79. Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : \*

Une seule réponse possible par ligne.

	D'accord	Pas d'accord
La limitation des déplacements durant la crise sanitaire et la désertification médicale dans certains endroits ont accentué le besoin de digitalisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les nouvelles missions novatrices complémentaires à l'activité du médecin généraliste ont revalorisé l'image du métier du pharmacien d'officine auprès des patients et des pouvoirs publics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La diversification de l'offre médicale et les nouveaux services associés demandent des besoins humains et financiers plus importants qui conduiront à une augmentation des transferts ou des regroupements d'officine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pilotage d'entreprise et **indicateurs internes**

Les indicateurs permettent d'**anticiper les résultats** d'une entreprise et d'**orienter** ses prises de **décision** dans le but d'**améliorer sa performance**. Ses indicateurs peuvent être recueillis dans un tableau de bord afin d'être analysés.

80. Pilotage d'entreprise : Votre pharmacie a-t-elle défini des indicateurs \* internes à la pharmacie dans le but de les analyser ?

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 83  
 Ne sait pas Passer à la question 83

## Précisions indicateurs

81. Si oui, à quelle fréquence les analyse-t-elle ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Journalière  
 Hebdomadaire  
 Mensuelle  
 Trimestrielle  
 Annuelle  
 Ne sait pas  
 Autre : \_\_\_\_\_

82. Selon vous, lesquels sont les plus importants ?

Exemple d'indicateurs : Fréquentation/mois ; Besoin en fond de roulement ; Trésorerie ; Taux de marge ; Panier moyen hors-ordonnance ; Chiffre d'affaires ; Taux de promis ; Nombre d'erreurs de stock ; nombre d'entretiens pharmaceutiques ; nombre de vaccination etc.

\_\_\_\_\_

**LOCAUX ET AGENCEMENT**

83. La profession se médicalisant, l'agencement des locaux dans lesquels \* vous exercez vous semble-t-il suffisamment adapté?

Une seule réponse possible par ligne.

	Oui	Non
Espace de confidentialité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surface de ventes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zones d'échanges et ateliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comptoirs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

84. Si non, relever les espaces à améliorer et/ou à créer  
Facultative

\_\_\_\_\_

85. Avez-vous plusieurs espaces de confidentialité ? \*

Au minimum, un espace de confidentialité et un local orthopédique distinct

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 87

## Précision espaces de confidentialité

\_\_\_\_\_

86. Si oui, était-ce le cas avant le covid ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

**MOYENS DE COMMUNICATION A L' OFFICINE**

87. Communication interne à l'officine : Utilisez-vous les messageries internes du logiciel de gestion officinal (LGO) ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

88. Utilisez-vous la messagerie sécurisée en Santé (MSS) ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 91

## Précision MSS

89. Si oui, à quelle fréquence utilisez-vous la MSS (messagerie sécurisée en Santé) ?

Une seule réponse possible.

- Systématiquement  
 Souvent  
 Occasionnellement  
 Rarement

90. Pour qui ?

Plusieurs réponses possibles.

- Praticiens hospitaliers  
 Médecins généralistes  
 Spécialistes libéraux  
 Infirmiers  
 Kinésithérapeutes  
 Autre : \_\_\_\_\_

**VERS UN PARCOURS DE SOINS STRUCTURES**

91. Le développement de nouvelles missions va-t-il modifier l'organisation **interne** de la pharmacie ?

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non Passer à la question 93  
 Ne sait pas Passer à la question 93

## Explicitiez

92. Si oui, de quelle manière ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- Prise de rendez-vous  
 Délégation des tâches  
 Edition / Mise à jour de procédures  
 Mise en place d'indicateurs de performance  
 Nomination d'un pharmacien référent de journée  
 Planification des tâches (qui fait quoi et quand ?)  
 Autre : \_\_\_\_\_

## Organisme externes et prise de rendez-vous

93. Avec le développement des services proposés, avez-vous dû faire appel à des organismes externes? \*

Exemples d'organismes externes : doctolib, site internet (me soigner) etc..

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

94. Si oui, citer un exemple

Exemples d'organismes externes : doctolib, site internet (me soigner) etc..

\_\_\_\_\_

95. La mise en place de services requiert du temps et de l'organisation. \*

Avez-vous mis en place la prise de rendez-vous ?

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non *Passer à la question 98*

Précision rendez-vous

La prise de rendez-vous à l'officine peut être un véritable atout organisationnel. Cependant une des forces des pharmacies d'officine n'est-elle pas de pouvoir consulter des professionnels de santé directement accessible et sans rendez-vous ?

96. Si oui, pour quel(s) type(s) de service(s) ? \*

Plusieurs réponses possibles.

- TROD  
 Vaccination  
 Entretiens pharmaceutiques  
 Téléconsultation  
 Prise de tension  
 Bilan auditif  
 Autre : \_\_\_\_\_

97. Selon vous, vos patients sont-ils réceptifs à ces prises de rendez-vous ? \*

Pour les entretiens, les ateliers, les TROD, la vaccination etc.

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Autre : \_\_\_\_\_

#### Exercice coordonné

La pharmacie de demain semble s'inscrire dans celui du virage ambulatoire en tant que véritable **espace de santé de proximité et connecté** (réalisation de dépistages, diagnostic, vaccinations, téléconsultations, entretiens etc). Pour que cela soit efficient, une coopération interprofessionnelle est indispensable.

98. Comment définirez-vous votre relation avec les autres professionnels de santé alentours ? \*

Une seule réponse possible.

- Excellente  
 Bonne  
 Mauvaise  
 Ne sait pas

99. Pensez-vous que ces professionnels de santé seraient prêts à s'inscrire durablement dans une démarche d'exercices coordonnés? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non  
 Ne sait pas

100. Votre pharmacie fait-elle partie d'une des organisations ci-dessous ? \*

Une seule réponse possible par ligne.

	Oui	Non	Ne sait pas
Maison de santé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CPTS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**IMPORTANCE DE LA DEMARCHE QUALITE : VERS UNE LABELLISATION**

101. Votre pharmacie a-t-elle une certification qualité ? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 En cours  
 Non  
 Ne sait pas

102. **Pharmacie responsable** : Au-delà de la cause environnementale, les pharmacies durables positionnent le bien être humain au cœur de leurs activités. Elles sont de plus en plus nombreuses à instaurer des démarches **RSE**.

Est-ce le cas pour votre pharmacie ?

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Pour rappel : "La démarche RSE se définit comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes"

Une seule réponse possible.

- Oui *Passer à la question 103*  
 Non *Passer à la question 104*  
 Ne sait pas

Explicitez

103. Si oui, comment ?

\_\_\_\_\_

Explicitez

104. **Si non**, souhaiteriez-vous le développer à l'avenir ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

---



# Serment de Galien



« En présence des Maîtres de la Faculté, des Conseillers de l'Ordre des Pharmaciens et de mes condisciples, je jure :

**D'honorer ceux qui m'ont instruit(e) 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 et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine.**

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

**Que je sois couvert(e) d'opprobre et méprisé(e) de mes confrères si j'y manque ».**

## **MATURITÉ MANAGÉRIALE DE L'OFFICINE SUITE À LA CRISE SANITAIRE**

### **Résumé**

Le modèle économique des officines repose historiquement sur la vente de médicaments et de produits de santé. Cependant, la politique de maîtrise des dépenses de santé entraîne une baisse continue du prix du médicament. De fait, cette baisse impacte directement le chiffre d'affaires des officinaux. Pour faire face à cette réalité, les officines doivent adapter leur modèle économique en diversifiant leurs activités. La pandémie de Covid-19 a indéniablement joué un rôle en accélérant l'attribution de nouvelles missions à la profession. En conséquence, il est aujourd'hui monnaie-courante d'observer au sein des officines françaises, l'émergence de nouveaux services. La vaccination, le dépistage ou la téléconsultation sont des services à haute valeur ajoutée qui positionnent le pharmacien au cœur du système de soins et non plus en bout de chaîne. Bien que nécessaires, ces adaptations ne sont pas sans mal car elles impliquent de lourds investissements aussi bien d'ordre organisationnel que personnel. Ce travail expose dans un premier temps l'environnement complexe dans lequel les officinaux évoluent avant de proposer un diagnostic stratégique de la pharmacie d'officine dans le but d'apporter les éléments de réflexion quant à la mise en place d'une stratégie managériale efficace. Dans un second temps, une enquête réalisée auprès des officinaux montrent que ces derniers sont conscients des changements actuels et futurs mais qu'ils ne sont pas toujours en mesure de s'adapter se heurtant à la pénurie de ressources humaines ou à la complexité de ces nouvelles missions. Pour finir, cette thèse propose un certain nombre de recommandations afin d'aiguiller les officinaux actuels et futurs à s'adapter aux changements et à s'inscrire durablement dans l'officine de demain.

**MOTS CLÉS :** Management, Officine, Crise sanitaire, Organisation, État des lieux

**SPÉCIALITÉ :** Officine