



**UNIVERSITE TOULOUSE III PAUL SABATIER**  
**FACULTE DES SCIENCES PHARMACEUTIQUES**

ANNEE : 2018

THESE 2018/TOU3/2054

## **THÈSE**

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETAT DE  
DOCTEUR EN PHARMACIE**

Présentée et soutenue publiquement par BILLOD-MOREL Charles  
Le 25 septembre 2018

**APPLICATION DES TECHNIQUES DE MERCHANDISING, MARKETING ET  
MANAGEMENT INSPIRÉES DES GRANDES ENTREPRISES, À LA  
PHARMACIE D'OFFICINE.**

Directeur de thèse : BENZAET Bernard

### **JURY**

Président : CAMPISTRON Gérard  
1er assesseur : BENZAET Bernard  
2ème assesseur : BARTHE Claudine

**PERSONNEL ENSEIGNANT  
de la Faculté des Sciences Pharmaceutiques de l'Université Paul Sabatier  
au 08 janvier 2018**

**Professeurs Emérites**

M. BENOIST H.	Immunologie
M. BERNADOU J	Chimie Thérapeutique
M. CAMPISTRON G.	Physiologie
M. CHAVANT L.	Mycologie
M. MOULIS C.	Pharmacognosie
M. ROUGE P.	Biologie Cellulaire
M. SIE P.	Hématologie

**Professeurs des Universités**

**Hospitalo-Universitaires**

Mme AYYOUB M.	Immunologie
M. CHATELUT E.	Pharmacologie
M. FAVRE G.	Biochimie
Mme GANDIA P.	Pharmacologie
M. PARINI A.	Physiologie
M. PASQUIER C. (Doyen)	Bactériologie - Virologie
Mme ROQUES C.	Bactériologie - Virologie
Mme ROUSSIN A.	Pharmacologie
Mme SALLERIN B.	Pharmacie Clinique
M. VALENTIN A.	Parasitologie

**Universitaires**

Mme BARRE A.	Biologie
Mme BAZIARD G.	Chimie pharmaceutique
Mme BENDERBOUS S.	Mathématiques – Biostat.
Mme BERNARDES-GÉNISSON V.	Chimie thérapeutique
Mme COUDERC B.	Biochimie
M. CUSSAC D. (Vice-Doyen)	Physiologie
Mme SIXOU S.	Biochimie
M. FABRE N.	Pharmacognosie
M. GAIRIN J-E.	Pharmacologie
Mme GIROD-FULLANA S.	Pharmacie Galénique
Mme MULLER-STAU MONT C.	Toxicologie - Sémiologie
Mme NEPVEU F.	Chimie analytique
M. SALLES B.	Toxicologie
M. SEGUI B.	Biologie Cellulaire
M. SOUCHARD J-P.	Chimie analytique
Mme TABOULET F.	Droit Pharmaceutique
M. VERHAEGHE P.	Chimie Thérapeutique

## Maîtres de Conférences des Universités

### Hospitalo-Universitaires

M. CESTAC P.	Pharmacie Clinique
Mme DE MAS MANSAT V. (*)	Hématologie
Mme JUILLARD-CONDAT B.	Droit Pharmaceutique
M. PUISSET F.	Pharmacie Clinique
Mme ROUZAUD-LABORDE C.	Pharmacie Clinique
Mme SERONIE-VIVIEN S.	Biochimie
Mme THOMAS F. (*)	Pharmacologie

### Universitaires

Mme ARELLANO C. (*)	Chimie Thérapeutique
Mme AUTHIER H.	Parasitologie
M. BERGE M. (*)	Bactériologie - Virologie
Mme BON C.	Biophysique
M. BOUJILA J. (*)	Chimie analytique
Mme BOUTET E. (*)	Toxicologie - Sémiologie
M. BROUILLET F.	Pharmacie Galénique
Mme CABOU C.	Physiologie
Mme CAZALBOU S. (*)	Pharmacie Galénique
Mme CHAPUY-REGAUD S.	Bactériologie - Virologie
Mme COLACIOS-VIATGE C.	Immunologie
Mme COSTE A. (*)	Parasitologie
M. DELCOURT N.	Biochimie
Mme DERA EVE C.	Chimie Thérapeutique
Mme ECHINARD-DOUIN V.	Physiologie
Mme EL GARAH F.	Chimie Pharmaceutique
Mme EL HAGE S.	Chimie Pharmaceutique
Mme FALLONE F.	Toxicologie
Mme FERNANDEZ-VIDAL A.	Toxicologie
Mme HALOVA-LAJOIE B.	Chimie Pharmaceutique
Mme JOUANJUS E.	Pharmacologie
Mme LAJOIE-MAZENC I.	Biochimie
Mme LEFEVRE L.	Physiologie
Mme LE LAMER A-C.	Pharmacognosie
M. LEMARIE A.	Biochimie
M. MARTI G.	Pharmacognosie
Mme MIREY G. (*)	Toxicologie
Mme MONFERRAN S.	Biochimie
M. OLICHON A.	Biochimie
Mme REYBIER-VUATTOUX K. (*)	Chimie Analytique
M. SAINTE-MARIE Y.	Physiologie
M. STIGLIANI J-L.	Chimie Pharmaceutique
M. SUDOR J. (*)	Chimie Analytique
Mme TERRISSE A-D.	Hématologie
Mme TOURRETTE-DIALO A.	Pharmacie Galénique
Mme VANSTEELANDT M.	Pharmacognosie
Mme WHITE-KONING M. (*)	Mathématiques

(\*) Titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR)

## Enseignants non titulaires

### Assistants Hospitalo-Universitaires

Mme COOL C.	Physiologie
M. MOUMENI A.	Biochimie
M. METSU D.	Pharmacologie
Mme PALUDETTO M.N.	Chimie thérapeutique
M. PAGES A.	Pharmacie Clinique
M. PERES M.	Immunologie
Mme SALABERT A.S	Biophysique

## REMERCIEMENTS

### **Monsieur Gérard CAMPISTRON,**

Je vous remercie d'avoir accepté de présider ma thèse, alors même que le sujet était éloigné de votre matière de prédilection. En témoignage de ma profonde gratitude.

### **Mr Bernard BENALET,**

Je vous remercie d'avoir accepté le rôle de directeur de thèse. Je vous remercie également pour ma formation de stage exemplaire, qui fait de moi un privilégié. Je vous remercie pour votre intégrité, votre bonté, votre passion, cette somme de vertus qui restera une source de motivation pour ma carrière de pharmacien.

### **Mme Claudine BARTHE,**

Je vous remercie d'avoir accepté d'être dans le jury de ma thèse. Mais je vous remercie surtout de votre gentillesse, de votre soutien, de votre bienveillance lorsque je travaillais à la pharmacie des Oustalous.

Je remercie aussi **Mr Jean GAILHAC**, pour son humour, ses histoires, sa patience, et pour sa générosité.

Je remercie aussi **Mme Aurélie ENJALBERT**, pour sa gentillesse et ses conseils lors de mon stage de 6<sup>ème</sup> année.

Je remercie avec sincérité **Mme Barthe, Mme Enjalbert, Mr Benazet, et Mr Gailhac**, qui au travers de leurs connaissances et de leurs qualités, m'ont chacun permis de progresser. J'espère que toujours je rencontrerais des pharmaciens aussi généreux et aussi admirables que vous.

### **A mes parents,**

C'est le jour de ma thèse, et je crois qu'il est plus que temps de vous remercier de m'avoir accompagné tout au long de mes années d'études, de m'avoir encouragé dans les mauvais jours et félicité dans les bons, de m'avoir aiguillé dans mes choix, de m'avoir écouté me plaindre (beaucoup), de m'avoir réconforté lorsque je m'apitoyais égoïstement sur mon sort, et de m'avoir soutenu chaque jour sur ce chemin de croix dans lequel les obstacles nombreux n'ont pas manqué de me faire tribucher.

Longues auront été ces années, et long seront mes souvenirs de vos encouragements. Chaque difficulté rencontrée aura été autant de coup de burin porté pour ancrer les souvenirs de votre présence et de votre patience dans cette interminable épreuve.

**A mes frères,**

Dont les encouragements silencieux, pudiques et succins, par bribes et allusions, n'en n'ont pas été pour autant moins porteur. De leur rareté est née leur valeur. Et de votre caractère est né mon caractère.

Si mes études ont été compliquées et en partie malheureuses, mon enfance fût, grâce à vous, animée et joyeuse. C'est de cette enfance privilégiée que j'ai pu tirer les illusions suffisantes pour me donner la force de continuer. Donc merci.

**A tatie Catherine et tonton Alain, à Cécile, Paule et Jacques,**

Vous avez tous contribué à ma persévérance et ma motivation. Et le peu de temps où je passais le nez en dehors de mes cours, c'est-à-dire Noël, vous étiez ma bouffée d'oxygène pour l'année. Merci.

**A Mouaffak (montana),**

Sacré luron, ami fraternel et éternel, je te remercie pour toutes ces années passées ensembles dans les meilleurs et les pires moments. Je ne saurais oublier tous les fous rires en cours, dans le métro, et surtout à la BU médecine, qui n'avaient aucun sens, mais qui réjouissait tant nos cœurs. A ces images je rigole encore.

**A Sami (Samouna),**

Trop de souvenirs se débattent et désirent la lumière, mais combien nous avons débattu, polémique, rigolé, raisonné et déraisonné. Ce sont encore pléthore de bons moments, qui nostalgiquement m'attendrissent. Malgré nos longs silences, notre fidélité restera impérissable.

**A mes amis de la Fac,**

Mouaffak G, Sami N, Arnaud M, Arnaud Z, Yquem B, David B, ...etc mes amis et futurs confrères, je vous remercie pour toutes nos absurdes fanfaronnades, nos immenses délires, nos futilités quotidiennes et nos graves conversations, pour notre vie étudiante perdue, pour notre passé commun, et nos gaietés futures.

**A Dan F, Thomas L, Jonathan V,**

Je vous remercie pour cette première année pleine de rigolade, de déficit, d'entraide et d'intenses émotions.

**A Josselin, Rémy, Fabien et Edouard,**

Mes meilleurs amis, dont le lien est plus solide que le fil d'un millier d'araignées trempées dans de l'acier, je vous remercie pour votre amitié, pour votre second degré sur mes péripéties, et pour le recul que vous m'avez permis de prendre sur mes études. Je m'excuse d'avoir tant de fois fait « silence radio ». Mais je suis bientôt libre.

**A Paule,**

Mon amie de longue date à qui je dois tant. Merci pour ton indéfectible soutien, pour avoir toujours cru en moi, bien que peu y croyait. Mais merci pour la personne unique que tu es, pour ta pensée singulière et tes passions divergentes. Ton univers sera toujours plus grand que le mien.

**A ma Bùn,**

Avec toi les montagnes s'aplanissent, les chemins abrupts se lissent, les cavernes obscures s'illuminent, toute la complexité de ce monde se détricote et s'explique ; Il n'y a pas de vie sans être ni d'être sans vie, la vie engendre l'humain, l'humain n'est qu'un corps, le corps n'est qu'atome, et l'atome constitue la vie. Dans ce cercle universel, seul nous ne valons pas plus qu'un atome dans l'espace, qu'un souffle dans le vide, qu'une virgule dans une thèse. Mais à deux nous sommes une entité entière. Sans toi, je ne suis pas « un » mais une moitié qui cherche sa moitié. Et aujourd'hui je te remercie de tout mon fragment, pour tout ce que tu m'as apporté au cours de ces années, et j'ai pour seul regret de ne pas t'avoir connu plus tôt.

Enfin, si ces études nous apportent une bonne mémoire, c'est pour pouvoir honorer les êtres chers qui nous ont prêté l'épaule dans l'adversité. Pour vous, mes souvenirs seront inaltérables.

# SOMMAIRE

TABLE DES ILLUSTRATIONS : FIGURES.....	9
TABLE DES ILLUSTRATIONS : TABLEAUX.....	9
INTRODUCTION.....	11
I. Le merchandising.....	14
I.1 Définition.....	14
I.2. La localisation : .....	16
I.3 Le flux client/patient :.....	18
I.4. Gérer les pics de fréquentation et les files d'attente qui s'emplissent:.....	20
I.5. L'optimisation du coefficient d'occupation des sols (COS) :.....	21
I.6. Les comportements d'achats : .....	23
I.7. Le choix du mobilier :.....	24
I.8. L'implantation des « univers » et des gammes :.....	25
I.9. L'assortiment :.....	31
I.10. Le nombre de référence : .....	33
I.11. Calculer la taille linéaire par référence : .....	35
I.12. L'organisation des linaires : le planogramme : .....	39
I.13. L'événementiel et la signalétique :.....	43
I.14. Contrôle de la publicité :.....	45
I.15. La publicité et la promotion sur le lieu de vente (PLV) :.....	46
I.16. La promotion des ventes :.....	48
I.17. Le merchandising design :.....	50
II. Le marketing.....	58
II.1. Définition :.....	58
II.2. Comment fixer un prix : .....	59
II.3. Les étapes du processus d'achat :.....	62
II.4. Faire la différence par la qualité de ses services :.....	65
II.5. Fidéliser sa clientèle : .....	68
II.6. Processus d'adoption et de diffusion des innovations : .....	70
II.7. Le commerce en ligne :.....	73
II.8. Le webmarketing :.....	78
II.9. Le neuromarketing :.....	83
II.10. L'inquisition de la grande distribution et des géants de l'internet :.....	85

III. Le management .....	88
III.1. Etre manager : .....	88
III.2. Recruter et former : .....	89
III.3. La motivation au travail : .....	90
III.4. Le bien-être au travail : .....	95
III.5. La vente : .....	100
III.6. Le client : .....	104
III.7. L'analyse SWOT : .....	105
CONCLUSION .....	108
Bibliographie.....	110



## TABLE DES ILLUSTRATIONS : FIGURES

Figure 1 - Exemple de zone de chalandise. (6) .....	17
Figure 2 - Exemple de zone chaude et de zone froide dans une pharmacie. (1) .....	19
Figure 3 - Exemple d'implantation univers dans une pharmacie (2) .....	27
Figure 4 - Exemple de segmentation de famille (9) .....	29
Figure 5 - Courbe de Pareto (9).....	34
Figure 6 - Variation des unités vendues en fonction de la taille du linéaire (9) .....	36
Figure 7 - Les niveaux de présentation (10) .....	41
Figure 8 - Interventions diverses du design (3) .....	51
Figure 9 - Modèle de processus d'achat (14).....	62
Figure 10 - Graphique importance/performance (14) .....	67
Figure 11 - Les déterminants de la valeur délivrée au client (14) .....	68
Figure 12 - Courbe de diffusion de l'innovation de Everett Rogers. (21) .....	72
Figure 13 - Chiffre d'affaire du e-commerce français aux premiers trimestres (en milliards €) (26).....	75
Figure 14 - Exemple de SEA et de SEO pour une recherche de barbecue. (29).....	80
Figure 15 - Synthèse du marketing sur internet et les réseaux sociaux (26).....	81
Figure 16 – Exemple de displays sur différents écrans (29) .....	82
Figure 17 - Piloter la force de vente (14).....	89
Figure 18 - Pyramide de Maslow (14).....	91

## TABLE DES ILLUSTRATIONS : TABLEAUX

Tableau 1- Valeurs de COS.....	22
Tableau 2 - Tailles des brossettes interdentaires (3).....	30
Tableau 3 - Les principales techniques promotionnelles (14) .....	49
Tableau 4 - Score d'importance et de performance des services d'un pharmacien (14).....	67
Tableau 5 - Analyse interne des forces et des faiblesses (14).....	106

# INTRODUCTION

Notre cursus nous a apporté un cargo de connaissances quant aux pathologies que nous rencontrerons à l'officine. Seulement, ces connaissances se composent essentiellement de matières médicales. Or, notre rôle de pharmacien ne se réduit pas à analyser l'ordonnance et à en faire la critique. Un des rôles secondaires, mais non des moindres, du pharmacien titulaire, est la gestion économique, commerciale et managériale de son officine. Et « faire tourner la boutique » n'est pas inné, surtout lorsque le milieu se métamorphose, se complexifie, et lorsque la concurrence devient toujours plus féroce.

En 10 ans, 1377 officines ont fermé avec une accélération ces trois dernières années (905 fermetures en 5 ans). Même si ces chiffres sont à relativiser car ils comprennent aussi les fermetures actives. Il n'en reste pas moins que les liquidations judiciaires représentent toujours une part importante de ces fermetures. (1)

Aujourd'hui, le secteur de la pharmacie est souvent au cœur de l'actualité. Les enquêtes d'investigations, les enquêtes consommateurs, les articles internet, nous ciblent. Et les associations de termes comme « lobby pharmaceutique obscure », « business-santé », « pharmacie tiroir-caisse » etc, renvoie l'image d'un pharmacien cupide, obsédé par le profit au détriment de ses missions d'informations et de protection de la santé publique.

L'un des atouts et des inconvénients majeurs de notre profession est la gratuité de nos services de soins. Depuis longtemps, les patients ont oublié que le médicament avait un coût, que leur santé avait un coût, et que de ces coûts dépendait la rémunération du pharmacien. Lorsque les médicaments sont déremboursés, le patient ne comprend pas pourquoi il devrait payer pour sa santé. La gratuité de sa bonne santé est pour lui un droit acquis, et nos stocks de médicaments leurs appartiennent puisqu'ils cotisent pour la sécurité sociale. Alors qui sommes nous pour leur demander de payer un bien qu'ils considèrent comme dû?! De ce fait, le déremboursement des médicaments conduit à la baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise et donc à la baisse des salaires.

Avec la diminutions des marges sur les boîtes de médicament, la diminution des honoraires de dispensation, et la diminution de la consommation de médicament, la rémunération du pharmacien continuera encore à diminuer.

Le défi de notre profession dans les années à venir, sera de savoir mettre en avant nos compétences, notre expertise, nos services, et de se les faire rémunérer à leur juste valeur, sans que cela ne soit interpréter par les patients comme une recherche de profit du pharmacien.

J'ai choisi dans ma thèse d'aborder le versant commercial, le versant polémique, celui que certains puristes de la profession refusent d'intégrer. En ce sens, j'ai volontairement choisi le terme de « client » et non celui de « patient » pour qualifier nos consommateurs. Je pense que la nouvelle génération tout en aimant profondément sa profession, a plus que jamais peur de devoir se soumettre à la grande distribution et au géant de l'internet, et c'est pour cela qu'elle se défend en employant leurs propres armes.

Parmi ces armes on retrouve le merchandising, le marketing et le management. C'est donc tout naturellement que ces différents champs de compétences, composent les trois axes de ma thèse. Lorsqu'ils sont bien compris et bien utilisés, ils contribuent largement à la prospérité d'une entreprise.

J'ai aussi choisi délibérément d'aborder un sujet très large, dans lequel je ne pouvais tout traiter (et encore moins en profondeur), car je savais qu'écrire une thèse prend du temps, qu'à la longue le travail devient fastidieux, et d'autant plus lorsque notre sujet est restreint et redondant. J'ai alors pioché à travers mes lectures ce qui m'intéressait et me plaisait d'intégrer à mes parties, sans m'interdire certains petits écarts quant à la trame de ma thèse.

Nous aborderons donc des thèmes aussi larges que la gestion des pics de fréquentation, le planogramme d'un linéaire, en passant par la fidélisation de sa clientèle, la motivation des salariés, pour finir par l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise afin d'élaborer de nouvelles stratégies.

Enfin, on dit que l'on reconnaît un bon homme politique à sa capacité à s'adapter, je pense qu'on peut reconnaître un bon pharmacien à sa capacité de prévoyance. Il faut être oracle dans une profession où le changement est permanent.

**PARTIE I**  
**LE MERCHANDISING**

# I. Le merchandising

## I.1 Définition

Le terme de merchandising vient de l'anglais, merchandise = commerce.

Le merchandising comprend l'ensemble des méthodes et techniques utilisées sur le point de vente pour assurer une meilleur revente du produit par sa présentation, sa gestion et son animation. (2)

Le merchandising est sujet à de nombreuses définitions, mais dans l'ensemble on retrouve les mêmes axes : notamment l'optimisation de :

- l'aménagement de son espace de vente
- l'assortiment des linéaires
- la mise en avant des produits
- l'allocation d'espace par produit
- la communication sur l'espace de vente (3)

et les mêmes objectifs :

- comment vendre plus
- comment vendre mieux
- comment augmenter les profits

Selon Charles H. KEPNER, il faut mettre en application la règle des 5B :

- le Bon produit
- au Bon endroit
- au Bon moment
- en Bonne quantité
- et au Bon prix.
- (avec un Bon conseil)

Ce dernier point étant particulièrement vrai dans le milieu de l'officine. (2)

L'essor du merchandising a suivi l'essor du libre-service des années 50-60 aux Etats-Unis, qui se propagera rapidement à travers le monde, et touchera tous les types de commerces. Cet essor est conduit par Bernardo TRUJILLO, conférencier à la NCRC (National Cash Register Compagny), premier fabricant mondial de caisses enregistreuses. Il dicta les règles de ce

qu'allait être le commerce de demain, de ce qui allait transformer l'épicerie de proximité en une grande surface. Son prêche fut dispensé à toute une génération d'entrepreneurs, plus de 11 000 hommes d'affaires, dont 2300 français parmi lesquels : Denis Defforey et Marcel Fournier (Carrefour), Gérard Mulliez (Auchan), Charles et Antoine Guichard (Casino), Paul-Louis Halley (Continent-Promodès), Bernard Darty (Darty), Pierre et Guy Sordoillet (Conforama), André Essel (Fnac), Jean Vignerac (Printemps), Paul Dubrule (Accor)...etc. Tous ayant fait le pèlerinage aux Etats-Unis pour recevoir les leçons de Bernardo Trujillo. Tous sauf un, Edouard Leclerc a refusé de faire le déplacement en raison de divergence avec Trujillo. Cela ne l'a pas empêché de reconnaître « l'influence incomparable de son action sur la distribution mondiale », lors d'une conférence en septembre 1974. (4)

La recette était simple : libre choix des articles sans intervention d'un vendeur, produits préemballés, paniers mis à la disposition du client, affichage très apparent des prix, et caisse à la sortie. La réduction des frais de personnel et d'aménagement du magasin permettrait aux commerçants de baisser les prix et d'accroître les ventes. (5)

Ces approches nouvelles du commerce ont donc coïncidé avec la naissance du merchandising qui allait révolutionner la manière d'appréhender le produit, l'environnement, et le client.

Depuis ses débuts, les procédés du merchandising ont bien évolué: Le merchandising portait du produit et de sa mise en scène pour le rendre attractif au tout-venant, au quidam, au client « x ». Aujourd'hui on part du client Jean-Jacques, fonctionnaire aux trésors publics, 3 enfants, vivant en zone périurbaine et ayant des problèmes d'hémorroïdes récurrentes; et on cherche à comprendre et surtout à anticiper la demande de notre consommateur. Il faut pour cela connaître son client : ses goûts, son caractère, son mode de vie, son environnement...etc.

c'est exactement ce que les GAFAs et autres géants de l'internet arrivent petit à petit à obtenir grâce aux informations que nous laissons sur internet (complice ou non), qu'ils accumulent dans leurs bases de données colossales, et qu'ils traduisent avec des algorithmes pour nous connaître et anticiper nos envies.

Le merchandising est une branche du marketing, mais les deux sont intimement liés car le marketing intègre les données récoltées grâce au merchandising, et le merchandising intègre les données du marketing. (3)

Ma thèse possède un mot pour la résumer, Le benchmarking qui correspond à la recherche et à la découverte des pratiques de merchandising chez ses concurrents, mais aussi et surtout dans des enseignes très différentes.

Ne pas se cantonner dans son propre univers (la pharmacie), mais aller trouver des idées et des succès marketing pour pouvoir les transposer dans son propre espace de vente. (3)

## **I.2. La localisation :**

La localisation est l'élément primordial, cardinal, car elle conditionne notre zone de chalandise et donc le nombre de clients que l'on est susceptible d'intéresser. Aussi, elle définit le type de population qui fréquentera notre pharmacie : familiale, personnes âgées, sportifs, de passage, aisée, à faible revenu...etc.

La zone de chalandise, aussi appelée zone d'attraction, représente l'aire depuis laquelle vient notre clientèle. Elle est déterminée par le temps, et à moindre mesure la distance. Elle se divise souvent en plusieurs zones : primaire, secondaire et tertiaire en fonction de la durée du déplacement, du domicile à la pharmacie. (6)

- La zone primaire : c'est la zone de proximité, les clients sont proches donc ont peu de chance d'aller à la concurrence et nous sont normalement fidèle.
- La zone secondaire : c'est la zone de compétition avec les concurrents.
- La zone tertiaire : c'est la zone où la probabilité de capter des clients est faible, mais reste possible.

Pourquoi estimer la zone de chalandise ?

- + Pour estimer le réservoir de potentiel client,
- + Pour déterminer les types de population, leurs profils,
- + Pour sonder les marchés qui peuvent potentiellement intéresser notre zone de chalandise, et référencé en fonction.

- + Pour connaître la population médicale de notre secteur,
- + Pour considérer le nombre de concurrents direct pouvant capter nos clients,
- + Pour spéculer sur notre potentiel de croissance.



**Figure 1 - Exemple de zone de chalandise. (6)**

N’oublions pas que de la localisation dépend aussi la concurrence. D’après la loi (article [L.5125-3](#) du CSP) l’ouverture d’une pharmacie ne peut avoir lieu que par tranche de 4500 habitants (2500 pour la première licence). Or, à Toulouse en 2015 il y avait 180 officines pour une population de 450000 habitants, soit environ 80 officines en trop... Cette densité officinale conduit à une concurrence toujours accrue, qui alimente la défiance entre pharmaciens, et qui se termine par des pharmacies en dépôt de bilan, incapables de lutter dans une profession autrefois confraternelle, devenue aujourd’hui plus capitaliste. (7)

Le choix de la localisation d’une officine doit aussi dépendre de la population médicale : médecins, dentistes, infirmiers... Mais aussi EHPAD et maisons de retraite.



Le nombre de maisons de santé pluridisciplinaire ont augmenté de plus de 17% entre 2015 et 2017 selon la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS). (8) Ces maisons de santé ont pour principal avantage d'améliorer la collaboration entre les différents acteurs de santé, ce qui permettra de faire avancer les nouvelles missions du pharmacien, comme l'éducation thérapeutique, l'optimisation des ordonnances des patients de plus de 75ans, ou les entretiens thérapeutiques vis-à-vis des traitements chroniques (asthme, anticoagulant...).

Ces actions sont doublement essentielles, de part la pénurie des médecins qui délègueront, en coopération avec le pharmacien, une partie de leurs missions, et de part leurs rémunérations. En effet, ces nouvelles missions participeront à compenser la perte financière provoquée par le changement de rémunération (l'honoraire de dispensation).

Enfin, l'emplacement de l'officine doit être réfléchi en fonction du site : petits commerces de proximité, zone résidentielle, galerie marchande d'un centre commercial...etc.

Le site influera sur le type de client, leur nombre, leur régularité et leur fidélité.

Si la pharmacie se trouve à côté d'une banque et de bureaux d'assurance, celle-ci aura une clientèle moins importante et moins régulière que celle à côté d'une boulangerie et d'une épicerie.

La localisation avec sa zone de chalandise est le fer de lance de l'étude de marché, elle donnera des indicateurs essentiels sur le potentiel de vente d'une pharmacie, et son potentiel de croissance.

### **I.3 Le flux client/patient :**

En préambule de ce paragraphe on doit avoir en tête que tout client cherche à effectuer le parcours le plus court possible. Et c'est d'autant plus vrai en officine où 80% des clients se dirigent directement au comptoir, car la particularité de la pharmacie réside dans le fait que contrairement aux autres commerces et à la grande distribution, les clients sont avant tout patients, et viennent chercher directement leurs traitements au comptoir. (2)

Il faudra donc placer les comptoirs dans le fond de la pharmacie pour inciter les clients à la traverser de part en part.

Aussi, l'élément de base à connaître est le sens de circulation qui se fait en grande majorité dans le sens inverse des aiguilles d'une montre. En entrant dans un magasin, le client ira naturellement vers la droite, peut-être influencé par le sens de circulation sur route.

(2)

Analyser le flux client permet de différencier les zones chaudes, avec beaucoup de passage, des zones froides, avec peu de passage, pour chercher à manipuler, grâce à l'agencement du mobilier, aux promotions, et à l'affichages, le flux pour le rendre le plus homogène possible, mais aussi le plus adéquat à nos objectifs de vente.

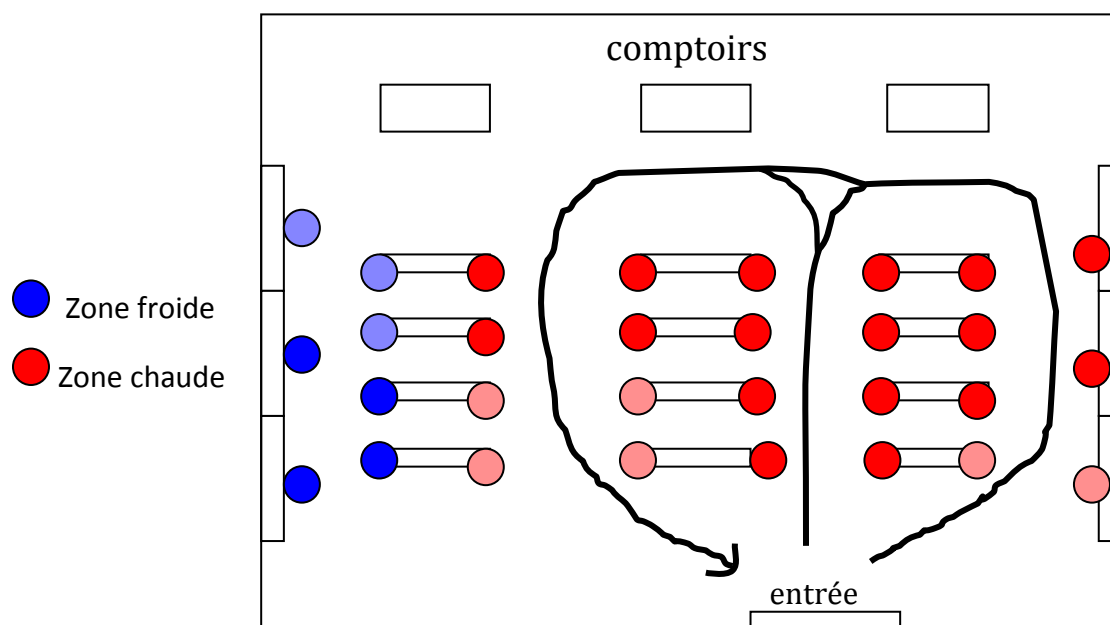


Figure 2 - Exemple de zone chaude et de zone froide dans une pharmacie. (1)

- Quelques règles à connaître :
  - Ne pas encombrer l'entrée du magasin
  - Laisser une allée pénétrante depuis l'entrée pour irriguer toute la surface du magasin
  - Laisser un espace suffisamment important devant les comptoirs, de sorte que la circulation ne soit pas gênée par les clients/patients qui attendent.
  - Plus le mobilier est important et dense, plus les flux sont contraints et moins le panier moyen sera élevé. (3)

- La conception globale de l'espace de vente

Pour analyser son point de vente, la première lecture se fait sur un plan en deux dimensions ; il faudra alors lister les différentes contraintes comme :

- la forme et la surface de vente
- ce qui peut perturber la circulation des clients
- ce qui va limiter l'installation des linéaires
- ce qui gênera la surveillance de potentiels vols...

#### **I.4. Gérer les pics de fréquentation et les files d'attente qui s'emplissent:**

Dans un siècle de vitesse toujours croissante, où le client compartimente sa journée entre le travail, les rendez-vous à l'extérieur, les courses...etc, chaque occupation doit être chronométrée. Et le délai aléatoire d'une file d'attente ne coïncide pas avec notre rythme de vie. L'officine, avec ses ordonnances complexes, avec des références manquantes, des erreurs de prescription ou des contre-indications nécessitant un appel au médecin, ou enfin des problèmes de compréhension du traitement...toutes ces raisons entraînent couramment des bouchons au niveau des files d'attente, difficilement solvables.

De plus, notre clientèle composée de personnes âgées, de malades, de femmes enceintes, ou de jeunes mamans, supportent encore plus difficilement l'attente qui peut en période de pointe atteindre 20 minutes.

In fine les clients ressortent de l'officine avec un sentiment global défavorable à cause d'un délai d'attente disproportionné par rapport aux achats réalisés.

Impacts d'une mauvaise gestion de sa file d'attente :

- Les clients renoncent avant même d'entrer dans la pharmacie
- Le flux des clients est entravé par la file d'attente => diminution des achats d'impulsions.
- L'espace de vente perd en lisibilité
- L'immobilité des clients génère une frustration et ils arrivent aux comptoirs tendus et pressés. (9)

⇒ Il en résulte une diminution du nombre de clients, une diminution du nombre d'achats par rapport au manque de visibilité, au manque de circulation, et au

sentiment de désagrément qui restreint la disposition aux achats plaisirs. Donc un sentiment global négatif, et une diminution du chiffre d'affaire.

Quelques propositions pour la gestion de la file d'attente :

- Communiquer les horaires les plus favorables à sa clientèle
- Un file d'attente unique et non multiple, pour lisser l'attente client et éviter le désagrément de se retrouver dans la « mauvaise file ». Elle permet aussi de donner l'impression que la file avance plus rapidement.
- Un comptoir réservé aux ventes sans ordonnance pour ne pas décourager le client aux achats rapides. Cette segmentation nécessitera un balisage clair.
- Un comptoir particulier, pour les ordonnances préalablement apportées et préparées, et pour les personnes revenant pour des manquants.
- Proposer des sièges ou des bancs pour une attente assise des personnes plus fragiles, dans une démarche de qualité de service.
- Développer, dans les grosses pharmacies, un service de conseil au niveau des rayons forts (cosmétique, orthopédie,...), avec possibilité de règlement en rayon.
- Distributeur de tickets de file d'attente, ce qui permet notamment aux clients de faire des achats additionnels sans perdre leur tour ; mais ne convient pas à toutes les officines à cause de leur configuration.
- Robots adaptés. Mais le coût est très élevé. (9)

### **I.5. L'optimisation du coefficient d'occupation des sols (COS) :**

Il est utilisé pour calculer le rapport optimal entre l'occupation des linéaires de présentation et les allées de circulation des clients, en tenant compte de la masse des flux et des comportements d'achats. En effet l'offre de choix ne doit pas se faire au détriment du confort des clients. Ils aspirent à un espace suffisant pour circuler aisément, regarder, et manipuler les produits sans être gêné par d'autres personnes ou par du mobilier. Un rayon trop étroit induit une diminution de sa fréquentation et donc une diminution du panier moyen. Une pharmacie dont les linéaires sont trop massifs par rapport à la surface au sol entraîne une gêne qui peut pousser le client à choisir une autre pharmacie, et donc une diminution du chiffre d'affaire.

Le COS est donc avant tout un coefficient concernant le confort des clients, et leur aisance à circuler et à acheter, sans se sentir brusqués ou importunés.

Calcul du COS :

$$\text{COS} = \frac{\text{nombre de mètres carrés produits}}{\text{nombre de mètres carrés de surface de vente}} \quad (3)$$

La surface produits correspond à toute la surface occupée par les produits, qu'ils soient sur sol, sur linéaire, gondole, podium...La surface de vente comprend uniquement la surface où les clients peuvent circuler. (3)

Surface de vente	COS
Moins de 100 m <sup>2</sup>	40 à 45
De 100 à 400 m <sup>2</sup>	35 à 40

**Tableau 1- Valeurs de COS**

Donc, pour une surface de 60m<sup>2</sup>, on devrait avoir une surface de mobilier au sol de 27m<sup>2</sup> ( 60 x 45%) au maximum. Mais la réalité n'est pas aussi simple et d'autres facteurs rentrent en jeu :

- Le trafic. En effet un trafic dense nécessite un COS réduit, pour pouvoir absorber la clientèle. Alors qu'un trafic faible peut permettre un COS plus important.
- L'offre d'achat. Elle se doit d'être assez complète, pour éviter que le client ne sorte frustré, et ne se dirige vers la concurrence. Il faut arriver à un équilibre entre l'offre et le COS, afin que l'image de l'enseigne ne souffre pas, ni du déficit de l'offre, ni de l'inconfort de la surface.
- Le comportement d'achat. Si la pharmacie est plutôt orientée conseil, le temps consacré au client ne sera pas le même que pour une pharmacie discount. Et donc l'immobilisme de la clientèle étant plus important, le COS en devra être réduit. Aussi, une pharmacie orientée orthopédie, gardera ses patients sans doute plus longtemps qu'une pharmacie orientée phytothérapie...
- La présence de conseillers en rayon augmente aussi le temps de l'achat, ce qui doit alors impacter le COS de la pharmacie, pour faciliter le confort et l'achat. (3)

## I.6. Les comportements d'achats :

On doit prendre en compte les comportements d'achats pour différencier quatre achats différents :

- l'achat d'obligation : indispensable au consommateur à ce moment donné. (ex : lait en poudre)
- l'achat de réflexion : réfléchi à l'avance (sur sa petite liste), mais pas indispensable. (ex : crème visage)
- l'achat d'impulsion : non prémédité et de sa propre initiative. (ex : baume à lèvres)
- l'achat conseil : non prémédité et suite à un conseil. (ex : HE de ravintsara pour prévenir les maux de l'hiver). (2)

L'emplacement de chaque type de produits diffèrera et on placera naturellement les produits d'impulsions dans les zones chaudes, les produits d'obligations et de conseils dans les zones froides, et les produits de réflexions dans les zones intermédiaires.

Cependant, beaucoup de produits sont difficilement catégorisables car il peuvent correspondre à différents comportements d'achats.

Par exemple : le pansement devrait être logiquement, de part son usage, un achat d'obligation, mais on le rangera plutôt avec les achats d'impulsions, en effet on l'achète souvent en prévention, lorsqu'on le voit. (3)

Ainsi, les produits à fréquence d'achat plus faible peuvent aussi être rangés de manière irrationnelle, pour stimuler l'achat d'impulsion. Par exemple : installer des mascaras à côté du rayon bébé.

L'emplacement approprié des différents types de produits apporte une meilleur répartition des flux et permet donc de montrer un plus grand nombre de produits à un plus grand nombre de clients, permet aussi de faire progresser le panier moyen, et de booster les achats d'impulsions sur lesquels on réalise en général les meilleures marges.

## **I.7. Le choix du mobilier :**

Le choix du mobilier est spécifique du type de produit, lui-même définit par le comportement d'achat dont il est responsable. On retrouve alors trois grandes catégories de produits.

### **1) Produits de réflexion**

Ce sont les produits ne pouvant être laissés en libre-service de part leur valeur, leur fragilité, ou leur petite taille. Ils doivent cependant être exposés et rendus visibles par une signalétique immédiatement compréhensive.

Ex : les tensiomètre, les appareils auditifs ou encore les orthèses anti-ronflement sont des produits de réflexion. Le mobilier adéquat devra être exhaustif, avoir un design clair en lien avec le produit, et il devra fournir des informations sur l'utilisation afin que le client puisse se projeter en situation de possession et d'utilisation.

### **2) Produits d'obligation**

Ce sont des produits nécessitant un réassort très fréquent et donc qui nécessite une ergonomie appropriée au rempotage (remplissage des linéaires) facile et rapide. Le design du mobilier doit permettre une distribution facilitée aux clients et doit présenter un rapport optimal entre la quantité et la surface occupée en mètres carrés, afin de permettre une durée de vie des stocks exposés la plus longue possible.

### **3) Produits d'impulsion**

Pour ce type de produit le mobilier doit avoir une taille adaptée aux différents emplacements et notamment dans les espaces exigües proche des comptoirs. Il doit être amovible et placé de telle sorte que les produits soient situés entre la hauteur des yeux et des mains. Son poids devra être léger afin d'être aisément déplacé dans les zones chaudes de la pharmacie. Enfin, son design devra soit s'effacer devant le packaging des produits, soit intégrer une animation dynamique pour attirer les potentiels clients. On retrouve dans ce mobilier des vasques en plexi sur roulette, qui incitent à l'achat car elles sont symboles de promotion. (3)

Aussi, la forme des meubles à son importance pour ralentir nos mouvements et arrêter notre regard.

## I.8. L'implantation des « univers » et des gammes :

Contrairement aux autres commerces, la législation interdit la vente de médicament listé sur internet. Donc les malades ont pour obligation, pour le moment, (6) de se rendre à l'officine, ce qui peut bien sûr déclencher des achats de produits en libre service ou des ventes en conseils associés.

Les « univers », permettent de rendre plus lisible la zone de vente, donc de faciliter l'acte d'achat et de rendre plus soluble le flux client. En regroupant les produits complémentaires dans un même espace, les clients n'auront pas à chercher, à pérégriner, ce qui simplifiera les achats et motivera le renouvellement de clientèle.

L'emplacement des univers sera conditionné par les comportements d'achats. De ce fait, on mettra plutôt en avant le rayon buccodentaire juste à côté des caisses pour le rendre le plus visible possible et induire des achats d'impulsions. On installera le rayon bébé, ou couche pour personnes âgées dans une zone froide, car faisant partie des achats d'obligation, ils seront obligés de s'y rendre. Il faudra aussi tenir compte de la typologie de notre clientèle, par exemple les hommes fréquentent peu les pharmacies et plutôt rapidement, donc installer un univers homme avec la cosmétique lui étant dédiée, les déodorants, l'après-rasage, les produits énergétiques et les préservatifs, peut l'encourager à acheter plusieurs produits lorsqu'il était venu pour un seul. (3)

De plus, en regroupant par univers, on systématise les achats complémentaires et l'on augmente le panier moyen.

Attention par contre aux doublons (=double implantation) qui génère une complication dans la gestion des réassorts ainsi qu'une augmentation de la quantité de travail. Ils peuvent toutefois être bénéfique lorsque nous sommes sur un produit d'impulsion ou sur un produit en promotion, puisqu'il multiplie la visibilité du produit. Le déficit sera bien sûr la gestion des différentes installations du produit et de son réapprovisionnement, puisque le risque sera une rupture de l'un des sites.

Il faudra faire aussi attention à la fréquence d'achat dans un même univers.

$$\text{fréquence d'achat} = \frac{\text{prix de vente moyen de la catégorie}}{\text{dépense moyenne ménage par an}} \times 365 \text{ (3)}$$



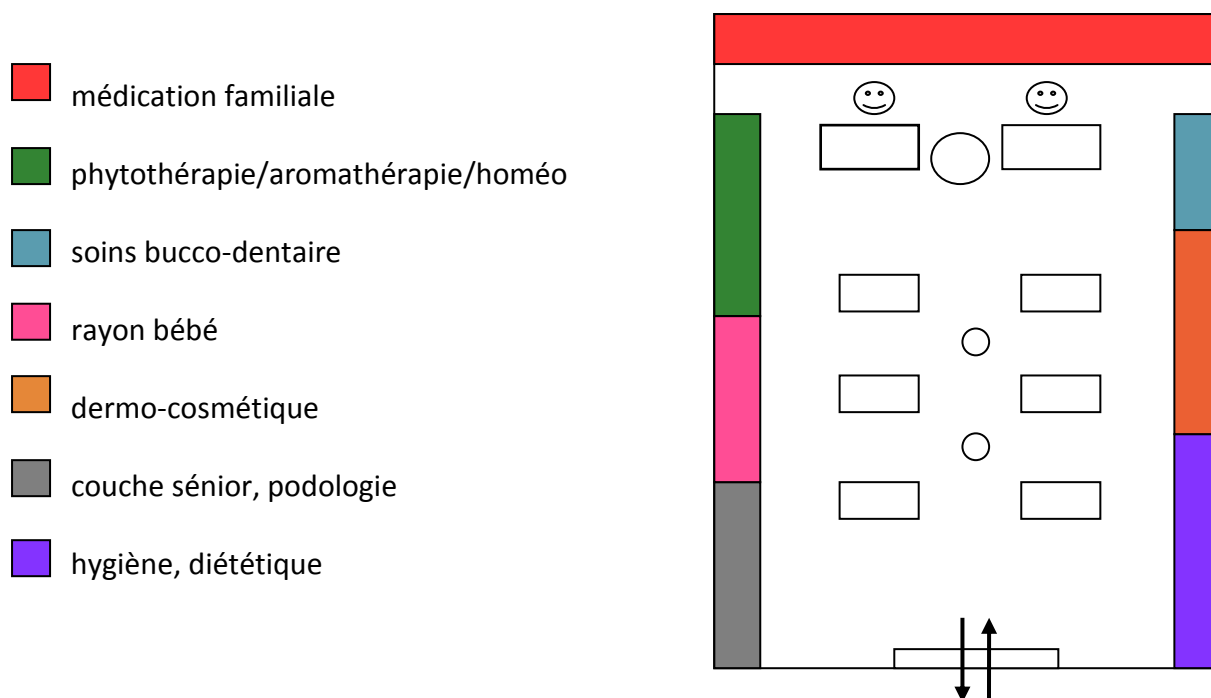
En effet, la fréquence d'achat pour des granules d'arnica est bien supérieure à celle pour une attelle de cheville. Bien que leur utilisation se complète, on ne les associera pas dans le même univers car leurs fréquences d'achats diffèrent trop. On associera de préférence des produits dont la fréquence d'achat est équivalente ou très proche. (3)

Pour rendre les univers les plus distincts possible, et donc les plus parfaitement visibles, il faudra garder une cohérence de couleur, une cohérence d'emplacement et bien-sûr un intitulé en tête de rayon largement repérable.

En effet, un manque de lisibilité peut fortement impacter l'acte d'achat. Le client attiré par des enseignes intelligibles peut créer un achat d'impulsion non présent à l'entrée ; et un client qui entrait avec une liste d'achat programmée peinant à trouver ce qu'il cherche, abandonne.

Un client entrant dans un magasin connaît trois phases successives :

- Phase 1 : l'état inconscient qui concerne les premiers mètres, mais durant lesquels il ne remarque aucun produit.
- Phase 2 : l'état d'achat d'impulsion maximal concerne les mètres suivant, durant lesquels il sera le plus susceptible d'acheter par impulsion.
- Phase 3 : l'état d'achat réfléchi lorsque le client s'approche du comptoir. (2)



**Figure 3 - Exemple d'implantation univers dans une pharmacie (2)**

❖ Hygiène, diététique :

On met en premier les compléments alimentaires pour les personnes âgées ou le sportif, car les clients entrant sont en phase 1, c'est-à-dire dans un état inconscient, et on sait que ce sont des achats prémédités (d'obligation ou de réflexion). Donc les clients reviendront devant le rayon une fois la raison retrouvée.

Ensuite on installe les déodorants, les produits d'hygiène intime qui sont encore des produits plutôt prémédités ; puis les savons, shampoings, gels douches, parfums, qui sont des produits « à faible coûts », et appartenant à la catégorie des achats d'impulsion, lorsqu'il s'agit de la phase 2.

❖ Cosmétique :

La phase 2 est aussi le moment de faire apparaître toutes les gammes dermo-cosmétiques, pour ainsi faire s'arrêter les clients sur des achats d'impulsions ou des achats plaisir, mais

dont les coûts sont plus élevés. D'ailleurs, plus la gamme sera dermatologique (et prescrite), plus on la rapprochera du comptoir pour crédibiliser le conseil officinal.

❖ Soins bucco-dentaires :

Les produits bucco-dentaires sont à placer à côté des comptoirs car ils deviennent, lorsqu'il ne sont pas des achats de réflexion, des achats d'impulsion. On y pense lorsqu'on les voit ! Les prix peu élevés : dentifrices, bains de bouche, brosses à dents, fil dentaire...fonctionnent très bien près des comptoirs.

❖ Médication familiale :

Positionnée derrière les comptoirs , la médication familiale sera organisée en famille de produit pour chaque type d'affection, et non catégorisée par marques. Donc il y aura les catégories : troubles ORL (rhume, état grippal, bouchon d'oreille), troubles digestifs (diarrhée, constipation, douleur gastrique, hémorroïdes), antalgiques (paracétamol, ibuprofène), sevrage tabagique, vitamine/booster/oligo-éléments, produits saisonniers (après-solaire, anti-moustique, anti-histaminique...) etc.

La catégorie vétérinaire sera quant à elle placée le plus à gauche possible pour éviter de les mélanger avec les médicaments destinés aux hommes.

❖ Phytothérapie/aromathérapie/homéopathie :

Ces univers sont positionnés proche du comptoir pour être plus facilement conseillés et pour crédibiliser ces thérapies complémentaires. Ils suivent la tendance du « naturel et bio » qui ne se fatigue pas.

❖ Rayon bébé :

Ce rayon correspond aux achats d'obligation. L'achat étant indispensable, il sera placé dans les zones froides du magasin où la clientèle ne se rend pas naturellement afin d'égaliser les flux patients et éviter l'engorgement de certains rayons.

❖ Couches séniors/podologie :

Comme pour le rayon bébé, il correspond à des achats d'obligation, donc les clients sont obligés de chercher et de se déplacer. Il faut placer ces univers dans des zones froides où peu de monde circule pour transférer une partie des congglomérats de consommateur dans les zones les moins denses de la pharmacie. (2)

Chaque univers doit avoir une organisation spécifique du linéaire, une gestion indépendante de son assortiment, avec ses propres objectifs de chiffre d'affaire et de marge.

Ces univers se décomposent le plus souvent en famille, sous-famille, segment, sous-segment...etc, jusqu'au micromarché. Le micromarché est la plus petite unité de structuration avant la référence. Toutes les références d'un micromarché doivent correspondre au même besoin, et peuvent se substituer l'un à l'autre. (10)

Exemple : les spécialités euphytose-nuit, méla-sommeil, ou encore phytostress font parties du même micromarché.

Il faut lors de l'organisation du linéaire d'une famille avoir préalablement fait sa représentation graphique en « arborescence » comme un arbre généalogique :

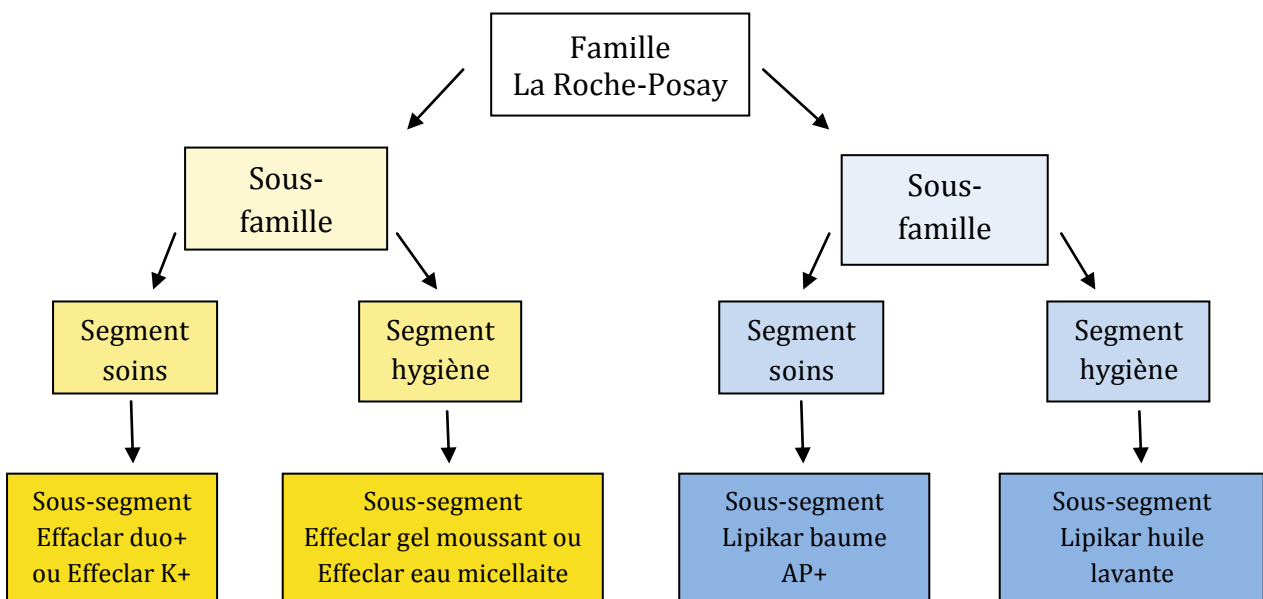


Figure 4 - Exemple de segmentation de famille (10)

Cette structure en cascade nous permettra d'évaluer la disposition la plus rentable, en répondant à la logique consommateur sur l'organisation d'un linéaire. Elle a pour but de faciliter la recherche du produit, de faciliter l'acte d'achat, et d'empêcher la stase des clients qui thromboseraient les rayons de la pharmacie.

Une fois la segmentation terminée, il faudra évaluer la rentabilité des familles jusqu'aux micromarchés, évaluer leurs évolutions, leurs potentiels de progressions et cibler les améliorations à effectuer pour satisfaire au mieux l'attente des consommateurs. Pour cela, on se repose sur la fiabilité et la précision de nos informations statistiques :

- . statistiques générales : études consommateurs de l'INSEE.
- . statistiques des grossistes, des sociétés, et des laboratoires.
- . statistiques personnels avec notre logiciel. (10)

Exemple de micromarché :

Tailles (mm)	0.4	0.6	0.8	0.9	1.1	1.2	1.3	1.4	1.6	2.0
Ventes sur l'année	1	4	12	18	20	16	8	2	1	1
Besoin population	1%	5%	15%	22%	24%	19%	10%	2%	1%	1%

**Tableau 2 - Tailles des brossettes interdentaires (3)**

D'après les statistiques : les 5 références qui vont de 0.8 à 1.3mm représentent 90% des besoins. Pour satisfaire 10% de la population restante, il faut doubler le nombre de références.

Le chiffre d'affaire des ventes de brossettes interdentaires sur les 5 références restantes devrait être au alentour de 10%, mais ce chiffre d'affaire justifie t-il le coût d'achat, le coût du stockage, et le coût des linéaires ?

Il sera aussi important de se poser les bonnes questions :

- à quel moment de l'année sommes nous ?
- quelles sont les tendances du moment ?
- quelles publicités télé peuvent concerner nos produits ?

- quelles marques sont les plus visibles sur internet ?...

Mais ces questions concernent notamment la composition de l'assortiment.

### **I.9. L'assortiment :**

L'assortiment est l'ensemble des articles d'un point de vente répondant à la meilleur offre consommateur, en fonction de la zone de chalandise et de la politique commerciale du point de vente.

L'assortiment de base est l'assortiment minimum qui comprend les produits de base.

L'assortiment optimum est l'assortiment qui satisfait 80 à 90% des clients. (2)

Il faudra d'abord déterminer le choix de l'assortiment, si un assortiment pauvre suffit, ou si il est nécessaire d'avoir un assortiment riche.

Un assortiment pauvre permet de diminuer les frais de marchandise, de stockage, de logistique (rotation des stocks), de transport, administratifs... Et de concentrer l'offre sur les produits les plus rentables. De plus, un assortiment trop riche peut noyer le client par une surabondance de marques, peut saturer son regard d'un excès de messages publicitaires, ce qui le rendrait inapte à faire un choix, et le mènerait à un immobilisme dangereux pour le flux et la rotation client. (3)

Cependant, la pharmacie peut aussi perdre des ventes, voire une partie de sa clientèle, si la pharmacie concurrente présente un assortiment plus riche. En effet l'assortiment proposé et l'attractivité commerciale d'une pharmacie sont directement corrélés. Chaque gamme, chaque produit nouveau génère mécaniquement un chiffre d'affaire additionnel par la grâce d'un choix élargi. Donc l'assortiment riche augmente les coûts de l'entreprise mais permet de toucher une clientèle plus large, de développer les achats secondaires, et d'accroître l'attractivité de sa pharmacie. (3)

Remarque: lorsqu'on s'installe en tant que jeune pharmacien, il existe trois principaux leviers de croissance pour grossir sa clientèle : les prix bas, l'exclusivité sur une marque, la compétence (ou l'expertise) combinés au bon relationnel-patient.

Le choix de l'assortiment dépend aussi essentiellement de la localisation, du type de clientèle, et de la concurrence. Si l'on possède une pharmacie de centre ville avec une importante clientèle de passage, l'assortiment devra être riche pour répondre à divers types

de population. A contrario, si l'on possède une pharmacie dans une ville de campagne, éloignée de toute concurrence, le point de vente pourra se contenter d'un assortiment pauvre, car les demandes seront souvent les mêmes.

### Construire l'assortiment :

Avant la construction d'un assortiment, il est important d'analyser les données quantitatives :

- Au niveau des segments de marché : (bucco-dentaire, orthopédie, maquillage...)
  - la part de marché au niveau national et au niveau régional de ces segments
  - le taux d'évolution (de croissance) de ces marchés
- Au niveau des marques : (Avène, La Roche Posay, Bioderma,...)
  - la part de marché nationale et régionale ; par rapport aux marques concurrentes
  - le taux d'évolution de la marque sur une année (son évolution de valeur).
- Des ventes moyennes hebdomadaires, mensuelles, et annuelles de l'officine, voire du groupement (hors ventes promotionnelles).
- Les taux de marges que rapportent chaque segment, chaque marque, et chaque produit de la marque. (3)

L'objectif est donc de ne pas se cantonner aux données de notre seule officine, mais d'obtenir des données plus globales, venant de groupements, de laboratoires ou autres.

Aussi, il nous faut analyser les données qualitatives : quel Chiffre d'Affaire (CA) pour quelles marques :

- Marque leader : marque dont la part de marché est la plus conséquente par rapport à ses concurrents, à forte popularité et image de qualité. Exemple : Fervex pour « l'état grippal », ou Durex pour les préservatifs.
- Marque challenger : marque de notoriété et de qualité, mais se positionnant en-dessous de la marque leader en part de marché. Ex : Actifed rhume pour « l'état grippal », ou Manix pour les préservatifs.
- Marque régionale : marque plus populaire dans une région donnée, mais à audience plus faible sur le reste du territoire national. Exemple : les marques du groupe Pierre Fabre ou MKL dans le sud-ouest.

- Marque premier prix : marque la moins chère dans son segment. Elles sont comparables aux marques de distributeurs en grandes et moyennes surfaces, et correspondent en officine aux marques des groupements, ou aux marques des laboratoires génériqueurs. Exemple : pansements giphar, ou ibuprofène mylan ou biogaran (par rapport au nurofen). (3)

Ainsi catégorisé, l'assortiment composé de ces différents profils de marques, permet de toucher toutes les populations. Et bien utilisée, la marque premier prix, permettra de renvoyer une image essentielle pour combattre la concurrence des pharmacies discounters. Les marques régionales auront une efficacité sur les populations ciblant les circuits courts, ou les populations attachées à leurs régions.

Les fabricants étudient « le degré d'attachement à la marque » du consommateur. Cela permet d'évaluer la mesure de la fidélité à la marque.

Combien de personnes ne trouvant pas la marque qu'ils recherchent :

- vont changer par une marque concurrente
- vont changer d'officine

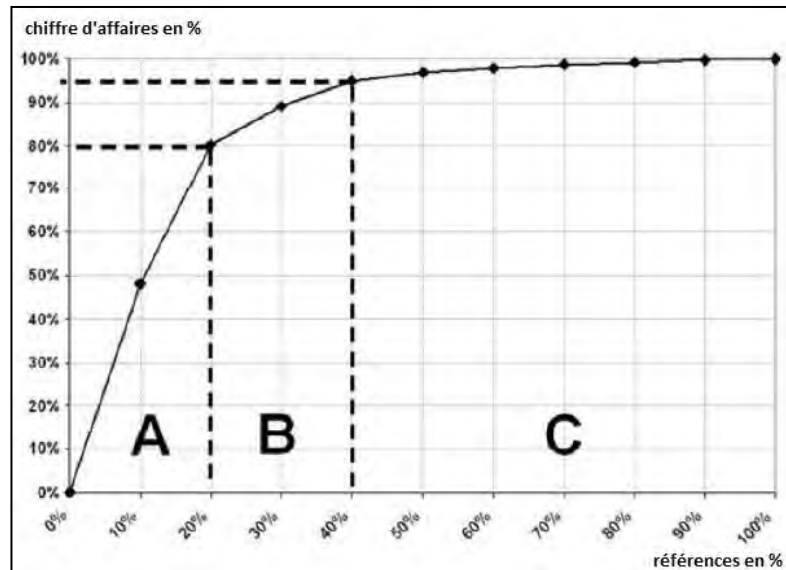
Cette question est très importante car elle arbitrera quelle marque il faudra référencer pour attirer le plus de clients, ainsi que la largeur et la profondeur des linéaires.

### **I.10. Le nombre de référence :**

Deux manières de bien l'estimer :

- ❖ Sur le marché d'une famille ou d'une sous-famille de produit, on peut suivre la loi des 20/80 de Pareto, ayant de nombreuses applications dans le champs de l'économie d'entreprise. En matière d'assortiment la règle de Pareto dit : « 20% des références font 80% du chiffre d'affaire » car le nombre de référence est assez élevé. Cela nous permet de déterminer si le nombre de référence est dans l'ensemble correct. (10)





**Figure 5 - Courbe de Pareto (10)**

La partie A signifie que 20% des références correspond à 80% du CA du segment. Et si on lit la courbe de gauche à droite, la partie C signifie que 60% des références restantes, ne font même pas 10% du CA du segment.

Mais la règle peut se révéler un peu divergente dans certains cas. En effet si une marque possède un monopole suffisamment important, comme le doliprane, alors nous serons plutôt avec : 10% des références font 90% du marché.

A contrario, nous pouvons aussi nous retrouver dans le cas de figure où 20% des références ne représentent que 50% du chiffre d'affaire : soit parce que nous avons trop de références et une offre inutilement importante, soit parce que le marché ne présente pas de leader et qu'il y a un fort attachement aux marques ; c'est le cas des laits infantiles, où le client ne change que très rarement ses habitudes d'achat. (10)

- ❖ Sur des segments ou sous-segments, avec beaucoup moins de références, il faut suivre le principe suivant : plus la demande dans un marché est importante, c'est-à-dire plus le chiffre d'affaire pour celui-ci est élevé, plus le nombre de références et la taille attribuée à son assortiment doit l'être. (10)

Si mon officine se situe à côté d'un complexe sportif, je proposerais 5 références sur les produits contre les crampes qui représentent 15% du chiffre d'affaire. Tandis que je proposerais 2 références sur les produits pour les lentilles si mon chiffre d'affaire ne dépasse pas 5%.

Que représenterait un assortiment trop court ?

Premièrement, l'image de l enseigne en pâtirait, car beaucoup de clients viennent pour des produits ou des gammes particulières, qui non référencés entraînent la perte du client, et nous prive de sa fidélité. En effet, en pharmacie plus qu'ailleurs, nombreux sont les produits avec un « fort attachement à la marque », comme les laits bébé ou les gammes dermo-cosmétiques qui une fois adoptés par le consommateur, sont difficilement détrônables. Donc si la concurrence est forte, la publicité négative d'un assortiment trop léger peut avoir des répercussions désastreuses sur la fréquentation et sur le panier moyen, et de facto sur le chiffre d'affaire. (3)

Que représenterait un assortiment trop lourd ?

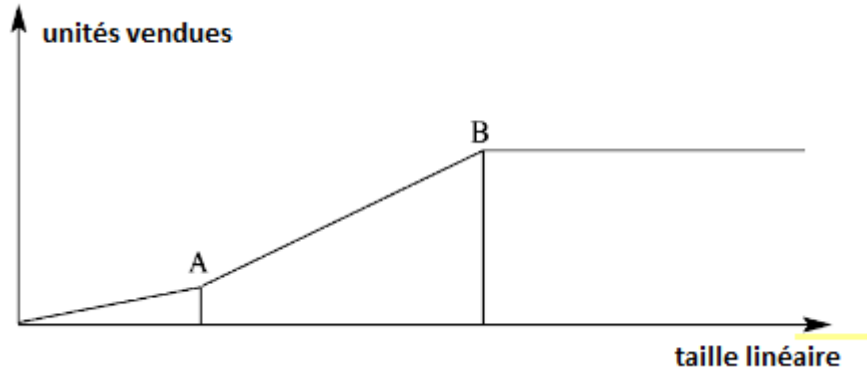
Les répercussions peuvent être tout aussi désastreuses. En effet un assortiment avec trop de référence augmente le nombre de rupture, augmente la main d'œuvre, le coût de stock...etc. Puis cela entrainerait une diminution de la lisibilité de l'espace de vente, un seuil de visibilité par référence non respecté, donc un panier moyen qui chute.

On se retrouve avec des dépenses de logistique et de manutention plus élevées, et avec un chiffre d'affaire qui diminue. (3)

En conclusion, l'analyse de l'assortiment doit toujours être couplée avec une analyse financière pour évaluer le juste milieu, l'équilibre des références à respecter, afin d'avoir une rotation des stocks optimum.

### **I.11. Calculer la taille linéaire par référence :**

Il est primordial de calculer la taille linéaire qu'il faudra attribuer aux références, et aux segments produits. Plus la taille linéaire d'une référence sera grande, plus le nombre de ventes de cette référence sera élevé. Mais cette corrélation n'est pas proportionnelle.



**Figure 6 - Variation des unités vendues en fonction de la taille du linéaire (10)**

Le point **A** représente le seuil de visibilité, c'est-à-dire la taille minimale de linéaire qu'il faudra accorder à une référence pour que celle-ci soit visible pour le client.

➔ 15/25 cm en fonction de la surface de la pharmacie.

Le point **B** représente le seuil de saturation, c'est-à-dire la taille au-dessus de laquelle il n'y a plus d'avantage dans l'augmentation du linéaire pour une référence, puisque celle-ci ne sera pas vendue en plus grande quantité.

➔ 40/50 cm en fonction de la surface de la pharmacie.

Donc du point **A** au point **B**, plus la taille du linéaire d'une référence grandie, plus cette référence sera vendue. Au-delà du point **B**, les ventes cessent d'augmenter, donc la rentabilité baisse. (10)

Evaluer la taille linéaire par référence ce calcul aussi en fonction du type de produit :

- Produit « gagnant » : vente moyenne mensuelle (VMM) élevée et chiffre d'affaire (CA) de la référence élevé.
- Produit « contributeur » : vente moyenne mensuelle faible, mais chiffre d'affaire élevé.
- Produit « d'appel » : vente moyenne mensuelle très élevée mais chiffre d'affaire réalisé faible.
- Produit « risque » : vente moyenne mensuelle faible et chiffre d'affaire faible. (3)

$$\% \text{ mètre linéaire développé idéal} = \frac{\% \text{ unités vendues} + \% \text{ du CA}}{2} \quad (2)$$

Cette méthode propre à Pierre Fabre permet d'obtenir des linéaires avec un rendement optimal.

Au profil de la marque correspondra en générale un type de produit. Par exemple :

- Une marque leader sera plutôt un produit d'appel ou un produit gagnant ;
- Une marque challenger sera plutôt dans le type produit contributeur ou produit risque ;
- La marque distributeur sera plutôt un produit gagnant ou un produit d'appel ;
- La marque régionale représente un produit contributeur ;
- La marque premier prix aura plus un rôle produit d'appel ;
- Les nouveautés seront d'abord des produits à risques, avant de passer peut-être produit d'appel, et de devenir dans le cas idéal produit gagnant. (3)

➤ Calculer le facing en fonction du délai de réassort : « facing d'organisation »

Le délai de réassort de la plupart de nos produits, en dehors des médicaments, sont assez long car les remises sont intéressantes à partir d'une certaine quantité commandée. Or les ruptures de stock à cause d'une mauvaise évaluation des données de merchandising peut entrainer une réelle perte de profit. Pour y palier, la gestion des mètres linéaires développés par produit est essentielle. Il faut alors calculer le stock rayon nécessaire pour éviter un réassort de dépannage entre deux approvisionnements laboratoires.

Les réassorts de dépannage sont soit réalisés directement auprès du laboratoire, soit chez un autre grossiste répartiteur, soit par une rétrocession d'un confrère. Dans ces trois cas, les conditions de ce réassort seront moins avantageuses financièrement que les conditions initiales.

➤ Le calcul :

$$\text{nombre de produit mis en facing} = \frac{\text{VM entre deux réapprovisionnement}}{\text{stock rayon}} \quad (3)$$

Exemple de Vicks vaporub :

VM (vente moyenne) de Vicks entre deux réapprovisionnement = 25

Stock rayon de Vicks = 10

$$\text{nombre de Vicks mis en facing} = \frac{25}{10} = 2.5$$

Il faut alors 3 Vicks vaporub mis en facing sur la tablette.

- Calculer le facing en fonction de la performance des produits : « facing d'optimisation »

Ces calculs tiennent compte du chiffre d'affaire générer pour une référence, de sa marge brute, et de la quantité vendue. En effet, l'idée est de booster les produits qui fonctionnent déjà, en motivant les ventes par l'augmentation des facings, plutôt que de chercher à tout prix à récupérer des ventes sur des produits qui ne fonctionnent pas.

$$\text{facing chiffre d'affaire} = \frac{(MLD \times \% \text{ du CA})}{\text{largeur du produit}} \quad (3)$$

$$\text{facing marge} = \frac{(MLD \times \% \text{ de MB})}{\text{largeur du produit}} \quad (3)$$

$$\text{facing vente} = \frac{(MLD \times \% \text{ de VMM})}{\text{largeur du produit}} \quad (3)$$

- Enfin on peut calculer le facing moyen :

$$\text{facing moyen} = \frac{\text{facing chiffre d'affaire} + \text{facing marge} + \text{facing vente}}{3} \quad (3)$$

Tous ces calculs sont des bases (des fondamentaux), pour définir le facing de nos rayons dans l'officine. Ils offrent des simulations qu'il est important de connaître et de réajuster si l'on veut éviter des problèmes récurrents de rupture, et pour optimiser nos linéaires.

## **I.12. L'organisation des linaires : le planogramme :**

Réaliser le planogramme est l'opération qui consiste à positionner les références les unes par rapport aux autres pour influencer le niveau des ventes d'un linéaire.

Il faut pour cela avoir en tête quelques principes fondamentaux :

- Lisibilité du rayon
- Rapidité d'achat : les clients doivent rapidement trouver ce qu'ils recherchent
- Accessibilité : chaque produits doivent être facilement accessible malgré leurs poids ou leurs formats.
- Respect de la valeur des niveaux de présentation : les produits les plus rentables sont sur les niveaux centraux. (10)

La vitesse moyenne d'un client dans un magasin, quelque soit sa surface de vente est de 3,6 km/h, et le seuil de visibilité d'une référence est d'environ 20 cm. (3) Et selon une étude Nielsen (entreprise de collecte d'informations sur les consommateurs dans plus de 100 pays), la meilleure visibilité est obtenue avec une moyenne de 2,5 références par mètres linéaires, soit 40 cm par référence. (10)

Or si l'on divise l'ensemble des linéaires de l'officine par 40 cm (ou même 20 cm), on obtient un nombre de référence bien inférieur à celui que l'on retrouve en pratique.

De même, une étude parue dans LSA (Libre Service Actualités : magazine professionnel consacré à l'analyse des tendances du commerce, de la grande distribution et de la consommation) indique que si l'on dépasse 3 références par mètre linéaire, les consommateur demandent une meilleure lisibilité du rayon. L'image « choix » du magasin est davantage liée à la lisibilité du rayon qu'au nombre de références présentes. (10)

Il faut néanmoins conserver la théorie du seuil de lisibilité pour introduire deux autres notions fondamentales : la verticalité d'implantation, et l'horizontalité d'implantation (La lecture horizontale d'un rayon étant la lecture « normale » pour le consommateur). C'est le meilleur moyen d'augmenter la perception d'un produit pour les clients qui découvrent un rayon ou une gondole. En effet les 2/3 des achats sont effectués en moins de 10 secondes, il est donc important que l'implantation aide le consommateur par sa clarté, à repérer ce qu'il était venu chercher. (10)

Plusieurs possibilités sont mises en œuvre pour la verticalité ou pour l'horizontalité :

- Par marque
- Par segment de marché
- Par conditionnement : format/taille
- Par prix

L'objectif est toujours le même, assurer une cohérence dans l'organisation du rayon, la plus adéquat au comportement d'achat des clients, pour augmenter la visibilité des produits et donc augmenter le panier moyen.

En pharmacie la verticalité sera plutôt par marque pour les produits cosmétiques, l'aromathérapie ou la phytothérapie, et l'horizontalité sera par segment de marché (peau grasse, peau sèche, circulation, sommeil...). tandis que ce sera le contraire : verticalité par segment (orl, troubles digestifs, vitalité..) et horizontalité par marque ou par référence, pour l'OTC, les produits bucco-dentaires, et les rayons bébé.

Quelques règles fondamentales dans la construction d'un rayon :

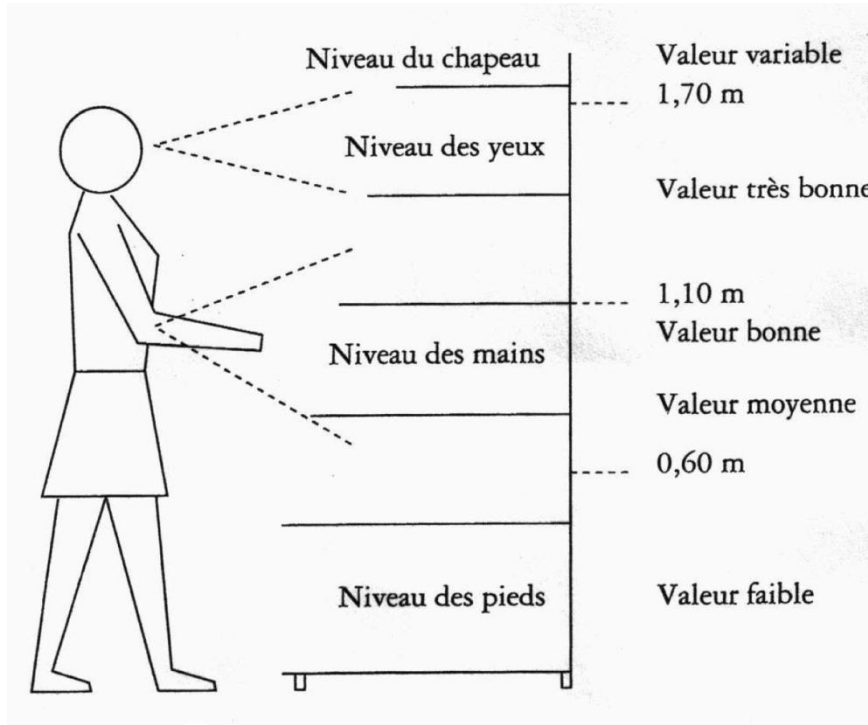
- On commence toujours par l'étagère du bas, car on peut adapter ensuite les étagères jusqu'en haut, ce qui ne sera pas le cas en bas ;
- On choisira de mettre les produits lourds sur l'étagère du bas pour améliorer l'accessibilité aux produits, et pour éviter de se causer des douleurs rhumatismales lors de la mise en rayon ;
- On commence par le squelette de notre linéaire en plaçant un seul produit de chaque référence, pour éviter de tout recommencer si l'on s'aperçoit que cela ne convient pas ;
- On colle les produits entre eux afin de renforcer l'effet de masse. Et si le format des boîtes impose un écart sur la rangée horizontale, on se débrouille pour que l'espace donne sur l'extérieure de l'étagère ;
- Sur une même étagère les formats les plus grands seront mis aux centres afin de faire une pyramide, surtout pour l'étagère du haut (Ou bien on place les produits du plus petit au plus grand, de gauche à droite) ;
- On peut aussi rompre la monotonie des boîtes en tenant compte des couleurs, des formes afin d'augmenter l'attractivité ;

- On place les produits de gauche à droite du moins cher au plus cher (lecture horizontale) ;
  - On avance les produits jusqu'au bord du linéaire ;
  - On essaye de tenir compte du seuil de visibilité (20 cm par référence) ;
  - Les prix affichés doivent être lisibles, et d'autant plus lorsque c'est une promotion.
- (2)

Il faut aussi tenir compte des niveaux de présentation : soit 4 niveaux :

- niveau du chapeau (plus de 1.70m) ;
- niveau des yeux (1.10 à 1.70m) ;
- niveau des mains (0.60 à 1.10m) ;
- niveau des pieds (0.20 à 0.60m). (11)

A chacun de ces niveaux correspond des valeurs d'attractivité indiquées sur le schéma ci-dessous :



**Figure 7 - Les niveaux de présentation (11)**



- Au niveau des pieds sera privilégié les articles pondéreux, les gros conditionnements, le vrac, et les produits à visibilité verticale ; plutôt les marques premier prix.
- Au niveau des mains « bas » on positionnera les produits indispensables ou complémentaires ; plutôt les marques challenger ou régionales ;
- Au niveau des mains « haut » on installera les produits dont la demande spontanée est élevée (produits saisonniers, marques régionales, les produits des pubs TV) ; plutôt marques leader, challenger ou régionales.
- Au niveau des yeux, zone d'attractivité la plus élevée, on exposera les produits à fort potentiel d'achat d'impulsion (image de marque, forte notoriété, pubs TV, les nouveautés) ; plutôt les marques leader.
- Au niveau du chapeau, la force d'attractivité est variable en fonction de la hauteur de la tablette. On aura tendance à exposer des produits aux formats importants et évocateur pour être repéré de loin ; plutôt les marques leader. (11) (10)

Les produits positionnés au niveau des yeux seront clairement avantagés par rapport à ceux situés sur un autre niveau, c'est pourquoi choisir une disposition des marques en verticale, plutôt qu'en horizontale, serait plus juste pour l'équité commerciale des marques.

❖ Cas particuliers des « produits découvertes » :

Ces produits découvertes rassemblent deux catégories de produits:

- Le produit connu, mais qui était jusque là: économiquement ou culturellement indisponible. Entre connaître un produit et acquérir un produit, il y a tout un processus de choix intime au consommateur, que le merchandising essaiera de résoudre ou d'accélérer.
- Le nouveau produit, qui souvent ne se substitue pas à un ancien produit, mais qui s'additionne aux produits existants, créant une offre plus large. Ces nouveaux produits ont besoin d'attirer une clientèle, qui attirera une autre clientèle et ainsi de suite. Donc le plus important ici est le lancement du produit.

Ces « produits découverts » ne pourront se contenter de linéaire conventionnel. Il auront besoin d'une signalétique forte, de support événementiel...il faudra essayer de respecter le sigle ITC : Innovation, Théâtralisation, Communication, pour conduire à une esthétique au service du développement des ventes. (3)

### **I.13. L'événementiel et la signalétique :**

- L'événementiel :

Il vient compléter le merchandising permanent, mais ne le remplace pas. C'est un merchandising éphémère, pour un événement suffisamment rare pour interpeller le client. Pour réussir l'évènement, trois règles d'or sont à appliquer :

- la localisation de l'offre dans la surface de vente :

Considérée comme inhabituelle, celle-ci pourra être soit à l'entrée de la pharmacie, soit dans la zone la plus chaude, soit au milieu d'une allée où l'environnement est complémentaire à l'évènement.

- La mise en scène de l'offre :

Il faut en effet scénariser, décorer l'évènement pour renforcer le potentiel d'attractivité de l'évènement. Accentuer les valeurs du produit en utilisant des messages subliminaux jouant sur l'imaginaire des clients. Ex : un parasol, un chapeau => brume solaire anti-UV !

- Animation dynamique, théâtraliser :

Utiliser des techniques de démonstration. Exemple pour la brume solaire : comment se l'appliquer, en quelle quantité, le rendu sur la peau, le parfum...donner l'opportunité au client d'essayer par lui-même le produit, d'apprécier l'intérêt et le succès de cette innovation.

Faire toucher, faire goûter, faire essayer, sont des méthodes infaillibles pour « faire acheter ». En effet, le client se sent redevable de l'intérêt qu'on lui apporte, se sent redevable de l'opportunité d'essayer un produit onéreux. En acceptant d'essayer, il s'est inconsciemment engagé à acheter le produit. (3)

- La signalétique :

Avec le libre-service, le client n'est plus passif comme auparavant, mais devient acteur. Il doit lui-même chercher le produit qui l'intéresse. Or le temps passé à chercher le produit nuit au panier moyen. En effet, le client n'aime pas perdre son temps et a déjà estimé le « temps juste » qu'il doit consacrer à ses achats. Si celui-ci est trop long, une partie de ses

achats peuvent être abandonnés. De plus, plus il y a de monde dans l'officine, plus il devient compliqué de circuler, et le confort s'en trouve dégradé. Le client va alors précipiter ses achats ce qui va faire chuter le panier moyen.

Pour remédier à cela, une signalétique intelligemment installée sera indispensable. Elle aura pour but d'indiquer le plus clairement, le plus distinctivement et le plus explicitement au client, la localisation d'un univers produit, d'une famille, d'un segment ou encore d'un sous-segment de produits.

Le merchandising appliqué à la signalétique aura pour but :

- D'évaluer la nécessité d'installer une signalétique, pour tel segment ou tel sous-segment.
- De déterminer l'emplacement exact des signalétiques afin de rendre l'espace de vente toujours le plus lisible possible.
- De trouver les termes les plus appropriés pour indiquer les univers. Mais l'intérêt de l'expression choisie sera double : orienter le client, et ajouter un message implicite servant le rayon. Ex : au lieu de choisir comme en-tête « dermo-cosmétologie », terme précis mais uniquement descriptif, et absolument pas séduisant. On pourra choisir « être belle », qui est suffisamment parlant pour faire deviner ce à quoi est dédié l'univers, et en plus évoquer le bénéfice consommateur. (3)

La signalétique doit être visible dès l'entrée de la pharmacie, et par un balayement du regard tout les univers doivent être repérable. Il faudra en installer à chaque carrefour pour indiquer l'univers des rayons proposés.

Dans les univers même, ajouter des signalétiques par catégories de produits (segment ou sous-segment) est un éclairage souvent apprécié par les consommateurs pour les aider dans leurs recherches. Elles ne devront pas dépasser le champ visuel, au risque d'être oubliées, ou d'être pris pour de simples éléments de décoration.

Enfin, on pourra compléter avec un panneau-plan récapitulatif des différents univers, positionné à l'entrée de l'officine, surtout si celle-ci est d'une dimension importante. (3)

#### **I.14. Contrôle de la publicité :**

On entend par publicité toute communication publique qui vise à promouvoir son auteur, ses collaborateurs, les produits, prestations et activités susceptibles d'être proposées dans son officine, et ce quels qu'en soient les supports et les modalités. (12)

Dans un arrêté en date du 12 juin 1998, le conseil d'état a consacré un principe fondamental : « la publicité des officines n'est ni totalement interdite ni totalement libre mais encadrée, afin d'empêcher les dérives potentiellement préjudiciables pour la santé publique ».

En France, il est interdit de faire de la publicité auprès du public pour les médicaments remboursables par la Sécurité Sociale, et/ou pour les médicaments inscrits sur une liste de substances vénéneuses. Mais elle peut-être destinée aux professionnels de santé. (13)

Outre les médicaments , tous les produits de santé sont soumis aux dispositions du code de la consommation qui interdit les pratiques commerciales trompeuses ([articles L. 121-1 et suivants](#)). Une pratique commerciale (publicité par exemple) est notamment trompeuse lorsqu'elle repose sur des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur. Le contrôle des pratiques commerciales trompeuses est assuré par la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF). (14)

Le contrôle spécifique de la publicité des produits de santé est aussi exercé par l'ANSM en application des dispositions du code de la santé publique (CSP). L'Agence s'assure que les messages promotionnels délivrés aux prescripteurs et au grand public ne sont pas trompeurs, et ne présentent pas de danger pour la santé publique. Il s'agit aussi de veiller à ce que les messages présentent les produits de manière objective, dans le respect des référentiels en vigueur, (avis de la commission de la transparence, recommandations de bonnes pratiques) en prenant en compte l'état de la connaissance scientifique et médicale sur le produit et ses effets. ([art.L. 5122-2](#)).

En cas de méconnaissance des dispositions précitées, l'ANSM peut, selon le cas :

- Refuser la diffusion de la publicité (contrôle *a priori*) ;
- Exiger qu'elle soit modifiée, voire l'interdire (contrôle *a posteriori*). (14)

La publicité pour les Dispositifs Médicaux (DM), fait aussi selon le cas, l'objet d'un contrôle *a priori* ou *a posteriori* par l'ANSM.

Pour les vitrines, le principe est le même : d'après le code de la santé publique les médicaments soumis à prescriptions médicales ou remboursables ne peuvent être exposés, et les médicaments conseils le peuvent, sauf en cas d'interdiction en raison d'un risque possible pour la santé publique.

Remarque :

L'une des règles de déontologie présente à l'article R4235-30 du CSP dispose que : « toute information ou publicité, lorsqu'elle est autorisée, doit être véridique, loyale, et formulée avec tact et mesure. »

Les contours de la publicité en pharmacie sont donc très flous, mais la loi se modèle au rythme des décisions de justice, qui font alors jurisprudences. Mais l'évolution de la société et de ses technologies apportent plus de nouvelles sources d'ambivalences réglementaires et de vides juridiques, que la loi n'en tranche.

### **I.15. La publicité et la promotion sur le lieu de vente (PLV) :**

La publicité vient compléter le merchandising de l'offre, son pouvoir d'attractivité est gigantesque sur les comportements d'achat et peut complètement inverser la tendance de vente d'un produit. Bien sûr, son emplacement est là aussi primordial pour percuter un maximum de client.

## ❖ Les vitrines :

Les vitrines sont la première étape de séduction du chaland, elles doivent, d'un regard, l'inviter à entrer dans l'officine. Elles sont une sorte de « mini-théâtre » qu'il faut mettre en scène avec des offres publicitaires ou promotionnelles, inertes ou animées, composées essentiellement d'affiches, de panneaux, de stickers, et d'objets thématiques. L'important est de respecter l'uniformité entre l'offre proposée à l'extérieur et celle proposée à l'intérieur. Aussi, l'éclairage des vitrines sera étudié pour empêcher l'effet miroir dû à l'intensité lumineuse extérieur. (3)

Aujourd'hui le milieu officinal se retrouve avec deux sortes de vitrine :

- les vitrines transparentes : elles permettent un aperçu de l'offre depuis l'extérieur, mais aussi d'effacer la barrière entre les produits et le chaland. Elles laissent aussi passer la lumière naturelle, ce qui est un réel confort pour le personnel de l'officine.
- les vitrines opaques : souvent retrouvées sur les pharmacies « discountes », elles sont essentiellement recouvertes par des messages promotionnels. Elles permettent de concentrer le regard du chaland sur le message publicitaire, elles sont plus directes et plus lisibles. Et la surface d'affichage est démultipliée.

Le temps moyen de passage devant une vitrine est de 6 secondes, donc les publicités doivent être peu nombreuses et bien étudiées pour ne pas étouffer le regard du passant par un trop plein d'informations publicitaires. (3)

On peut, par exemple, installer une pyramide d'un produit entré de gamme, pour suggérer son prix attractif. L'effet de masse d'un seul produit, et ce quel qu'il soit, évoque toujours un prix bas.

On estime qu'au bout de 4 à 5 passages, le chaland ne s'intéresse plus à la vitrine, il est donc important de la renouveler régulièrement, au moins une fois par mois, pour conserver une image attractive, et dynamique. (3)

## ❖ La surface de vente :

La publicité à l'intérieur du magasin doit être le reflet de la publicité présente dans les vitrines. La répétition de ces publicités avec celles véhiculées par les médias et autres panneaux urbains nourrissent le subconscient des clients et suscitent un désir lorsqu'ils se retrouvent devant le produit concerné.

La publicité sur le lieu de vente n'est pas affaire de quantité mais de qualité. En effet les supports publicitaires sont souvent trop nombreux, trop grands, inadaptés aux emplacements. Ils peuvent embrouiller le client, alors que l'objectif est de lui faire passer un message clair, une offre facilement abordable visuellement et économiquement.

Les publicités seront préférentiellement positionnées en vitrine et dans les allées, et les promotions directement dans les linéaires, les têtes de gondoles et les îlots promotions. L'analyse des flux clients dans la pharmacie est un élément tactique essentiel pour positionner les supports PLV, afin que le regard client tombe inévitablement dessus.

Lorsqu'elle est au service d'une offre produit, la PLV doit se trouver à proximité immédiate de celle-ci pour que le lien soit direct et évident. Elle pourra être positionnée en partie haute, médiane et basse du linéaire, car son attractivité aura été étudiée pour que le regard du client ne lui échappe pas.

Pour conclure, la réussite d'une bonne publicité et d'une bonne promotion pour l'officine, réside dans le choix de supports adaptés au lieu de vente, d'un contenu réfléchi simple et percutant, et de bons emplacements. (3)

### **I.16. La promotion des ventes :**

Elément central du marketing publicitaire, la promotion permet d'augmenter par trois les ventes d'un produit. (10) La promotion incite à l'achat, elle transforme tout produit promu en achat d'impulsion. En 2014, 20% du chiffre d'affaire des produits de grande consommation réalisé dans les grandes surfaces émanait des promotions. (15)

La pression sur le pouvoir d'achat, la forte concurrence sur les prix, et la sensibilité aux « petits prix » accru par une communication focalisée sur cette thématique, explique le succès et l'importance de la promotion. (15)

La promotion permet à une marque de se faire connaître et pourquoi pas d'installer une fidélité, permet à la pharmacie d'écouler des stocks trop importants ou périssant prochainement, de renvoyer une image prix bas, d'inciter le consommateur à entrer dans la pharmacie (produit d'appel) et à acheter plus, donc à augmenter le chiffre d'affaire de la pharmacie.

Les principales techniques promotionnelles :

<b>Les offres de prix</b>		<b>Les ventes à primes</b>	
Offre spéciale	prix bas pendant une période déterminée	Prime directe	Offre d'un article supplémentaire remis gratuitement lors d'un achat
Bon de réduction	Coupon donnant droit à une réduction à la caisse	Prime différée	Offre d'un produit suite à l'accumulation de preuve d'achat (carte fidélité)
Bon d'achat	remise sur les achats ultérieurs	Prime échantillon	Technique consistant à remettre un échantillon d'un autre produit ou du produit acheté.
lot	Ensemble d'unités vendues en même temps avec remise	Prime girafe	Offre d'un contenant et d'un contenu plus important pour le même prix
Satisfait ou remboursé	Proposition du fabricant de rembourser intégralement le prix du produit en cas d'insatisfaction du client	Prime parrainage	Cadeau offert à un client faisant acheter un produit à des filleuls
<b>Les techniques d'essais</b>		<b>Les charity promotions</b>	
Essai gratuit	Offre d'un essai gratuit d'un nouveau produit	Charity promotion	Campagne promotionnelle visant à reverser une somme déterminée à une noble cause ou à une œuvre humanitaire en proportion des achats effectués par les clients
Démonstration	Présentation commentée des qualités d'un produit		
<b>Les jeux et concours</b>			
Loterie « winner per store »	Tirage au sort avec promesse d'un gain pour le gagnant du magasin		
animation	Mise en avant d'un produit régulièrement combinée avec une loterie		

**Tableau 3 - Les principales techniques promotionnelles (15)**



L'article R.5053-3 du code de la santé publique interdit « aux pharmaciens d'octroyer à leur clientèle des primes ou des avantages matériels directs ou indirects, de leur donner des objets ou des produits quelconques à moins que ceux-ci ne soient de valeur négligeable, et d'avoir recours à des moyens de fidélisation pour une officine donnée ». Encore une fois, nous ne pouvons nous battre à armes égales avec la grande distribution. (16)

Il existe aussi des promotions destinées aux vendeurs, qu'ils soient préparateurs ou pharmaciens, afin de stimuler un effort de vente. par exemple une prime de fin de mois pour celui qui effectue le meilleur panier moyen sur le mois. Mais on peut aussi choisir d'harmoniser le panier moyen entre tous les vendeurs pour éviter d'installer une compétition entre eux, ce qui pourrait nuire à l'ambiance. (Ce sujet sera abordé plus en profondeur dans la partie III.3. La motivation au travail).

### **I.17. Le merchandising design :**

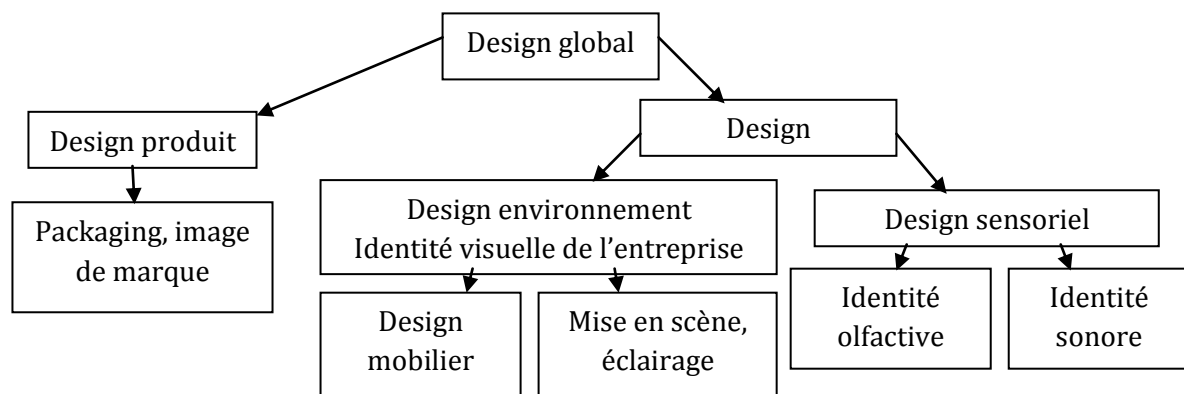
Un merchandising réussi est un merchandising qui intègre le design commercial. Les règles du merchandising classique, basées exclusivement sur des données qualitatives et quantitatives, ont tout intérêt d'adjoindre les notions du merchandising design, qui apportent un cadre plus favorable au plaisir d'achat :

- Unité et modernité du décor
- Design sensoriel
- Créateur d'émotions
- Adaptation du design d'environnement à la pharmacie.

Même si la pharmacie est avant tout un lieu où l'on vient pour des achats d'ordre fonctionnel et d'obligation, le design et la mise en scène peuvent contribuer à attirer les clients vers d'autres achats de réflexions et d'impulsions.

Le design doit, en plus de l'environnement et du mobilier, s'appliquer au produit lui-même : c'est le packaging. Il doit non seulement être attractif par sa couleur, sa forme, son touché, son poids..., présenter, surtout si il est en libre service, les informations nécessaire à son application. Il doit en bref « s'auto-vendre ». Et même si le pharmacien ne peut pas jouer un rôle sur la conception du packaging, il peut en revanche choisir ses produits, les disposer, et jouer sur la mise en scène des linéaires pour les mettre en valeur ou non. (3)

Pour s'aider, des architectes d'intérieur spécialisés en architecture commerciale pourront intervenir sur les volumes, les éclairages, les mobiliers afin de créer une ambiance. Mais à l'instar des merchandisers, ils n'ont pas de connaissance sur le merchandising commerciale à proprement parlé, et auront donc besoin d'être épaulé par un merchandiseur spécialiste des pharmacies.



**Figure 8 - Interventions diverses du design (3)**

❖ Le marketing/design sensoriel :

La psychologie environnementale a prouvé que l'environnement avait un impact sur nos pensées, notre humeur, et donc sur nos comportements d'achats. On peut d'ailleurs remarquer que les entrées de nos grandes surfaces sont souvent composées de grandes allées de fruits et légumes sur étales, ce qui permet d'appâter le client en lui régaland les sens : couleurs chatoyantes, parfums fruités...etc. Cette position permet à la grande surface d'apporter une impression immédiatement positive en simulant le petit marché du dimanche, lui conférant aussi une image « saine » qui contrastera peut-être avec les produits achetés dans un second temps. (17)

Le design sensoriel permettra donc de flatter nos sens afin d'améliorer le bien-être consommateur à l'intérieur de l'officine, pour lui donner envie de rester, et de revenir. (3)

- L'ouïe :

Une ambiance sonore musicale peut par exemple apaiser le client, et l'aider à patienter dans une file d'attente. Aussi, une musique rapide aura tendance à nous faire accélérer le pas, tandis qu'une musique lente sera propice à la flânerie. La société Mood Media, spécialisée dans le marketing sensoriel, réalise des bandes-sons pour des milliers d'enseignes, dans tous les secteurs, en fonction du jour de la semaine ou du moment de la journée. En résumé, les « musiques d'ascenseurs », ou les sons tirés de la nature (ruisseaux, oiseaux, feuilles...), ne sont pas choisis au hasard. (17)

- L'odorat :

L'odorat est le sens qui se loge le plus profondément dans la mémoire. Et il a été démontré que des odeurs agréables améliorent l'évaluation des produits et des magasins. Le choix d'une ambiance olfactive qui émane de l'officine peut donc intriguer un chaland tout autant qu'une belle vitrine, ainsi qu'influer sur l'image du lieu en positif. (15)

Aussi, la diffusion de senteurs artificielles boosterait les achats d'impulsion de 38% d'après Pascal Charlier, directeur général d'Air Berger (numéro 1 du marketing olfactif en France).

Les senteurs peuvent aussi être utilisées à l'intention des salariés, ex : un arôme de citron au propriété stimulante le matin, et un arôme de lavande pour une ambiance plus zen. (17)

- La vue :

Les consommateurs mémorisent d'abord la forme et la couleur d'un produit, avant son nom. C'est pareil pour l'ambiance visuelle d'une pharmacie, les clients retiendront la conception globale du lieu de vente et ses colories, avant son nom. C'est pourquoi il est important d'apporter une cohérence de couleurs et de formes entre les différents mobiliers, et d'éviter l'usage intempestif des supports publicitaires dont nous font cadeaux les marques. Cela pourra améliorer le confort des clients, et la visibilité des produits.

La vue est aussi fortement sollicitée pour les promotions. En effet, l'intérêt est de réaliser une capture attentionnelle pour nous amener à un achat d'impulsion. Ainsi, la couleur rouge étant la première couleur que l'œil humain repère (la bleu étant la dernière), les promotions

seront plutôt affichées en rouge. De plus, on jouera sur le reflex pavlovien car la couleur rouge est symbole de promotion et d'urgence ce qui motivera d'autant plus notre subconscient à l'envie d'acheter. (17)

- Le toucher :

Le toucher est le premier sens qu'un être humain développe, et le dernier à s'éroder avec l'âge. Il a une importance non négligeable, et notamment dans la dermo-cosmétique où les clients aiment apprécier la texture, le rendu corporel des crèmes, fluides, lotions...etc. Il renseigne aussi souvent sur la qualité du produit, car les finitions sur le toucher d'un packaging renvoie directement une image de luxe.

- Le goût :

Le goût est un sens secondaire dans le marketing sensoriel d'une pharmacie, car il n'est pas vraiment de notre ressort. Ce sont les laboratoires qui auront pour mission de développer des médicaments dont le goût, lorsqu'il est inévitablement ressenti, est suffisamment tolérable pour une bonne observance du médicament, et suffisamment insipide pour que les enfants n'y voient pas une friandise.

Il est cependant important de respecter une cohérence entre tous ces champs sensoriels, un fil conducteur pour éviter de noyer le client dans un flux d'informations nuisible à l'acte d'achat.

Ainsi, l'ambiance visuelle, sonore, aromatique devront résonner ensemble, pour offrir une atmosphère en adéquation avec le cadre de vente, et la plus favorable au bien-être des clients.

- ❖ L'éclairage :

L'éclairage est un élément fondamental du merchandising design. Il permet notamment de se différencier parmi tant de pharmacies aux éclairages uniformes et surannés.

En outre, il va permettre :

- D'attirer le chaland en créant une ambiance attrayante, moderne, professionnelle, agréable...et aussi par l'éclairage essentiel des affiches et produits en vitrines.
- D'accentuer la visibilité des produits qui se vendent le mieux en orientant les éclairages. Mais aussi de rendre visible les produits un peu oubliés, un peu cachés.
- De créer un impact visuel destiné à booster les ventes de certains produits. (3)

On peut catégoriser différents types d'éclairages :

- L'éclairage général : participant à l'ambiance du lieu, il permet avant tout d'éclairer la globalité des produits du magasin ainsi que les allées afin que l'ensemble de l'offre soit efficacement visible.
- L'éclairage asymétrique : permet d'éclairer plus intensément les zones froides, comme les coins opposés aux comptoirs qui souffrent généralement d'un manque de fréquentation, mais dont l'éclairage peut remédier. Ou d'éclairer le fond de l'officine et les murs pour augmenter l'impression de surface et de volume
- L'éclairage de mise en scène avec des réflecteurs de spots étroits, qui comme au théâtre, permet d'orienter le regard des clients sur des produits à mettre en valeur, des gondoles de promotion ou des vitrines destinées à envoyer des messages promotionnels percutant. (3)

L'éclairage devra être varié et mis en scène pour éviter la monotonie du lieu. Par exemple un éclairage chaud au note de jaune orangé pourra être utilisé pour donner une impression de confort et d'intimité au niveau de l'univers bébé, et des lumières froides, bleutées pour donner un côté fraîcheur, nouveauté à l'univers dermo-cosmétique.

Aussi les jeunes adultes préféreront un éclairage plutôt très blanc, limite « agressif », alors que les seniors attendent des notes plus douces. (3)

Enfin il est important de ne pas sur-éclairer la surface de vente car tandis que le client transit, le personnel y est confronté toute la journée et peut à cause d'une intensité trop élevée avoir des maux de têtes, des troubles de la concentration ou encore des fatigues passagères, ce qui nuit in fine à l'enseigne. Il faut donc veiller à respecter un éclairage dosé, équilibré, qui ne perturbe pas le confort, ni du patient, ni du personnel.

L'éclairage est donc un point primordial du design merchandising d'une officine, mais son coût à l'installation, à l'entretien et les factures d'électricités sont non négligeables. C'est pourquoi, l'aide de professionnel compétent dans le domaine est indispensable pour choisir une installation qui représente un budget raisonnable. En effet, on recherchera un éclairage suffisamment puissant pour le rendu souhaité, et économique de par sa fiabilité et viabilité. Par exemple en choisissant la technologie LED particulièrement intéressante pour sa durée de vie de 8 à 10ans.



**PARTIE II**  
**LE MARKETING**



## II. Le marketing

### II.1. Définition :

Qu'est ce que le marketing ?

Le marketing ne possède pas de définition unique. Trop utilisé, trop manipulé, le terme s'est perdu dans la langue française, et l'on retrouve aujourd'hui un nuage de définitions incirconscriit et abstrait. On retrouve cependant quelques définitions plus explicites :

- La traduction française du marketing est la mercatique dérivée du latin *mercatus*, « marché, commerce », définit par la loi comme « l'ensemble des techniques et des actions grâce auxquelles une entreprise développe la vente de ses produits et de ses services en adaptant, le cas échéant, leur production et leur commercialisation aux besoins du consommateur » (JORF n°0051, 2 mars 2010, p4267). (18)
- Pour L'American Marketing Association, le marketing recouvre « l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large » (15)
- Le marketing regroupe un éventail de domaines dont la finalité serait de conquérir des marchés existants, de créer de nouveaux marchés, et d'exploiter de la manière la plus performante son entreprise pour la rendre la plus concurrentielle possible. (15)

Pour cela l'entreprise doit s'adapter aux attentes des clients (sondages, big data...), à son environnement (évolution des technologies, évolution des concurrents, évolution des lois...), et imaginer les produits de demain.

Elle doit réunir l'esprit scientifique avec des enquêtes épidémiologiques, des études analytiques...etc, et l'esprit artistique avec des nouveaux concepts de produits ou de ventes, des publicités créatives...etc.

Pour résumer en trois points :

1. on étudie le « potentiel client » : avec des enquêtes quantitatives et qualitatives
2. on définit la « stratégie marketing » en fonction des clientèles concernées
3. on suit la règle des 4P :
  - Produit : conception du produit (valeur matériel, service ou idée)
  - Promotion (publicité) : rendre visible l'offre et susciter son intérêt
  - Prix : fixer en fonction du client et de la concurrence
  - Place (distribution) : lieux de vente, modèles de vente, organisation promotion.

(15)

## **II.2. Comment fixer un prix :**

Il y a un peu plus de vingt ans, la pharmacie Lafayette créait son modèle « low cost » et bouleversait le modèle traditionnel des pharmacies. Notre profession avait jusque-là été à peu près préservée de la concurrence des prix, mais depuis sa création, le modèle a prospéré et la concurrence a envahi notre quotidien. Combien sont nos clients à venir avec une poche remplie de produits « Lafayette », et demandant uniquement les produits remboursés de l'ordonnance ? Comment résister ? comment continuer à vendre des produits hors-ordonnance sans brader notre diplôme, sans subir la concurrence, tout en sortant la tête de l'eau ? Bref, comment fixer un prix à l'ère du discount ?

Aujourd'hui, si l'on veut résister à la concurrence « low cost » et continuer à vendre des produits conseils non listés, soit on possède une grosse structure, suffisamment imposante pour commander de gros volumes et avoir des remises, soit on est une petite structure et on adhère à un groupement pour bénéficier des prix de celui-ci. En effet, notre clientèle hors ordonnance vient avant tout pour nos prix discount. Comme disait Bernardo Trujillo « Les pauvres ont besoin de prix bas, les riches adorent ça ! ». Il n'est pas nécessaire de faire entièrement du discount comme la pharmacie Lafayette. Il faut savoir cibler des produits emblématiques, dont le prix est supposé connu par le consommateur, et diminuer significativement son prix pour renvoyer une image « prix bas ». L'objectif est d'augmenter sa clientèle pour augmenter les ventes, et donc compenser les pertes liées à la diminution

des marges. Le risque majeur étant la course aux prix bas avec nos concurrents, donc une perte des marges sans avoir un gain de clientèle.

De nombreuses études ont montré que le consommateur estime le prix de chaque produit en fonction d'un prix de référence. Ce prix accepte des écarts qui ne seront pas perçus dans la limite d'une certaine zone. Si cette zone est franchie, le produit sera perçu soit bon marché, soit trop cher. Or un prix trop élevé sera perçu beaucoup plus négativement qu'un prix bas ne le sera positivement. (15)

Les prix de références sont de deux sortes :

- Prix de référence interne : lié à la mémoire du consommateur, celui-ci est un ordre de grandeur. Les recherches montrent que l'écart moyen entre le prix de référence cité et le prix réel du produit se situe au alentour de 15%. Plus le prix sera cher, plus l'attention envers le prix sera élevée et la mémorisation conséquente. Aussi, la mémorisation sera affaire de fréquence d'achat ; on se souvient du prix de ce que l'on a acheté les semaines précédentes, mais pas forcément de ce qui remonte au semestre dernier. Et si Jean-François Copé pensait que le prix de la chocolatine était de 0.15 centimes, c'est que le prix ne lui a pas semblé très élevé, ou qu'il n'en achetait pas régulièrement. Même exemple avec Nathalie Kosciusko-Morizet (NKM), qui avait évalué le prix du ticket de métro à « 4 euros et quelques » lorsqu'il n'était qu'à 1.70 euro...Le métro ne devait pas être son moyen de transport préféré.

On classe les produits en 4 types :

- Type 1 : produits peu chers, achetés fréquemment. Ex : gel douche, coton, liniment...

La mémorisation des prix est forte, mais le gain est peu élevé à changer de pharmacie. Ce qui compte pour ces produits est d'avoir des prix stables, sinon cela nuit à l'image de l'enseigne.

- Type 2 : produits peu chers, achetés peu fréquemment. Ex : brosses à dents, tampons...

La mémorisation des prix est faible, le client exige avant tout la présence du produit et le prix est secondaire. Il ne sert à rien de discountier ces produits.

- Type 3 : produits chers, achetés fréquemment. Ex : lait infantile, produit anti-poux, cosmétique...

La mémorisation des prix est très forte, et le client sera susceptible de changer d'officine si les prix sont plus bas ailleurs. Il est donc important de se démarquer par des offres discount ou promotionnelles sur ce genre d'article.

- Type 4 : produits chers, achetés rarement. Ex : thermomètre frontale, tensiomètre...

Le consommateur ne connaît pas le prix, mais il peut faire une enquête comparative pour éviter de faire une mauvaise affaire. Tout dépendra de l'urgence de son achat. Il ne sert à rien de discount le prix, mais le prix ne doit pas être abusif si il doit aller voir ailleurs.

- Prix de référence externe : il provient de l'environnement, il peut être mentionné par la publicité environnante, il peut être influencé par les produits concurrents, par le positionnement dans le rayon, par la mise en scène de son rayonnage... Les prix de référence externes font évoluer les prix de référence internes. On peut ainsi manipuler la perception des gens en entourant par exemple un produit quelconque par des produits bien plus coûteux, pour donner l'impression d'avoir un produit bon marché. Aussi, la disposition avec effet de masse influence le consommateur sur son prix de référence car il y voit une promotion. Idem pour les têtes de gondoles ou les vasques disposées près des comptoirs. (15)

Les prix sont aussi souvent considérés comme indicateur de qualité, notamment dans le secteur de la santé dont la dermo-cosmétique.

Prenons l'exemple tout simple des princeps et des génériques ; si les patients préfèrent le princeps, ce n'est pas parce que c'est « l'original », mais avant tout parce qu'il est plus cher, et que cela signifie pour eux : gage de qualité. Mais l'influence du prix est la même sur une crème anti-ride, plus elle sera chère, plus la cliente ou le client aura confiance dans le produit. Une autre notion à avoir à l'esprit est l'impact des prix sur les consommateurs. Par exemple au lieu de vendre une eau de mer 4€, je la vends 3.99€. Des recherches montrent que ce type de pratique augmente les ventes dans des proportions allant jusqu'à +24%. Par contre cette règle est uniquement valable sur les nouvelles références et sur les références à petite part de marché, mais ne fonctionne pas sur les marques leaders.

Cet effet s'explique par notre lecture de gauche à droite, ce qui fait qu'un produit valant 29€ sera retenu valant « vingt » euros, et non « trente » euros. De surcroit, les prix se terminant par 9 sont évocateurs de promotions ou de bonnes affaires. Si bien qu'une étude a montré que la demande pour un produit augmentait d'un tiers en faisant passer son prix de 34 à 39\$, mais restait stable lorsque son prix passait de 34 à 44\$. (15)

Aujourd'hui les prix ont tendance à s'harmoniser entre les différentes pharmacies. Il est difficile de fidéliser une nouvelle clientèle et le panier moyen a tendance à diminuer. Pour conserver une rentabilité il faudra chercher à reporter les achats à faibles marges sur ceux à fortes marges, à améliorer ses conditions d'achats, à faire progresser son merchandising, et à chercher la réduction de certains frais.

### II.3. Les étapes du processus d'achat :

Comprendre le processus d'achat est essentiel pour pouvoir répondre à chaque étape de ce processus.

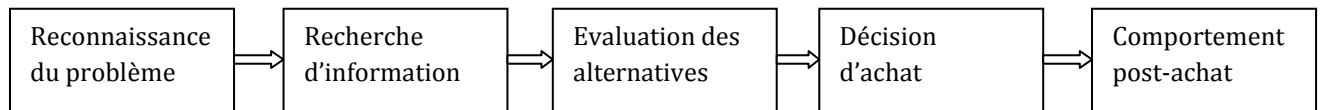


Figure 9 - Modèle de processus d'achat (15)

#### 1. Reconnaissance du problème :

La révélation du problème ou du besoin est la première étape qui motive l'achat. Lorsque le client se retrouve avec un brosses-à-dent usée, lorsqu'il a un mal de tête, il passe à la seconde étape : la recherche d'information pour palier à son besoin.

On entend souvent que « le marketing crée des besoins », et le marketing rétorque « qu'il ne crée aucun besoin, mais qu'il satisfait une demande (ou répond à une attente) ». Il y a du vrai dans les deux camps en ce sens que le marketing met en évidence un besoin qui était latent chez certain individu, inconscient chez d'autre, puis répond ensuite à la demande qu'il à lui-même contribué à amplifier et influencer.

Prenons l'exemple des patchs pour le nez anti points noirs ; avant d'en entendre parler par la publicité, certains consommateurs désiraient déjà se débarrasser de leurs points noirs, et le

reste de la population ne s'en souciait guère, mais en répondant à l'attente de certains, le marketing a mis en évidence ce problème chez ceux qui n'en avaient pas conscience.

## 2. Recherche d'information :

Les consommateurs recherchent assez peu d'informations sur les produits, et souvent se cantonnent aux marques qu'ils connaissent déjà. Des études ont montré que plus de la moitié des consommateurs se rendent dans un seul magasin, et seulement 30% regardent plus d'une marque. Plus ils seront pressés, moins la recherche d'information sera précise, et la quantité d'informations collectées importantes. Ils iront sur les principaux critères de choix, c'est-à-dire le prix et le packaging.

Les différentes sources d'informations :

- Environnement personnel : La famille, les amis, les voisins, les connaissances...
- Environnement commercial : publicités papiers, internet, vendeurs, emballages...
- Sources publiques : articles de presse, blogs, revues de consommateurs...
- Précédente consommation, manipulation du produit.

Il est important pour le pharmacien de connaître les différentes sources d'informations auxquelles les consommateur fait appel, car de ces sources devra dépendre le panel de ces références.

## 3. Evaluation des alternatives :

Le client choisira un produit en fonction des informations qu'il aura reçu dessus, donc plus il aura d'information sur celui-ci, moins il envisagera d'alternatives. Plus précisément, il sélectionnera un produit suivants ses attributs. Par exemple un dentifrice aura pour attributs : de rendre les dents blanches, de combattre les caries, de prévenir la sensibilité dentaire, le goût, le prix...

Et selon les attributs recherchés par nos consommateurs, il faudra référencer les produits y correspondant pour éviter de multiplier les alternatives, et provoquer la décision d'achat.

#### 4. Décision d'achat :

Entre l'évaluation des alternatives et la décision d'achat se formule l'intention d'achat. Celle-ci peut être influencée par des tiers, comme par un facteur imprévu.

Exemple de l'influence d'un tiers : un client à prévu d'acheter un crème visage de la gamme Avène mais une amie lui signale que la crème de La Roche-Posay apporte une meilleure hydratation et présente une meilleure texture. Mais ce tiers peut très bien être un blog, une émission, ou une revue comme « que choisir » (lobby anti-médicament, qui par des enquêtes totalement partiales, tendancieuses, et irrégulières, provoque la méfiance des patients envers leurs pharmaciens, alimentent l'angoisses vis-à-vis de leurs traitements, et véhiculent la paranoïa contre l'industrie pharmaceutique).

Exemple de facteur imprévu : une personne arrive à la pharmacie pour acheter une crème solaire, mais le prix de celle-ci ne correspond pas aux moyens du client. Ou la crème solaire ne présente pas les attributs sanitaire auquel elle s'attendait, ce qui la ramène à l'évaluation des alternatives.

La décision d'achat peut donc être modifiée ou repoussée dans le temps, pour récolter plus d'informations, et rejeter ou conforter les incertitudes créés par les tiers.

#### 5. Le comportement post-achat :

Selon la comparaison obtenue entre les attentes du consommateur et la performance perçue du produit, le client sera satisfait ou mécontent. Cela dépend donc du respect de la promesse produit. Le client satisfait pourra renouveler l'achat, en faire la promotion autour de lui, et donc dégager une plus value pour l'officine. Par contre, le client mécontent se détournera du produit pour son concurrent, et pourra même s'orienter sur la pharmacie concurrente si la décision d'achat a été influencée par un vendeur.

Il est donc important de bien a conseiller ses clients sans leur promettre un bénéfices démesurées afin de ne pas les décevoir. (15)

## **II.4. Faire la différence par la qualité de ses services :**

La pharmacie délivre des biens, accompagnés de services ; comme le conseil, la livraison de médicaments à certains patients alités ou dans l'incapacité de se rendre à l'officine, la livraison de fauteuils roulants ou de lits médicalisés avec installation sur place, la démonstration et la formation à l'utilisation d'un dispositif médical, la prise de tension ou de glycémie, la vaccination, les entretiens thérapeutiques et les bilans de médications...tous ces services sont l'occasion de se démarquer de la concurrence, et notamment de ces pharmacies discount qui ont perdu le lien de proximité avec leurs clientèles.

La clientèle d'une officine attend aujourd'hui plus qu'une simple délivrance ou qu'une simple vente, qui dans ce cas là, servirait l'argumentaire des grandes chaînes de distribution pour casser notre monopole, et transformer le pharmacien en caissier avant de le remplacer par un robot.

Le développement des technologies et de l'internet ont transformé la clientèle qui est plus que jamais informée et exigeante. La pharmacie est particulièrement touchée avec le phénomène des « patients experts » qui arrivent à l'officine avec des connaissances pointues sur leurs affections et leurs traitements. Mais le « patient expert » a plusieurs profils, et peut aussi bien maîtriser l'aromathérapie sur le bout des doigts, que la phytothérapie, l'homéopathie, ou connaître la toxicité des composants d'une crème cosmétique...Il est donc plus qu'essentiel de se former et de former ses employés continuellement, pour ne pas se trouver en porte-à-faux devant le client.

Comme le banquier qui conseille et oriente son client vers les placements financiers les plus judicieux pour capitaliser, le pharmacien conseille son patient pour qu'il capitalise sur sa santé, ou du moins l'économise. Pour cela le conseil doit être personnalisé, et actualisé avec les recommandations de l'HAS.

Aujourd'hui, avec la mise en place du bilan de médication, nous avons l'occasion de mettre en avant les connaissances cliniques apprises au cours de notre cursus, de revaloriser l'image d'un pharmacien « vendeur de boîte », et de se distinguer des officines qui se sont travesties en supermarché. Le pari serait gagné si la clientèle volatile (à la recherche de prix bas), se détournait de ces pseudo-pharmacies pour revenir dans les pharmacies de proximité.



On distingue trois types de marketing de service :

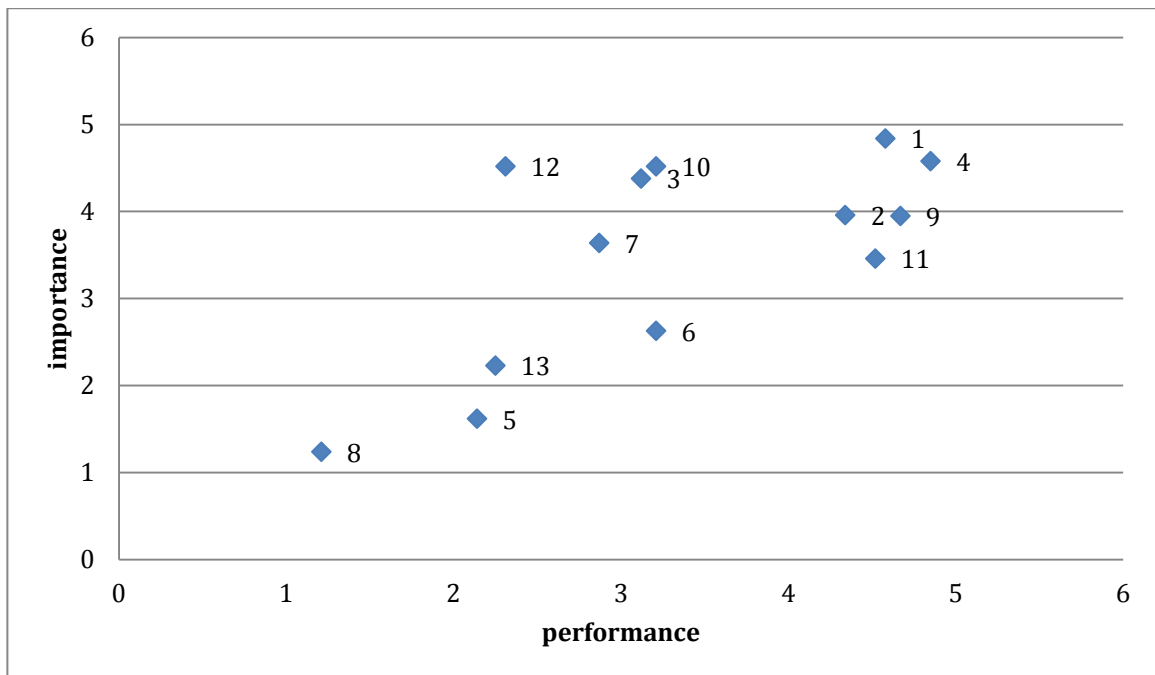
- Le marketing externe : positionnement (ciblage), politique de la pharmacie, fixation des prix, communication...
- Le marketing interne : former et motiver son personnel, car la satisfaction de la clientèle passe par celle de ses employés.
- Le marketing interactif : vise à intégrer le client dans le service, par la conversation lors du conseil, la formation active du client, ou la demande de son avis sur tel ou tel produit. Ceci améliore la valeur perçue du service, et la fidélité de la clientèle. (15)

Ces trois marketing de service sont indissociables les uns des autres, et ne fonctionnent bien que lorsqu'ils sont en relation. En effet, si par exemple le marketing interne visant notamment la formation de son personnel et mal effectué, le marketing interactif en sera affecté.

On peut ensuite évaluer l'importance et la performance de nos services par des enquêtes auprès des consommateurs, et en les comparants à nos concurrents.

Eléments de service	Note d'importance	Note de performance
1 le qualité du conseil	4.84	4.58
2 la courtoisie et l'amabilité	3.96	4.34
3 La rapidité de la délivrance	4.38	3.12
4 la mise en avance de médicaments	4.58	4.85
5 la livraison	1.62	2.14
6 l'entretien pharmaceutique	2.63	3.21
7 le bilan de médication	3.64	2.87
8 la documentation mise à disposition	1.24	1.21
9 la prise de tension / de glycémie	3.95	4.67
10 la prise de mesure pour l'orthopédie	4.52	3.21
11 les erreurs de délivrance	3.46	4.52
12 la capacité à obtenir un produit	4.52	2.31
13 l'appel au client pour les tenir au courant de leur commande	2.23	2.25

**Tableau 4 - Score d'importance et de performance des services d'un pharmacien (15)**



**Figure 10 - Graphique importance/performance (15)**

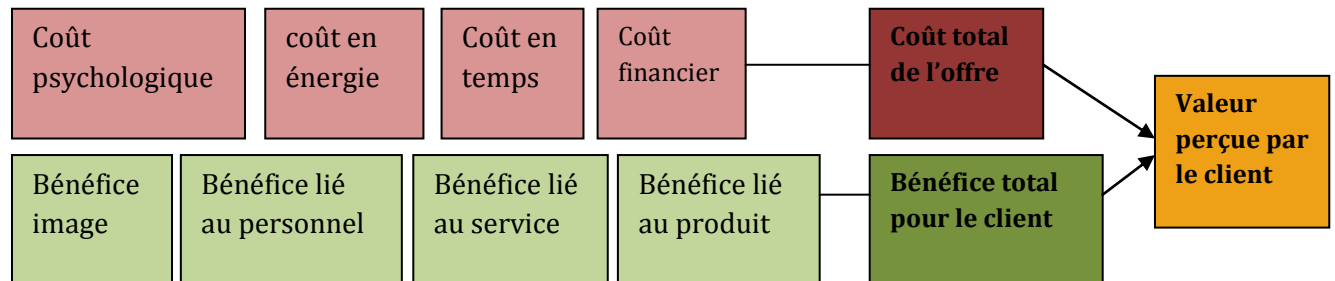
Le graphique nous permet une analyse plus directe des services :

- Les services 5, 8, et 13 sont peu performants mais n'intéressent guère les clients
- Les services 1, 2, 4, 9 et 11 sont nos points forts, ils sont importants et performants
- Les services 3, 7, 10 et 12 sont jugés importants, mais insuffisants. Il sera important d'axer les efforts sur ces services.

## II.5. Fidéliser sa clientèle :

Comme je le disais dans la partie précédente, le client est très informé et possède les outils lui permettant d'analyser et de comparer, de se faire sa propre opinion avant que le professionnel ne soit intervenu. Il ne faut jamais considérer sa clientèle comme acquise.

Le client va additionner les bénéfices de l'offre et y retrancher les coûts de l'offre pour obtenir la valeur subjective de son achat. Si celle-ci est intéressante, il pourra renouveler son achat.



**Figure 11 - Les déterminants de la valeur délivrée au client (15)**

Il faudra aussi rechercher la satisfaction du client car elle est directement corrélée à la fidélité de notre clientèle. Le client satisfait sera aussi plus enclin aux achats, et pourra renvoyer une image positive autour de lui. Par contre, en cas de mécontentement le client pourra changer de pharmacie, et véhiculer des informations négatives à son entourage comme sur internet. Aussi, il faudra savoir remettre en question les exigences des clients qui évoluent de plus en plus vite avec l'accélération des innovations. Si l'on n'est pas attentionné à l'évolution de notre métier, on risque de perdre en satisfaction client. Pour l'évaluer, de petites enquêtes sur un échantillon représentatif de notre clientèle peuvent être effectuées.

Exemple : donner une note allant de 1 à 10 :

- Comment jugez vous le lieu ?
- Comment jugez vous le conseil ?
- La probabilité de revenir dans la pharmacie ?
- L'intention de recommander la pharmacie à des amis ?
- ...?

Demander également quels services ils souhaiteraient voir être mis en place, et comment améliorer ceux déjà présent?

Mais le meilleur point de repère reste la concurrence. Elle permet d'apporter un point de vue objectif sur la satisfaction client. En effet si notre clientèle est à 80% satisfaite, il n'est pas dit que la pharmacie voisine obtienne 90% de satisfaction. (15)

Il faut avoir à l'esprit que fidéliser les clients coûte cinq fois moins cher qu'acquérir un nouveau client. Conquérir de nouveaux clients demandent des frais de communication importants, des opérations de promotions...etc. De plus, les clients attirés par nos promotions seront davantage sensibles aux promotions concurrentes et ils migreront dès que le vent tournera ; leur rentabilité et leur fidélité est beaucoup plus faible.

Une entreprise perd en moyenne 10% de sa clientèle chaque année, et un accroissement de 5% de la fidélité des clients fait croître les profits de 25% à 85% selon les secteurs. (15)

Donc il faudra savoir entretenir la fidélité de nos clients, car plus la fidélité d'un client sera ancienne, plus la rentabilité sera importante : il coûtera moins cher à servir, achètera davantage, transmettra un bouche à oreille positif, et sera prêt à payer plus cher.

Exemple d'idée relative à la satisfaction : une pharmacie parisienne à eu l'idée d'embaucher du personnel parlant le chinois et le coréen, les guides et les tour-opérateurs en firent la publicité, ce qui attira les résidants étrangers ou les touristes aux forts pouvoir d'achat et très consommateurs de parapharmacie (une coréenne utilise en moyenne huit cosmétiques différents par jour, tandis qu'une française se contente de trois). D'après un article du monde. (19)

## II.6. Processus d'adoption et de diffusion des innovations :

En pharmacie comme dans beaucoup de secteur, les innovations sont nombreuses, et autant pour le pharmacien que pour le client. Le défi est de bien les évaluer, et de les adopter si bénéfice il y a.

Il y a tout un processus avant l'adoption et la diffusion d'une innovation. En effet le client ou nous-mêmes allons évaluer son intérêt, mettre en parallèle le pour et le contre, l'essayer, et enfin adopter l'innovation si celle-ci nous convainc, c'est-à-dire l'utiliser complètement et régulièrement. Vient ensuite sa diffusion par le cumul des adoptions individuelles. L'adoption et la diffusion sont deux processus à analyser indépendamment pour comprendre la pénétration dans un marché.

L'innovation peut être marketing, managériale, réglementaire, ou concerner des produits.

### Exemples d'innovations :

- Marketing (de service) : les applications Smartphone qui permettent d'envoyer son ordonnance à sa pharmacie pour qu'elle la prépare en avance.
- Managériale : l'intégration de sport au travail pour améliorer le bien-être au travail.
- Réglementaire : le bilan de médication, qui permettra d'améliorer notamment l'observance du patient grâce à la collaboration des pharmaciens et des médecins pour des ordonnances non pas plus longues, mais plus personnalisées.
- Produit : la brume solaire, l'aspirateur anti-points noirs, ou les dispositifs Freestyle capteurs et lecteurs pour diabétiques...

### Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption : (15)

- Les différences individuelles :

Selon leur nature, certaines personnes sont des aventuriers de l'innovation, ils aiment tester la nouveauté, être dans les premiers à connaître et à posséder le dernier produit sorti sur le marché. Tandis que d'autres vont d'abord analyser, prendre le temps d'accumuler de l'information, et décider après âpre réflexion si l'innovation est bénéfique ou éphémère.

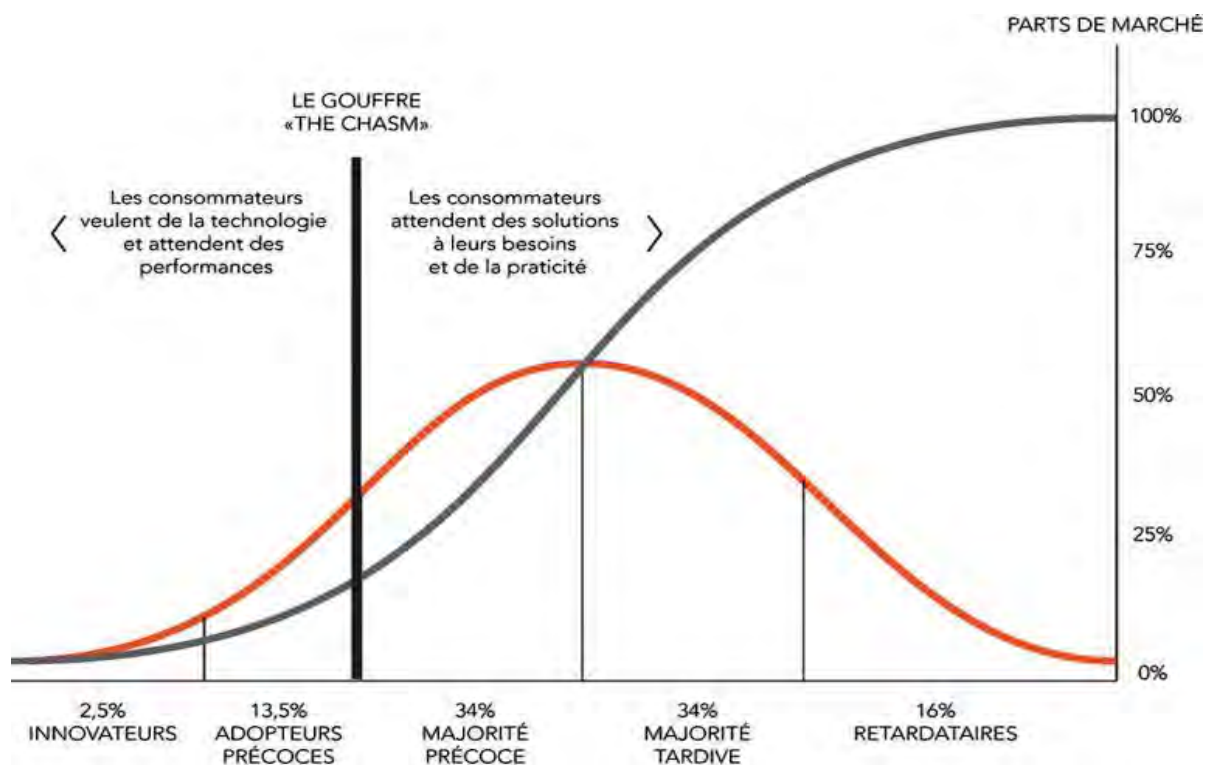
Aussi, certains conservateurs, peut-être frileux, refuseront l'innovation ou attendront qu'elle s'impose à eux. Par exemple, certains médecins sont précurseurs de la prescription de nouveaux médicaments, alors que d'autres n'adopteront que bien plus tard les innovations. (20)

- L'imitation :

Ainsi, plus on aura de personne utilisant une innovation dans son entourage, plus on sera susceptible de l'adopter. Il dépendra aussi de l'utilisateur précurseur de l'innovation ; si celui-ci est un leader d'opinion, l'imitation sera considérable. Il est donc important pour les marques de cibler un ambassadeur en correspondance avec les valeurs de leur clientèle.

On parle aussi d'interdépendance réciproque, c'est-à-dire que l'arrivée de nouveaux utilisateurs vont encourager les premiers à continuer d'utiliser l'innovation.

- Les caractéristiques de l'innovation :
  - Ses avantages : par rapport à ce qui se faisait avant.
  - Sa simplicité: plus elle est élevée, plus l'adoption de l'innovation sera facile et précoce.
  - Sa compatibilité : avec les valeurs du groupe d'appartenance.
  - Sa disponibilité : si on peut la voir, l'essayer, on sera plus susceptible de l'adopter.
  - Son universalité : plus le nombre d'utilisateur potentiel sera grand, plus la diffusion sera importante et rapide. (15) (21)



**Figure 12 - Courbe de diffusion de l'innovation de Everett Rogers. (21)**

La courbe rouge met en avant la proportion des différents profils types. Ainsi on retrouvera 2.5% de la population considérée comme des innovateurs, car ils seront les premiers à adopter les innovations, tandis que les 16% de la population à adopter en dernier l'innovation seront rangés dans la catégorie des retardataires.

La courbe bleue représente la courbe de diffusion de l'innovation dans la population, dans le cas où l'innovation est un succès.

Il arrive souvent que l'innovation sortant sur le marché soit directement adoptée par les innovateurs (car ils sont la tranche passionnée des innovations), que les adopteurs précoces embrayent derrière par enthousiasme et imitation, que cela soulève des fonds considérables pour faire évoluer l'innovation, mais que la majorité précoce n'adhère pas à l'innovation car l'une de ses caractéristiques n'est pas suffisante. La zone sensible qui détermine le succès ou l'échec d'une innovation, est donc le passage entre les adopteurs précoces et la majorité précoce que l'on nomme « the chasm » ou le gouffre (l'abîme) en français. Il correspond plus concrètement au passage du marché de niche au marché de masse. (20)

Il faudra donc en tant que pharmacien être vigilant à l'innovation, ne pas se laisser séduire précipitamment, ni se laisser dépasser par celle-ci et par nos concurrents. Il sera indispensable pour la pharmacie d'être attentif à l'innovation du monde médical dans sa globalité : nouveaux médicaments, nouvelles dispositions réglementaires, nouvelles recommandations HAS,...etc, qui conduiront à un renouvellement de l'offre et du métier de pharmacien.

## **II.7. Le commerce en ligne :**

Rappelons d'abord que selon l'OMS : plus de 50% des médicaments vendus sur internet sont des médicaments falsifiés. (22) Que ceux-là peuvent contenir un principe actif sous-dosé, sur-dosé, ne rien contenir du tout, ou contenir des toxiques. Et d'après l'IRCAM (Institut International de Recherche Anti-Contrefaçon de Médicaments) ce trafic serait responsable de 700.000 morts par an. (23)

Contrairement aux autres trafics : drogues, armes, cigarettes contrefaites,...etc, la vente de médicament ne nécessite pas d'aller sur le « darknet » et rend donc accessible à tout un chacun l'achat de médicaments contrefaits. Or, selon une enquête publiée en 2011 par la National Association of Boards of Pharmacy (NAPB) 96% des pharmacies en lignes seraient illégales. (23)

Que dit la loi française ?

En France, seulement les médicaments non soumis à prescription obligatoire peuvent être commercialisés en ligne. Et cela par des pharmaciens établis en France titulaires d'une pharmacie d'officine, gérants d'une pharmacie mutualiste, ou d'une pharmacie de secours minière. Si il y a cessation d'activité de l'officine, cela entraîne la fermeture de son site internet.

Création d'un site internet :

Elle est subordonnée à l'existence d'une licence et à l'ouverture effective d'une pharmacie.

La pharmacie doit obtenir l'autorisation de l'agence régional de santé (l'ARS) dont elle dépend, et informer le conseil de l'Ordre des pharmaciens. Ensuite l'Ordre national des



pharmaciens met à disposition du public une liste des sites de vente en ligne de médicaments autorisés par les ARS. (22)

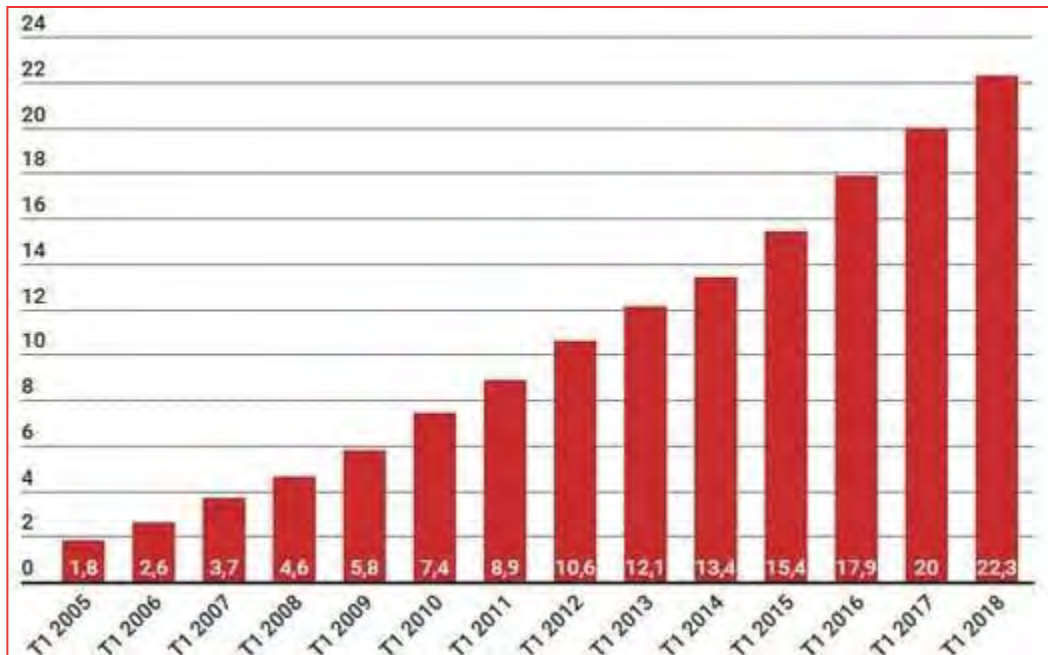
Mentions obligatoires sur le site :

- Coordonnées de l'ANSM
- Lien hypertexte vers le site internet de l'ordre des pharmaciens et du ministère de la santé
- Logo commun mise en place au niveau communautaire. (24)

Le site Internet de vente de médicaments étant le prolongement virtuel de l'officine, l'ensemble de la réglementation relative à la publicité des officines est applicable à cette activité en ligne. Il est ainsi interdit de faire de la publicité et de communiquer sur l'enseigne physique comme sur la pharmacie en ligne (Cf. L5424-2 et L.5125-32 du CSP). Cette interdiction résulte d'un arrêt du Conseil d'Etat du 12 juin 1998 consacrant le principe suivant : la publicité des officines n'est ni totalement interdite ni totalement libre mais encadrée, afin d'empêcher les dérives potentiellement préjudiciables pour la santé publique. (25)

Enfin, l'arrêté qui disposait que : « la recherche de référencement dans un moteur de recherche ou des comparateurs de prix contre rémunération est interdite » a été annulé par un arrêt du Conseil d'Etat du 16/03/2015.

En 2018 le commerce en ligne a progressé de 13% au premier trimestre, tous domaines confondus selon les chiffres de la Fédération du E-commerce et de la Vente A Distance (FEVAD).



**Figure 13 - Chiffre d'affaire du e-commerce français aux premiers trimestres (en milliards €)  
(26)**

Cette augmentation n'est pas prêt de s'arrêter.

Il faut dire que les avantages sont de poids :

- Gain de temps : plus besoin de se rendre sur le lieu de vente, tout est à disposition sur le site internet en un clic.
- Gain d'argent : pas de frais d'essence, et surtout la comparaison immédiate des différents prix permet de sélectionner moins cher.
- Toutes les informations sur le produit (ou le service) sont à disposition, et on peut comparer les offres concurrentes.
- L'achat peut se faire à n'importe quel moment et non exclusivement pendant les horaires d'ouvertures du lieu vente, et de n'importe où.
- La recherche du produit est faciliter par des outils de recherche...

Bien sûr, les inconvénients sont aussi présents:

- Le risque de vol des données bancaires
- Le risque de contrefaçon
- Le risque de faux sites internet (perte de la somme correspondant à la transaction)
- Le temps de livraison (décuplé si il y a eu erreur de commande)

- La récolte d'informations personnelles, leurs utilisations et leurs ventes : l'atteinte à la vie privée
- L'absence d'interaction sociale avec un vendeur à qui s'adresser
- L'absence de conseils personnalisés
- L'impossibilité de toucher le produit, de le sentir, de le goûter, essentiellement pour les achats inédits
- Le délai et les conditions de livraison
- La complexité du site qui au lieu d'induire un gain de temps, devient une perte de temps. (15)

Les enjeux de l'entreprise seront de gommer petit à petit ces inconvénients pour que les clients ne voient que les avantages. Donc les trois piliers du commerce en ligne seront : la sécurité des données, l'atmosphère du site (interaction, design, ergonomie), et les conditions de livraison.

➤ La sécurité des données et le respect de la vie privée :

Les informations récoltées par les sites internet et les applications mobiles ont pour but de nous proposer une publicité personnalisée, d'anticiper nos envies et nos besoins, et donc de faciliter notre quotidien. Dans le domaine de la santé, ces informations sont essentielles pour éviter des contre-indications, des interactions nuisibles, et permettre une prise en charge optimale du patient.

Mais ces informations transmises à des banques, ou à des assurances peuvent très bien conduire à une discrimination normalement interdite par la loi.

Exemple : si je me connecte à une pharmacie en ligne, que pour pouvoir acheter des médicaments je dois renseigner le site sur mon état de santé et mes antécédents médicaux afin que les médicaments qui me sont dangereux ou interdits me soit signalés. Ces informations pourraient très bien être transmises aux assurances et aux banques, et utilisées en ma défaveur lors d'une demande de prêt, d'assurance voiture...etc.

Autres exemples indépendant du milieu médical: la géolocalisation permet à une enseigne de vous localiser et de vous informer lorsque vous passez à proximité de l'enseigne en vous envoyant automatiquement des publicités personnalisées, d'offres commerciales...mais cette géolocalisation, rendue publique par une application sportive, a révélé la position de bases militaires américaines au moyen-orient, et d'une base française au Niger. La position des soldats et leurs déplacements étant visibles en direct, cela a permis aux ennemis de cartographier les bases militaires, de connaître les itinéraires couramment utilisés par l'armée, et donc de potentiellement planifier des attaques.

➤ L'atmosphère du site :

Les principaux freins à l'achat sur internet avancés par les consommateurs sont le manque d'interactions, et une expérience vécue comme non-agréable. En effet la navigation sur le site doit être rendue la plus fluide, la plus facile, la plus intuitive possible. Toute recherche compliquée, perte de temps par une multiplication de clic...peut être ressentie comme frustrante et conduire à un abandon de l'achat.

L'intégration de « click to chat » permettant de contacter directement un conseiller par le biais d'une messagerie, de petits onglets d'informations ou d'aides, rendent plus interactifs le site internet.

Le design et l'ergonomie du site sont primordiaux, et comme sur le lieu de vente ou l'espace de vente, l'interface du site ou de l'application mobile doit être le plus lisible possible dès la première visite. (15)

➤ Les conditions de livraisons :

Les conditions de livraison sont également essentielles pour convaincre le consommateur de concrétiser l'achat. En effet, si les horaires de livraison ne correspondent pas aux horaires de présence du client à son domicile, si les points relais sont à des distances trop éloignés, ou si les délais de livraison sont trop importants, le risque est que l'achat avorte uniquement pour l'une de ces raisons.

Il est aussi très important de prévoir une bonne politique de retour des produits qui ne conviendrait pas, avec échange immédiat, avoir, ou remboursement. Pour cela, il est

nécessaire de faire figurer en gras la possibilité de retourner le produit, et de le faciliter (ex : l'entreprise s'occupe elle-même de venir rechercher le produit).

## **II.8. Le webmarketing :**

Le webmarketing comprend différents outils : les sites internet, les search ads (publicités liées à une recherche en cours), les displays (encarts publicitaires sur le web), et l'e-mailing.

### a- Le site internet :

Le critère directeur, qui conduira toutes les idées et le design du site, est la simplicité ! La compréhension de l'offre, la localisation de la barre de recherche, le moyen de paiement, tout doit être réalisé pour que le visiteur n'ai pas à chercher, et qu'il prenne plaisir à naviguer sur le site. Pour cela, il faut enlever tous les messages superflus et se focaliser sur les produits et sur leur mise en valeur (esthétique épurée, mise en page colorée avec pondération, qualité des photos...).

La facilité d'utilisation, la rapidité de téléchargement, la fluidité lors de la navigation, la clarté de la page d'accueil, l'attrait des pages, la lisibilité du texte et sa quantité bien proportionnée...sont autant de critères qui feront le succès d'un site internet. (15)

### b- Le Search Engine Marketing (SEM) :

Le SEM comprend le Search Engine Advertising (SEA) et le Search Engine Optimization (SEO) :

- Le Search Ads (SEA) est littéralement la publicité sur le moteur de recherche. Il permet aux sites internet d'apparaître dans les premiers liens accessibles, en fonction des mots clés tapés par les internautes. C'est un référencement payant facturé au clic. Exemple : si je veux que le site internet de ma pharmacie fasse partie des premiers à apparaître sur le moteur de recherche lorsque l'on tape les termes « pharmacie internet », je peux payer pour ces termes, et je serais facturé en fonction du nombre de clic des internautes sur mon lien, lorsqu'ils auront tapé ces mots là.

- Le Search Engine Optimization (SEO) est l'optimisation de son référencement de façon non payante. En effet Google a mis en place un algorithme complexe (qu'il modifie régulièrement), qui calcule l'ordre d'apparition des sites, grâce à différentes données. Le SEO cherche à coller le plus possible aux exigences de l'algorithme pour faire remonter son lien en 1<sup>er</sup> de la première page du moteur de recherche. (27)

Cet algorithme tient notamment compte:

- des mots utilisés dans le site internet,
- de la fréquentation du site,
- de leur popularité sur les autres sites, blogs, réseaux sociaux,
- du renouvellement du site, de ses modifications internes,
- de l'optimisation du site par les Smartphones... (28)

(pour améliorer son référencement, il serait donc possible de générer automatiquement des faux clics sur le site avec des logiciels robots).

Pour un site internet, le référencement est crucial car il assure sa visibilité sur internet. Seulement 5% des internautes vont au-delà de la première page.

Le SEA aura pour but de se faire connaître rapidement car apportera immédiatement une visibilité et un trafic important sur le site. Le public apporté grâce au SEA sera moins qualifié et sera plus à même de flâner de site en site.

Le SEO plus lent à se mettre en route, demande plus de travail mais convient au petit budget. Ces actions visent à renforcer la visibilité à long terme. De plus, si on applique la recherche de mots clés, le concept de longue traîne, avec un contenu de qualité, on est susceptible de voir son travail récompenser par un trafic croissant et surtout fidèle. (29)

Remarque : Le concept de longue traîne : plus l'expression choisie dans le moteur de recherche sera longue, plus le trafic qu'elle engendrera sera qualifiée :

Ainsi, si un internaute tape « médecine naturelle » dans son moteur de recherche, le nombre de résultat sera gigantesque et le trafic généré de faible qualité. A ce stade l'internaute ne sait pas réellement ce qu'il recherche, regarde ce qu'on lui propose, se renseigne, compare les prix, mais n'est pas là pour acheter. Puis ces termes sont tellement évidents que toute la concurrence se positionnera dessus.

Maintenant, s'il tape « médecine naturelle pour un rhume » le nombre de résultats sera bien moindre, et de fait la concurrence moins élevée. L'internaute ne flânera plus, il sera beaucoup plus attentif aux offres proposées.

Enfin s'il tape « médecine naturelle pour un rhume à l'eucalyptus », l'expression est longue, l'internaute qualifié, il sait ce qu'il veut et sera susceptible de l'acheter. Le trafic généré pour cette dernière expression est très faible par rapport à la première expression, mais cible l'acheteur et le client fidèle. (29)

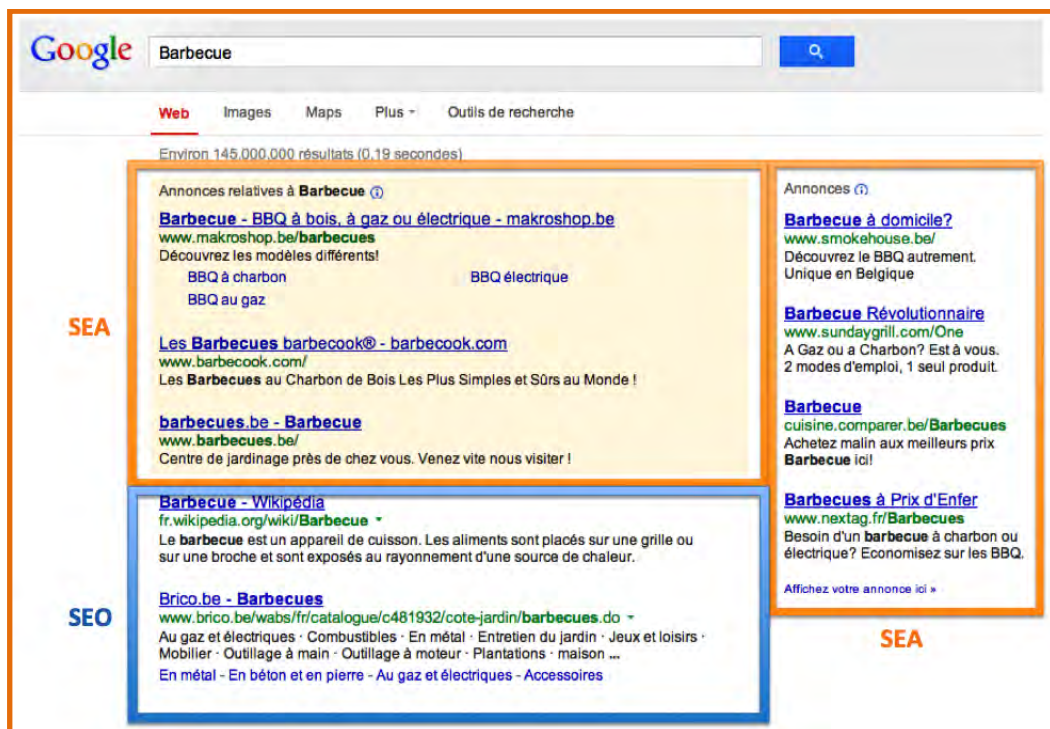


Figure 14 - Exemple de SEA et de SEO pour une recherche de barbecue. (29)

Mais Google va beaucoup plus loin pour les entreprises qui en ont les moyens. Google propose des outils d'analyse précis pour suivre son marketing digital ; avec un tableau de bord qui indique comment les internautes ont trouvé leurs sites, quelles publicités ils ont vu, sur lesquelles ils ont cliquées, comment ils ont surfé sur le site et combien de trafic a été généré. (15)

c- Le Social Media marketing (SMM) :

Le SMM est la branche parallèle du SEM (Search Engine Marketing) mais exclusivement pour les médias sociaux. Il comprend le Social Media Optimization (SMO) et le Social Media Advertising (SMA). Il existe au sein des médias sociaux différentes plateformes : les communautés en ligne, les forums, les blogs, et les réseaux sociaux. La forme et la typologie de ces médias sociaux sont extrêmement variées : Linkdle, Meetic, Deezer, Facebook, Youtube, Flick...etc. Chacune de ces plateformes peut être le vecteur d'une communication publicitaire, et sert surtout à renforcer l'image véhiculée par ces autres communications. (29)

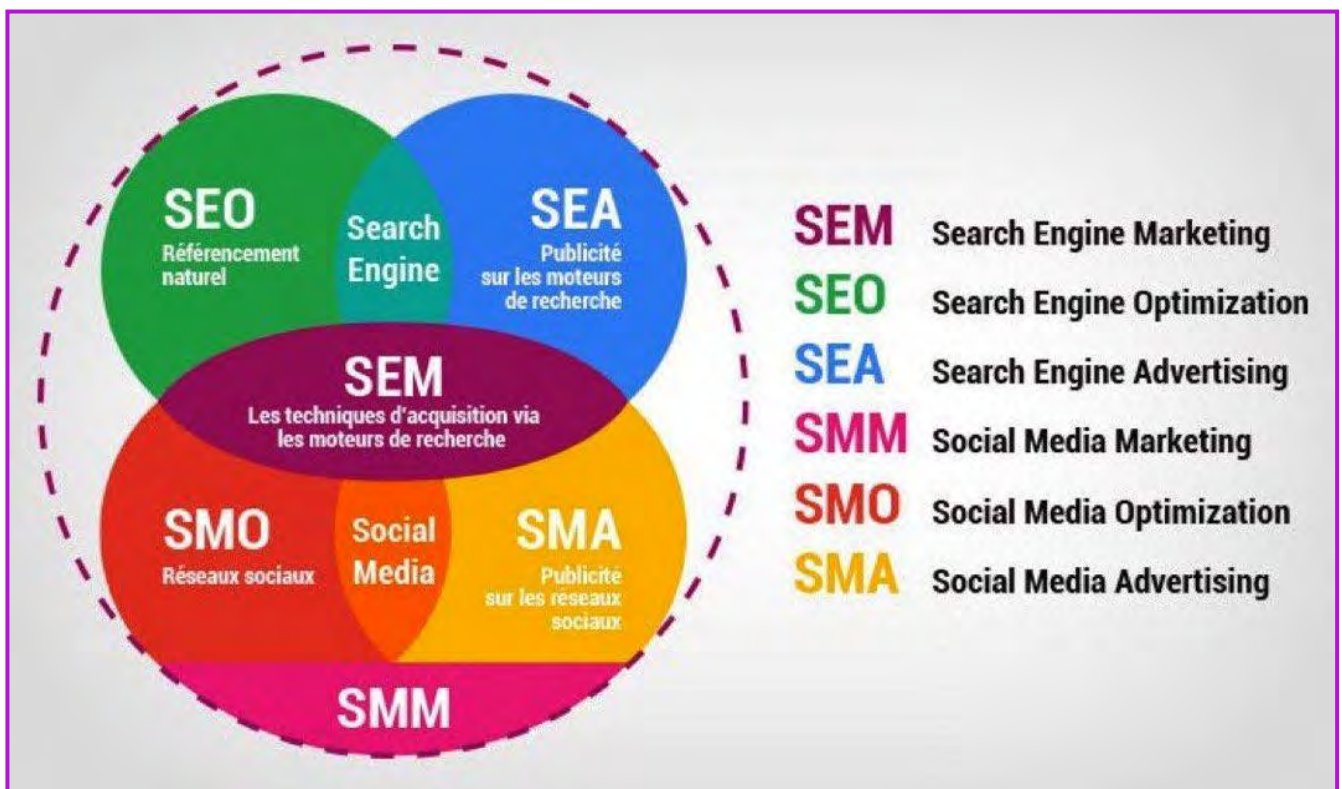


Figure 15 - Synthèse du marketing sur internet et les réseaux sociaux (27)

d- Les displays :

Les displays sont des encarts publicitaires : frises d'entête, bannières en marge, écrans de transitions, animés ou vidéos ; ils ont pour objectifs d'attirer notre regard afin que l'on clique



dessus. Ces displays sont sélectionnés en fonction des recherches actuelles ou précédentes pour motiver nos clics.

Exemple : si je regarde la page Doctissimo sur le bouton de fièvre, l'encart publicitaire sera sûrement une publicité pour l'Activir®.

Le taux de clic sur ces bannières atteint aujourd'hui 0,1%. Cela paraît peu, mais le potentiel de communication reste très élevé. (15)

Les displays sont plutôt destinés à être des vecteurs de notoriété, ou à entraîner des achats spontanés. Tandis que les Search ads s'adressent à une audience dont l'intention d'achat est déjà très forte.



Figure 16 – Exemple de displays sur différents écrans (30)

#### e- L'e-mailing :

Facile à mettre en place et d'un coût réduit, cela fonctionne exactement comme l'envoi de SMS groupés, et permet d'envoyer une publicité à un grand nombre de destinataires en même temps. Annonces de promotions, d'évènements particuliers, de ventes privées...l'e-mailing a un fort impact puisqu'il générerait trois fois plus d'achats que la publicité sur les médias sociaux, et d'autant plus si le mail est assorti d'un lien vers le site internet. (15)

En revanche, la publicité pour les sites internet de pharmacies est encore un sujet peu réglementé. Alors jusqu'à quel degré pouvons nous utiliser le webmarketing pour mettre en avant nos produits et notre expertise? Puisque la publicité se fait à l'attention du site internet (proposant des produits non listés), et non pas à l'intention de l'officine de pharmacie. Aussi, à travers nos sites, comment différencier ce qui relève de l'information médicale et de l'éducation en santé de la population (mission du pharmacien), de ce qui relève de la publicité ?

Par exemple :

- une newsletter sur les risques de l'exposition excessive au soleil, et la prévention du cancer de la peau, avec par conséquent des propositions de crèmes solaires et d'après-soleils.
- Une newsletter sur la vaccination antigrippale et ses intérêts, avec donc une sollicitation à venir acheter en pharmacie son vaccin et pourquoi pas s'y faire vacciner.

Enfin, il faut retenir que le pharmacien doit se conformer aux dispositions en matière de pratiques publicitaires du Code de déontologie. Que la pratique publicitaire doit être «véridique et loyale, formulée avec tact et mesure, sans procédés et moyens contraires à la dignité de la profession.» Et que ce qui se fait dans son officine, avec les displays de comptoirs, le merchandising de rayons, et les vitrines informatives et promotionnelles, peuvent être transposés sur son site internet, à condition de respecter le code de déontologie.

## **II.9. Le neuromarketing :**

Le neuromarketing utilise les recherches des neurosciences, pour comprendre le cerveau du consommateur devant de la publicité, ou en position d'achat. (6) Il a donc pour but de trouver les ingrédients de la publicité qui vont entraîner une capture attentionnelle du consommateur, stimuler son circuit émotionnel, déclencher le processus de mémorisation, afin de le conduire inévitablement à l'achat, et d'induire une fidélité éternelle à la marque.

Pour ce faire, les neuromarketeurs vont utiliser des techniques d'imageries IRM (Imagerie par Résonance Magnétique), des EEG (Eléctro-EncéphaloGramme), des techniques de mesure de l'activité physiologique : électrodermale, électromyographie, oculométrie, dilatation pupillaire...etc, pour mesurer le niveau d'attention, le degré et la qualité d'émotion générée, ce qui aurait été impossible avec des enquêtes dites « déclaratives », basées sur l'interrogation des consommateurs comme l'A/B testing. Cette méthode consiste à proposer deux variantes d'un même produit [objet, page web, publicité papier...], afin de déterminer celle qui donne le meilleur résultat auprès des clients. (31)

Exemple d' A/B testing : je présente mon site web avec un gros bouton « ajouter au panier » de couleur vert, puis je renouvelle l'expérience dans les mêmes strictes conditions, avec le même bouton mais cette fois-ci de couleur bleu. Et je détermine ainsi quelle couleur va engendrer le plus de clic.

Le neuromarketing permet donc de s'affranchir des limites des études « déclaratives », en explorant les phénomènes inconscients du consommateur.

En analysant les résultats du neuromarketing, l'intérêt est d'intégrer les données obtenues dans la conception d'un espace de vente, d'une page web, ou d'un produit pour générer des émotions et une mémorisation, propice à la consommation et à la croissance de la marque. L'idée est donc de dominer la conscience du consommateur, de passer à travers ces radars d'alerte, pour atteindre son inconscient afin de créer de manière factice des émotions, utiliser pour l'inciter à un achat irrésistible. (32)

En effet, le cerveau émotionnel est responsable à 80% dans notre processus d'achat. (6) Ainsi, lorsque des patients souffrent d'une lésion localisée au niveau limbique (cerveau émotionnel), ceux-ci se retrouvent incapable de prendre une décision d'achat. (31)

Cette utilisation des connaissances du cerveau humain à des fins mercantiles amènent forcément le débat sur le versant éthique de ces pratiques. D'ailleurs, l'imagerie du cerveau en France ne peut être utilisée que dans le cadre de la prévention et de la santé, contrairement aux Etats-Unis.

Bien avant la naissance du marketing, l'objectif de chaque commerçant a toujours été d'influer leur clientèle à acheter chez eux et en plus grande quantité. Le marketing existait déjà avant que le terme n'existe et qu'il ne devienne une science. Les consommateurs ont

appris à vivre avec, à s'en détourner, à l'oublier, et à s'en méfier. Une publicité télévisée dans les années 70 pouvait toucher 80% des foyers en étant diffusée sur les trois chaînes nationales, et pouvait bouleverser un marché. (15) Aujourd'hui, il est quasiment impossible d'avoir le même taux de couverture et d'attention qu'à l'époque sans multiplier les supports de publicité (télévisé, affiche urbaine, presse, radio, internet, mobile...), et sans se renouveler. Le marketing à toujours été une histoire de séduction, seulement, aujourd'hui la neuroscience nous permet de comprendre les mécanismes de cette séduction, pour séduire plus vite et plus efficacement.

## **II.10. L'inquisition de la grande distribution et des géants de l'internet :**

Michel E. Leclerc n'est plus le seul à avoir investi le marché de la parapharmacie et tous les acteurs de la grande distributions Auchan, Carrefour, Casino...se mettent à vendre : pansements, laits infantiles, tests de grossesse, aromathérapie, homéopathie, des lingettes hygiéniques, des compléments alimentaires...etc, au sein de leurs grandes surfaces.

Ils possèdent des portefeuilles avec lesquelles ils réalisent des volumes considérables, ce qui leur permet de dominer la négociation des prix, et d'imposer leurs exigences.

L'iniquité ne s'arrête pas là, elle se joue surtout au niveau réglementaire ; la publicité, la fidélisation, la promotion, tous ces secteurs surveillés, contrôlés, bridés pour la pharmacie, sont totalement libéralisés pour la grande distribution.

Internet n'est pas en reste, Amazon recrute des équipes dans le secteur de la pharmacie pour réfléchir à comment vendre sur internet des médicaments aujourd'hui vendus uniquement en officine. Aux Etats-Unis, le géant de l'internet a déjà gagné le marché des médicaments sans ordonnance comme l'Advil (anti-douleur), le zyrtec (anti-allergique)...mais voudrait s'attaquer au marché européen beaucoup plus réglementé. A terme il souhaiterait vendre aussi les médicaments sur ordonnance et donc avoir accès à tous les produits de l'officine. Des réunions ont lieu chaque année pour essayer de mettre en place des plans d'attaque de ce marché qui leur échappe encore. (33)

L'ordonnance électronique, à l'étude pour le moment, pourrait faciliter l'accès à notre monopole par Amazon. Or, il est certain que l'ordonnance sera dans les prochaines années dématérialisée. Par contre la prescription et le transfert de ces ordonnances électroniques

présentent une réelle complexité qu'il est difficile d'associer avec le choix d'un produit à glisser dans un panier.

Amazon s'est associé à deux chaînes de pharmacies locales du Japon pour y tester la vente en ligne et la livraison rapide de médicament nécessitant l'avis du pharmacien. Avant de passer les commandes le client doit remplir un formulaire avec ses symptômes et ses antécédents médicaux. Et la livraison se fait uniquement avec l'approbation du pharmacien.

(33)

Le Japon paraît être l'anti-chambre de ce que pourrait tenter le géant de l'e-commerce en France.

**PARTIE III**  
**LE MANAGEMENT**

### III. Le management

#### III.1. Etre manager :

Le management est l'ensemble des méthodes visant à assurer le succès d'une entreprise, à la faire progresser et se développer dans un environnement concurrentiel et mouvant, grâce au bon emploi de ses ressources et notamment de ses énergies humaines. (2)

Le métier de titulaire demande d'être aussi bon manager que l'on est bon pharmacien. Et un bon manager doit posséder trois qualités essentiels :

- L'écoute : c'est-à-dire s'appliquer à entendre et à comprendre son interlocuteur, et tenir compte de ce qu'il nous dit.
- L'exemple : « celui qui se conduit vraiment en chef ne prend pas part à l'action » dit Lao-Tseu. Ce précepte est plus que jamais révolu. Le titulaire doit être un modèle et donc venir servir au comptoir, montrer qu'il aime son métier, et être bon dans ses conseils.
- L'autorité : c'est savoir se faire respecter par ses compétences, ses connaissances, ses prises de décisions, ses directives.

D'autres qualités feront du titulaire un bon manager : la prudence, l'équité, l'empathie...

Quelques profils de manager :

- L'autoritaire : un ordre est un ordre, il ne sert à rien de discuter. C'est un peu le management à l'ancienne.
- Le paternaliste : il accompagne, cherche à nous faire progresser, mais garde son côté directif.
- Le participatif : il tient compte de l'individu et recherche des solutions pour que les objectifs personnels et organisationnels coïncident.
- Le consultatif : il réunit tout le monde, questionne, consulte, mais n'écoute en réalité que sa voix.

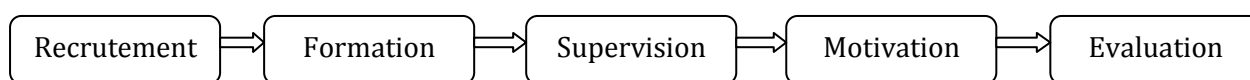
Il existe de nombreuses formes d'exercice du management, chacun l'exercera à sa manière car il est important de rester soi-même dans sa façon de manager. Mais le management est aujourd'hui remis en cause pour le stress qu'il peut générer et les risques psycho-sociaux qui en découlent. (Nous verrons donc les nouvelles formes de management dans la partie sur le bien-être au travail).

### III.2. Recruter et former :

Le ou les pharmaciens titulaires sont épaulés par une équipe d'employés : pharmaciens adjoints, préparateurs, rayonnistes, secrétaires, essentiels au bon fonctionnement de la pharmacie. La différence entre un employé médiocre et un employé exceptionnel est considérable et le chiffre d'affaire est directement impacté. Un bon recrutement est donc crucial à la formation d'une équipe.

Les études ne mettent pas toujours en évidence de relation entre les performances d'un vendeur et des variables liées à son niveau d'expérience, ses études, son style de vie, son attitude, sa personnalité et ses compétences. Les meilleurs prédicteurs sont les tests de mise en situation (assessment centers) pour évaluer leurs comportements suivant le poste qu'ils ambitionnent d'obtenir. Ces mises en situation permettront d'évaluer leur conduite selon des scénarios préparés à l'avance et le plus proche de la réalité, pour savoir comment ils réagissent en situation normale, quels sont leurs capacités d'adaptation aux imprévus, comment ils règlent les problèmes, et comment ils peuvent s'améliorer. (15)

Le recrutement n'est pas la seule étape de la force et de l'équilibre d'une équipe officinale :



**Figure 17 - Piloter la force de vente (15)**

Un titulaire doit recruter, former, superviser, animer et évaluer ses employés. Et quelque soit l'employé recruté, les étapes ci-dessus sont implacablement nécessaires.

Les clients attendent des pharmaciens et des préparateurs qu'ils connaissent parfaitement leurs produits, qu'ils trouvent des solutions à leurs maux, qu'ils soient efficaces et fiables.

Or, une pharmacie contient de très nombreuses références qu'elle doit renouveler régulièrement au gré des tendances. Il est donc très difficile, voire impossible de connaître la totalité des références de son officine. C'est pourquoi les formations sont très importantes pour que chaque employé renouvelle ses connaissances et apprenne les nouvelles gammes. Aussi, en plus d'apporter de nouveaux savoirs, ils permettent d'améliorer le bien-être de ses employés. En effet, un salarié avec des connaissances plus solides se sentira plus à l'aise dans son conseil, donc s'estimera meilleur, et aura la sensation d'évoluer. L'évolution dans



son travail est un critère élémentaire de stabilité et de bien-être au travail. A notre époque, et sur un marché où le travail ne manque pas, un bon salaire et une situation stable ne suffisent plus à retenir ses employés. Et si les années passent, il ne trouve pas d'évolution dans son travail, la motivation se fatiguera et le turn-over des employés commencera. Et le départ d'un employé implique des coûts de recrutement, des coûts de formation, et une pression accrue sur le reste de l'équipe.

Ils existent différentes méthodes de formation comme les cours dispensés par des représentants de laboratoires, des pharmaciens, ou des professeurs à la faculté, des films, des cours audio, du e-learning, ou encore des *serious games* (jeux sérieux), qui sont des jeux à vocation pédagogique, donc avec une dimension ludique pour permettre un apprentissage plus facile et plus en profondeur. Les jeux de rôles sont un exemple de *serious game*, ils permettent de comprendre le point de vue du client et leurs motivations. De plus, le mimétisme entre vendeur et client favorise son achat, et la bonne évaluation du vendeur par celui-ci. (15)

### **III.3. La motivation au travail :**

Définition : Motiver c'est donner un sens à ce que l'on fait. (34)

La motivation n'est pas seulement un trait de personnalité stable et immuable, mais diffère selon l'environnement. La confiance en sa capacité à réaliser des faits est aussi source de motivation, et aussitôt cette confiance perdue la motivation retombe. Il est donc primordial d'administrer des rôles appropriés afin que chacun se sente en mesure de réaliser les tâches qu'il lui auront été confiées.

Entretenir la motivation de ses employés est capitale. Plus un salarié sera motivé, plus il s'investira dans son travail, et meilleures seront ses performances.

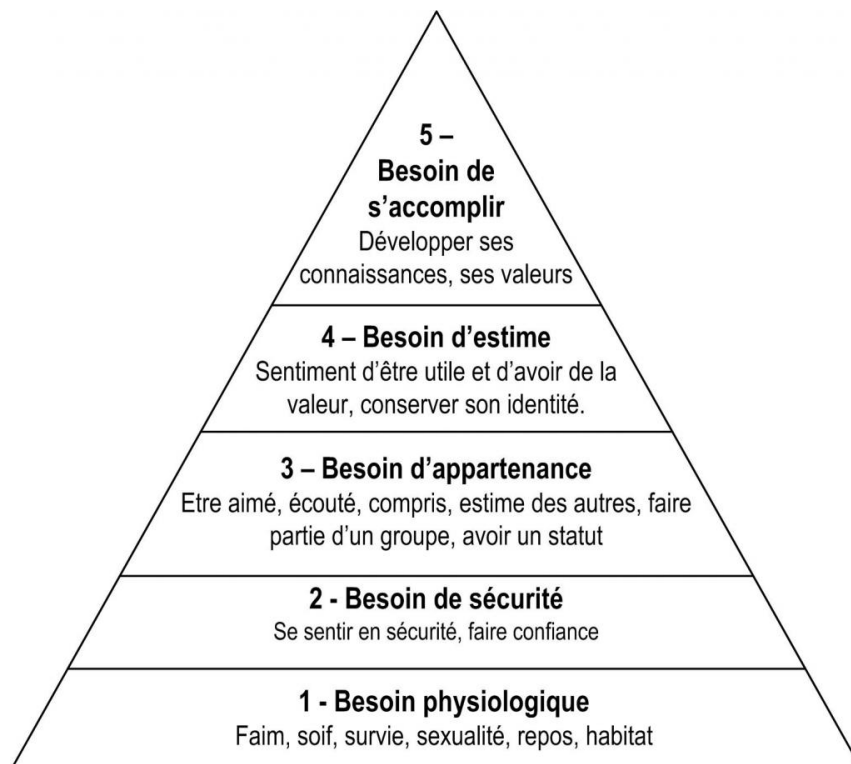
Nombreux sont les facteurs de motivation, encore faut-il les connaître et les appliquer :

- les encouragements, la reconnaissance lorsque le travail est bien fait,
- l'environnement (luminosité, décoration, confort, ambiance, outils de travail),
- les objectifs à atteindre (0 objectifs = 0 motivations !),
- la rémunération, les primes,
- la formation (la mise en application des nouvelles compétences),

- les promotions sur l'échelle sociale de l'entreprise,
- le changement (éviter les tâches trop répétitives, éviter la routine),
- l'autonomie (la responsabilité dans les tâches),
- le respect, la sécurité... (15)

a- Les encouragements et la reconnaissance :

Ils sont sources de motivation parce que se sont avant tout des besoins. Abraham Maslow a proposé une hiérarchie des besoins, illustrée par une pyramide dans *A Theory of Human Motivation, 1943*, suite à des observations comportementales réalisées dans une entreprise. La base représentant les besoins initiaux et le sommet les besoins terminaux, lorsque tous les besoins précédent ont été satisfaits (de bas en haut).



**Figure 18 - Pyramide de Maslow (15)**

La théorie de Maslow sur les besoins explique l’intérêt d’un manager à reconnaître le travail d’un salarié, à l’encourager et le féliciter.

Ce modèle présente cependant des limites, car selon l’individu, l’ordre des besoins diffèrera.

b- Les objectifs :

➤ Collectifs :

Chaque entreprise doit définir des objectifs à atteindre si elle veut prospérer dans un environnement concurrentiel. Pour cela des réunions doivent être effectuées régulièrement selon la taille de sa pharmacie, selon sa politique et son cap, et selon les aléas rencontrés. Ces objectifs communs devront être simples et clairs, pourront être discutés, commentés, schématisés si il le faut. Ils ne doivent pas être nécessairement pris par le titulaire, mais en collaboration avec les employés. ils donneront du sens au travail à effectuer, et feront naître un sentiment de communauté.

Exemple d'objectif : Augmenter le chiffre d'affaire de 20% sur une gamme de complément nutritionnel. Pour cela, le titulaire devra mettre en œuvre des outils destinés à aider à la réalisation de l'objectif : formation, échantillons offerts à ses employés et aux clients, petits livrets explicatifs, fiches mémo, mise en avant rayon...

Il sera important de désigner ou d'élire un responsable de mission chargé de veiller à la réalisation de l'objectif. En effet, si cela n'est pas fait, certains ne feront rien, certains feront exactement la même chose que leurs collègues par manque de concertation, tandis que d'autres ralentiront la progression de l'objectif. (35)

➤ Personnels :

Les objectifs personnels sont avant tout destinés à faire progresser les objectifs communs. Mais pas que. En effet selon le personnel, son poste, ses aptitudes, ses performances, je ne pourrai pas fixer les mêmes niveaux et les mêmes intentions d'objectifs. Ces objectifs devront être communiqués lors des entretiens individuels et devront suivre l'anagramme SMART :

- Spécifique : à chacun sa mission, précise et concise, afin que chaque employé sache exactement ce qu'on attend de lui.
- Mesurable : on doit pouvoir tout au long de la réalisation de l'objectif, évaluer la progression, sinon l'employé risque de se démotiver.

- Accessible : l'objectif doit être réalisable, ce qui favorisera la confiance en soi. Si à l'inverse il n'est pas réalisable, le salarié risque de se sentir découragé.
- Rattaché à un projet : c'est-à-dire rattaché aux objectifs collectifs
- Temps : ils doivent être réalisés dans un temps imparti, au risque de ne voir jamais aboutir les objectifs. (35)

Exemples d'objectifs personnels : réaliser des fiches mémo sur les maux de l'hiver avec les produits que l'on a en rayon. A réaliser avant novembre, soit 3 mois. Evaluer ensuite l'avancée de la mission. Et enfin analyser les résultats sur les ventes.

#### c- Le salaire :

Le salaire est une source de motivation première lors de l'entretien à l'embauche, car il dissuade ou alors motive le candidat à venir travailler pour nous. Et tout dépend de la localisation de notre pharmacie : Les pharmacies toulousaines qui possèdent un vivier d'étudiants et de jeunes diplômés, recrutent facilement et à bas coûts. Mais sitôt que l'on s'éloigne de Toulouse, le nombre de candidature chute et le salaire proposé augmente. C'est la loi de l'offre et de la demande. Toutefois, les pharmacies dont les salaires sont faibles par rapport à la moyenne nationale, augmente le risque de turnover des salariés, ce qui installe une ambiance nuisible à la dynamique de travail. (36)

Il faut adapter la rémunération en fonction du profil du salarié, de ses compétences dans le conseil et dans la vente, de sa participation à la bonne ambiance, aux objectifs communs, et de ses performances individuelles. Sans cela, les bons éléments risquent de se sentir dévalorisés et de partir.

#### d- Les primes :

Les primes peuvent récompenser le collectif, lorsque les objectifs communs sont atteints, ou un individu, lorsque le salarié remplit ses objectifs individuels. C'est un bon moyen de valoriser l'investissement, et d'entretenir la motivation de ses salariés tous aux longs de l'année. Il faut échelonner les primes en fonction de la part de l'objectif rempli, pour éviter de démotiver les salariés n'ayant pas réussi à remplir entièrement l'objectif prévu.

e- La formation :

S'améliorer, devenir meilleur dans son conseil, acquérir des connaissances, sont des sources de motivations instinctifs. Stagner dans son métier, en avoir « fait le tour », pousse les salariés à démissionner voire à se reconverter. Il est facile pour un titulaire de mettre en place des formations, d'intervertir les missions individuelles, de déléguer certaines de ses tâches, pour casser le quotidien et surtout créer un sentiment d'évolution.

L'être humain a un désir inné et ancestrale d'évolution (de progression). C'est chez lui un critère naturel et instinctif de motivation et de bien-être. Que cette évolution soit sur le plan de ses connaissances, de son savoir-faire, ou de sa rémunération, elle est indispensable à la vitalité de sa motivation.

f- Les promotions sur l'échelle sociale de l'entreprise :

L'investissement peut être récompensé par des primes, une rémunération accrue, mais aussi par un statut. Par exemple, les préparateurs peuvent aspirer à un statut de cadre, lorsque l'expérience et les compétences sont prouvées.

Aujourd'hui, les statuts sont plus question d'étude et de responsabilité judiciaire, que de connaissances, et nombreux sont les pharmaciens à moins bien connaître leur métier que les préparateurs. Il est donc dans l'ordre des choses de réévaluer le statut et l'échelon des préparateurs ou des pharmaciens, selon leurs compétences, leur implication, leur professionnalisme, ou encore leur contribution à la bonne ambiance générale.

La prime au panier moyen suscite de nombreuses controverses en officine. Les partisans du contre sont d'avis :

- qu'elle induit les employés à pousser les clients à la consommation de médicaments ; et donc contrevient aux règles de bonne dispensation du médicament.
- qu'elle conduit lorsqu'elle récompense uniquement le meilleur vendeur, à une compétition (malsaine) entre collègues.
- qu'elle peut installer une pression supplémentaire si le titulaire l'utilise comme élément de critique.

Mais d'après les partisans du pour, elle présente aussi des avantages :

- C'est une source de motivation pour les employés qui y voient un objectif et une récompense.
- Cela pousse l'employé à mieux connaître ses produits, à mieux connaître ses conseils, et donc à être un meilleur pharmacien ou un meilleur préparateur.
- Elle permet enfin à l'officine d'augmenter son panier moyen et donc d'avoir un meilleur chiffre d'affaire.

La prime au panier moyen peut donc être intéressante à condition qu'elle soit ressentie par les acteurs comme un simple bonus, une motivation positive, et qu'elle ne soit surtout pas un facteur de pression négative. En effet, l'écueil du genre serait de transformer cette « prime au panier moyen » en « objectif quotas de vente », ce qui serait, pour le coup, totalement contre-éthique. (Car la prime est un bonus, sans notion d'obligation, alors que le quota est un objectif qui non rempli est pénalisable).

Encore une fois, c'est un sujet sans vérité finale, qui repose sur l'éthique de chacun, et qui dépendra de ce qu'en font les titulaires d'officines.

#### **III.4. Le bien-être au travail :**

La notion de bien-être au travail ne s'arrête pas à la santé physique et mentale des personnes de l'entreprise (toute hiérarchie confondue), mais comprend un sentiment générale de satisfaction et d'épanouissement. Elle englobe en totalité l'aspect physique, psychique, émotionnelle et psychosociale d'un individu. (37)

L'objectif vise à développer une conception de l'efficacité et de la performance qui soit soucieuse de la santé du personnel, favorise leur motivation, leur implication dans le travail, leur épanouissement, et prenne aussi en compte l'amélioration de l'ambiance collective, et l'élaboration d'un climat de respect et d'écoute.

En effet, la nouvelle génération arrive avec des principes de vie nouveaux, et attend plus de l'environnement de travail que du travail en lui-même. Elle recherche un travail qui allie une rémunération seyant aux projets de vie privées, et une atmosphère de travail propice au développement personnel. Elle rejette l'autorité hiérarchique, comme elle a rejeté l'autorité patriarcale quelques années plus tôt. Aujourd'hui, les parents ne sont plus dans une éducation péremptoire et dogmatique, mais dans une éducation tutorale, qui guide, négocie,

collabore pour aider leurs enfants à s'épanouir. Mais les schémas parentaux n'ont toujours pas été transposés au domaine professionnel.

L'évolution de la pharmacie vers une concurrence toujours plus exacerbée, oblige les pharmaciens à ouvrir sur des horaires plus larges, à satisfaire à une exigence accrue de la clientèle, à se démener pour augmenter son volume de vente pour compenser la diminution des marges, à se montrer toujours en forme, toujours disponible, toujours souriant, toujours plus performant. Toutes ces mutations conduisent à des risques psychosociaux pouvant nuire à l'état de santé physique et mentale du titulaire et de ces salariés (troubles de la concentration, insomnie, fatigue anormale, irritabilité, nervosité,...). Ces risques ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise : absentéisme, arrêt de travail, turn-over, détérioration de l'ambiance de travail...augmentant d'autant plus le stress au travail et donc les risques psychosociaux. Un cercle vicieux difficile à rompre, et très néfaste pour la santé globale de l'entreprise, qu'il est possible de prévenir. (37)

La première des démarches pour améliorer ce bien-être est d'abord de réaliser un audit des salariés pour connaître les problématiques et leurs points de vues sur les facteurs organisationnels comme la définition des tâches, le sens du travail, la répartition de la charge de travail, les emplois du temps, les congés, les relations entre collègues et avec la hiérarchie...etc. Cet audit aura pour objectif de définir les sources de tensions, d'instaurer un dialogue bienveillant et productif pour résoudre les discordes, les malaises, et tous les points pouvant nuire à l'état de bien-être des salariés.

On le sait, la communication est le facteur clé pour la bonne entente dans une entreprise. Il est nécessaire de faire des réunions mensuelles, bimensuelles ou trimestrielles selon la taille de son équipe, pour aborder toutes les sources pouvant détériorer la qualité de vie au travail, et tout ce qui pourrait nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces réunions serviront aussi à rappeler les valeurs de l'entreprise, à fixer les objectifs du mois, et à renforcer la communication et la cohésion entre collègues.

Mais, le stress au travail n'est pas uniquement causé pas les conflits internes, une mauvaise ambiance, un mauvais management, ou un travail d'équipe mal coordonnées. Il peut aussi résulter de facteurs extérieurs comme des patients pressés et énervés, la fatigue accumulée

par de long trajet, une vie privée insuffisante...Même s'il est difficile d'intervenir sur ces domaines, on peut indirectement contribuer à les rendre plus supportables : en intervertissant les patients compliqués, en aménageant les horaires, en accordant des congés payés.

Enfin, quand bien même nous avons pallié aux sources de tensions, internes et externes, que la mécanique de l'officine coulisse à merveille, il arrive que les employés développent un mal-être lié à la redondance de leur travail, à une perte d'envie et d'enthousiasme pour leur profession. Il est alors très difficile de trouver des solutions qui leurs redonneront goût au milieu officinal. Il faut agir en amont, faire en sorte que jamais ne puisse s'installer une routine ennuyeuse et des idées dépréciant leur métier.

Quelles sont ces nouvelles méthodes initiant l'ère du bien-être au travail, transformant le stress négatif en émulation positive, le mot travail en synonyme de loisir ?

➤ Les réunions :

Dans un premier temps, lors des réunions, définir les tâches de chacun, en fixant des objectifs communs et individuels. Puis soulever tous les points d'ancrages et les résoudre lorsque cela se peut. Essayer d'améliorer la fluidité, l'ergonomie de l'espace et des procédures de travail grâce à un carnet à idées mis à la disposition des membres de l'équipe.

Exemple : proposition d'un tampon avec les renouvellements pour améliorer la rapidité de traitement des données de l'ordonnance et sa lisibilité.

➤ Les pauses :

Les pauses sont un élément essentiel en officine. Les titulaires le répètent souvent : « *il y a toujours quelque chose à faire en officine* », quand ce n'est pas un patient à servir, il faut réceptionner des commandes, créer des commandes, faire des étiquettes, remplir les rayons, etc, et les pauses sont souvent oubliées ou négligées. Des journées sans pause rendent les employés moins productifs, et susceptibles de commettre plus d'erreurs.



Mais au-delà de ces bénéfiques, elles représentent un moment de communication collectif améliorant le sentiment de cohésion de l'équipe, propice à l'entraide puisqu'elles permettent l'échange de connaissances, et l'échange sur les difficultés professionnelles. Elles permettent d'évacuer un peu de sa charge physique, mentale et émotionnelle accumulée au cours de sa journée. Il est aussi intéressant d'associer une collation pendant ce temps de pause, car il permet un moment de plaisir et de partage qui rapprochera l'équipe officinale et donnera un regain d'énergie au plus fatigué. Ainsi de nombreux types de pause peuvent être établis : pause goûter, pause jeu, pause beauté, pause lecture, pause flânerie, pause méditative, pause ballade...etc chacune visant à laisser s'évacuer la pression pour se remettre au travail plus motivé, plus vigilant et avec un état d'esprit serein et réjoui.

➤ Management moderne :

Exercer le management nouvelle génération, c'est-à-dire enterrer le paternalisme autoritaire, le dirigisme, le contrôle et la sanction, et remplacer par un coaching destiné à encourager, accompagner et motiver. Miser sur des valeurs d'entraide, de collégialité, d'émulation, de créativité, d'adaptabilité, de passion. Le rôle managérial du titulaire sera ici d'huiler les rouages, de fluidifier le travail, de faciliter les rapports en gérant les frustrations et les tensions, de favoriser les idées du collectif plutôt que ses idées personnelles, de faire progresser l'équipe, et de fixer un cap pour emmener les projets de la pharmacie à bon port. Il faudra apprendre à déléguer, à faire basculer la hiérarchie verticale en une organisation et une gestion plus horizontale. L'absence de hiérarchie ne veut pas dire anarchie, et le leadership du titulaire ou de l'un de ses salariés doit se faire naturellement, il doit être capable, sans imposer son point de vue, de fédérer par ses compétences, sa passion, sa vision d'ensemble, et ses idées. En réalité, le vrai travail du patron n'est autre que de poser les bonnes questions, et aux employés d'y répondre. Cela développe les prises d'initiatives, la créativité et le sens de l'innovation de chaque salarié. En déléguant la responsabilité, et en accordant confiance et liberté, les salariés s'approprient l'entreprise, se sentent redevables, et s'investissent plus dans leur travail.

Changer sa vision du management, en passant du contrôle à la confiance, change la conception que se font les salariés de l'entreprise qui travailleront non pas pour un salaire et

pour un patron, mais pour un résultat et pour leur entreprise à eux. Pour compléter le sentiment d'appropriation, il faudrait que les préparateurs notamment, puissent investir dans la pharmacie, posséder des parts de l'entreprise. Mais ce n'est pas encore légal.

Maintenant, cette forme managériale est à double tranchant : pour certains, recevoir des ordres est plus facile, lorsqu'un problème survient ce n'est pas notre faute mais celle du donneur d'ordre. Aussi, plus de responsabilités implique plus de pression. Il faut donc essayer de répartir la pression en répartissant les responsabilités sur l'ensemble de l'équipe officinale, ou en prenant les décisions importantes de façon collégiale.

➤ La rémunération :

L'un des autres facteurs de motivation et de bonheur au travail est la rémunération. Une société Nantaise, « Chronoflex », a instauré une rémunération qui dépend de la rentabilité personnelle de chaque employé, de la rentabilité collective de l'équipe, et de la rentabilité de l'entreprise. Dès la première année l'entreprise faisait plus 15% de chiffre d'affaire.

Le bonheur au travail n'est pas apporté par une rémunération plus importante, mais par une rémunération plus juste et plus équitable. Celle-ci est bénéfique pour le salarié qui se sent valorisé, respecté, et pour l'entreprise car les salariés s'investissent plus.

En effet, le salaire n'est sûrement pas le critère essentiel du bonheur au travail, il est surtout un outil pour récompenser ses salariés lorsque l'entreprise va bien. (34)

Il existe aujourd'hui différentes formes managériales comme le management participatif, la sociocratie, ou l'holocratie, qui cherchent à remplacer le modèle d'organisation pyramidal, par un modèle fractal d'équipes auto-organisées. L'idée première de ces trois types de management est d'utiliser l'intelligence collective et collaborative pour faire progresser l'entreprise. Ils apportent donc des règles et des outils nouveaux qui intégreront comme valeurs :

- Plus d'autonomie,
- La dimension humaine de l'entreprise,
- La considération du salarié comme individu singulier,
- La concertation et le dialogue,
- Le respect mutuel et la reconnaissance.

Chacune de ces formes de management est trop complexe pour être résumée sur un chapitre et pourrait faire l'objet d'une thèse. J'ai donc volontairement décidé de ne pas les développer pour ne pas simplifier leurs propos.

### **III.5. La vente :**

Le paradoxe de la pharmacie réside dans sa dualité de commerçant et d'acteur du service public. Nos missions de pharmaciens, notre code de déontologie, notre éthique professionnelle et personnelle, nous oblige à servir le patient afin de traiter au mieux ses pathologies, en faisant abstraction du versant financier de notre métier. Mais, eu égard à nos sages, la pharmacie évolue aussi dans ce milieu là. Il faut donc avoir un personnel bon vendeur, qui sache gérer les stocks, alterner les références, avoir un bon contact, un sourire chaleureux, une empathie naturelle, un conseil adapté, une maîtrise du logiciel...etc.

Un pharmacien délivre aujourd'hui 80% de médicaments remboursés et 20% de non remboursés. Ces 20% représente une part du chiffre d'affaire non négligeable qui ne laisse pas droit à l'erreur.

#### **Méthodologie de la vente-conseil :**

##### 1) Un accueil personnalisé :

La première impression est déterminante ! Elle influencera la qualité perçue du conseil fourni, et la confiance accordée au pharmacien ou préparateur.

Les critères d'un accueil de qualité :

- La mise en scène de la pharmacie : beau merchandising, lisibilité de la surface de vente, éclairage adéquat, produits et présentoirs propres et rangés, bonne température, musique d'ambiance, senteurs personnalisées...
- L'apparence et l'image : le port obligatoire de la blouse avec le badge correspondant à son poste, et son nom. Cela répond à l'attente des clients, et apporte un gage d'autorité naturelle. De plus, les blouses devront être uniformisées, pour ne pas entraîner de confusion dans la clientèle.
- Le sourire et le regard de bienvenue = prise en charge visuelle : le client qui est dans la file d'attente sera plus patient car il se sentira déjà considéré.

- Personnaliser son bonjour : appeler le client fidèle par son nom lui apporte tout de suite de la satisfaction et de la reconnaissance.
- L'accueil actif : se déplacer vers le client pour venir le chercher ou lui apporter un conseil est un geste dont la clientèle est sensible.
- La prise de congé non négligée : au revoir et merci sont un minimum si l'on ne veut pas que la personne reparte avec une mauvaise impression. (38)

## 2) Découvrir les besoins du patient :

### a- Questionner :

- Questions fermées : fermées au dialogue, elles n'encouragent pas les patients à s'exprimer. Elles ont pour intérêt d'obtenir des réponses précises, qui nous aideront dans le diagnostique. Elles se pratiquent plutôt en seconde partie d'entretien.
- Questions ouvertes : ouvertes au dialogue, elles favorisent l'expression de l'interlocuteur. Elles permettent de gagner du temps, tout en récoltant des informations (par exemple sur son observance). Mais gare aux bavards.
- Questions alternatives : donner un choix au client entre plusieurs alternatives.

### b- Ecouter :

C'est commencer par un question ouverte au début de l'entretien pour laisser le client s'exprimer, mais c'est aussi avoir une écoute active de notre part. C'est-à-dire avoir une attitude d'écoute et d'empathie totale, sans oublier le regard et les gestes. Ne pas devancer les propos de son interlocuteur, ne pas lui couper la parole, et accepter ses temps de silence. Il ne suffit pas d'hocher la tête, mais de comprendre ses maux, ses attentes, de savoir le rassurer, le mettre en confiance, et de trouver la prise en charge qui lui siéra le mieux.

### c- Le langage non verbal :

70% des messages que l'on renvoie passent par le non verbal. Il comprend :

- La distance d'interaction : entre 25 et 60cm pour se situer dans la zone personnelle de la personne. (<25cm c'est la zone intime).
- Les postures : la posture d'accueil doit être ouverte, pas de bras croisés, de mains dans les poches ou de mains dans le dos.
- Les expressions du visage : le regard en premier lieu marque l'attention qu'on porte à quelqu'un. Mais le sourire avant tout est capital, c'est l'élément maître de l'accueil. En effet les émotions sont contagieuses, et le sourire d'un vendeur se réfléchira sur le visage de son client.
- La gestuelle : attention aux gestes qui parasitent l'écoute comme jouer avec un stylos, croiser les bras...

d- La reformulation :

Elle permet de s'assurer d'avoir bien compris, de valider sa demande, de rassurer le patient, d'entretenir un climat de confiance, et de crédibiliser le conseil qui va suivre.

### 3) Conseiller et argumenter :

L'objectif est de rassurer le patient avant de le faire adhérer à notre conseil. Il faudrait toujours commencer par les questions : prenez vous déjà des médicaments ? avez-vous d'autres pathologies ? des allergies ? pour connaître les éventuelles contre-indications.

Les règles de bases de l'argumentation :

- L'important est d'exprimer les bénéfices, et les solutions qu'il apporte aux problèmes rencontrés, au regards de ses caractéristiques. Ex : cet antalgique puissant (bénéfice) agira sur votre douleur dentaire (problème) en quelque minute (avantage) grâce à sa galénique à libération rapide (caractéristique).
- « On ne conseil bien que ce que l'on connaît bien ! »
- Adapter l'argumentaire au profil de patient : méthode SONCAS :
  - Sécurité : insister sur l'innocuité du produit, sa très bonne tolérance
  - Orgueil : insister sur la notoriété du produit, luxueux, numéro un des ventes.
  - Nouveauté : insister sur l'innovation, la technologie utilisée.

- Confort : insister sur la facilité de prise, le goût.
- Argent : insister sur le bon rapport qualité/prix, la promotion.
- Sympathie : utiliser avant tout un vocabulaire entretenant la confiance : « j'ai bien compris vos attentes... », « je sais ce qui est le mieux adapté à votre problème... ».
- Utiliser un vocabulaire clair, simple et précis, sans perdre le patient avec un jargon scientifique.
- Eviter le conditionnel : « il serait bien que...il faudrait que... » est à proscrire. Eviter aussi les mots : peut-être, essayer, en principe, éventuellement...
- Impliquer le client dans le conseil : « vous allez prendre dès ce soir... », « je vous conseille... ». Et être sûr de soi ! (ce qui nécessite de bien connaître nos produits)
- Montrer, manipuler, faire sentir, faire toucher les produits. (38)

⇒ Conseiller c'est donc aussi :

- + Dialoguer (éviter les monologues)
- + Personnaliser (éviter les formules toutes faites)
- + Affirmer (éviter les formules douteuses)
- + Positiver (éviter les formules négatives)
- + Rassurer (éviter les formules vagues)
- + Calmer, apaiser ( éviter les formules anxiogènes).

Les « plus » du conseil :

- Inscrire la posologie sur le conditionnement de façon à personnaliser votre conseil.
- Valoriser votre conseil par des règles hygiéno-diététiques, ou des fiches conseils.
- Offrir des doses d'essai.

#### 4) Répondre aux objections :

Quelques points essentiels à respecter :

- Accepter l'objection, mais ne pas se discréditer en retirant le produit tout de suite,

- Identifiée l'objection : sur l'efficacité du produit, sur sa texture, sur le fait qu'il lui en reste à la maison, sur le prix...on cherche à lui faire clarifier son objection, pour y palier ensuite.
- Rassurer son interlocuteur et ne pas le contredire,
- Une fois l'objection identifier. Revaloriser les avantages. Ex : « j'en ai déjà à la maison. – depuis combien de temps est-il ouvert ? en avez-vous assez pour le reste du traitement ? ». Ex2 : « c'est trop cher. – la taille du conditionnement vous permet 1 an d'utilisation. C'est une gamme sûr dont les souches sont de qualités et dont la stabilité est très fiable. »

#### 5) Une prise de congé réussi :

Avant de ranger les médicaments dans le sac : « souhaitez-vous autre chose ? ». Mais éviter les expressions de commerçants tel : « ce sera tout ? », « c'est tout ce qu'il vous fallait ? » qui en plus clôt l'entretien.

Personnaliser la prise de congé, et ne surtout pas partir avant le client. On lui souhaite une bonne journée, on le regarde et on lui sourit ! (38)

### **III.6. Le client :**

Un client qui rentre dans une pharmacie a d'ores et déjà une motivation d'achat. Son degré d'implication est plus ou moins élevé, ainsi que son degré de confiance en lui-même.

Les différents profils de clients :

- Le client conseil : Son degré de confiance est faible puisqu'il ne sait pas ce dont il a besoin, et son degré d'implication est fort puisqu'il désire rapidement une solution à son problème. C'est ici que notre expertise fait la différence, et que nos conseils apporteront une plus value favorable à l'image de la pharmacie.
- Le spécialiste : Degré de confiance inégalable, inutile de le contredire, il en sait dix fois plus que nous. Même si son degré d'implication est fort, si nous n'avons pas le produit, il n'est même pas la peine de proposer un équivalent, au risque de se faire « envoyer paître ».

- Le client prix : Degré d'implication faible, confiance forte. Sa marotte à lui c'est le prix : il veut le moins cher. Il ne recherche pas le Nurofen®, mais l'Ibuprofène. Ce n'est pas un client fidèle, il comparera les prix dans toutes les pharmacies, et si nous lui semblons trop cher, il ira ailleurs.
- Le client vente : Degré d'implication faible, confiance en lui faible. Il arrive sans réelle motivation d'achat, pour un conseil ; mais chemin faisant et conseils à l'appui, il repart avec un panier rempli de produits non prévus à l'origine.

C'est en appréciant le type de client que nous avons en face à nous, que l'on améliore notre conseil. Et quelque-soit le profil, chaque client est potentiellement capable de se transformer en client vente. Avec un conseil personnalisé et adapté, le spécialiste ou le client prix peut très bien repartir avec un produit non prévu dans sa liste d'achat de base. (38)

### **III.7. L'analyse SWOT :**

D'après les initiales des termes anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats qui signifient forces, faiblesses, opportunités et menaces. On doit analyser l'environnement interne et externe de la pharmacie. (15)

➔ L'analyse externe : ( opportunités et menaces)

Elle comprend elle-même deux secteurs à analyser : le macroenvironnement (environnement démographique, économique, technologique, socio-culturel, réglementaire) et le microenvironnement (clients, grossistes répartiteurs, laboratoires, structures, concurrents). Il faut essayer de prévoir chaque phénomène qui pourront affecter l'officine, saisir les opportunités, les tendances actuelles, et évaluer les menaces qui peuvent se présenter pour les contrecarrer en amont, ou du moins, se préparer à y faire face.

#### Exemple d'opportunité :

L'installation d'une salle de sport dans le périmètre de deux pharmacies est une opportunité saisie pour l'officine qui aura référencé des produits à destination des sportifs.



### Exemple de menace :

Le remboursement sur ordonnance de la totalité des substituts nicotiques pourrait être une menace pour celui qui ne l'aura pas anticipé et aura renouvelé de grosses commandes de substituts nicotiques non remboursés.

On mesure ces opportunités et ces menaces en fonction de leur probabilité de réalisation et de leur niveau d'impact sur l'entreprise.

Par exemple aujourd'hui l'une des plus grosse menace pour la pharmacie d'officine est l'ouverture de notre monopole ; la probabilité qu'une telle loi soit adoptée est encore mince, mais l'impact sur le milieu officinal serait désastreux.

#### ➔ L'analyse interne : (forces et faiblesses)

Comme il est important de peser les avantages et les inconvénients avant de prendre toute grande décision, il est nécessaire d'évaluer périodiquement les forces et les faiblesses de sa pharmacie. Il faut déstructurer tous les domaines de l'officine dans une check-list et les noter en fonction de leur performance et de leur importance pour la bonne activité de l'officine.

domaines	performance			importance		
	Faible	moyenne	forte	Faible	moyenne	forte
Nombres de références						
Attractivité des prix						
Négociation fournisseurs						
Conseils aux clients						
Formation employé						
...etc.						

**Tableau 5 - Analyse interne des forces et des faiblesses (15)**

Une fois cette enquête réalisée, on peut formuler des objectifs visant à palier à nos faiblesses pour faire face aux menaces, ou à renforcer nos points forts pour saisir des opportunités.

Ces objectifs ont pour but finaux, d'améliorer la rentabilité, d'augmenter le chiffre d'affaire, de conquérir de nouveaux marchés, de limiter les risques et de se construire une image.

## CONCLUSION

Le pharmacien doit avoir en toutes circonstances un comportement conforme à ce qu'exigent la probité et la dignité de la profession. Il doit préserver la liberté de son jugement professionnel, ne pas aliéner son indépendance sous quelque forme que ce soit. Il doit contribuer à l'information et à l'éducation du public en matière sanitaire et sociale. Il doit par des conseils appropriés assurer la bonne dispensation du médicament, favoriser le bon usage du médicament, et participer au soutien apporté au patient...etc.

Tous ces préceptes, entendus tout au long de mes années d'études, forment à la fois un fil conducteur et un cadre à mes orientations commerciales. Et même si accommoder éthique pharmaceutique et intérêt commercial peut paraître disparate, il peut et il doit y avoir des points de concordances pour que cohabite chacune de ces couleurs sur la palette du pharmacien, aussi bigarrée soit elle.

Aussi, le serment de Galien qui prône le désintéressement, pourrait bien être embarrassé par l'attitude plus ou moins intéressée de l'ensemble de la profession, ou nécessite peut-être quelques retouches pour être en accord avec les mœurs de l'époque.

Il est vrai que même si le langage premier du pharmacien se porte sur son patient et son traitement, il coexiste un second langage sur : le taux de marge, le prix d'achat, le franco, le merchandising, qui n'est peut-être pas le cœur du métier de pharmacien, mais qu'il est essentiel de maîtriser si l'on souhaite une officine prospère.

Nous faisons ce métier parce que nous aimons le contact avec les patients, que nous aimons apprendre, conseiller, enseigner, soigner, qu'il demande un renouvellement constant de nos connaissances, et que notre curiosité scientifique se trouve quotidiennement nourrie. Mais nous aimons aussi ce métier parce qu'il est largement polyvalent, qu'il propose outre le comptoir, une multitude de compétences qu'il est nécessaire d'acquérir si l'on désire être titulaire ; le management d'une équipe, l'optimisation de l'organisation, la négociation avec des représentants commerciaux, les investissements commerciaux, la maîtrise du

merchandising pour son espace de vente, la gestion des stocks et des différentes gammes, etc.

Ces champs de compétences bien maîtrisés, sont à la fois des armes et des boucliers contre les assauts perpétrés envers notre monopole. Mais demain plus encore, ces assauts seront plus rudes, et seul notre expertise, notre polyvalence, nos diversifications et nos nouvelles missions garantiront notre sauvegarde.

D'autre part, la pénurie des spécialistes est grandissante, les déserts médicaux s'accumulent, les infirmiers se trouvent débordés par l'augmentation des soins dû au vieillissement de la population. Alors que le maillage territorial officinal garantie à la population un professionnel de santé de proximité.

C'est pourquoi il est primordial que l'on s'ancre en tant que pivot central du cœur médical, que l'on s'insère comme le relais de communication entre les différents professionnels de santé et les patients, et que l'on mette à profit les enseignements sur les pathologies chroniques qui constitue le cœur de notre cursus.

Enfin, le métier de pharmacien devra relever de multiples challenges pour ne pas se laisser engoutir par les géants de la grande distribution et de l'internet, qui grignote petit à petit des parts de marché. Il devra puiser dans les monopoles alliés et adverses pour acquérir de nouvelles compétences et élargir son offre. Et cela ne se fera pas sans les savoirs du merchandising, du marketing et du management. D'autant plus que l'avènement des sites internet, l'utilisation des ordonnances électroniques et des applications mobiles, seront essentiels pour développer notre visibilité et nos services.

## Bibliographie

1. **ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS.** Pharmaciens titulaires d'officine (section A). <http://www.ordre.pharmacien.fr>. [En ligne] 05 juin 2018. [http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Pharmaciens-titulaires-d-officine-section-A#\[1\]](http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Pharmaciens-titulaires-d-officine-section-A#[1]).
2. **LOURS Jacques.** *formation merchandising*. toulouse : s.n., 2015.
3. **MOULTON Dominique, PARIS Gaudérique.** *PRATIQUES DU MERCHANDISING*. s.l. : DUNOD, 3ème édition, 2012.
4. **SOULABAI Yves.** *carrefour: un combat pour la liberté*. s.l. : le loup hurlant, 2010.
5. **VILLERMET Jean-Marc.** *NAISSANCE DE L'HYPERMARCHE*. Paris : ARMAND COLIN, 1991.
6. **BATHELOT Bertrand.** *definitions-marketing, "L'encyclopédie illustrée du marketing"*. [En ligne] <https://www.definitions-marketing.com/>.
7. **BOUTIN David.** En ville, trop de pharmacies tue la pharmacie. *ladepeche.fr*. [En ligne] 9 janvier 2015. <https://www.ladepeche.fr/article/2015/01/09/2025157-en-ville-trop-de-pharmacies-tue-la-pharmacie.html>.
8. **UGUEN Olivia, CHARRONDIERE Hélène.** DÉVELOPPEMENT DES MAISONS ET PÔLES DE SANTÉ PLURIDISCIPLINAIRES : LES PHARMACIES S'ENGAGENT. *LesEchosEtudes*. [En ligne] 19 mars 2017. <https://www.lesechos-etudes.fr/news/2017/03/29/developpement-des-maisons-et-poles-de-sante-pluridisciplinaires-les-pharmacies-sengagent/>.
9. **PLESSIS Philippe.** file d'attente pharmacie, comment optimiser son agencement?. *www.proespace.fr*. [En ligne] 2017. <https://proespace.fr/2017/04/13/file-dattente-pharmacie/>.
10. **BLINTZOWSKY Gérard.** *LE MERCHANDISING OPERATIONNEL*. s.l. : MAXIMA, 2017.
11. **WELHOFF Alain.** *LE MERCHANDISING*. s.l. : DUNOD, 7ème édition, 2013.
12. **ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS.** Information, communication, publicité des officines. *www.ordre.pharmacien.fr*. [En ligne] septembre 2016. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Nos-missions/Assurer-le-respect-des-devoirs-professionnels/Information-communication-publicite-des-officines>.
13. **LEEM (Les Entreprises du Médicament).** Publicité pour les médicaments : les règles. *www.leem.org*. [En ligne] mars 2018. <https://www.leem.org/publicite-pour-les-medicaments-les-regles>.
14. **HAS (Haute autorité de Santé).** Manuel pratique : Connaître et comprendre la promotion et sa régulation. *www.has-sante.fr*. [En ligne] avril 2013. [https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_1519581/fr/manuel-pratique-connaître-et-comprendre-la-promotion-et-sa-regulation](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_1519581/fr/manuel-pratique-connaître-et-comprendre-la-promotion-et-sa-regulation).
15. **KOTLER Philip, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine.** *MARKETING MANAGEMENT*. s.l. : Pearson, 15ème édition, 2015.
16. **ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS.** Information, communication et publicité en officine - Etat des lieux au 30 juin 2015. *www.ordre.pharmacien.fr*. [En ligne] novembre 2015. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Publications-ordinales/Information-communication-et-publicite-en-officine-Au-30-juin-2015>.
17. **BOUCHER Jean-Marie.** Consommateur piégé : les manipulations du merchandising. *www.consoglobe.com*. [En ligne] 3 février 2014. <https://www.consoglobe.com/manipulations-du-merchandising-cg>.
18. **LEGIFRANCE.** Vocabulaire de l'économie et des finances (liste de termes, expressions et définitions adoptés). *www.legifrance.gouv.fr*. [En ligne] 2 mars 2010. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021889614>.

19. **ROLLOT Cathreine.** Ma pharmacie est une attraction touristique. *www.lemonde.fr*. [En ligne] 20 mars 2015. [https://www.lemonde.fr/m-plan-b/article/2015/03/20/ma-pharmacie-est-une-attraction-touristique\\_4597728\\_4498071.html](https://www.lemonde.fr/m-plan-b/article/2015/03/20/ma-pharmacie-est-une-attraction-touristique_4597728_4498071.html).
20. **PHAM Sa.** La courbe de diffusion de l'innovation selon Roger. *www.lescahiersdelinnovation.com*. [En ligne] 21 février 2016. <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/02/la-courbe-de-diffusion-de-l-innovation-selon-roger/>.
21. **FAURE Pierre-louis.** Théorie de la diffusion des innovations : les phases de l'adoption – E. Rogers. *www.sietmanagement.fr*. [En ligne] 29 mai 2017. <http://www.sietmanagement.fr/theorie-de-la-diffusion-des-innovations-les-phases-de-ladoption-e-rogers/>.
22. **ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS.** Vente de médicaments sur Internet en France. *www.ordredespharmaciens.fr*. [En ligne] 9 mai 2018. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Le-patient/Vente-de-medicaments-sur-Internet-en-France>.
23. **LEROY Bernard.** FALSIFICATION SUR INTERNET. *www.iracm.com*. [En ligne] 01 2013. <https://www.iracm.com/observatoire-thematique/falsification-sur-internet/>.
24. **TABOULET Florence.** *Droit pharmaceutique*. toulouse : s.n., 2014.
25. **ASTIER Stéphane.** Pharmacie en ligne et vente de médicament sur Internet, comment être en règle ! *www.haas-avocats.com*. [En ligne] 13 12 2016. <https://www.haas-avocats.com/ecommerce/pharmacie-ligne-vente-medicament-sur-internet-comment-etre-regle/>.
26. **EBRARD Quentin.** Le chiffre d'affaires du e-commerce français croît de 13% au 1er trimestre. *www.journaldunet.com*. [En ligne] 24 mai 2018. <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1172030-chiffre-d-affaires-e-commerce-france/>.
27. **RICHARD Sylvain.** SEM SEO SEA SMO. *www.axenet.fr*. [En ligne] 02 février 2016. <https://www.axenet.fr/sem-seo-sea-smo/>.
28. **MONTANA Antoine.** Qu'est-ce que le référencement (SEO) ? *www.axenet.fr*. [En ligne] 18 01 2017. <https://www.axenet.fr/infographie-seo/>.
29. **GUERRIAT Hélène.** SEO et SEA même combat? *www.ecrirepourleweb.com*. [En ligne] 17 06 2015. <https://www.ecrirepourleweb.com/referencement-naturel-seo-et-referencement-payant-sea/>.
30. **MARSHALL Matthew.** Desktop & Mobile Display Ads. *MPH marketing solutions*. [En ligne] 05 11 2016. <http://www.mphmarketingsolutions.com/what-we-do/desktop-mobile-display-ads/>.
31. **FAGES Clément.** neuromarketing. *www.e-marketing.fr*. [En ligne] 20 05 2015. <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/neuromarketing-254948.htm#A3wuTwxhtYtZxlEW.97>.
32. **DESMURGET Michel, GAULTIER Anne-Marie, ROULLET Bernard.** Grand bien vous fasse! *Qu'est ce que le neuromarketing ?* 19 avril 2017.
33. **BERGE Frédéric.** Pourquoi l'ombre d'Amazon plane sur le business des pharmacies. *bfbmbusiness.bfmtv*. [En ligne] <https://bfbmbusiness.bfmtv.com/entreprise/pourquoi-l-ombre-d-amazon-plane-sur-le-business-des-pharmacies-1166479.html>.
34. **MEISSONNIER Martin.** *Le bonheur au travail*. ARTE France, Productions Campagne Première, 2014.
35. **SCHOUTTETEN Quentin.** OPTIMISATION DE LA VENTE EN OFFICINE. Lille : s.n., 2017.
36. **OMPL (Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales).** *Portrait statistique de branche - Pharmacie d'officine*. 2018.

37. **INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité)**. Santé et sécurité au Travail : Risques psychosociaux. *inrs.fr*. [En ligne] 2018. <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>.
38. **MARTIN Françoise**. *la vente-conseil*. s.l. : le moniteur des pharmacies, 2015 - 4ème édition. ISBN-13: 979-1090018808.
39. **MECO Jean**. êtes vous sûr d'avoir choisi le bon emplacement commercial? *monemplacementcommercial*. [En ligne] 2014. <https://www.monemplacementcommercial.fr/etudes-de-marche/determiner-une-zone-de-chalandise/creer-une-zone-de-chalandise-les-methodes/>.
40. **EVRETT Rogers**. Théorie de la diffusion des innovations. *www.sietmanagement.fr*. [En ligne]

## **Résumé en anglais :**

How to summarise a thesis which has neither beginning, ending or defined conclusion.

This thesis relies on the gathering of ideas through my reading and research. It is not meant to provide a constitutional or universal answer on the way merchandising, marketing and management have to be handled to survive this current period of profound change.

It is providing clues to optimize shopfitting, master customer loyalty service, enhance work environment, comprehend the success of a website, improve employee motivation, develop new management strategy...etc. However it is not leading to an unique and absolute answer - the "turnkey solution"- about the ideal management of its establishment.

As mentioned iteratively: pharmacy is moving forward and pharmacy proprietor can't afford to pull the hand brake and rest on its current knowledge thus taking the risk to be overtaken and erased from the pharmacy competitors' list.

The rise of new actors in the health industry adds to this statement. The internet giants and distribution sector are ready for the next move, waiting for the opportunity to ruthlessly take over an entire hard earned monopoly.

Pharmacists urgently need to communicate, regroup and support each other, to develop a wide range of skills and techniques in order to keep the known pharmacy world afloat before it sinks tomorrow like a forgotten myth.



**AUTEUR** : BILLOD-MOREL Charles

**TITRE** : Application des techniques de merchandising, de marketing et de management, inspirées des grandes entreprises, à la pharmacie d'officine.

**DIRECTEUR DE THESE** : BENALET Bernard

**LIEU ET DATE DE SOUTENANCE** : Mardi 25 septembre 2018, Toulouse

---

**RESUME EN FRANÇAIS :**

**APPLICATION DES TECHNIQUES DE MERCHANDISING, MARKETING ET MANAGEMENT INSPIRÉES DES GRANDES ENTREPRISES, À LA PHARMACIE D'OFFICINE.**

Comment résumer une thèse qui n'a rien d'une histoire, qui n'a ni début, ni fin, ni conclusion précise.

Cette thèse est un assemblage d'idées, construite au gré de mes lectures et de mes recherches. Elle n'apporte aucune réponse constitutionnelle et universelle sur la manière dont le merchandising, le marketing et le management doivent nous permettre de survivre à cette époque de bouleversement.

Elle propose toutefois des pistes pour optimiser la mise en scène de son lieu de vente, pour fidéliser sa clientèle, pour perfectionner son environnement de travail, pour comprendre le succès d'un site internet, pour améliorer la motivation de ses salariés, pour développer de nouvelles approches managériales...etc, sans réellement aboutir à une réponse unique et absolue, « clé en main » sur la gestion la plus appropriée de son officine.

Comme je le signale itérativement : la pharmacie d'officine est un métier mouvant et le pharmacien titulaire ne peut se permettre de « tirer sur le frein à main », de se reposer sur ses acquis, au risque de se retrouver très rapidement distancé, puis effacé du milieu officinal.

La venue de nouveaux acteurs dans le domaine de la santé empire ce constat. Les géants de l'internet et de la grande distribution sont dans les starting-blocks et n'attendent que le feu vert pour nous voler sans vergogne et sans scrupule l'ensemble de notre monopole, si laborieusement acquis.

Il est donc plus que nécessaire de communiquer, de se regrouper, de s'entraider, de développer un arsenal de compétences et de techniques nouvelles, pour que le monde officinal ne soit pas demain un monde englouti, un mythe des temps anciens.

---

**MOTS-CLES** : Merchandising, Marketing, Management, Chiffre d'affaire, Linéaire, Evolution, Entreprises

---

**DISCIPLINE ADMINISTRATIVE** : Pharmacie

---

**INTITULE ET ADRESSE DE L'U.F.R. OU DU LABORATOIRE :**

**Université Paul Sabatier – Toulouse III**  
**Faculté des Sciences Pharmaceutiques**  
**35, chemin des Maraîchers**  
**31062 TOULOUSE CEDEX 9**