



# Missions et services : formaliser sa feuille de route

Le premier débat 2023 du *Moniteur des pharmacies* s'est déroulé à Paris le 11 mai, dans le cadre prestigieux de l'hôtel Lutetia. Le thème ? Les nouvelles missions et le retour sur investissement (ROI) que peuvent en attendre les pharmaciens. La réflexion et la feuille de route qui doivent précéder toute mise en œuvre de prestations, ont également été des points développés par les experts. Par Magali Clausener

Le 11 mai, à l'hôtel Lutetia à Paris, ils étaient plus de 200 titulaires, adjoints, préparateurs et étudiants à assister à ce premier échange de la saison 2023 des débats du *Moniteur des pharmacies* sur les nouvelles missions et le retour sur investissement (ROI). Un sujet qui a passionné l'assistance grâce aux quatre intervenants tout aussi passionnés : Denis Millet, secrétaire général de la Fédération des syndicats pharmaceutiques de France (FSPF), Pierre-Olivier Variot, président de l'Union des syndicats de pharmaciens d'officine (USPO), Hélène Charrondièrre, consultante indépendante spécialisée dans le secteur pharmaceutique, et Philippe Becker, consultant externe de Fiducial.

## Bien choisir les missions et les services

« Quelles sont les missions que je veux proposer à mes patients ? » C'est la première question que le pharmacien doit se poser, sachant qu'il n'a pas l'obligation de proposer l'ensemble des missions conventionnelles. « Certains vont prendre ce qui les intéresse, par exemple les entretiens, a souligné

Denis Millet. En fait, c'est un croisement entre les appétences et les besoins des patients. » Ensuite, il doit faire le point sur les missions définies par la convention et les autres prestations qu'il peut mettre en place. La prise de rendez-vous en ligne pour la vaccination, par exemple, fait partie des services que la pharmacie peut offrir à ses patients, comme le *click and collect* ou la livraison à domicile, ou bien encore un suivi nutritionnel, la préparation des doses à administrer (PDA) ou des produits en vrac. En fait, la palette peut être large ! Le pharmacien ne doit pas craindre de se lancer. « Ne pas oser, c'est la pire des choses », a déclaré Pierre-Olivier Variot.

Après avoir défriché le sujet, le pharmacien doit avoir une véritable réflexion et élaborer une feuille de route. Pour Hélène Charrondièrre, « il faut s'interroger au préalable sur la valeur que l'on va donner aux services - leur évaluation, leur valorisation - et la façon dont on va appréhender le ROI en termes comptables et financiers, en prenant en compte les investissements nécessaires - aménagement de l'officine, ressources humaines, marketing et communication - et les coûts de fonctionne-



« La mise en place des nouvelles missions et leur ROI sont un véritable enjeu pour les pharmaciens. » Julien Kouchner, président de 1Health

ment. » Les pharmaciens mettent alors en place un outil de pilotage. Les retombées et les synergies commerciales attendues constituent le deuxième niveau d'appréciation de la valeur des services. Il faut donc instaurer des indicateurs en fonction des services que le pharmacien peut ou souhaite développer comme l'appréciation du chiffre d'affaires induit et la perception de la captation d'une nouvelle clientèle et de sa fidélisation.

« Le troisième niveau, qui est peut-être encore plus difficile à évaluer mais très important, est celui de la vision stratégique », a relevé Hélène Charrondièrre. Les services doivent en effet s'inscrire dans une vision stratégique de l'activité du pharmacien, de son métier. Elle va dépendre de sa zone de chalandise, de sa propre perception du métier de pharmacien. Philippe Becker a d'ailleurs insisté sur l'intérêt de réaliser une étude géomarketing : « Pour connaître ses patients, c'est la première chose à faire. Beaucoup de pharmaciens ignorent véritablement quelle est leur clientèle et une clientèle, ça évolue ».

## Elaborer sa matrice et sa feuille de route avant de se lancer

Afin de déterminer les services que l'on souhaite mettre en place, Hélène Charrondièrre conseille de prendre quatre axes : la pharmacie clinique, la coopération et/ou coordination

« La première chose à faire est une étude géomarketing pour connaître ses patients. » Philippe Becker



« Il faut s'interroger au préalable sur la valeur que l'on va donner aux services. » Hélène Charrondièrre



Philippe Becker, consultant externe de Fiducial, Denis Millet, secrétaire général de la FSPF, Hélène Charrondièrre, consultante spécialisée dans le secteur pharmaceutique, Pierre-Olivier Variot, président de l'USPO, et le D<sup>r</sup> Gérard Kierzek.



Les débats ont été animés par le D<sup>r</sup> Gérard Kierzek, médecin urgentiste à l'Hôtel-Dieu (Paris) et chroniqueur santé.



« Nous avons un métier qui évolue de manière passionnante. » Denis Millet



« Les pharmaciens peuvent être au cœur du système de santé. » Pierre-Olivier Variot

interprofessionnelle, le numérique, le développement durable. « A priori, la majorité des pharmaciens ne vont pas pouvoir développer et gérer ces quatre axes même si le numérique est transversal, de manière immédiate. Il faut donc prioriser », a-t-elle observé.

Enfin, le pharmacien a tout intérêt à utiliser la matrice Swot pour réaliser son auto-évaluation : elle sert à poser sur un premier axe ses forces et ses faiblesses et, sur un deuxième axe, l'analyse de son environnement externe, c'est-à-dire les opportunités et les menaces. « Faire sa propre matrice, écrire et tout analyser permet de construire quelque chose et d'élaborer une feuille de route. Il faut confronter ce que l'on souhaite faire avec la réalité de sa zone de chalandise ou du profil de sa clientèle et patientèle. Par exemple, si l'on veut travailler en coordination avec les professionnels de santé d'une maison de santé, il faut aussi confronter ce que l'on veut faire avec le projet de santé de son territoire. Ce qui nécessite de recueillir toutes les informations en interne et en externe, et d'analyser son environnement et sa concurrence », a détaillé Hélène Charrondièrre.

Dernière étape : l'élaboration de la feuille de route à partir de cette matrice. Elle doit notamment rassembler les objectifs opérationnels, le plan et la méthode de travail,

l'initiation des projets, la phase pilote et le déploiement ainsi que le suivi des indicateurs. « Le suivi des indicateurs est indispensable, car il va permettre de cadrer ce que l'on fait, de mesurer les investissements, de mettre en place des actions correctives si nécessaire, et de dire que l'on arrête si on se rend compte que cela ne fonctionne pas », a insisté la consultante.

## Penser sur le long terme

Ce travail préalable à la mise en œuvre des nouvelles missions peut sembler contraignant.

Le pharmacien doit cependant avoir en tête que le service en pharmacie est une évolution très structurante de son activité sur le long terme. D'autant que les perspectives sont importantes. « Les pharmaciens peuvent être au cœur du système de santé : nous avons un maillage, du personnel qualifié et compétent, nous sommes présents et accessibles sans rendez-vous », a ainsi commenté Pierre-Olivier Variot. « Nous devons nous adapter, a conclu Denis Millet. Nous avons un métier passionnant qui évolue de manière passionnante et qui va continuer d'évoluer de manière encore plus passionnante. »

Retrouvez les interviews de nos experts en vidéos sur le site des Débats du *Moniteur des pharmacies*



bit.ly/lesdebats2023