

Missions et services : quel retour sur investissement ?

© Pannawat Sikkham/istock

Le premier débat 2023 du Moniteur des pharmacies s'est déroulé à Paris le 11 mai, dans le prestigieux cadre de l'hôtel Lutetia. Le thème ? Les nouvelles missions et le retour sur investissement (ROI) que peuvent en attendre les pharmaciens. Plus de 200 titulaires, adjoints, préparateurs et étudiants ont assisté à cet échange pendant lequel la vision stratégique que doivent avoir les officinaux avant de se lancer a été sur toutes les lèvres. Par Magali Clausener

Évolutions liées à la mise en place du Ségur du numérique, vaccination, dépistage, entretiens multiples et variés... Il y a les missions auxquelles le pharmacien ne peut déroger et celles qu'il a le choix de mettre en place. Retour sur investissement, utilité pour la patientèle, adéquation avec les compétences et les centres d'intérêt de l'équipe... autant d'éléments que les pharmaciens doivent prendre en compte avant de se lancer. 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 Charrondière, consultante indépendante spécialisée dans le secteur pharmaceutique, et Philippe Becker, consultant externe de Fiducial, ont détaillé ces éléments.

Des missions encore peu déployées

Premier constat : si 95 % des pharmacies pratiquent désormais la vaccination, seul un petit nombre d'entre elles a déployé la conduite des entretiens pharmaceutiques : en 2022, 732 pharmacies ont réalisé des entretiens destinés aux patients sous AVK/AOC ; 797 des bilans partagés de médication (BPM), 500 des entretiens avec des patients sous traitement de chimiothérapie orale et 3 000 des tests rapides d'orientation diagnostique (Trod) « angine ». La pandémie de Covid-19, qui a monopolisé les pharmaciens, mais aussi la complexité des entretiens expliquent en partie

cette faible implication. La méconnaissance des patients quant à ces nouvelles missions est également un facteur qui ne joue pas en faveur des pharmacies. « Les patients ne savent pas que les entretiens existent et que cela peut leur être utile. Ils sont donc très peu demandeurs », a souligné Denis Millet. « Communiquer, c'est la base pour que les patients aient conscience qu'on peut leur apporter un plus en termes d'accompagnement », a abondé Pierre-Olivier Variot. À ces nouvelles missions peuvent s'ajouter d'autres initiatives qu'Hélène Charrondière a exposées : les services expérimentés que les syndicats souhaitent intégrer dans le champ conventionnel (sevrage tabagique, Osys en Bretagne) et les services non conventionnels comme la prise de rendez-vous en ligne, le click & collect, ou bien encore le dépistage des risques cardiovasculaires.

Bien réfléchir avant

Quoi qu'il en soit, « les pharmaciens doivent oser faire ; ne pas oser, c'est la pire des choses », a remarqué Pierre-Olivier Variot. Mais mettre en œuvre de nouvelles missions ou des prestations de service nécessite une véritable réflexion en amont. Les pharmaciens ne doivent pas se sentir obligés de proposer l'ensemble des missions conventionnelles. « Certains vont prendre ce qui les intéresse, par exemple les entretiens. En fait, la bonne recette est un croisement entre les appétences des pharmaciens et les besoins des patients », a résumé Denis Millet. Ensuite, le pharmacien

doit avoir une véritable réflexion et une feuille de route. « Au préalable, il faut s'interroger sur la valeur que l'on va donner aux services, l'évaluation et la valorisation de ces services, 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 fonctionnement », a précisé Hélène Charrondière. Les pharmaciens doivent ensuite mettre en place un outil de pilotage et définir les indicateurs qu'ils vont suivre dans le temps, tels que l'appréciation du chiffre d'affaires induit et la perception de la captation d'une nouvelle clientèle et de sa fidélisation. « Les services doivent s'inscrire dans une vision stratégique de l'activité, du métier. Celle-ci va dépendre de la zone de chalandise, de la perception ou vision personnelle qu'a le pharmacien de son rôle, de l'environnement », a aussi indiqué Hélène Charrondière, qui conseille de suivre quatre axes afin de déterminer les services que l'on souhaite mettre en place : la pharmacie clinique, la coopération et/ou coordination 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 souligné la consultante. Autre outil indispensable : la matrice Swot, qui permet l'autoévaluation de ses forces et de ses faiblesses et, sur un deuxième axe, l'analyse de son environnement externe, c'est-à-dire les opportunités et les menaces. Grâce à cette matrice propre à leur officine, les pharmaciens vont pouvoir élaborer une feuille de route : réflexion, analyse, objectifs opérationnels, plan et méthode de travail ; initiation des projets ; phase pilote ; déploiement et suivi des indicateurs. « Le suivi des indicateurs est indispensable, car cela va permettre de cadrer ce que l'on fait, de mesurer les investissements,



« Les pharmaciens doivent oser faire ; ne pas oser, c'est la pire des choses. »
Pierre-Olivier Variot, président de l'USPO



« La bonne recette est un croisement entre les appétences des pharmaciens et les besoins des patients. »
Denis Millet, secrétaire général de la FSPF



« Le service en pharmacie, c'est une évolution structurante pour l'activité du pharmacien et on s'inscrit forcément sur du long terme. »
Hélène Charrondière, consultante spécialisée dans le secteur pharmaceutique



Cela ne coûte pas si cher de prendre une feuille blanche le matin et de réfléchir. D'autant que ça peut rapporter beaucoup. »
Philippe Becker, consultant externe Fiducial



Les débats ont été animés par le Dr Gérald Kierzek, médecin urgentiste à l'Hôtel-Dieu (Paris) et chroniqueur santé.



Julien Kouchner, président de 1Health, a accueilli les 250 participants à la soirée des Débats du Moniteur des pharmacies, le 11 mai dernier.



Philippe Becker, consultant externe Fiducial, Denis Millet, secrétaire général de la FSPF, Hélène Charrondière, consultante spécialisée dans le secteur pharmaceutique, Pierre-Olivier Variot, président de l'USPO, questionnés par le Dr Gérald Kierzek devant une salle captivée.

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 Hélène Charrondière.

Un ROI quantitatif et qualitatif

Afin de mesurer le retour sur investissement (ROI), les pharmaciens doivent au préalable chiffrer les investissements nécessaires. Philippe Becker a justement présenté à l'assistance une estimation des coûts. « Pour connaître ses patients, la première chose à faire est une étude géomarketing. Beaucoup de pharmaciens ignorent véritablement ce qu'est leur clientèle, et une clientèle, ça évolue », a-t-il observé. Une telle étude peut coûter entre 3 000 et 5 000 €. Mais le premier facteur à prendre en compte est le manque de place, notamment dans les grandes villes. Ce qui peut nécessiter des aménagements que Philippe Becker évalue entre 1 000 et 1 200 € par mètre carré. Les pharmaciens peuvent aussi envisager une extension de leur officine, voire un transfert ou un regroupement. Dans ce cas, le coût est beaucoup plus élevé, de 200 000 à 1 million d'euros au global. La mise en place de services peut également nécessiter le recrutement d'un pharmacien adjoint (coût annuel de 65 000 € avec les charges sociales) et/ou d'un préparateur (35 000 €). Les pharmaciens ne doivent pas oublier la

formation de leur équipe (entre 3 000 et 5 000 € par an). Quant à la digitalisation de l'officine (prise de rendez-vous en ligne, site web), elle peut aussi coûter entre 3 000 et 5 000 €. Mais quel peut alors être le ROI ? « C'est très difficile à quantifier », a remarqué Philippe Becker, sachant que le ROI n'est pas seulement comptable et financier, et ne s'inscrit pas seulement à court terme. « Le vrai ROI, c'est le travail d'équipe, l'amélioration de l'ambiance générale, la fidélisation du personnel et des clients, et la valorisation du fonds », a relevé Philippe Becker. « Le service en pharmacie, c'est une évolution très structurante pour l'activité du pharmacien et on s'inscrit forcément sur du long terme », a souligné Hélène Charrondière. D'autant que les perspectives sont importantes. « Je pense que nous avons un boulevard devant nous, qu'un cycle se termine pour le système de santé et que les pharmaciens peuvent être au cœur de ce système : nous avons un maillage, du personnel qualifié et compétent, nous sommes présents et accessibles sans rendez-vous. Tout simplement, nous savons faire », a déclaré Pierre-Olivier Variot. Pour Denis Millet, les pharmaciens ont « un métier qui évolue de manière de plus en plus passionnante ». Et comme a conclu Philippe Becker, « cela ne coûte pas si cher de prendre une feuille blanche le matin et de réfléchir. D'autant que ça peut rapporter beaucoup ».



« Nouvelles missions : le patient est roi, mais mon ROI, lui, il est quoi ? ». Les 250 pharmaciens présents au Lutetia (Paris) le 11 mai dernier ont pu réfléchir à cette question grâce aux interventions de nos experts.

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



Pour vous inscrire gratuitement, scannez le QR Code ou rendez-vous sur evenements.lemoniteurdespharmacies.fr/les-debats-du-moniteur (dans la limite des places disponibles)

bit.ly/lesdebats2023

En partenariat avec

