

Extraits



# Distribution & Economie de l'officine en France

**Perspectives 2020**

***Mieux Connaître – mieux Comprendre – pour mieux Décider***

Octobre 2015

 **Smart Pharma Consulting**

1, rue Houdart de Lamotte – 75015 Paris – France  
Tel.: +33 6 11 96 33 78 – Fax: +33 1 45 57 46 59  
E-mail: [jmpeny@smart-pharma.com](mailto:jmpeny@smart-pharma.com)  
Website: [www.smart-pharma.com](http://www.smart-pharma.com)

## Sommaire du rapport complet

---

<b>1. Introduction</b>	<b>p. 3</b>	<b>4. Leviers d'optimisation de l'économie officinale</b>	<b>p. 131</b>
1.1. Présentation de l'étude	p. 3	4.1. Accroître les ventes	p. 133
1.2. Marché pharmaceutique mondial (2014 – 2020)	p. 4	4.2. Etendre les services	p. 151
1.3. Marché pharmaceutique français (2014 – 2020)	p. 17	4.3. Réduire les coût d'achats	p. 183
<b>2. Distribution du médicament à l'officine</b>	<b>p. 40</b>	4.4. Améliorer la gestion	p. 185
2.1. Organisation du système	p. 40	4.5. Réduire le nombre d'officines	p. 187
2.2. Cadre réglementaire	p. 47	<b>5. Perspectives &amp; Enjeux stratégiques (2014 – 2020)</b>	<b>p. 191</b>
2.3. Economie du système	p. 69	5.1. Autorités de santé & Payeurs	p. 192
2.4. Fabricants (laboratoires pharmaceutiques)	p. 71	5.2. Fabricants (laboratoires pharmaceutiques)	p. 193
2.5. Grossistes-répartiteurs	p. 76	5.3. Prescripteurs	p. 194
2.6. Dépositaires	p. 87	5.4. Clients (patients / consommateurs)	p. 195
2.7. Groupements de pharmaciens	p. 90	5.5. Distributeurs (grossistes-répartiteurs, dépositaires, groupements de pharmaciens, pharmaciens d'officine)	p. 196
2.8. Pharmaciens	p. 106		
2.9. Patients / Clients	p. 116		
<b>3. Economie de l'officine (2014 – 2020)</b>	<b>p. 121</b>	<b>6. Conclusions</b>	<b>p. 203</b>

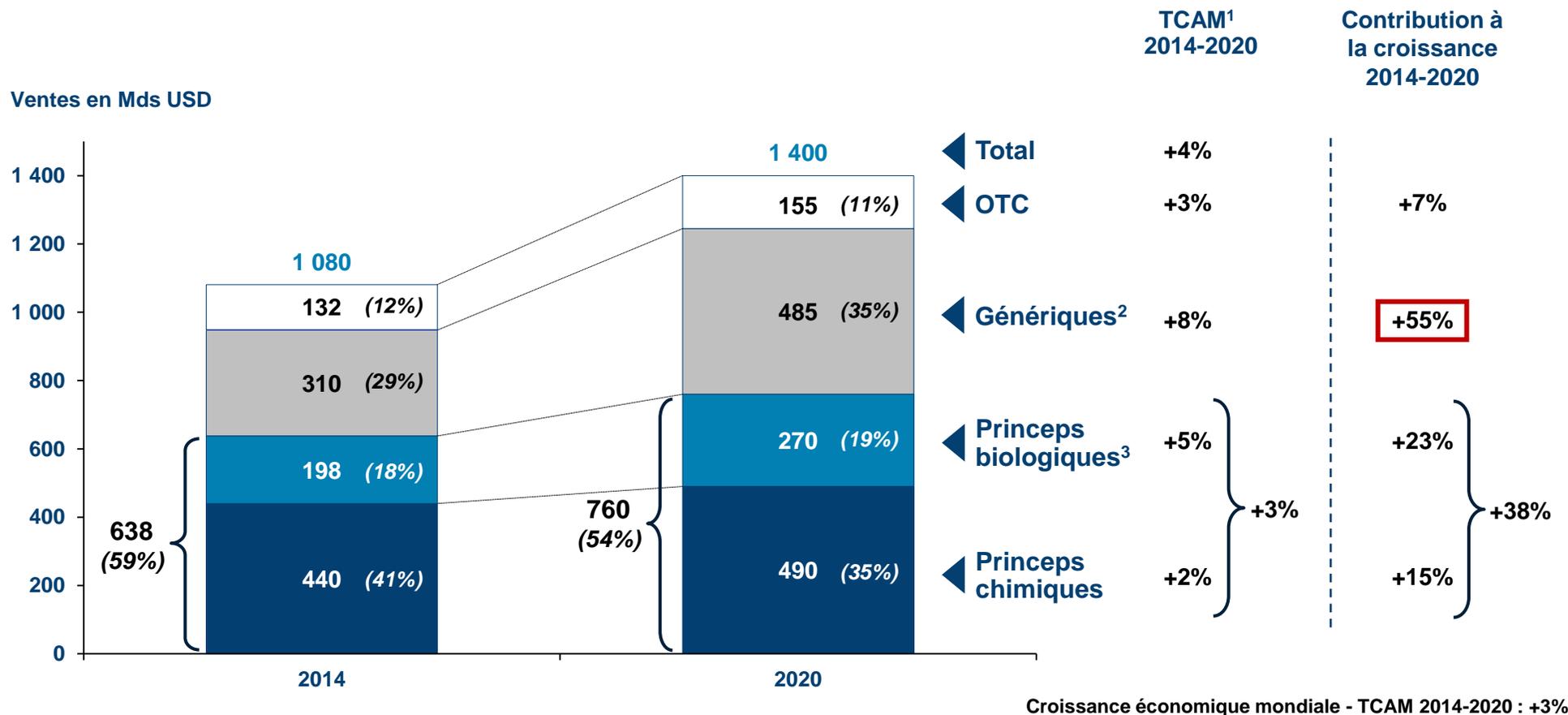
### La situation économique difficile que traversent les distributeurs conduit à s'interroger sur les perspectives futures des acteurs en présence

#### Contexte et objectifs de l'étude

- Les politiques successives visant à **maîtriser l'évolution des dépenses de santé**, que ce soit au niveau mondial ou en France, ont pesé sur l'évolution de la performance des acteurs du marché pharmaceutique et notamment des distributeurs, qu'il s'agisse des grossistes-répartiteurs, des dépositaires ou des officinaux
- Par ailleurs, la **crise économique** de ces dernières années tend à **freiner les achats de produits non remboursés vendus en pharmacie** et à rendre les consommateurs davantage sensibles aux prix pratiqués
- Dans ce contexte, Smart Pharma Consulting a souhaité réaliser une analyse économique de la distribution et de l'économie de l'officine et réfléchir aux **perspectives d'évolution probables à l'horizon 2020**
- Afin d'évaluer précisément la situation actuelle et d'anticiper les évolutions futures des acteurs impliqués dans la chaîne de distribution des médicaments, et notamment des officinaux, Smart Pharma Consulting a tenté de répondre aux questions clés suivantes :
  - Comment est organisée la distribution des médicaments vendus en officines ?
  - Quelle est la position concurrentielle des différents acteurs en présence ?
  - Quelles sont les principales mesures réglementaires imposées par les autorités de santé et leur impact ?
  - Comment les différents acteurs du marché s'adaptent-ils à ces mesures ?
  - Quelles seront les principales évolutions structurelles de la distribution du médicament d'ici 2020 ?
  - Comment les pharmaciens peuvent-ils améliorer l'économie de leur officine ?
  - Comment les acteurs de la chaîne de distribution peuvent-ils collaborer avec les laboratoires pharmaceutiques ?

**Les génériques devraient devenir un segment aussi important que celui des médicaments princeps chimiques et contribuer à 55% de la croissance d'ici 2020**

### Croissance du marché pharmaceutique par segment (2014 – 2020)

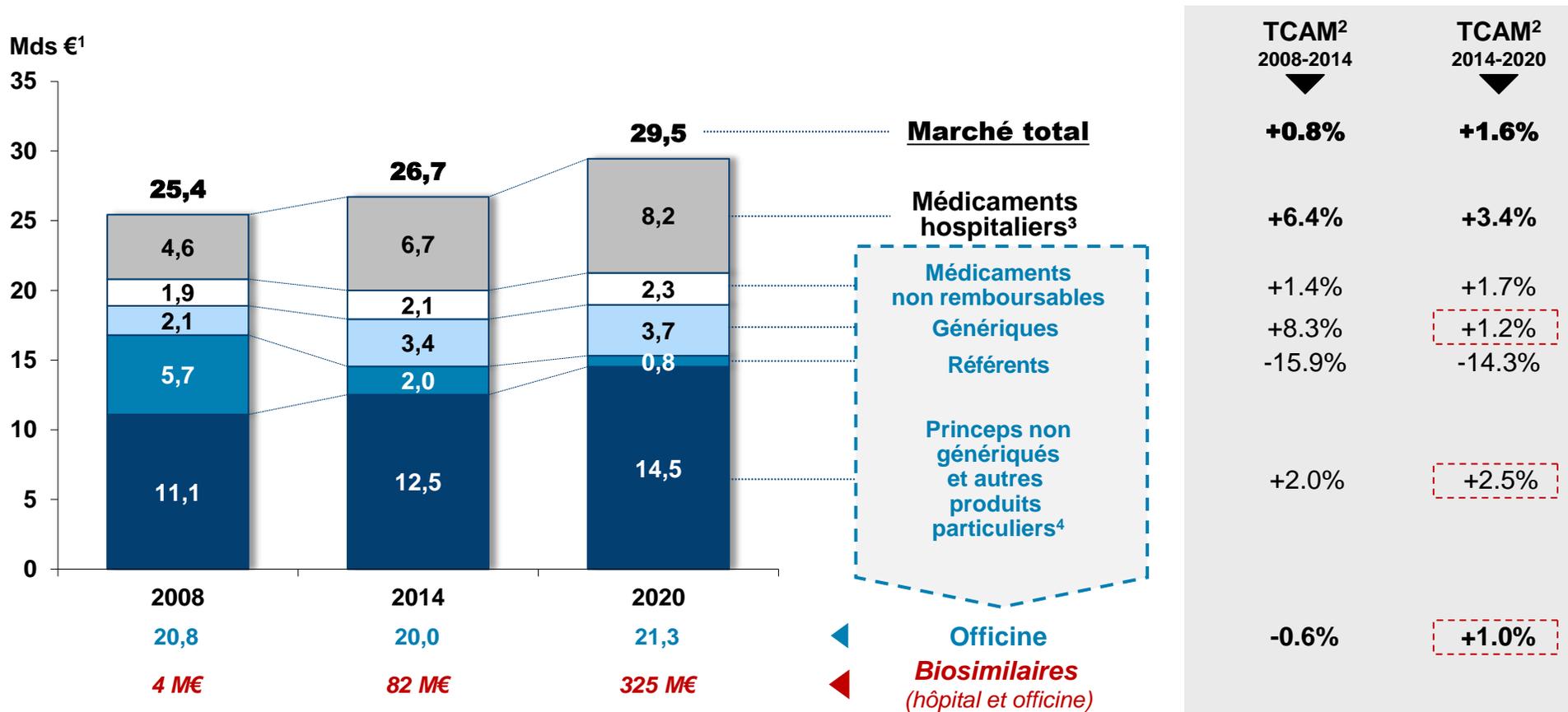


Sources : IMS Health 2014 – Nicholas Hall's OTC Yearbook 2013 – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Taux de croissance annuel moyen – <sup>2</sup> Y compris génériques de marque ou sans marque ainsi que les biosimilaires, mais à l'exclusion des produits OTC – <sup>3</sup> A l'exclusion des biosimilaires, ces derniers étant regroupés au sein des génériques

D'ici fin 2020, les médicaments (remboursés ou non) vendus à l'officine devraient croître de seulement 1%, compte-tenu des baisses de prix qui seront imposées

### Prévision des ventes de médicaments par segment de marché (2008 – 2014 – 2020)

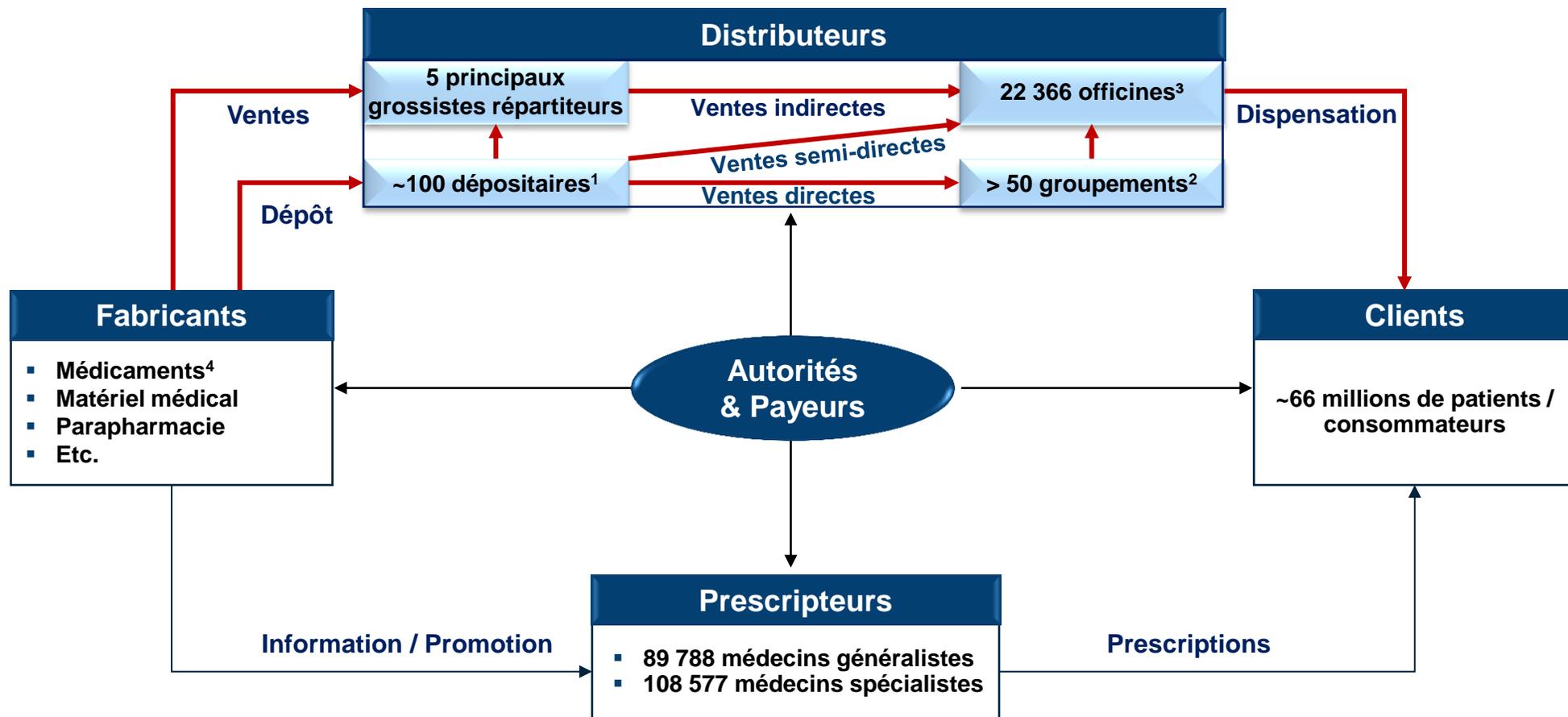


Sources : Tableau de bord du GERS, données GERS et Top GERS 2014 – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Prix fabricant constant – <sup>2</sup> Taux de croissance annuel moyen – <sup>3</sup> Ventes estimées, incluant les remises et dont ventes hospitalières de biosimilaires et produits en sus de la T2A et en rétrocession – <sup>4</sup> Ventes de médicaments n'appartenant pas à un groupe générique, qu'il s'agisse de princes brevetés ou non, ou bien d'autres produits particuliers (calcium, sodium, potassium, paracétamol, etc.)

Le circuit de la distribution des médicaments implique quatre catégories d'acteurs qui sont fortement tributaires des décisions des autorités et du payeur public

#### Acteurs du circuit de la distribution des médicaments

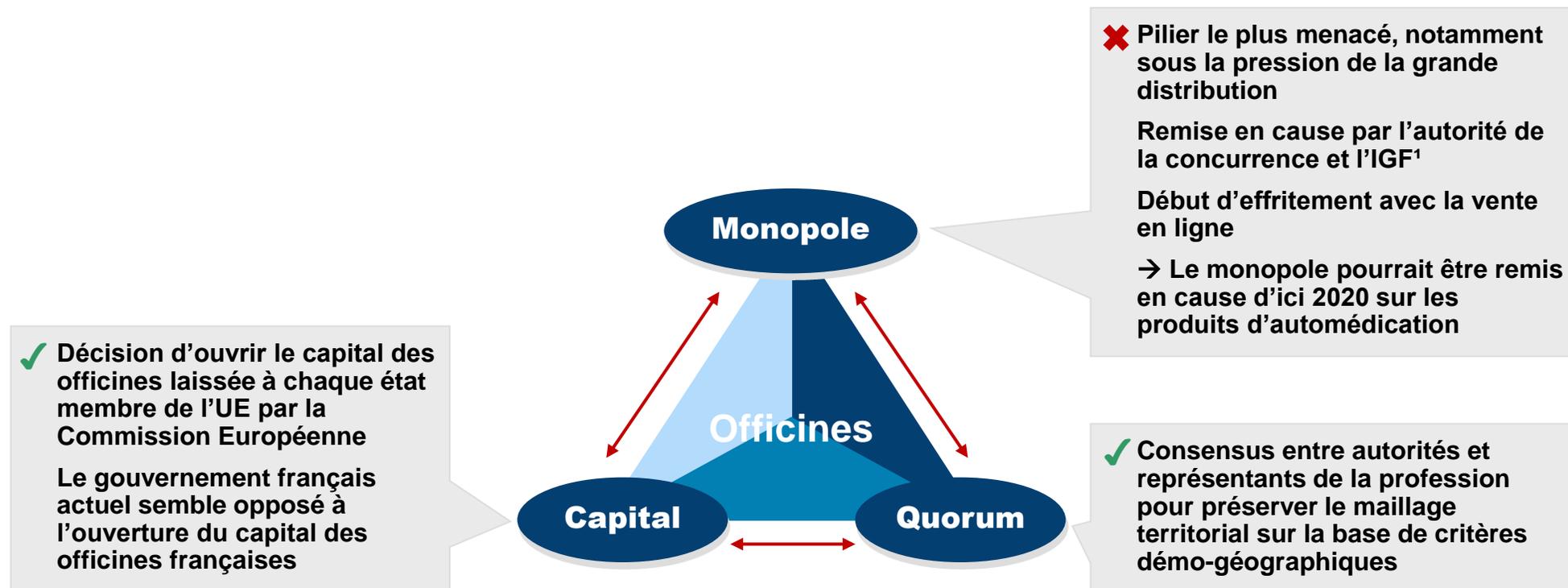


Sources : LEEM - GERS – Ordre des pharmaciens – ANSM – “Atlas de la démographie médicale en France, situation au 1<sup>er</sup> Janvier 2015 CNOM” – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Etablissements accrédités par l'ANSM comme ayant une activité de dépositaire – <sup>2</sup> Dont 18 groupements comptant individuellement plus de 500 adhérents – <sup>3</sup> 80% sont rattachées à des groupements de pharmaciens – <sup>4</sup> A prescription médicale obligatoire ou facultative, remboursés ou non

Des trois piliers fondamentaux de la pharmacie d'officine, seul le monopole sur la dispensation des médicaments d'automédication pourrait être remis en cause

### Les trois piliers fondamentaux de la pharmacie d'officine

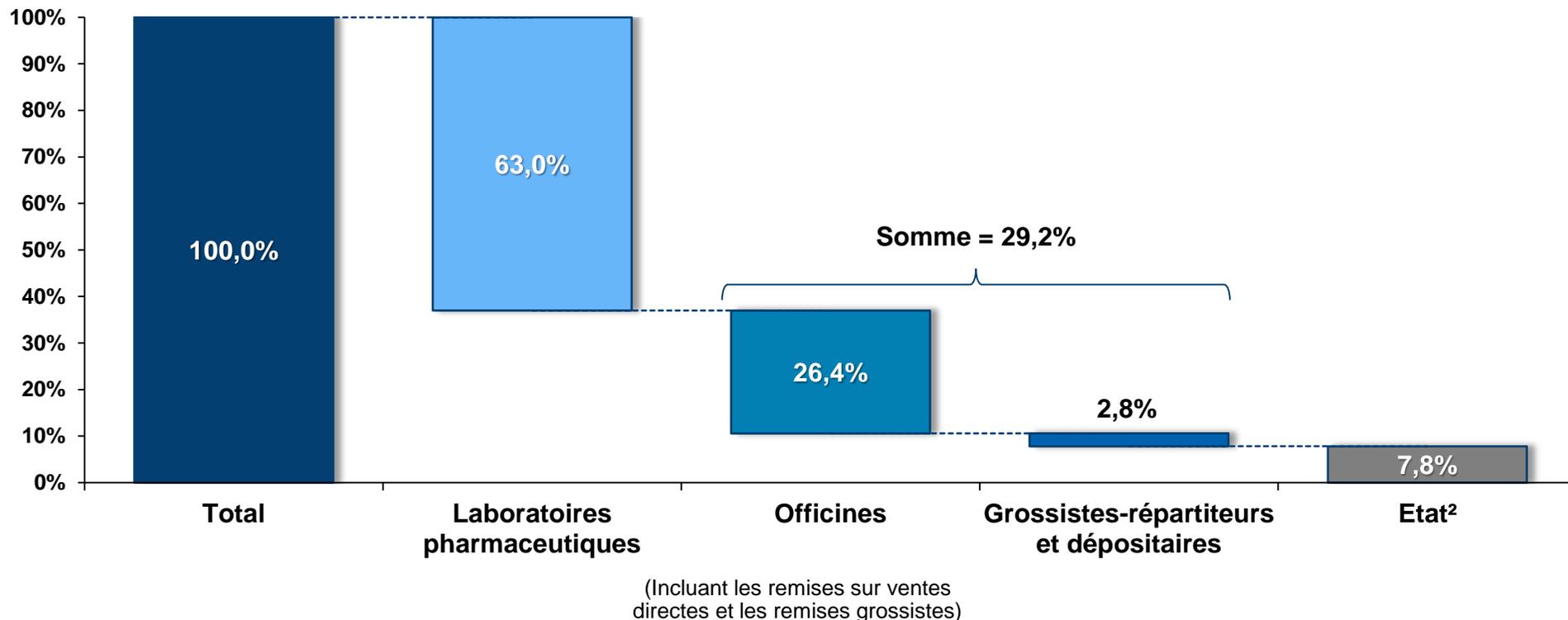


✅ Pas de remise en cause / soutien      ❌ Remise en cause / défavorable

La distribution retient en moyenne 29,2% de la valeur des médicaments remboursables vendus par le canal officinal

### Distribution des revenus des médicaments remboursables (2014)

Pourcentage du chiffre d'affaires total<sup>1</sup>

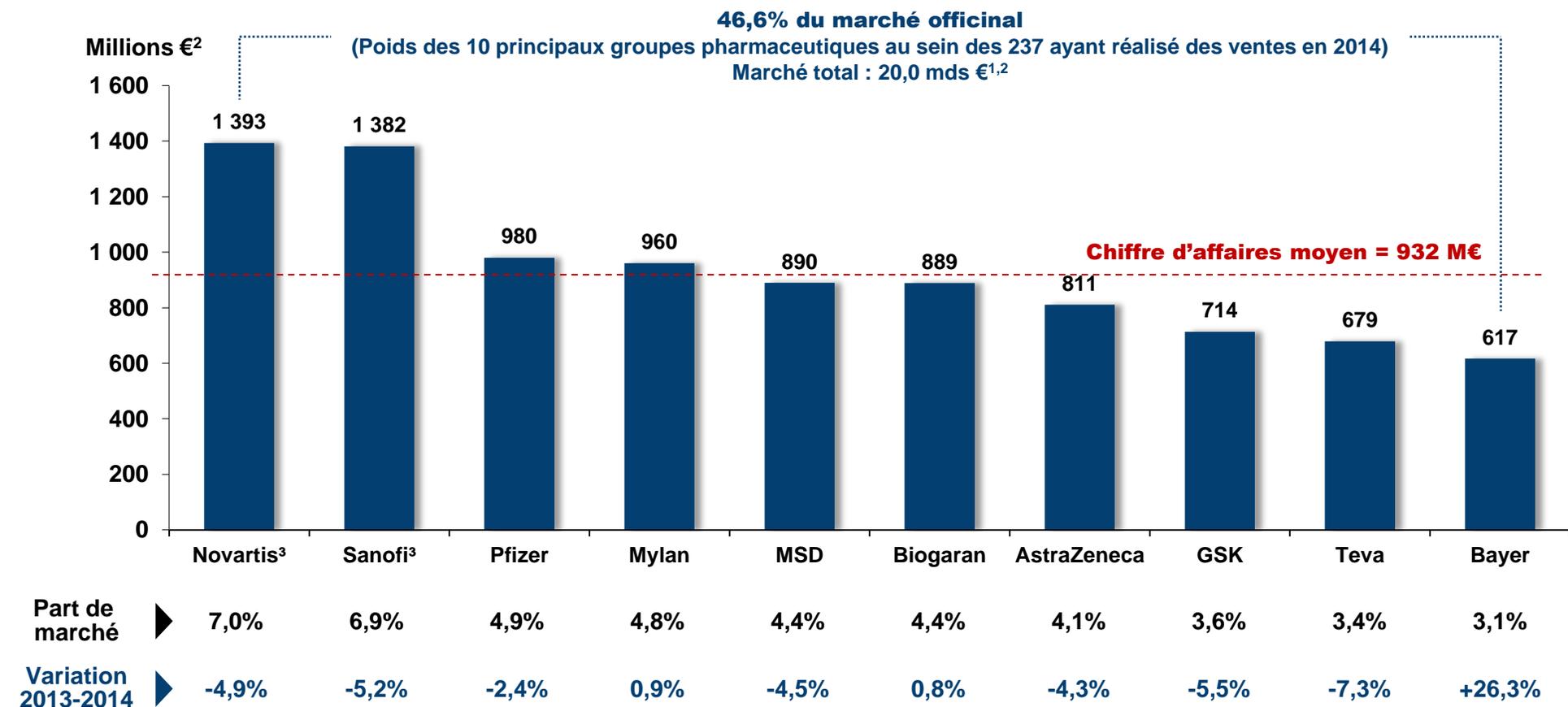


Sources : LEEM ("Bilan économique 2015") – CSRP sur la base du GERS – ACOSS – ANSM – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Prix public TTC – <sup>2</sup> TVA, taxes sur les ventes directes / la promotion et charges dues à l'ANSM et à l'ACOSS (Caisse nationale du réseau des URSSAF)

En 2014, les 10 groupes pharmaceutiques ayant généré le plus de ventes en France ont représenté ~47% du marché officinal, avec Novartis et Sanofi en première ligne

### Top 10 des groupes pharmaceutiques<sup>1</sup> – Marché officinal en valeur (2014)



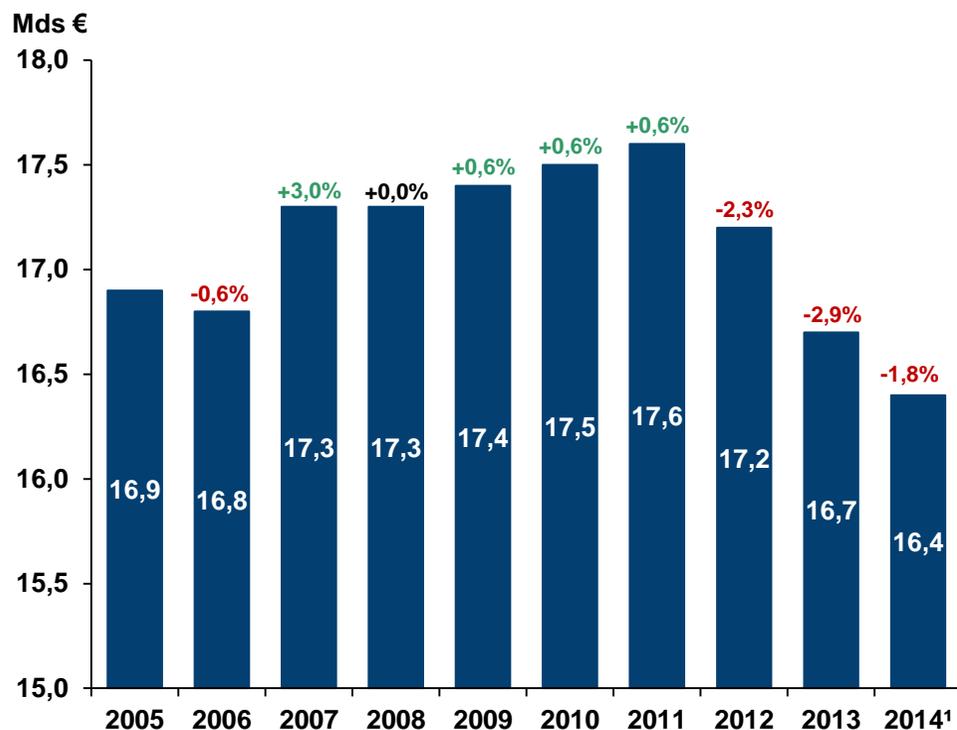
Sources : GERS – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Y compris génériques – <sup>2</sup> Prix fabricant hors-taxes  
– <sup>3</sup> A l'exclusion de Zentiva et de Sandoz

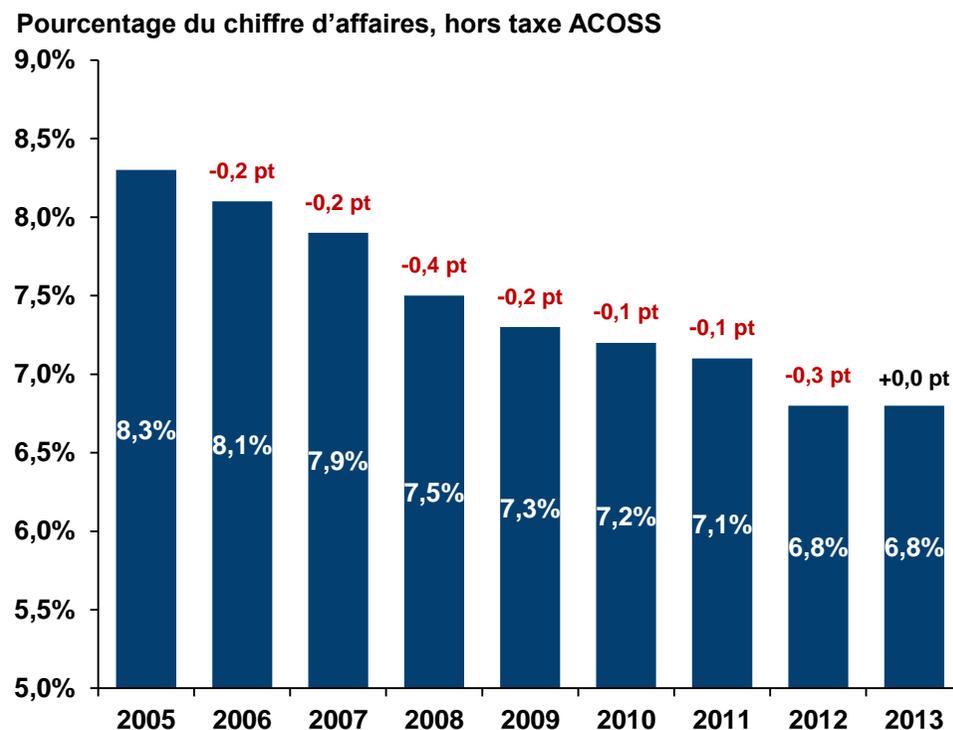
Alors que le chiffre d'affaires du secteur fluctue depuis 2005, la rentabilité des grossistes-répartiteurs recule année après année

### Evolution du chiffre d'affaires et de la marge brute des grossistes-répartiteurs

Chiffre d'affaires<sup>2</sup>



Taux de marge brute<sup>2</sup>



Sources : CSRP – Astera – Xerfi – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Estimation Xerfi – <sup>2</sup> Prix grossiste hors taxe, sur les spécialités remboursables

### OCP – Présentation générale du groupe



#### Actionnariat :

McKesson (Etats-Unis)  
via Celesio (Allemagne)

#### Dates clés :

**1924** : Création d'OCP par l'union de trois sociétés

**2013** : Nouvelle identité visuelle, avec la devise « Parce que la santé n'attend pas » étendue à l'ensemble des activités

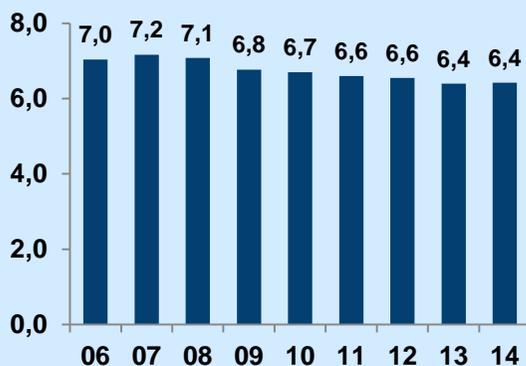
#### Chiffres clés 2014

Chiffre d'affaires France	6 420 M€
Croissance sur un an	+0,3%
Part de marché en France <sup>1</sup>	34,5%
Nombre d'établissements grossistes-répartiteurs	45
Nombre de pharmacies clientes	16 000 <sup>2</sup>
Nombre de références	36 000 <sup>3</sup>

### Activités

- **OCP Répartition est la structure grossiste-répartiteur** du groupe OCP. Elle assure la distribution des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques
- **Depuis quelques années, la société a rationalisé son réseau** d'établissements afin d'améliorer la productivité et de baisser les coûts d'exploitation
- Elle dispose d'un **nombre restreint d'établissements quasi intégralement automatisés**
- Les ventes de la société se répartissent ainsi :
  - **92,4%** du chiffre d'affaires de 2014 pour les **médicaments**
  - **7,6%** pour les **autres produits** (dispositifs médicaux, diététique, hygiène, etc.)

#### Chiffre d'affaires du groupe OCP en France (Mds €)



### Initiatives de différenciation

- **Etradi** : Plateforme de plus de 800 produits à forte rotation
- **Virtuose** : Plateforme dédiée aux offres des groupements sur les génériques, l'OTC et la parapharmacie
- **Pharméa** : Plateforme dédiée aux produits pour l'autodiagnostic
- **Dépotrade** : Centrale d'achat
- **Pharmactiv** : Groupement de pharmaciens (1 650 adhérents)
- **Optimum** : Enseigne de Pharmactiv (472 adhérents) permettant de disposer d'outils et de services supplémentaires
- **OCP Connect** : Accompagnement des laboratoires et mise en relation avec les pharmaciens
- **OCP Services** : Services proposés aux pharmaciens pour les aider dans leur quotidien, regroupés en trois catégories : la gestion de l'officine, la fidélisation des clients et l'offre spécifique d'installation
- **OCP Point** : Site Internet permettant aux pharmaciens de consulter l'ensemble des offres promotionnelles auxquelles ils ont accès pour un produit donné

**Les dépositaires assurent 1/3 des volumes de médicaments distribués aux officines, qu'ils soient filiales de grossistes-répartiteurs, de transporteurs ou indépendants**

### Rôle, activité et profil des dépositaires

#### Dépositaires pharmaceutiques

##### Définition

- Selon la définition du Code de la Santé Publique, le dépositaire exerce des activités, pour le compte d'un ou de plusieurs fabricants, de stockage et de distribution de produits pharmaceutiques auprès des grossistes-répartiteurs, des hôpitaux et des officines

##### Rôle

- Les dépositaires proposent leurs services dans le cadre de la vente directe aux officines mais aussi auprès des grossistes-répartiteurs. 85% des approvisionnements à l'officine transitent par les dépositaires

##### Activité

- La vocation des dépositaires est nationale ou régionale selon les structures
- En 2014, ils ont assuré la distribution de 37% des médicaments en unité et de 20% en valeur

##### Profil

- Filiales des grossistes-répartiteurs

- Indépendants

- Filiales de groupes de distribution / de transporteurs

##### Exemples

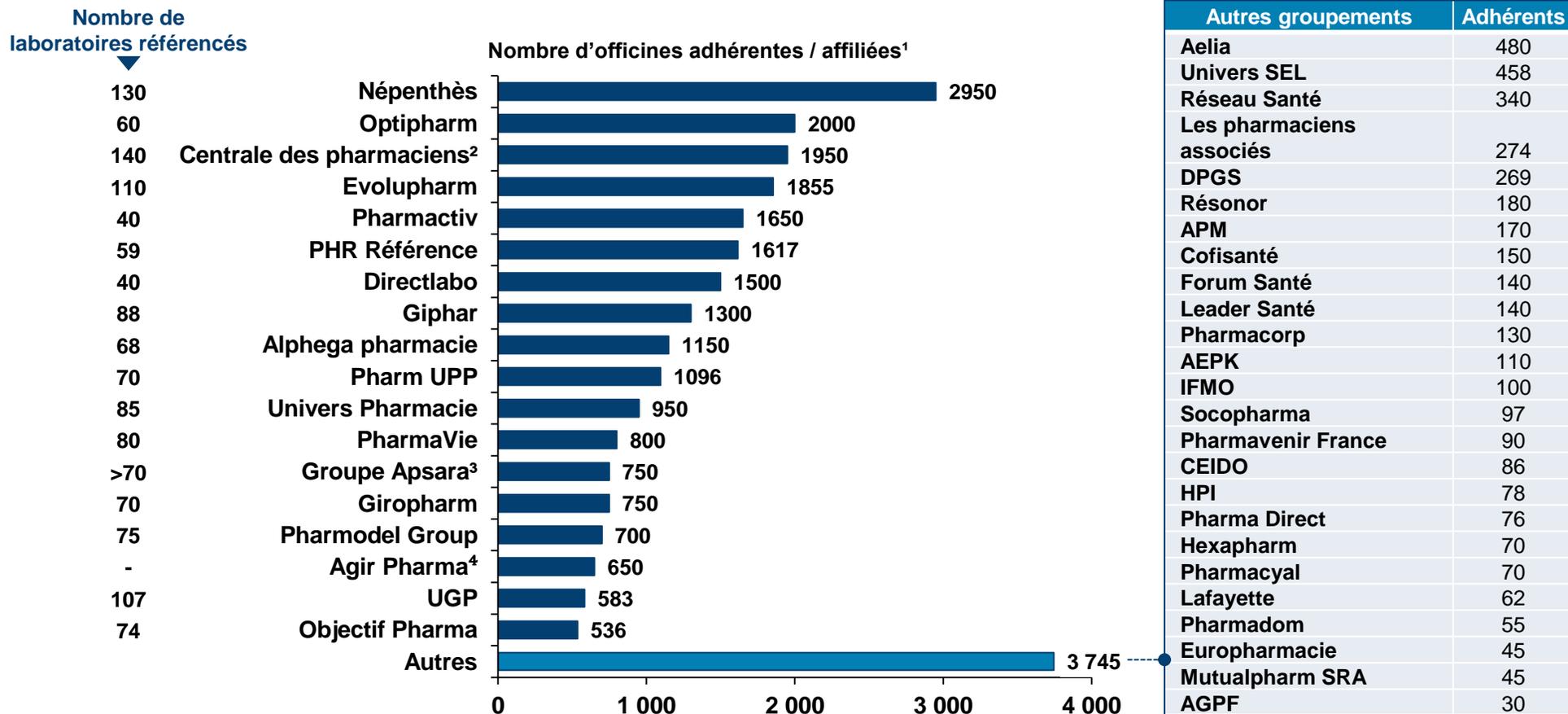
- Movianto (OCP)
- Eurodep (CERP-Rouen)
- Alloga (Alliance Healthcare)

- CSP

- FM Health (FM Logistic)
- Pharmalog (Geodis)
- Rhenus (ex-Wincanton)

Les officines sont regroupées au sein d'une quarantaine de groupements structurés de pharmaciens qui peuvent être régionaux, nationaux ou internationaux

### Classement des groupements de pharmaciens et réseaux d'enseignes (2014)



Sources : Le Quotidien du Pharmacien (13 oct. 2014) – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Les données ont été communiquées par les groupements et les réseaux d'enseigne. Certaines d'entre elles ont été arrondies – <sup>2</sup> Activité de centrale d'achats uniquement – <sup>3</sup> Apsara comprend : Brie-phar, OPA Phar Plus, Pharmalliance, Pharmacab, Unipharm, Paraph, Pharmasud –

<sup>4</sup> Agir Pharma regroupe : PUB06, GIE des pharmaciens catalans, G-Pharm, Pharmax, BSR, Mutualpharm, Pharmacyal, Unipharm, Altapharm, Pharmacorp

### Groupe PHR – Présentation générale du groupement



#### Dates clés :

**1991** : Création du Groupe PHR  
**2004** : Lancement des marques de distributeur  
**2008** : Création de PHR Lab pour fournir des médicaments génériques et des produits de parapharmacie  
**2013** : Lancement du site mapharmacieservices.com (réservation en ligne de produits à retirer en pharmacie)

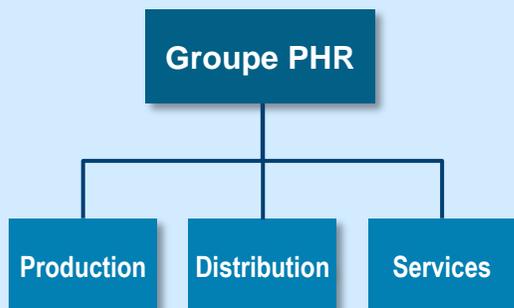
#### Chiffres clés 2014

Nombre d'adhérents	1 617
Nombre d'adhérents sous enseigne du groupement	553
Nombre de MDD <sup>1</sup> liées au groupement	> 5
CA minimal pour l'adhésion	Aucun
Coût de l'adhésion	Aucun
Cotisation annuelle	840€

### Activités

- Créé par des pharmaciens d'officine, le Groupe PHR dispose d'**un groupement**, PHR Référence, et de **deux enseignes** (Pharma Référence et Vidalys)
- Il intervient avec **plusieurs filiales** : **PHR Lab** qui produit des médicaments génériques et de la parapharmacie, **Vivae Santé** qui accompagne dans l'acquisition et la reprise d'officines, **DCI** qui conçoit l'architecture d'intérieur, et **Référence Web** qui propose des services Internet
- Le Groupe PHR possède **plusieurs marques de distributeur** (Inovya, PHR Lab, Pharma Référence, etc.)
- Partenariats** avec Welcoop et les grossistes-répartiteurs OCP et RBP Pharma

### Organisation du groupement Groupe PHR



### Offre de services du Groupe PHR

- Optimisation des achats** : centrale d'achats, short liner, offre au fil de l'eau, centrale vétérinaire, analyse des factures sensibles, grossiste, outil de gestion, partenariats génériques, catalogue de précommandes
- Outils de différenciation et de préférence** : objets connectés, communication par l'objet, produits à la marque, ambiance olfactive et sonore, animation et merchandising, théâtralisation du point de vente, carte de fidélité
- Développement de la notoriété de l'officine** : communication prix, logiciel PLV, site Internet, magazine consumer, journées de dépistage, carnet de vaccination électronique
- Génération de croissance** : entretiens pharmaceutiques, préparation de doses à administrer (PDA), consultations diététiques, marchés (EHPAD, MAD)
- Formations / certifications** : référentiel qualité et certification de services, labellisation pharmacie durable, client mystère

### Position des syndicats de pharmaciens



Syndicat de pharmaciens d'officine	Fédération des Syndicats Pharmaceutiques de France	Union des Syndicats de Pharmaciens d'Officine	Union Nationale des Pharmacies de France
Président	Philippe Gaertner	Gilles Bonnefond	Jean-Luc Fournival
Date de création	1878	2001	1899
Représentativité (URPS 2010)	59%	30%	11%
Convention génériques	Signataire de l'accord pour 2015	Signataire de l'accord pour 2015	Non signataire de l'accord pour 2015
Evolution de la rémunération	Pour la déconnection des prix et volumes	Pour la déconnection des prix et volumes	Pour une re-linéarisation de la marge sur le modèle des grossistes
Nouvelles missions : asthme / AVK	Pour leur développement en l'état	Pour leur développement en l'état	Pour une revalorisation
Nouvelles missions : vaccination par le pharmacien	Pour	(Pas d'information)	Contre
Interprofessionalité	Contre la signature de l'avenant à l'ACIP <sup>1</sup>	Abstenant	Excusé
Vente en ligne de médicaments	Contre l'assouplissement des règles actuelles	Contre l'assouplissement des règles actuelles	Contre la vente en ligne

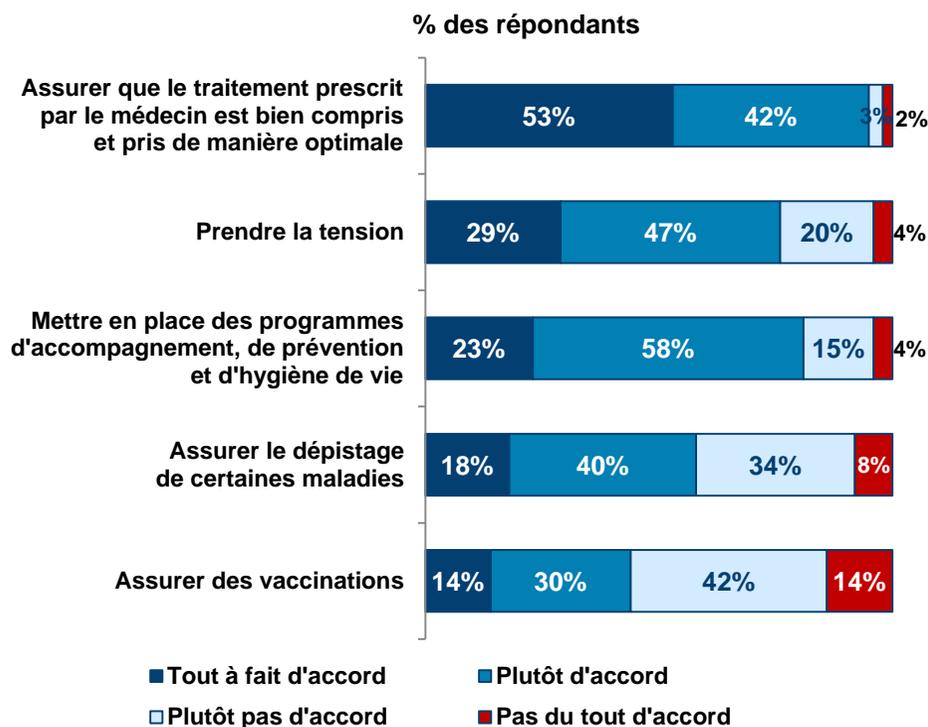
Sources : Moniteur des pharmacies – Communiqués de presse et site web des syndicats FSPF, USPO et UNPF – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Accord Cadre Interprofessionnel

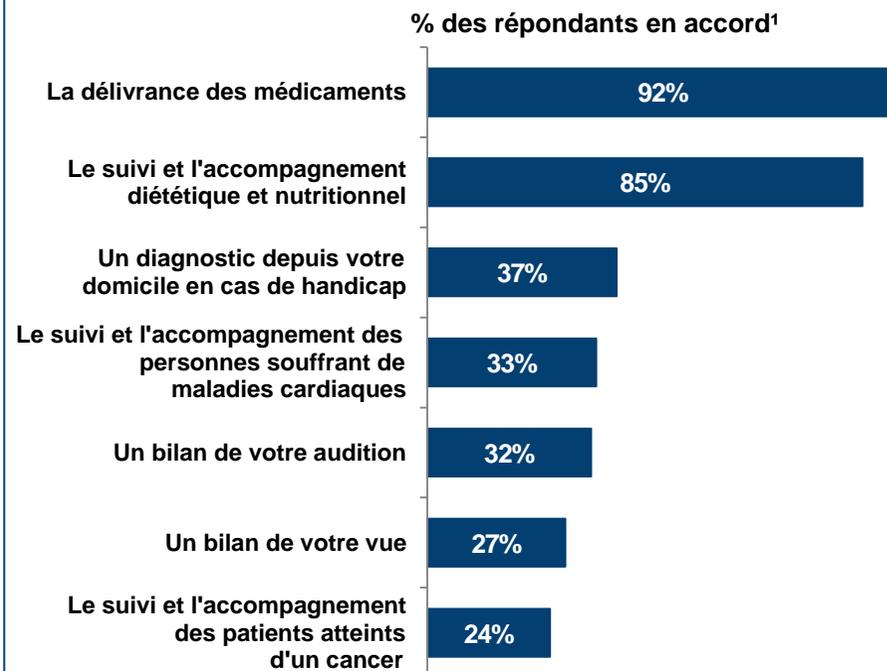
# Les patients estiment que le pharmacien de demain pourrait élargir ses compétences afin d'assurer des missions plus larges

### Perception des nouvelles missions du pharmacien selon les patients

« Pour chacune des missions suivantes, pensez-vous qu'elle fasse partie du rôle du pharmacien ? »



« Pensez-vous que votre pharmacien a les compétences pour assurer demain... ? »



Sources : « Les Français et la pharmacie », étude IPSOS pour le compte de Giphar auprès de 1 003 patients (mai 2014) – « Les Français et la pharmacie de demain », sondage Opinion Way – Pharmacien Manager (décembre 2014) – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Plusieurs réponses possibles

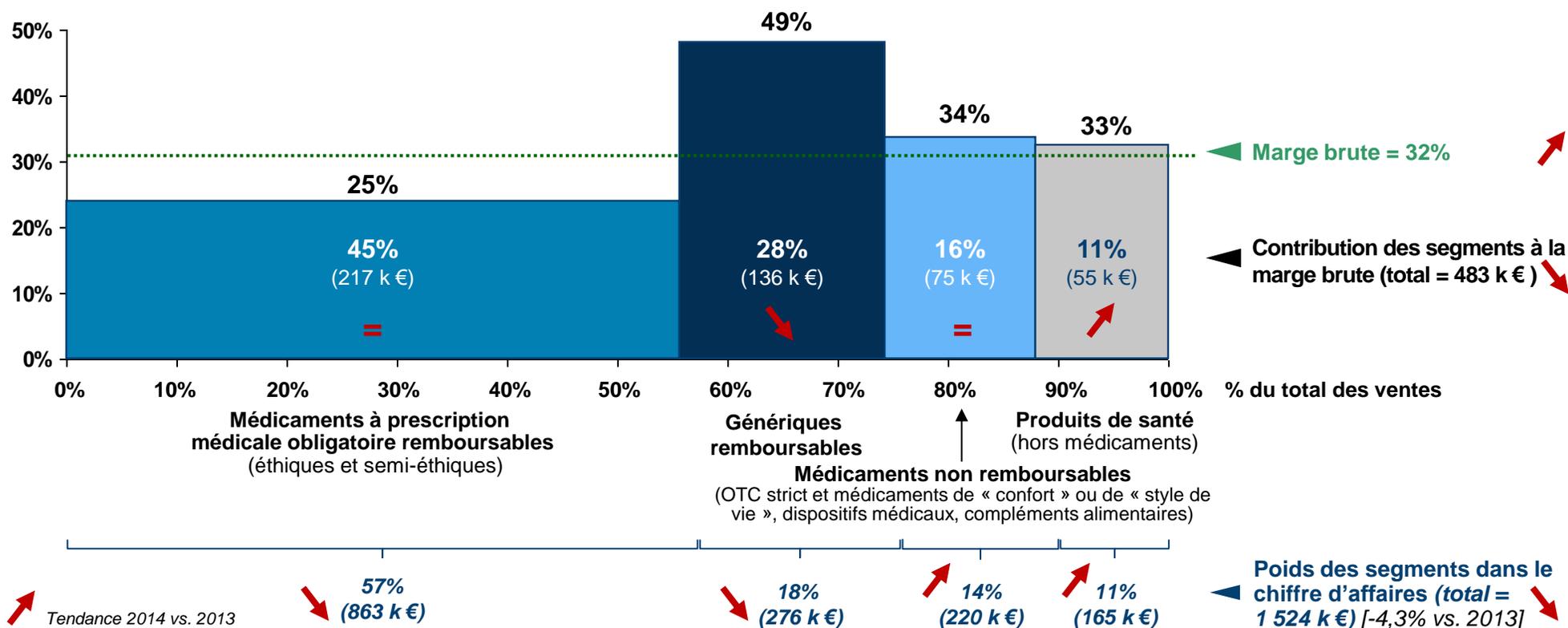
### 3. Economie de l'officine (2014 – 2020)

En 2014, les génériques représentaient 18% des ventes officinales et 28% des marges<sup>1</sup>, grâce aux importantes remises accordées par les génériqueurs aux pharmaciens

#### Structure économique de l'activité des officines en France (2014)

Chiffre d'affaires annuel moyen d'une officine en 2014 : 1 524 k €  
(prix public hors taxes)

Marge brute par segment<sup>1</sup>



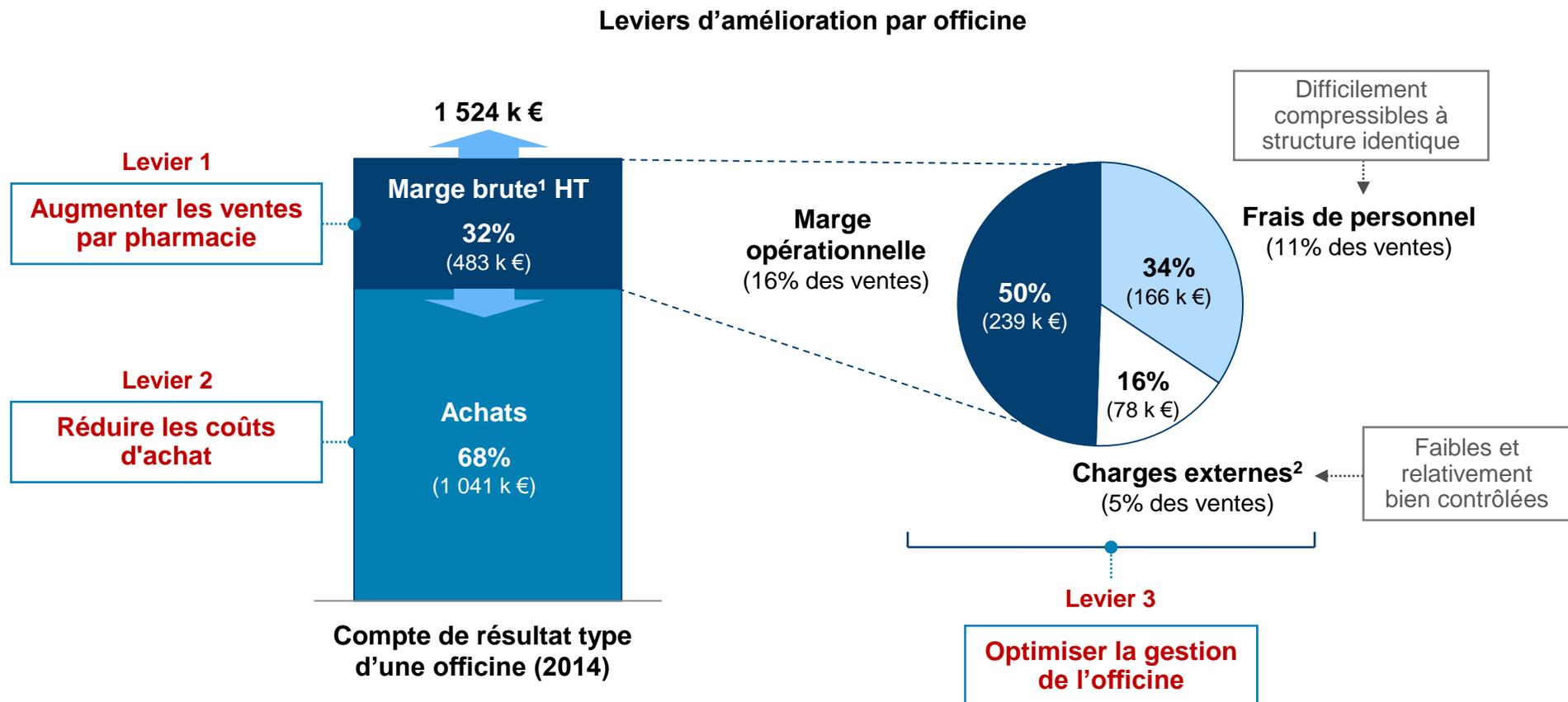
Sources : KPMG (2015) – GERS (2014) – IMS Health (2014) – Analyses Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Incluant les remises, les avantages commerciaux et les entretiens pharmaceutiques des patients sous AVK. La rémunération moyenne annuelle par officine est estimée à 65 €, à raison de 40 € par patient pour 3 entretiens par an

## 4. Leviers d'optimisation de l'économie officinale

L'optimisation de la performance économique des officines repose sur trois leviers principaux

### Principaux leviers d'amélioration de l'économie d'une officine



## 4. Leviers d'optimisation de l'économie officinale

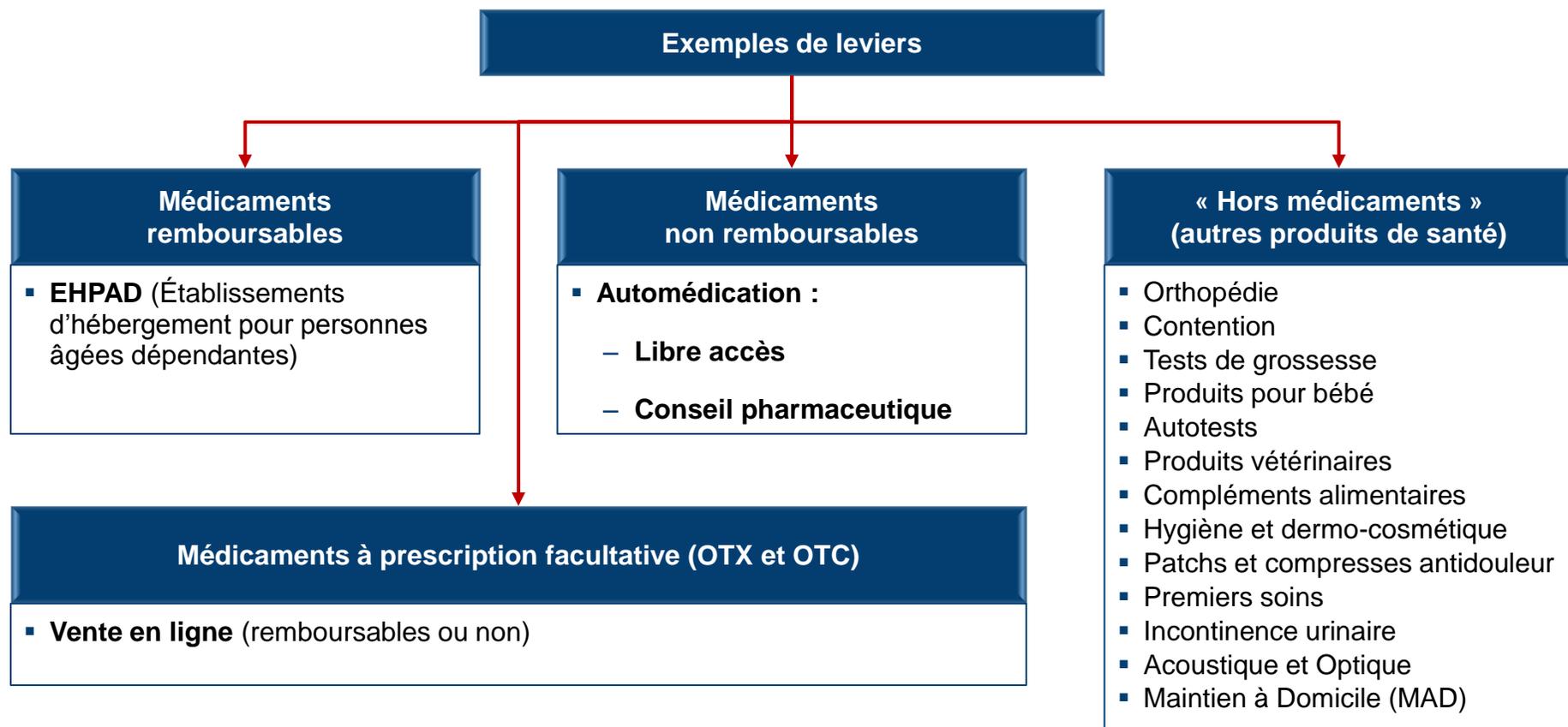
Le potentiel d'amélioration de la performance des officines est important, encore faut-il que les pharmaciens acceptent de redéfinir leur rôle et de se réorganiser

### Leviers et solutions pour améliorer l'économie des officines



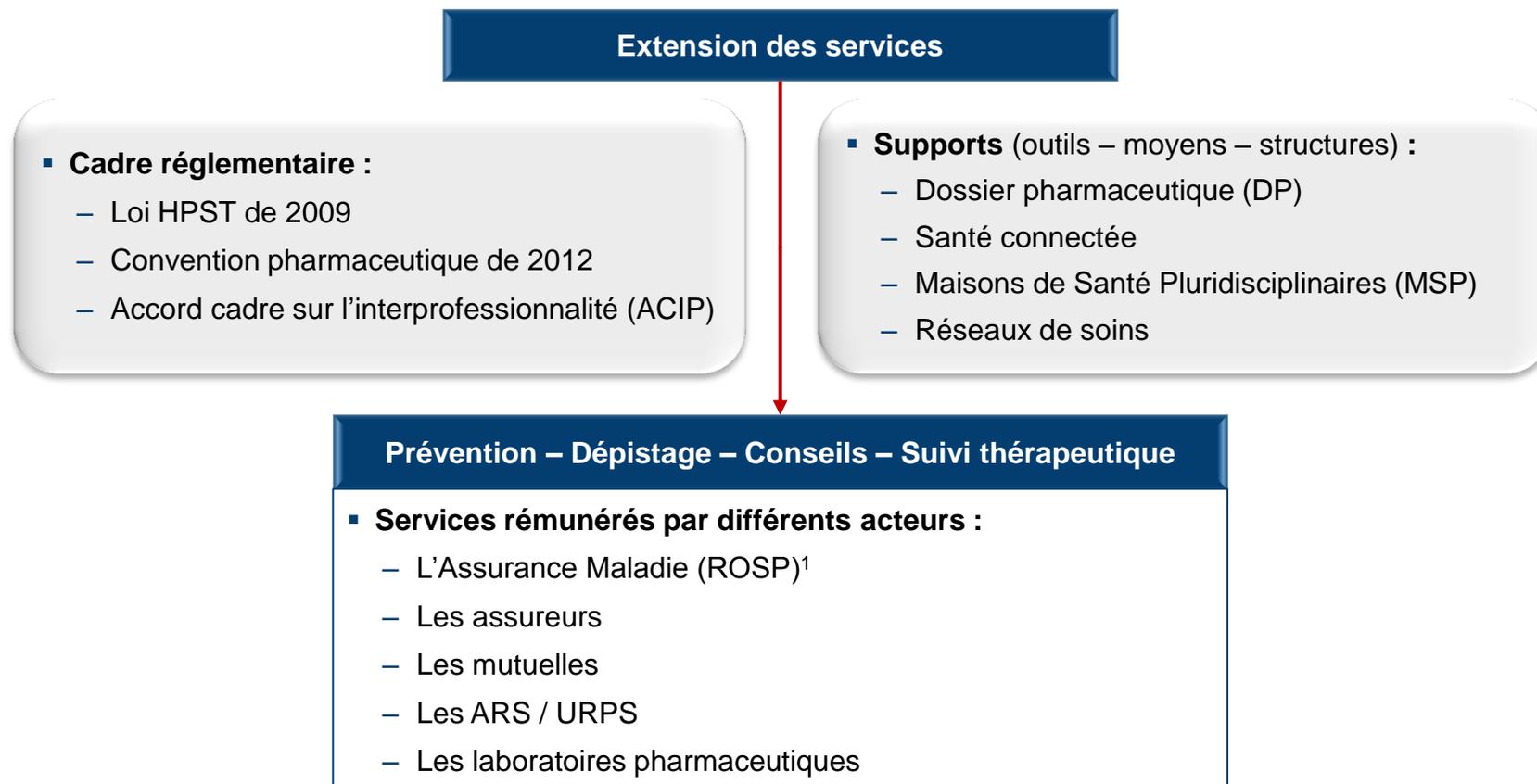
Les ventes officinales par segment de produits peuvent être dynamisées en activant de manière rigoureuse et systématique un certain nombre de leviers

#### Dynamisation des ventes par segment de produits



Les ventes officinales par segment de produits peuvent être dynamisées en activant de manière rigoureuse et systématique un certain nombre de leviers

#### Extension des services proposés par les pharmaciens



**Le rôle des SRA se limite à la négociation et à l'achat de médicaments, tandis que les CAP assurent en outre leur stockage et leur distribution aux pharmaciens adhérents**

#### Regroupement à l'achat : les différentes solutions légales

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

*Note : La réglementation actuelle ne permet pas à un pharmacien officinal d'acheter de grandes quantités de médicaments pour les revendre à des confrères*

Sources : Décret 2009-741 du 19 juin 2009 – Le Moniteur des pharmacies (14 avr. 2012) – Analyses Smart Pharma Consulting

### En professionnalisant leur mode de gestion, les pharmaciens peuvent améliorer le résultat opérationnel de leur officine

#### Axes à privilégier pour améliorer la gestion des points de ventes

##### 1. Stratégie de marges et de prix

- Ne pas se limiter à une politique linéaire de coefficient multiplicateur par famille de produits, et appliquer :
  - Un **taux de marque<sup>1</sup> bas** sur les **produits « sensibles »**, dont le prix est connu des clients, notamment ceux en libre accès
  - Un **taux de marque plus élevé** sur les **produits de conseil** ou de **prestige**
- Le prix de vente doit intégrer un **objectif de rentabilité** et tenir compte de la **concurrence** sur la **zone de chalandise**

##### 2. Rationalisation de l'activité et de l'organisation en fonction de la zone de chalandise

- **Adapter l'offre** de produits et de services
- Adapter les **horaires** d'ouverture aux attentes des clients et à la concurrence
- **Optimiser l'agencement** pour améliorer les ventes et la circulation des clients dans l'officine, sur le modèle des grandes et moyennes surfaces
- **Rationaliser les effectifs**, l'organisation et le temps de présence du personnel
- Evaluer les possibilités et l'intérêt **d'automatiser la gestion des stocks** (automates / robots)

##### 3. Professionnalisation de la gestion de l'officine

- **Piloter la performance** et la structure du point de vente à l'aide de tableaux comprenant des indicateurs adaptés et en nombre limité
- Suivre, si besoin, une **formation** postuniversitaire de **gestion d'officine** (MBA, Master, DU ou certificat)

##### 4. Optimisation financière, comptable et fiscale

- Améliorer la **maîtrise des charges** et du **coût du stock**
- **Réduire les coûts d'emprunt** (autofinancement, emprunt à court-terme, renégociation de l'emprunt, si nécessaire)
- **Evaluer les possibilités d'optimisation fiscale**

##### 5. Mutualisation des coûts

- **Mutualiser les coûts des fonctions supports** (achats, informatique, démarche qualité, contrôle de gestion et trésorerie) **entre plusieurs officines dans le cadre** :
  - de groupements de pharmaciens
  - de holdings de SEL<sup>2</sup> (SPFPL<sup>3</sup>)

## 5. Perspectives et Enjeux stratégiques (2014 – 2020)

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

### Evolution des segments d'activités officinales (2014 – 2020)

	Médicaments remboursés	Médicaments non remboursés	Autres produits / services de santé
<b>Actions du gouvernement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle de l'évolution des quantités prescrites</li> <li>▪ Contrôle du coût des prescriptions</li> <li>▪ Contrôle / baisse des prix</li> <li>▪ Baisse du taux de prise en charge / déremboursement</li> <li>▪ Autorisation et prise en charge de l'innovation (ex : Sovaldi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déremboursements autoritaires</li> <li>▪ Stimulation de la concurrence sur les prix des médicaments à prescription facultative :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Libre accès</li> <li>– Affichage des prix</li> <li>– Vente en ligne autorisée</li> <li>– Suppression du monopole</li> </ul> </li> <li>▪ Maintien du contrôle strict sur la publicité auprès du grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extension des 24 catégories de produits autorisés à la vente</li> <li>▪ Augmentation des services rémunérés :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Honoraire de dispensation (objectif de 25% en 2018<sup>2</sup>)</li> <li>– Suivi des patients chroniques</li> </ul> </li> <li>▪ Rémunération à la performance (ex : taux de substitution)</li> <li>▪ Revalorisation des indemnités d'astreinte<sup>3</sup></li> </ul>
<b>Impact sur l'officine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible croissance du chiffre d'affaires (~1% par an)</li> <li>▪ Baisse des marges (4 points)<sup>1</sup></li> <li>▪ Baisse de la contribution au chiffre d'affaires et aux profits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance annuelle modérée : ~1% en valeur et 2% en volume (baisse de marge : 6 points)</li> <li>▪ Développement modéré de la vente en ligne et de la GMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction de la dépendance de l'économie de l'officine aux prix des médicaments remboursés</li> <li>▪ Segment augmentant de ~+4% par an en valeur et marge en baisse de 1 point</li> </ul>

## 5. Perspectives et Enjeux stratégiques (2014 – 2020)

Les officines doivent renforcer l'efficacité du réseau auquel elles appartiennent, sachant que la possible création de chaînes d'ici 2020 n'aurait que peu d'impact

### Evolution de l'organisation et du maillage des officines (2014 – 2020)

	Structuration du réseau officinal	Densité officinale
Actions du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un pharmacien peut détenir des participations – directes ou indirectes – dans 4 SEL<sup>1</sup> au maximum...</li><li>▪ ... et dans 3 SEL à travers une SPFPL<sup>2,3</sup></li><li>▪ Il est possible de multiplier les participations à l'infini en constituant des structures pyramidales</li><li>▪ Le gouvernement pourrait, d'ici 2020, autoriser l'ouverture du capital des officines à des non pharmaciens, rendant possible la constitution de chaînes comme il en existe en Angleterre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rationalisation de l'offre et rééquilibrage du réseau officinal entre zones rurales et urbaines...</li><li>▪ ... en favorisant les regroupements</li><li>▪ Les créations d'officines sont exceptionnelles et s'opèrent principalement par transfert ou regroupement de pharmacies existantes</li><li>▪ En 2014, il y avait 22 542 officines (y compris l'Outre-Mer) en France</li></ul>
Impact sur l'officine	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Peu ou pas d'impact structurel sur le réseau officinal global :<ul style="list-style-type: none"><li>– La constitution de chaînes intégrées d'officines est un processus très lent</li><li>– L'impact est essentiellement capitalistique</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ D'ici fin 2020, le nombre d'officines devrait atteindre 21 500, correspondant à une baisse moyenne annuelle de ~175 officines (soit moins de 1% par an) qui n'aura pas d'impact significatif sur la qualité du maillage national</li></ul>

## 6. Conclusions

**Le pharmacien doit optimiser son offre tout en améliorant sa gestion pour tirer le meilleur parti des 5 millions de clients qui rentrent chaque jour dans une officine<sup>1</sup>**

### **5 solutions pour défendre l'économie de l'officine**

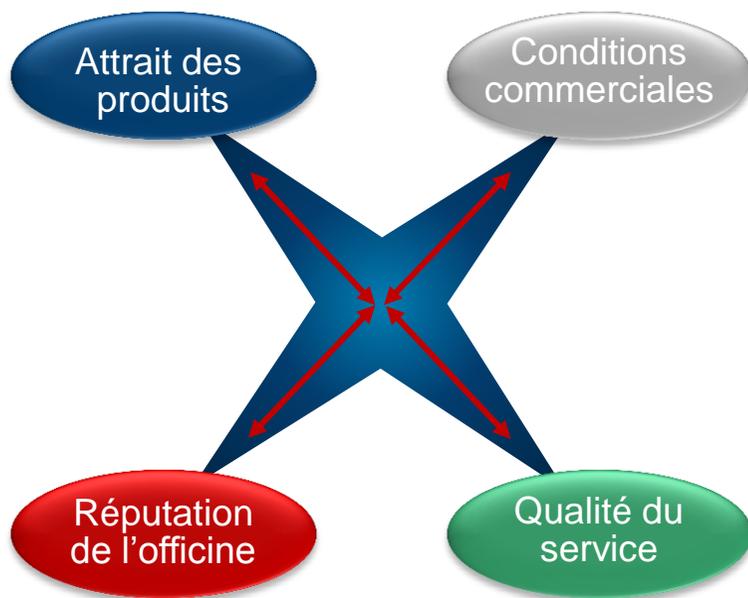
1. **Dynamiser les ventes** à travers les médicaments non **remboursables** et le « **hors médicaments** » :
  - **Optimiser l'offre** de produits « hors médicaments » (compléments alimentaires, la contention et les pansements)
  - **Améliorer l'aménagement** de l'officine et le **merchandising**
  - Développer le **conseil** (de façon à fidéliser les clients et à augmenter les ventes de produits non prescrits)
2. **Etendre les services rémunérés** :
  - **Services aux patients** : délivrance à domicile, entretiens pharmaceutiques, automates de mesure de paramètres physiopathologiques, etc.
  - Approvisionnement des **EHPAD**
  - **Partenariats** avec les **laboratoires pharmaceutiques**, l'**ARS**, les **assureurs santé** sur des opérations de dépistage, d'éducation thérapeutique, etc.
3. Professionnaliser et **optimiser les achats** :
  - **Mieux suivre** les **recommandations du groupement** de façon à augmenter son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs
  - Créer des **centrales d'achats inter-groupements** pour accroître le pouvoir de négociation sur les produits à prix libre
4. **Améliorer la gestion** des points de ventes :
  - **Optimiser la stratégie de marges et de prix**
  - **Rationaliser l'activité** et l'**organisation** des points de ventes
  - Mener une démarche **d'optimisation financière** et **comptable** et évaluer les possibilités d'optimisation **fiscale**
  - Réduire l'intensité concurrentielle en opérant des **rapprochements** ou des **rachats** sur une même **zone de chalandise**
5. **Réduire** le nombre de points de ventes de façon à :
  - **Augmenter le chiffre d'affaires** moyen de chacun d'entre eux
  - **Mieux absorber leurs coûts** de gestion et de structure
  - **Éviter les effets** négatifs d'une trop **forte concurrence** dans certaines zones de chalandise

## 6. Conclusions

Le « Pharma Preference Mix » est une approche innovante qui permet aux officines de gagner des parts de marché au détriment des autres points de vente concurrents

### Une approche pour accroître la fréquentation des officines

#### Le Pharma Preference Mix



**Comment attirer plus de patients / consommateurs et leur faire acheter davantage au point de vente ?**

- Les patients / consommateurs ayant le choix entre plusieurs lieux d'achat (ex : officines concurrentes, parapharmacies, GMS, sites Internet, etc.)...
- ... les **pharmaciens** d'officine doivent **non seulement fidéliser** leurs clients mais **en attirer de nouveaux** pour **gagner des parts de marché**, sur un marché de plus en plus compétitif et atone, voire en involution
- Pour renforcer la préférence des clients, les **officinaux doivent performer mieux** que **leurs concurrents** sur les 4 piliers du « Pharma Preference Mix » :
  - L'**attrait des produits** offerts (ex : assortiment, stock)
  - Les **conditions commerciales** sur les produits à prix libre
  - La **qualité du service** (ex : conseil, entretiens pharmaceutiques, automates d'autodiagnostic)
  - La **réputation de l'officine** (fondée sur l'agencement, l'accueil, l'atmosphère, l'esthétique, l'équipe officinale, l'enseigne, etc.)

## 6. Conclusions

---

**Pour faire face aux mesures gouvernementales et à la pression concurrentielle, le pharmacien doit avoir pour priorité de « Renforcer la Préférence des Clients »**

**Une priorité absolue pour les officines : « Renforcer la Préférence des Clients »**

- La **faible croissance** des officines à l'horizon 2020 (~1% en moyenne par an) et une **baisse** estimée de leur **marge brute** de 32% en 2014 à 28% doivent conduire les **pharmaciens** à se **distinguer** :
  - Des autres officines sur leur zone de chalandise
  - Des autres types de points de ventes (ex : GMS, parapharmacies, etc.)
- Pour ce faire, les **pharmaciens** doivent :
  1. Proposer de **meilleurs produits**...
  2. ... à des **prix compétitifs**
  3. Offrir des **services uniques** et **de qualité**
  4. Développer une **image forte** et **appréciée** (en capitalisant notamment sur une enseigne)
- Ils peuvent ainsi **mettre en place** les principes du « **Pharma Preference Mix** » et mesurer leur performance et son évolution dans le temps par rapport à leurs concurrents
- C'est **en renforçant la préférence** de leurs clients qu'ils **gagneront des parts de marché** et **obtiendront des meilleurs résultats** que leurs concurrents

## EXEMPLES DE MISSIONS

### 1 Stratégie

- Evaluation de l'attrait des marchés (Produits innovants ville / hôpital – Vaccins – OTC – Génériques )
- Stratégie de croissance
  - Optimisation des investissements marketing/ventes
  - Développement d'un laboratoire sur le marché hospitalier
  - Évaluation d'entreprises en vue de leur acquisition
- Prolongation du cycle de vie des produits
  - Amélioration de la performance des produits matures
  - Adaptation de la stratégie de prix des produits
- Défense contre l'arrivée de nouveaux entrants
- Stratégie concurrentielle à l'hôpital
- Stratégie de partenariats laboratoires / officines

### 2 Management

- Animation et structuration de la réflexion stratégique des équipes produits
  - Identification des enjeux-clés
  - Challenge des choix stratégiques
- Formation aux prévisions de ventes (modélisation)
- Programme de développement des Directeurs Régionaux
  - Coaching des Délégués Médicaux
  - Mise en place de plans de développement
  - Conduite et accompagnement du changement
- Formation des réseaux de visite médicale aux techniques de ventes (*STAR*<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> Sales Techniques Application for Results : Programme de formation



### 3 Organisation

- Redéfinition de l'organisation d'unités opérationnelles (au niveau de filiales, de business units, etc.)
- Amélioration de l'efficacité des forces de ventes (processus de qualification, de ciblage, de segmentation)
- Amélioration du processus de distribution des médicaments
- Formalisation du processus de planification stratégique