



**HAL**  
open science

## La structuration des achats en pharmacie d'officine

Aniss Abed

► **To cite this version:**

Aniss Abed. La structuration des achats en pharmacie d'officine. Sciences pharmaceutiques. 2020. dumas-02456807

**HAL Id: dumas-02456807**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02456807v1>**

Submitted on 27 Jan 2020

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

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

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il n'a pas été réévalué depuis la date de soutenance.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact au SID de Grenoble :  
[bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4  
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

<http://www.cfcopies.com/juridique/droit-auteur>



UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES  
UFR DE PHARMACIE DE GRENOBLE

Année : 2019-2020

La structuration des achats en Pharmacie d'Officine

THÈSE  
PRÉSENTÉE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN PHARMACIE  
DIPLOME D'ÉTAT

Aniss ABED

[Données à caractère personnel]

THÈSE SOUTENUE PUBLIQUEMENT À LA FACULTÉ DE PHARMACIE DE  
GRENOBLE

Le : 17/01/2020

DEVANT LE JURY COMPOSÉ DE

Président du jury :

Mr. Benoit ALLENET, Professeur des Universités – Praticien Hospitalier Université  
Grenoble ALPES

Membres :

Mr. Jérôme COMBE (Directeur de thèse)

Mme. Caroline THENEVET, Docteur en Pharmacie

Mr. Yacine MEDJED, Expert-Comptable Diplômé

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

Doyen de la Faculté : **M. le Pr. Michel SEVE**

Vice-doyen et Directrice des Etudes :

**Mme Christine DEMEILLIERS**

**Année 2019 - 2020**

**ENSEIGNANTS – CHERCHEURS**

STATUT	NOM	PRENOM	LABORATOIRE
MCF	ALDEBERT	DELPHINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx
PU-PH	ALLENET	BENOIT	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, THEMAS
PU	BAKRI	ABDELAZIZ	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS
MAST	BARDET	JEAN-DIDIER	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, THEMAS
MCF	BATANDIER	CECILE	LBFA – INSERM U1055
PU-PH	BEDOUC	PIERRICK	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, THEMAS
MCF	BELAIDI-CORSAT	ELISE	HP2, Inserm U1042
MAST	BELLET	BEATRICE	-
MCF	BOUCHERLE	BENJAMIN	DPM - UMR 5063 CNRS
PU	BOUMENDJEL	AHCENE	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF	BOURGOIN	SANDRINE	IAB – CRI INSERM U823
MCF	BRETON	JEAN	LCIB – UMR E3 CEA
MCF	BRIANCON-MARJOLLET	ANNE	HP2 – INSERM U1042
PU	BURMEISTER	WIM	IBS – UMR 5075 CEA CNRS
MCU-PH	BUSSER	BENOIT	Institute for Advanced Biosciences, UGA / Inserm U 1209 / CNRS 5309
Professeur Emerite	CALOP	JEAN	
MCF	CAVAILLES	PIERRE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS
MCU-PH	CHANOINE	SEBASTIEN	CR UGA - INSERM U1209 - CNRS 5309
MCF	CHOISNARD	LUC	DPM – UMR 5063 CNRS
MCU-PH	CHOVELON	BENOIT	DPM – UMR 5063 CNRS
PU-PH	CORNET	MURIEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx
Professeur Émérite	DANEL	VINCENT	-
PU	DECOUT	JEAN-LUC	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF Émérite	DELETRAZ-DELPORTE	MARTINE	LPSS – EAM 4129 LYON
MCF	DEMEILLERS	CHRISTINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS
PU-PH	DROUET	CHRISTIAN	GREPI EA7408
PU	DROUET	EMMANUEL	IBS – UMR 5075 CEA CNRS HIV & virus persistants Institut de Biologie Structurale
MCF	DURMORT	CLAIRE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS
PU-PH	FAURE	PATRICE	HP2 – INSERM U1042

STATUT	NOM	PRENOM	LABORATOIRE
MCF	FAURE-JOYEUX	MARIE	HP2 – INSERM U1042
PRCE	FITE	ANDREE	-
MCU-PH	GARNAUD	CECILE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX
PRAG	GAUCHARD	PIERRE-ALEXIS	-
MCU-PH	GERMI	RAPHAELE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS HIV & virus persistants Institut de Biologie Structurale
MCF	GEZE	ANNABELLE	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF Emerite	GILLY	CATHERINE	DPM – UMR 5063 CNRS
PU	GODIN-RIBUOT	DIANE	HP2 – INSERM U1042
Professeure Émérite	GRILLOT	RENEE	-
MCF Émérite	GROSSET	CATHERINE	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF	GUIEU	VALERIE	DPM – UMR 5063 CNRS
AHU	HENNEBIQUE	AURELIE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX
MCF	HININGER-FAVIER	ISABELLE	LBFA – INSERM U1055
MCF	KHALEF	NAWEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS
MCF	KOTZKI	SYLVAIN	HP2 – UMR S1042
MCF	KRIVOBOK	SERGE	DPM – UMR 5063 CNRS
PU	LENORMAND	JEAN-LUC	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX
PU	MARTIN	DONALD	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS
PRCE	MATTHYS	LAURENCE	-
AHU	MAZET	ROSELINE	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF	MELO DI LIMA	CHRISTELLE	LECA – UMR CNRS 5553
AHU	MINOVES	MELANIE	HP2 – INSERM U1042
PU	MOINARD	CHRISTOPHE	LBFA - INSERM U1055
PU-PH	MOSSUZ	PASCAL	IAB – INSERM U1209
MCF	MOUHAMADOU	BELLO	LECA – UMR 5553 CNRS
MCF	NICOLLE	EDWIGE	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF	OUKACINE	FARID	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF	PERES	BASILE	DPM – UMR 5063 CNRS
MCF	PEUCHMAUR	MARINE	DPM – UMR 5063 CNRS
PU	PEYRIN	ERIC	DPM – UMR 5063 CNRS
AHU	PLUCHART	HELENE	TIMC-IMAG – UMR 5525 CNRS, TheMAS
MCF	RACHIDI	WALID	LCIB – UMR E3 CEA
MCF	RAVELET	CORINNE	DPM – UMR 5063 CNRS
PU	RIBUOT	CHRISTOPHE	HP2 – INSERM U1042
PAST	RIEU	ISABELLE	-
Professeure Émérite	ROUSSEL	ANNE-MARIE	
PU-PH	SEVE	MICHEL	LBFA – INSERM U1055
MCF	SOUARD	FLORENCE	DPM – UMR 5063 CNRS

STATUT	NOM	PRENOM	LABORATOIRE
MCF	SPANO	MONIQUE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS
MCF	TARBOURIECH	NICOLAS	IBS – UMR 5075 CEA CNRS
MCF	VANHAVERBEKE	CECILE	DPM – UMR 5063 CNRS
PU	WOUESSIDJEWÉ	DENIS	DPM – UMR 5063 CNRS

AHU : Assistant Hospitalo-Universitaire  
 ATER : Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherches  
 BCI : Biologie du Cancer et de l'Infection  
 CHU : Centre Hospitalier Universitaire  
 CIB : Centre d'Innovation en Biologie  
 CRI : Centre de Recherche INSERM  
 CNRS : Centre National de Recherche Scientifique  
 DCE : Doctorants Contractuels Enseignement  
 DPM : Département de Pharmacochimie Moléculaire  
 HP2 : Hypoxie Physiopathologie Respiratoire et Cardiovasculaire  
 IAB : Institute for Advanced Biosciences  
 IBS : Institut de Biologie Structurale  
 LAPM : Laboratoire Adaptation et Pathogenèse des Microorganismes  
 LBFA : Laboratoire Bioénergétique Fondamentale et Appliquée  
 LCBM : Laboratoire Chimie et Biologie des Métaux  
 LCIB : Laboratoire de Chimie Inorganique et Biologie  
 LECA : Laboratoire d'Ecologie Alpine  
 LPSS : Laboratoire Parcours Santé Systémique  
 LR : Laboratoire des Radio pharmaceutiques  
 MAST : Maître de Conférences Associé à Temps Partiel  
 MCF : Maître de Conférences des Universités  
 MCU-PH : Maître de Conférences des Universités et Praticiens Hospitaliers  
 PAST : Professeur Associé à Temps Partiel  
 PRAG : Professeur Agrégé  
 PRCE : Professeur certifié affecté dans l'enseignement

### Remerciements :

A Mr Jérôme COMBE directeur de thèse : c'est un grand honneur pour moi d'avoir pu mener cette thèse avec vous. Merci pour toute l'aide que vous m'avez apporté et tout ce que vous m'avez appris. Je vous en suis reconnaissant.

Au professeur Benoit ALLENET : je vous remercie d'avoir accepté de présider le jury, j'en suis honoré et vous remercie de votre disponibilité.

Au Dr. Raphaël JANKOSWKI : je vous remercie infiniment pour tous l'enseignement apporté, l'aide ainsi que les conseils.

Au Dr. Caroline THEVENET : merci d'avoir accepté de faire partie du jury, j'en suis honoré.

A Mr Yacine MEDJED : Je vous remercie pour votre aide et votre contribution.

### La famille :

A ma mère : qui s'est battue seule toute sa vie afin d'apporter la meilleure éducation à ses enfants.

A ma grand-mère : qui nous a quitté lors de la rédaction de cette thèse (الله يرحمه) : une femme forte et unique.

A Farah : tu as toujours été là pour me soutenir ou me supporter ... Sans toi je n'aurais pu faire ce que j'ai accompli dans ma vie.

A Yakout-Safoua : garde confiance en toi, ce sont ceux qui sont le plus éprouvés qui ont les plus belles récompenses.

### Les amis :

**Amira** ( Amy, Amirus, Boulla...) autant de surnom que d'années d'amitié passées de plus de 28 ans, et ça, ça ne s'invente pas. Merci pour ton aide précieuse merci pour ta présence dans les bons comme dans les mauvais moments. Ton jeté de jambonno légendaire restera à vie dans les mémoires. Une fois de plus merci pour tous ces fous rires pâtissiers-boulangers, merci pour être ce que tu es ne change jamais !! chanel on pense à toi !!

**Louiza** (OuiOuiZ) tu as été là depuis le début de cette aventure en santé, à ascenseur émotionnelle, tu as été présente dans les galères comme dans les bons moments, je ne saurais l'oublier !!

**Adam** (Kess Kess) et **Monia** (Moon's), merci l'équipe pour ces moments passés tout au long de cette aventure. Adam garde ta niaque et ta passion merci pour ton aide tu sais être la quand il le faut, Monia aujourd'hui mère de famille et working girl accomplie, de grandes choses t'attendent merci pour ton aide et ton soutien.

La CACAteam (**Caroline, Alicia, Cindy, Arianne**), comment ne pas vous citer, un énorme merci à vous quartes sans qui ces années n'auraient pas eu la même saveur. Caroline (la princesse à paillette) aujourd'hui présente dans mon jury, même si l'oxygène me manque tkt je n'en suis toujours pas allergique. Alicia, (Guig'z) vraiment garde ton authenticité tu es unique ne l'oublie pas !! Cindy (Cindy Cindy... ) la fille la plus électrique et la plus pratique qu'il soit, comment pourrais-je disposer de stylos à volonté sans toi. Ariane (Ariannou) ta fraîcheur du matin nous a égayer durant toutes ces années, continue comme ça ;)

**Nawel** (Fuzzy A), aussi vive et rapide, ta perspicacité et tes connaissances en pharmacologie te permettent de lutter contre tous les mots et les actes de ce monde, tkt l'AMM de la Jalouxine arrive bientôt 2M2Lprod s'en occupe.

La sista team : **Maram** (Bomba Balenciaga) merci pour ta générosité et ta gentillesse ne perds jamais ses grandes qualités qui te définissent, les podiums n'attendent que toi !, **Oulfa** (Oulfino) ou le récit de la fille la plus perchée que je connaisse, merci pour tous ces moments POM'sés tu as un grand cœur ne le perd jamais, **Sarra** (la fontaine de jouvence) tu nous a rafraichi durant toutes ces années, garde ton jet d'humour et tes écumes de passions afin de



les diffuser à l'international, les peuples du monde n'attendent que toi, **Sara** dit l'italienne le pesto, la sauce tomate et le tajine coulent dans tes veines à toi d'en faire profiter le monde garde ta joie et ta gaieté, **Soufiane** (Souflack) le plus pimpant des médecins n'écoute personne et reste qui tu es, **Yasmine** (Chacurly) la pharmacienne aux boucles d'ors, merci pour ta gentillesse ta joie et ton humour !

**Prisca** et **Sohel** (SoCa) merci pour ces années.

**Clara** (Clarinette), mon amie ma collègue ma camarade, merci pour ces années passées pour ce soutien infaillible, t'es la best ma belle !! Merci à toi **Lucile**(Lulu) pour tous ces moments de joies et de rires.

**Léa** (la mouche codeuse), rencontré en fin de parcours mais comme on le dit, on laisse les meilleurs pour la fin. Merci pour cette année de master 2, sans toi ca n'aurait pas été la même chose, garde ta folie ta spontanéité et ta foi en l'humanité tu es une belle personne !

**Clement** et **Blérina**, merci à vous pour ce soutien et ces moments de joies.

**Malika** et **Rachide** (Mali et RAch), quel couple !! merci pour ces moments passés en votre compagnie, vous êtes d'une générosité incomparable !!

**Linh**, quelle rencontre !! merci pour ton soutien infaillible, merci pour ta loyauté et ton amitié je n'oublierais jamais ce que tu as fait pour moi.

Pharmacie de la plaine : à la meilleure équipe du monde !!! **Christelle** merci pour ces délires et ces danses, **Marion** la meilleure des beautiful mother, **Sabrina** merci pour la joie et l'optimisme que tu m'as toujours transmis, Sylvain merci pour ton honnêteté et ta vision des choses, **Valérie** merci pour ton accueil ta joie ton humour et ton optimisme

Pharmacie du Souimanga : A vous mes amis d'outres mers **Anridati**, **Anzilati** et **Vina**, vous avez été plus que des collègues ou des amies vous avez été des sœurs !! même si plus de 8000 km nous sépare nous, nous retrouverons j'en suis sûr !!

Un grand merci à **Julie** et **Aurélien** les parents au grand cœur, à **Ramzy** le business man hospitalier accompli, à **Virginie** la meilleure et la plus street des préparatrice hospitalière, à **TIBO**, **Alexis-Karim**, **Guillaume**, **Oussama**... A tous ceux qui que j'ai sûrement oublié, tous ceux qui ont croisés mon chemin de quelque manière que ce soit, vous avez construit ce que je suis aujourd'hui et pour ca Merci ! thès

Et comme on laisse le meilleur pour la fin, merci à toi Ssina ...

A ma grand-mère, mon oncle et mon cousin : ABED Hadja, ABED Rabah et ABED Lakhdar

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>14</b>
<b>PARTIE 1 : - LA PHARMACIE D'OFFICINE, UN COMMERCE PAS COMME LES AUTRES.....</b>	<b>15</b>
CHAPITRE 1 – L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE .....	16
I.        Qu'est-ce qu'une officine ? .....	16
II.       Qu'est-ce qu'un pharmacien d'officine.....	17
III.      La pharmacie d'officine sous forme de société.....	19
CHAPITRE 2 – LES MICROENTREPRISES (MIC).....	23
I.        Définition, Généralités .....	23
II.       Les secteurs d'activités des MIC en France .....	23
III.      La situation économique des MIC en France .....	24
CHAPITRE 3 – L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE .....	27
I.        Le marché de l'officine .....	28
II.       Les évolutions du marché officinal et la concurrence.....	32
III.      Les politiques économiques publiques .....	35
<b>PARTIE 2 - LA PLACE DES ACHATS DANS UNE STRUCTURE ECONOMIQUE.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE 4 – LA FONCTION ACHAT.....</b>	<b>43</b>
I.        Qu'est-ce que la fonction achat ? .....	43
II.       Quelle place pour les achats dans une entreprise ?.....	46
III.      Quels sont les apports de la fonction achat ? .....	50
<b>CHAPITRE 5 – LA STRUCTURATION D'UNE STRATEGIE ACHAT .....</b>	<b>54</b>
I.        Qu'est-ce qu'une stratégie achat ? .....	54
II.       Une démarche générique .....	56
III.      Les outils de pilotages de la fonction achat.....	63
<b>PARTIE 3 - LES LEVIERS ACHATS EN OFFICINE.....</b>	<b>66</b>
CHAPITRE 6 – QU'EST-IL ACHETE POUR UNE OFFICINE ? .....	67
I.        Les produits relevant du monopole pharmaceutique.....	67
II.       Les activités règlementées .....	68
CHAPITRE 7 – COMMENT ACHETER POUR UNE OFFICINE ?.....	69
I.        Les canaux de distribution .....	69
II.       La négociation des prix.....	72
CHAPITRE 8 – LES OUTILS D'AIDE A L'ACHAT EN OFFICINE .....	73
I.        Les outils informatiques .....	73
II.       Les solutions humaines .....	77
<b>PARTIE 4 - ÉTUDE DE TERRAIN .....</b>	<b>78</b>
CHAPITRE 9 – PRISE DE CONNAISSANCE D'UNE PHARMACIE GRENOBLOISE .....	80
I.        Analyse de marche .....	80
II.       Analyse financière .....	82
D.        Synthèse générale.....	101
CHAPITRE 10 – DIAGNOSTIC ACHAT.....	102
IV.      Constats et objectif .....	102
V.        Travaux effectués et résultats.....	104
VI.      Conclusion .....	114
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>116</b>

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 4 REPARTITION DES OFFICINES SELON LA FORME JURIDIQUE.....	22
FIGURE 1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES PAR CATEGORIE .....	23
FIGURE 2 CARACTERISTIQUES SELON LA CATEGORIE D'ENTREPRISE .....	24
FIGURE 3 Nb DEFAILLANCE PAR CATEGORIE D'ENTREPRISE .....	25
FIGURE 5 CARACTERISTIQUE D'UN MARCHÉ .....	28
FIGURE 6 LOCALISATION DU MARCHÉ DE L'OFFICINE .....	28
FIGURE 7 ÉVOLUTION DE LA CSBM SOURCE : WWW.DREES.SOLIDARITE-SANTE.GOUV.FR .....	29
FIGURE 8 STRUCTURE DE LA CSBM SOURCE : WWW.DREES.SOLIDARITE-SANTE.GOUV.FR.....	30
FIGURE 9 MODELE DES 5 FORCES DE PORTER.....	34
FIGURE 10 SCHEMATISATION DE LA BRANCHE MALADIE DE LA SECURITE SOCIALE .....	36
FIGURE 11 DEPENSES ET RECETTES DU REGIME GENERAL 2019.....	37
FIGURE 12 OBJECTIF D'ÉCONOMIE GLOBAL.....	38
FIGURE 13 PART DE MARGE ACCORDEE AU MEDICAMENT .....	39
FIGURE 14 GRILLE TARIFICATION HONORAIRES.....	39
FIGURE 15 EVOLUTION DES TAUX DE TVA.....	40
FIGURE 16 LOCALISATION DE LA FONCTION ACHAT (SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHAT » PHILIPPE PETIT ») .....	45
FIGURE 17 LE PROCESSUS ACHAT (SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHAT » PHILIPPE PETIT) .....	46
FIGURE 18 LA FONCTION ACHAT AU SERVICE DES DIFFERENTS METIERS (SOURCE : ACTIONNOVATION.COM).....	47
FIGURE 19 FACTEURS CLES IMPACTANT LA CREATION D'UNE FONCTION ACHAT .....	51
FIGURE 20 LES ACHATS : LEVIER DE CROISSANCE DE LA MARGE .....	52
FIGURE 21 IMPACT DES ACHATS PAR SECTEUR D'ACTIVITE .....	52
FIGURE 22 LA STRATEGIE ACHAT .....	55
FIGURE 23 LOI DE PARETO (SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHATS » PHILIPPE PETIT).....	56
FIGURE 24 MATRICE DE L'ANALYSE INTERNE (SOURCE : « MODULE KLAXOON » MME GAËLLE BATOUX).....	57
FIGURE 25 MATRICE DE MARCEL ET NASSOY .....	58
FIGURE 26 MATRICE DE L'ANALYSE EXTERNE (SOURCE : « MODULE KLAXOON » MME GAËLLE BATOUX) .....	59
FIGURE 27 L'AUGMENTATION DU POUVOIR D'INFLUENCE .....	59
FIGURE 28 APPLICATION DU MODELE DE PORTER A LA STRATEGIE ACHAT.....	60
FIGURE 29 ANALYSE SWOT.....	60
FIGURE 30 MATRICE DE KRALJIC .....	61
FIGURE 31 MODELE DE VROOM.....	62
FIGURE 32 MATRICE TREHAN .....	62
FIGURE 33 ROUE DE DEMING SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHAT » PHILIPPE PETIT.....	64
FIGURE 34 LES CANAUX DE DISTRIBUTION D'UNE OFFICINE.....	70
FIGURE 35 LGPI : EXEMPLE PROPOSITION VOLUME A COMMANDER .....	74

FIGURE 36 LGPI : EXEMPLE RAPPROCHEMENT FOURNISSEUR-CATALOGUE .....	75
FIGURE 37 LGPI : EXEMPLE RAPPORT ANALYSE ET ALERTE .....	76
FIGURE 38 NOMBRE DE CLIENTS DE LA PHARMACIE PAR TRANCHE D'ÂGE .....	80
FIGURE 39 STRUCTURE ECONOMIQUE DE LA PHARMACIE .....	81
FIGURE 40 CHIFFRES CLES RELATIFS A LA VENTE DE MEDICAMENTS .....	81
FIGURE 41 CHIFFRES CLES 2019 ET 2018.....	83
FIGURE 42 SITUATION FINANCIERE SYNTHETIQUE.....	83
FIGURE 43 LE COMPTE DE RESULTAT DETAILLE.....	84
FIGURE 44 LE CA ET LA MARGE .....	85
FIGURE 45 LES AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION .....	86
FIGURE 46 LES ACHATS ET CHARGES EXTERNES .....	87
FIGURE 47 LES IMPOTS ET TAXES .....	89
FIGURE 48 LES CHARGES DE PERSONNEL .....	90
FIGURE 49 LES AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS .....	91
FIGURE 50 LES AUTRES CHARGES DE GESTION .....	92
FIGURE 51 LE RESULTAT FINANCIER.....	92
FIGURE 52 LE RESULTAT EXCEPTIONNEL .....	93
FIGURE 53 L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION.....	94
FIGURE 54 LE BILAN .....	95
FIGURE 55 LE FOND DE ROULEMENT .....	96
FIGURE 56 LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT .....	97
FIGURE 57 L'EQUILIBRE FINANCIER .....	98
FIGURE 58 LE TABLEAU DE FINANCEMENT .....	99
FIGURE 59 FORCES ET FAIBLESSES DE L'OFFICINE .....	101
FIGURE 60 SOLUTIONS ACHAT FACE AUX FAIBLESSES.....	103
FIGURE 61 SCHEMATISATION DE NOTRE PROPOSITION DE SEGMENTATION .....	106
FIGURE 62 LES FOURNISSEURS DE CLASSE A SELON PARETO .....	107
FIGURE 63 ANALYSE COMPLEMENTS ALIMENTAIRES .....	111
FIGURE 64 ANALYSE ÉLIXIRS.....	112
FIGURE 65 ANALYSE DERMO COSMETIQUE .....	112
FIGURE 66 ANALYSE DES GENERIQUES .....	113
FIGURE 67 ANALYSE HOMEOPATHIE .....	114

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

ARS : Agence Régionale de Santé

BFR : Besoin en Fond de Roulement

CA : Chiffre d’Affaires

CAP : Centrales d’Achat Pharmaceutique

CICE : crédit Impôt Compétitivité Emploi

CSBM : Consommation de Soins et Bien Médicaux

CSP : Code de la Santé Publique

EBE : Excédent Brut d’Exploitation

ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire

FR : Fond de Roulement

GE : Grandes Entreprises

HPST : loi Hôpital, Patient, Santé, Territoire

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

LFSS : Loi de Financement de la Sécurité Sociale

LME : Loi de Modernisation de l’Economie

MDL : Marge Dégressive Lissée

MIC : MICroentreprises

ONDAM : Objectif National des Dépenses d’Assurances Maladie

OTC : « Over The Counter » : devant le comptoir

PFHT : Prix Fabriquant Hors Taxe

PGI : Progiciels de Gestion Intégrés

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

REX : Résultat d’EXploitation

RFA : Remise de Fin d’Année

RFI : Request For Information

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SARLU : SARL Unipersonnelle

SEL : Société d’Exercice Libérale

SELAS et SELASU : Société d'Exercice Libéral par Action Simplifiée-Unipersonnelle

SELURL : Société d'Exercice Libéral Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

SNC : Société en Nom Collectif

SPF-PL : Holding Société de Participation Financière de Profession libérale (

SRA : Structure de Regroupement à l'Achat

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TPE : Très Petites Entreprises

## Introduction

Dans un environnement marqué par une globalisation croissante et une succession de crises économiques, les microentreprises rencontrent des difficultés. La principale cause de leurs difficultés est liée à leur taille. Leurs faibles moyens humains et financiers couplé à un relatif isolement, fragilisent ces structures qui sont pourtant les plus nombreuses en France. Ce modèle de microentreprise constitue également la grande majorité du paysage officinale français. La particularité de la pharmacie d'officine réside dans son double statut. L'officine de pharmacie est la structure d'exercice d'une profession médicale ordinaire sous monopole qui répond également à la norme juridique des activités commerciales. Ces dernières années le modèle économique officinal a connu une mutation sans précédent. Face à de nouveaux acteurs externes, un besoin populationnel de plus en plus grandissant et spécifique, une législation mouvante associée aux difficultés que connaissaient toutes les microentreprises, des leviers économiques permettant une existence pérenne doivent être trouvés. Dans un tel contexte coercitif une structuration des achats (jusqu'ici inexistante en officine), peut se présenter comme un levier d'amélioration. En effet, les achats connus comme une fonction support créatrice de valeur au sein des entreprises, prend aujourd'hui le nom de « fonction stratégique ». Son important champ d'action au sein d'une entreprise (action économique, législative et gestion du risque) fait de la fonction achat un élément nécessaire dans l'évolution pérenne d'une société.

Se pose alors la question de savoir en quoi le management des achats est-il créateur de valeur pour une microentreprise telle qu'une officine ?

L'exemple d'un tel modèle nous permettra d'étudier l'officine sous la forme d'une microentreprise. Un focus sur les achats comme levier stratégique sera étudié dans un deuxième temps. Puis nous analyserons les leviers achats applicables au modèle officinal. Nous terminerons par l'analyse d'un cas pratique de l'implémentation d'une stratégie achat depuis une analyse financière jusqu'à la prise de décision.



Partie 1 :

-

La pharmacie d'officine, un commerce pas comme les autres

## Chapitre 1 – L’environnement juridique de la pharmacie d’officine

### I. Qu’est-ce qu’une officine ?

Le monde de la pharmacie s’organise en « société ». Nous parlons alors de société de pharmacie. Ces dernières se différencient historiquement par leur activité à savoir la fabrication, la distribution et la dispensation de médicaments et des autres produits.

D’un point de vue juridique, le Code de la Santé Publique (CSP) ne comporte aucun titre ou chapitre réservé aux sociétés de pharmacie. Le droit s’est donc construit au fil du temps et des réformes sans harmonisation officielle.

En raison du caractère pluridisciplinaire de la profession, à la fois profession de santé libérale et à la fois commerçant, auprès de la population générale, la législation pharmaceutique tire ses sources ; du code de la santé publique, du droit commun des sociétés commerciales, et du droit commun des sociétés du code civil. En France le droit relatif à l’union européenne s’applique. A cela s’ajoute la jurisprudence, la doctrine ainsi que les us et coutumes de la professions.

Les activités pharmaceutiques se définissent par quatre grandes catégories selon le CSP dans sa cinquième partie, livre premier titre II :

- **la fabrication et distribution en gros** appelées plus communément “industrie pharmaceutique” (art. L. 5124-1 à L. 5124-18 et art. L. 5124-1 à L. 5124-74),
- **le courtage de médicaments** (art. L. 5124-19 à L. 5124-20 et art. R. 5124-74 à R. 5124-77),
- **la pharmacie d’officine** qui comporte la distribution au détail des produits pharmaceutiques en officine, à domicile ou encore par voie électronique (art. L. 5125-1 à art. L. 5125-32 et art. R. 5125-1 à art. R. 5125-7),
- **la pharmacie à usage intérieur** qui concerne le réseau hospitalier (art. L. 5126-1 à art. L. 5126-14 et art. R. 5126-1 à art. R. 5126-115)

Dans toutes les sociétés de pharmacie se trouve obligatoirement un pharmacien. Le CSP ne définit pas la profession mais il la réglemente. Un pharmacien se définit par conséquent doctrinalement par 2 critères principaux : le monopole et les conditions d’accès à la profession.

Le monopole, défini aux articles L. 4211-1 à L. 4212-8 et R. 4211-1 à R. 4212-2 du CSP, réserve au pharmacien la préparation, la vente (en gros et en détail y compris sur internet depuis 2012) ainsi que toute dispensation au public de médicaments, produits et autres objets définis quant à eux à l'article L. 4211-1 du CSP.

Les conditions d'accès sont définies à l'article L4221-1 du CSP précisant que *“Nul ne peut exercer la profession de pharmacien s'il n'offre toutes les garanties de moralité professionnelle et s'il ne réunit les conditions suivantes :*

*1° Être titulaire d'un diplôme, certificat ou autre titre mentionnés aux articles L. 4221-2 à L. 4221-5 ;*

*2° Être de nationalité française, citoyen andorran, ressortissant d'un État membre de l'Union européenne ou partie à l'accord sur l'Espace économique européen, ou ressortissant d'un pays dans lequel les Français peuvent exercer la pharmacie lorsqu'ils sont titulaires du diplôme qui en ouvre l'exercice aux nationaux de ce pays ;*

*3° Être inscrit à l'ordre des pharmaciens. Les pharmaciens titulaires d'un diplôme, certificat ou autre titre mentionnés à l'article L. 4221-2 sont dispensés de la condition de nationalité prévue au 2°.”.*

La loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 dite « Loi Santé » a ajouté l'article L. 4221-1-1 qui prévoyant une dérogation à la condition de diplôme sur autorisation individuelle du ministre de la santé, après avis du Conseil national de l'ordre des pharmaciens. L'inscription à l'ordre des pharmaciens suppose le respect d'un code de déontologie codifié (CSP, article L. 4235-1 et article R. 4235-1 à R. 4235-77).

## II. Qu'est-ce qu'un pharmacien d'officine

Le CSP définit la pharmacie d'officine à l'art. L. 5125-1 comme : *“l'établissement affecté à la dispensation au détail des médicaments, produits et objets mentionnés à l'article L. 4211-1 (les produits relevant du monopole pharmaceutique) ainsi qu'à l'exécution des préparations magistrales et officinales.”.*

Le pharmacien est défini par la doctrine comme commerçant car il réalise principalement des actes de commerce (achat et revente de produits de santé). Le fond officinal est qualifié de fonds de commerce en jurisprudence tant judiciaire qu'administrative.

Nous comprenons ainsi que le pharmacien est un professionnel hybride : à la fois un professionnel de santé libéral et commerçant.

La profession libérale est définie par la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 à l'article 29 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, elle dispose que : *"les professions libérales groupent les personnes exerçant à titre habituel, de manière indépendante et sous leur responsabilité, une activité de nature généralement civile ayant pour objet d'assurer, dans l'intérêt du client ou du public, des prestations principalement intellectuelles, techniques ou des soins, mises en œuvre au moyen de qualifications professionnelles appropriées et dans le respect de principes éthiques ou d'une déontologie professionnelles, sans préjudice des dispositions législatives applicables aux autres formes de travail indépendant"*. Nous observons alors que la définition n'exclut pas les professionnels ayant une activité commerciale.

Concernant la jurisprudence elle définit la profession libérale notamment par des services personnels à caractères intellectuels rémunérés par des honoraires.

Le commerçant est quant à lui défini à l'article L121-1 du Code du Commerce comme étant celui qui exerce des actes de commerces et en fait sa profession habituelle. Pour être commerçant il faut être majeur et capable, ce sont deux critères nécessaires et indivisibles.

Concernant la cession de licence permettant l'exploitation d'une officine, la loi dispose comme suite (CSP, article L.5125-7 al.2 *"la licence ne peut être cédée par son ou ses titulaires indépendamment du fonds de commerce auquel il se rapporte"*). Même si de nombreux auteurs, universitaire et praticiens s'attachent au caractère libéral indéniable de la profession, nous comprenons ici la difficulté de définir par un seul critère le pharmacien d'officine.

En définitive, le pharmacien doit pouvoir être en parfait équilibre entre son statut de commerçant et son statut de professionnel de santé.

### III. La pharmacie d'officine sous forme de société

#### A. Définition et statut juridique de l'officine

L'officine est légalement définie par l'article L.5125-1 du CSP : « *On entend par officine l'établissement affecté à la dispensation au détail des médicaments produits et objets mentionné à l'article L.4211-1 ainsi qu'à l'exécution des préparations magistrales et officinales.* ».

L'officine étant un fonds de commerce, elle dispose également d'un statut juridique particulier régi par les articles L .5125-17 et L .5125-18 du CSP : « *Le pharmacien doit être propriétaire de l'officine dont il est titulaire* ». « *Est nulle et de nul effet toute stipulation destinée à établir que la propriété ou la copropriété d'une officine appartient à une personne non diplômée* ». De plus tout pharmacien associé dans une société exploitant une officine et qui y exerce son activité doit détenir au moins 5 % du capital social et des droits de vote qui y sont attachés.

C'est ainsi qu'est fondé le statut juridique de l'officine et le principe de l'indivisibilité de la propriété et de l'exploitation du fonds de commerce.

Il convient de noter que le pharmacien est quant à lui une personne physique titulaire du diplôme d'État de pharmacien et inscrite à l'Ordre des Pharmaciens. Il a la double qualité de commerçant et de professionnel libéral. Cela implique alors le respect des obligations spécifiques déontologiques relatives à sa profession et sa qualité d'acteur de la santé publique.

#### B. La structure d'exploitation « idéale » de l'officine

L'exercice de la pharmacie d'officine (participant au monopole et au système de santé français), fait l'objet d'une réglementation particulière étroitement liée à son statut juridique.

L'article L .5125-17 du CSP fait obligation aux pharmaciens d'être propriétaires de l'officine dont ils sont titulaires, et leur permet de l'exploiter :

- Soit en Entreprise Individuelle,
- Soit en Société.

## L'exploitation de l'officine en Entreprise Individuelle

L'exploitation de l'officine en entreprise individuelle est permise. Dans ce cas de figure le pharmacien est personnellement propriétaire et seul exploitant de son fonds de commerce. Il est considéré comme un commerçant. L'ensemble de ses biens se confondent et forment son patrimoine, selon le principe de l'unité et de l'unicité du patrimoine.

L'avantage de ce mode d'exploitation est essentiellement lié à sa simplicité. En effet, aucune société n'est à créer, il n'existe pas non plus de capital minimum et tout autre coût administratif afférent. La liberté de gestion et d'administration est le principe.

L'inconvénient de l'exercice en entreprise individuelle réside principalement dans le fait que le pharmacien agit pour son propre compte, à ses risques et périls. Il est indéfiniment responsable des dettes de son officine sur tous ses biens propres, ce qui implique la possibilité de saisie de ses biens personnels en cas de faillite.

Ce mode d'exploitation étant de moins en moins répandu (notamment depuis l'essor des SEL cf. supra), nous notons que cela existe et est possible, mais nous ne développerons pas plus notre étude sur ce point.

## L'exploitation de l'officine en Société

L'exploitation de l'officine en société est également permise. Plusieurs formes de sociétés sont autorisées :

- Société en Nom Collectif (SNC) depuis 1909 selon jurisprudence et la loi du 11 septembre 1941 :
- Société A Responsabilité Limitée (SARL) selon la loi du 8 juillet 1948
- SARL Unipersonnelle (SARLU) selon la Loi du 11 juillet 1985 et Loi du 11 février 1994
- Société d'Exercice Libérale (SELARL, SELAFA et SELCA) selon la loi du 31 décembre 1990
- Société d'Exercice Libéral Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (SELURL) selon la loi du 23 juin 1999

- Société d'Exercice Libéral par Action Simplifiée-Unipersonnelle (SELAS et SELASU) selon la Loi du 15 mai 2001
- Holding Société de Participation Financière de Profession libérale (SPF-PL) selon décret du 4 juin 2013

Face à cette multitude de possibilités, se pose alors la question du choix : quelle forme de société est idéale pour l'officine ?

Il n'existe pas de forme dite « idéale » pour une officine, il convient plutôt de rechercher la forme la mieux adaptée à son officine. Ainsi, nous proposons ci-dessous les principales caractéristiques clés de chaque forme de société auxquelles chaque pharmacien doit prêter attention préalablement à son choix.

L'intérêt du choix de la SNC est essentiellement motivé par des raisons fiscales. En effet cette forme de société permet notamment la déduction des intérêts d'emprunt lors de l'acquisition du fonds. Néanmoins nous observons que le recours à la SNC est de moins en moins fréquent probablement grâce, ou à cause, du développement des Holding SPFPL qui offrent ce même avantage fiscal.

Les SARL, SARLU et SELARL représentent, en règle générale, la meilleure réponse à l'attente des pharmaciens compte tenu notamment de la limitation de la responsabilité aux apports.

Bien que présentant certains avantages, la SELAFA implique une gestion complexe que seules les officines de taille très importante sont à même d'assumer.

La SEL allie la caractéristique libérale de la profession et son volet commercial (structure hybride en ligne avec le statut hybride du pharmacien précédemment développé), ce qui est un réel avantage pour les pharmaciens. La SELAS laisse quant à elle plus de souplesse fonctionnelle et organisationnelle, facilitant ainsi une potentielle future ouverture de capital notamment aux Holding SPFPL, ou structuration de groupe. Tournée vers l'avenir, la SELAS permettrait à une officine d'être en ligne avec son avenir. Seule condition : il est nécessaire que les actionnaires exerçants leur profession détiennent plus de 50 % des droits de vote et actions. La SEL est donc aussi adaptée pour un pharmacien exploitant dont l'apport personnel

ferait défaut, dans la perspective d'une cession, de préparation de la retraite ou de transmission familiale.

La Holding SPFPL est une forme de société récente prévue dans le cadre de mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier par la loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001, mise en application possible pour les pharmaciens par décret du 4 juin 2013. Ces sociétés permettent la constitution de groupes de sociétés libérales fondés sur des liens en capital. Elles peuvent indifféremment prendre la forme d'une SARL ou SA ou SCA ou SAS. Leur objet social est exclusivement de gérer les participations dans d'autres sociétés afin d'y exercer un contrôle prépondérant, constituant ainsi un instrument de concentration des entreprises.

### *C. Les modes d'exploitation de l'officine en quelques chiffres*

Nous nous sommes interrogés sur la répartition des officines selon leur forme juridique. Le tableau ci-dessous présente la répartition des officines selon leur forme juridique entre 2014 et 2015.

Répartition des officines selon la forme juridique entre 2014 et 2015 (INSEE, 2016)

Type d'exercice	En 2014	En 2015
Individuel	29,7%	25,5%
SNC	15,7%	14,0%
SARL & EURL	21,3%	21,6%
SEL	35,2%	38,9%

Figure 1 Répartition des officines selon la forme juridique

Ainsi nous pouvons constater que l'essentiel des officines en France sont exploitées en SEL. Notons néanmoins, la part, certes en déclin mais non négligeable, d'exercice en entreprise individuelle. Viennent ensuite les SARL et EURL (relativement stable) et enfin les SNC.

Ces chiffres et notre analyse ci-dessus soutiennent la forme juridique SEL/SELAS comme les « mieux adaptées ». En effet par leur caractère « hybride », leur orientation vers l'avenir via la possibilité d'ouverture du capital au travers de Holding SPFPL, et leur représentativité en nombre, les SEL et SELAS séduisent les pharmaciens.



## Chapitre 2 – Les MICroentreprises (MIC)

### I. Définition, Généralités

L'article 51 de la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, définit quatre catégories d'entreprises pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

Ainsi, il convient de distinguer :

- les microentreprises (MIC),
- les petites et moyennes entreprises (PME),
- les entreprises de taille intermédiaire (ETI),
- les grandes entreprises (GE).

L'appellation MicroEntreprise (MIC) a été adoptée en 2008 pour désigner ce qui précédemment été nommé les très petites entreprises (TPE).

Selon l'Insee une MIC est « une entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ».

A noter : les seuils, mentionnés ci-dessus sont appréciés en fonction du dernier exercice comptable clôturé et calculés sur une base annuelle ; cette définition est différente de celle des MIC au sens fiscal qui implique quant à elle davantage de critères.

### II. Les secteurs d'activités des MIC en France

Selon les derniers chiffres de l'Insee parus en 2019 : en France, en 2016, il a été recensé 4 millions d'entreprises dans les secteurs marchands non agricoles. Sur ces 4 millions d'entreprises, 3,9 millions sont des MIC soit 96,5%. Elles emploient 2,5 millions de salariés (en équivalent temps plein) soit 19,6% du total.

Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2016

	Catégories d'entreprises				Total
	Grandes entreprises (GE)	Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	Petites et moyennes entreprises (PME) hors microentreprises	Microentreprises (MIC)	
<b>Entreprises, y c. activités financières et assurances</b>					
Nombre d'entreprises	292	5 776	135 056	<b>3 865 510</b>	4 006 634
Effectif salarié en EQTP <sup>1</sup> (en milliers)	3 890	3 323	3 687	2 504	13 404
Nombre d'unités légales situées en France	29 946	58 451	267 086	3 919 419	4 274 902

1. Équivalent temps plein.

Champ : secteurs marchands non agricoles.

Lecture : dans ce tableau, l'entreprise désigne « le groupe y c. ses filiales financières » ou « l'unité légale indépendante ». Ce concept nouveau se rapproche de celui d'« acteur économique ».

Note : les effectifs des grandes entreprises sont révisés par rapport aux données figurant dans l'Insee Références « Les entreprises en France » édition 2018.

Source : Insee, *Ésane, Clap et Lifi*.

Figure 1 Principales caractéristiques des entreprises par catégorie

Les principaux secteurs d'activités dans lesquels évoluent les MIC sont, par ordre de représentativité salariale :

- Le Commerce, transports, hébergement et restauration,
- La Construction,
- Les activités spécialisées, scientifiques et technologiques et activités de services administratifs et de soutien.

### III. La situation économique des MIC en France

Bien que les MIC soient dominantes en nombre, elles représentent néanmoins peu en termes de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée, comparativement aux petites et moyennes entreprises et aux grandes entreprises. En effet, elles contribuent au chiffre d'affaires export seulement à hauteur de 2,7% et 20,3% pour ce qui est de la valeur ajoutée.

#### Caractéristiques selon la catégorie d'entreprise en 2016

	GE	ETI	PME hors MIC	en % MIC
Nombre d'entreprises	0,0	0,1	3,4	96,5
Nombre d'unités légales	0,5	1,4	6,3	91,9
Effectif salarié en EQTP <sup>1</sup>	26,2	25,6	28,7	19,6
Immobilisations corporelles	45,6	27,3	15,9	11,1
Chiffre d'affaires export	53,6	31,9	11,8	<b>2,7</b>
VA HT	31,4	25,8	22,5	<b>20,3</b>

1. Équivalent temps plein.

Champ : secteurs marchands non agricoles, hors activités financières et assurances.

Note : les effectifs des grandes entreprises sont révisés par rapport aux données figurant dans l'Insee Références « Les entreprises en France » édition 2018.

Source : Insee, Ésane, Clap et Lifi.

Figure 2 Caractéristiques selon la catégorie d'entreprise

Le « Panorama des entreprises 2019 », proposé par [www.businessfrance.fr](http://www.businessfrance.fr) révèle qu'en 2018 45% des entreprises créées en France étaient des MIC (part en constante croissance).

Les secteurs de création de MIC sont essentiellement les activités spécialisées et scientifiques (23 %), le commerce (11 %) et l'enseignement (10 %).

En parallèle selon la Banque de France, le nombre de défaillances d'entreprise a baissé en 2018.

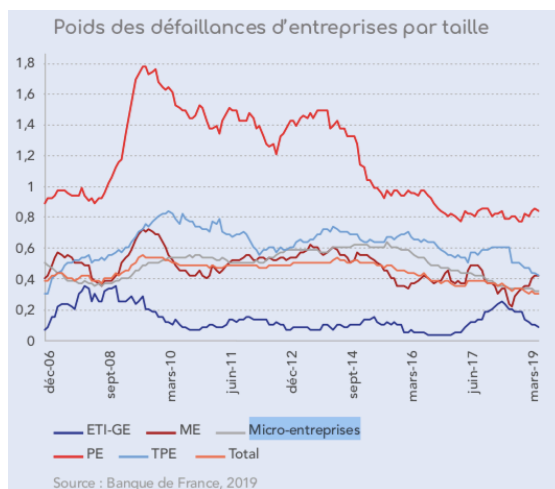


Figure 3 Nb défaillance par catégorie d'entreprise

Ainsi, les très petites entreprises (TPE), appelées les microentreprises (MIC) depuis 2008 sont la catégorie d'entreprise la plus nombreuse en France et représentent 45% des créations d'entreprises en 2018. Les MIC évoluent essentiellement dans les secteurs d'activité suivants : commerce, transport, construction, et activités spécialisées.

Néanmoins leur contribution au chiffre d'affaires d'exportation ainsi qu'à la valeur ajoutée du pays reste faible.

Il est à noter que les principales difficultés rencontrées par les MIC sont :

- La croissance ou le maintien de la clientèle : la population elle aussi étant impactée par une situation économique instable, son pouvoir d'achat n'est pas en reste, ainsi trouver ou garder sa clientèle est de plus en plus difficile pour les MIC ;
- Un environnement de plus en plus concurrentiel avec une tendance à la baisse des prix de ventes ;
- L'accès aux financements externe : les lourdeurs administratives liées à l'accès aux crédits bancaires constituent une des difficultés les plus importantes pour les gérants de MIC. Également l'obtention de financement auprès des institutions bancaires n'est pas évidente. Face à une MIC, les banquiers ont tendance à exiger des garanties ou cautions personnelles plus importantes principalement liés aux caractéristiques structurelles des MIC. Ce point est crucial car sans leviers de financement les MIC ne peuvent pas investir dans le

cadre d'une stratégie de croissance et peuvent donc s'enliser dans une situation structurelle en déclin ;

- Le recrutement de personnel qualifié : face aux grands groupes internationaux, une MIC est souvent moins attractive, entraînant ainsi des conséquences néfastes pour le développement de ces structures ;
- Un coût du travail de plus en plus important avec la multiplication et hausse des charges sociales et taxes sur les salaires notamment.

Donc bien que très représentées et essentielles au paysage économique français, les MIC connaissent de nombreuses difficultés notamment causées par une taille insuffisante.

### Chapitre 3 – L’environnement économique de la pharmacie d’officine

Il n’est pas aisé de trouver une définition exacte du « marché » tant la littérature est riche. Nous pouvons définir un « marché » par un lieu physique ou virtuel où se déterminent les prix et les quantités de biens et de services échangés. Les échanges se font de manière organisée où l’offre rencontre la demande dans les conditions les plus équitables possibles. Dans cette espace l’offre se matérialise par un produit de bien ou de service proposé par un fournisseur (producteur ou distributeur), et la demande se matérialise par des acheteurs (client). L’existence d’un marché repose donc sur la solvabilité de la demande. En effet un manque de pouvoir d’achat (clients) ou un prix trop élevé (fournisseurs) rendra les transactions impossibles. Le marché est donc conduit par la loi de l’offre et de la demande dans un système qui se veut le plus libérale possible.

Les acteurs du marché sont au nombre de cinq :

- Les clients : qui achètent le bien ou service
- Les producteurs : qui produisent le bien ou service
- Les distributeurs : qui distribuent le bien ou service
- Les influenceurs : ils orientent la décision de l’acheteur, ils peuvent être des préconisateurs (ami, famille etc.) influant la décision ou des prescripteurs (médecin qui prescrit un médicament) déterminant le comportement du client.
- Et les institutions : elles ont le rôle de régulateur (législateur, autorité de la concurrence etc.).

Il existe une grande diversité de marché, prenant à la fois des caractéristiques spatio-temporelles différentes pouvant être internationales, nationales, régionales ou saisonnières. Nous pouvons également caractériser un marché en fonction du poids de l’offre et de la demande. Si l’offre équivaut à la demande alors nous parlons de marché équilibré, si l’un est plus fort que l’autre nous parlons de marché déséquilibré tantôt en faveur de l’offre (les prix décroissent), tantôt en faveur de la demande (les prix augmentent).

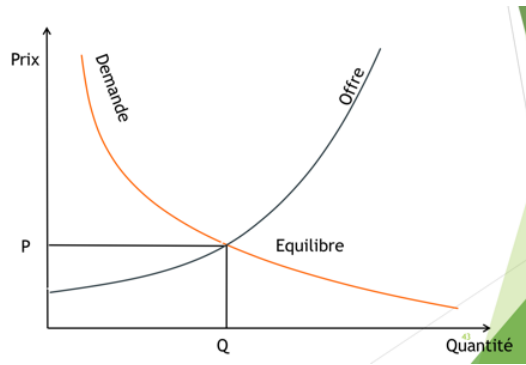


Figure 4 Caractéristique d'un marché

(source : « étude de marché et offre officinale » Mr Jérôme COMBE)

## I. Le marché de l'officine

Le marché de l'officine est inclus dans une suite de marchés plus globaux et de taille plus importante qui sont, le marché de la santé et le marché de la pharmacie comme l'illustre le tableau ci-dessous.

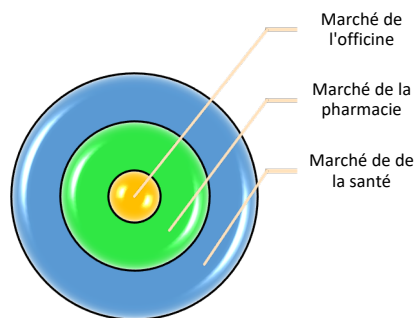


Figure 5 Localisation du marché de l'officine

Afin de comprendre le marché de la santé, il est important de connaître la définition de la santé. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé : « *la santé est état de bien-être physique mental et social, et ne consiste pas en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Ainsi par la pluralité d'action que confère cette définition à la santé, il est aisé de comprendre que la santé représente une part considérable de l'économie mondiale.

En effet le montant du marché mondial de la santé s'élève à 6500-7000 milliards de dollars, ce qui représente une part de 8,5-9,3 % du PIB (source : le moniteur du pharmacien)

En France le régime de santé sociale confère au pays un paysage particulier, ainsi les acteurs du marché de la santé sont :

- Les clients : ils représentent toute la population avec une pression de la demande pouvant être plus ou moins forte en fonction des caractéristiques populationnelles,
- Les producteurs/distributeurs : ils sont nombreux, représentés par les professions médicales et paramédicales ainsi que par les groupes pharmaceutiques.
- Les influenceurs : toutes personnes dans l'entourage du client/patient ainsi que les producteurs quand ces derniers sont des prescripteurs.
- Les régulateurs : en France, les institutions régulatrices du marché se font par voie législative spécifique, conduite par le CSP. A la tête de la régulation se retrouve le ministère de la santé et le ministère de l'économie, eux même articulant un ensemble d'institution et de dispositifs regroupés sous l'égide de la sécurité sociale.

Le marché de la santé en France détient un potentiel de demande équivalent à la totalité de la population française qui se chiffre à 67 millions de personnes (Insee 2018). En 2017 les chiffres montrent que la Consommation de Soins et Bien Médicaux (CSBM) s'élève à 199,3 milliards d'euros, soit 2 977 euros par habitants. La santé représente une part de 8,7 % du PIB et 12,5 % des dépenses de la consommation effective des ménages et sa contribution à la croissance du pays est de 1,3%

Montants en millions d'euros, évolution en %, contribution à l'évolution de la CSBM en point de %

	Montants										Évolution	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2017
<b>Soins hospitaliers</b>	<b>75 390</b>	<b>78 356</b>	<b>80 316</b>	<b>82 461</b>	<b>84 567</b>	<b>86 688</b>	<b>89 060</b>	<b>90 430</b>	<b>92 002</b>	<b>92 848</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>
Secteur public	57 939	60 211	61 701	63 294	64 952	66 779	68 603	69 781	70 864	71 463	0,8	0,3
Secteur privé	17 451	18 145	18 615	19 166	19 615	19 909	20 457	20 649	21 138	21 386	1,2	0,1
<b>Soins ambulatoires</b>	<b>89 535</b>	<b>91 510</b>	<b>93 147</b>	<b>95 585</b>	<b>97 202</b>	<b>98 525</b>	<b>101 129</b>	<b>102 503</b>	<b>104 760</b>	<b>106 498</b>	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>
– Soins de ville*	42 263	43 396	44 150	45 729	47 054	48 286	49 387	50 524	52 132	53 430	2,5	0,7
Soins de médecins et de sages-femmes	18 093	18 401	18 225	18 913	19 021	19 298	19 715	20 078	20 569	21 120	2,7	0,3
Soins d'auxiliaires médicaux	9 950	10 513	11 036	11 521	12 322	13 105	13 768	14 351	14 974	15 497	3,5	0,3
Soins dentaires	9 506	9 660	9 992	10 280	10 480	10 595	10 584	10 757	11 079	11 282	1,8	0,1
Laboratoires d'analyses	4 132	4 219	4 280	4 393	4 335	4 340	4 315	4 314	4 413	4 465	1,2	0,0
Cures thermales	320	320	328	332	353	364	387	392	408	414	1,5	0,0
Contrats et autres soins	262	282	288	290	543	584	616	632	688	651	-5,4	0,0
– Médicaments	33 063	33 350	33 395	33 517	33 028	32 392	33 207	32 745	32 662	32 592	-0,2	0,0
– Autres biens médicaux**	10 838	11 192	11 853	12 488	13 047	13 559	14 122	14 630	15 160	15 504	2,3	0,2
– Transports sanitaires	3 371	3 572	3 749	3 852	4 074	4 288	4 413	4 604	4 806	4 972	3,5	0,1
<b>Ensemble</b>	<b>164 926</b>	<b>169 866</b>	<b>173 463</b>	<b>178 046</b>	<b>181 769</b>	<b>185 213</b>	<b>190 189</b>	<b>192 933</b>	<b>196 762</b>	<b>199 346</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
<b>CSBM en % du PIB</b>	<b>8,3</b>	<b>8,8</b>	<b>8,7</b>	<b>8,6</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>	<b>8,8</b>	<b>8,8</b>	<b>8,8</b>	<b>8,7</b>		
<b>CSBM en % de la consommation effective des ménages</b>	<b>12,0</b>	<b>12,4</b>	<b>12,3</b>	<b>12,3</b>	<b>12,4</b>	<b>12,5</b>	<b>12,6</b>	<b>12,6</b>	<b>12,6</b>	<b>12,5</b>		
Évolution de la Valeur	3,2	3,0	2,1	2,6	2,1	1,9	2,7	1,4	2,0	1,3		
Prix	0,3	0,2	-0,4	-0,1	-0,3	-0,3	-0,3	-0,8	-0,9	-0,1		
CSBM (en %) Volume	2,9	2,8	2,5	2,8	2,4	2,2	3,0	2,3	2,9	1,4		

\* Dans les comptes de la santé, les soins de ville ne comprennent ni les honoraires en cliniques privées, ni les dépenses de biens médicaux et de transports sanitaires, habituellement inclus dans le concept de soins de ville employé par les régimes d'assurance maladie.

\*\* Optique, orthèses, prothèses, VHP (véhicules pour handicapés physiques), aliments, matériels, pansements.

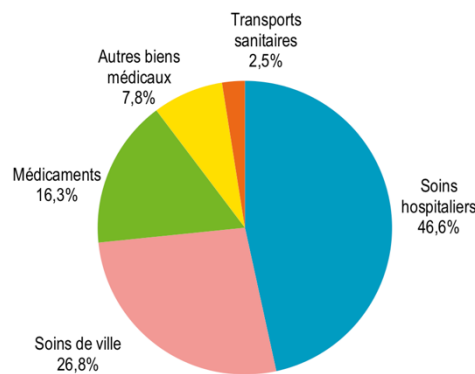
Lecture > En 2017, sur le 1,3 % de croissance de la CSBM, 0,4 point provient des soins hospitaliers, qui progressent de 0,9 %.

Source > DREES, comptes de la santé.

Figure 6 Évolution de la CSBM Source : [www.drees.solidarité-santé.gouv.fr](http://www.drees.solidarité-santé.gouv.fr)

La structure de la CSBM se coupe comme suite :

- Soins hospitaliers : 46,6 %
- Soins de ville : 26,8 %
- Médicaments : 16,3 %
- Autres bien médicale : 7,8 %
- Transport sanitaire : 2,5 %



Source > DREES, comptes de la santé.

Figure 7 Structure de la CSBM Source : [www.drees.solidarité-santé.gouv.fr](http://www.drees.solidarité-santé.gouv.fr)

Nous observons ainsi que les médicaments arrivent à la troisième place du classement, avec une consommation de près de 37,8 milliards d'euros en France en 2017.

Le marché de la pharmacie correspond au chiffre d'affaires des laboratoires produisant des médicaments valorisés en Prix Fabrikant Hors Taxe (PFHT).

Le marché mondial de la pharmacie est en croissance (+6,7% par an) et se chiffre à 1.135 milliards de dollars (source : site [égora.fr](http://égora.fr) dans leur article « le marché pharmaceutique mondiale »). Les États-Unis représentent 41,2% de ce marché.

Le marché pharmaceutique est dominé par cinq segments thérapeutiques concentrant un tiers du marché mondial et représentant 55% de la croissance :

- Oncologie : 105 milliards de dollars
- Diabète : 80 milliards de dollars
- Maladie auto-immune : 65 milliards de dollars
- Traitement de la douleur : 46 milliards de dollars
- Maladie respiratoire : 43 milliards de dollars



La valeur monétaire élevée des produits issus de la biotechnologie (interféron, anticorps monoclonaux ... etc.) fait des segments oncologie et maladies auto-immunes les plus importants, représentant un quart du marché pharmaceutique mondiale.

Sur ce marché mondial de la pharmacie, la France fait preuve d'exception. En effet avec un montant de 29 milliards d'euros en 2017, la France n'a connu une croissance que de + 0,6% contrairement à ses voisins européens (Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni) où la croissance est en moyenne de 3%. Sur ce marché global près des trois-quarts des ventes de médicaments sont à destination de l'officine (les 25 % restants sont à destination des hôpitaux).

Au sein du marché pharmaceutique français le marché de l'officine représente 20,8 milliards d'euros (PFHT). Il est constitué de 90 % de médicaments remboursés et de 10 % de médicaments non remboursés. Selon l'ordre des pharmaciens, sont recensées en France, (février 2019) près de 21.548 officines en métropole et en outre-mer. La particularité du marché de l'officine provient de sa situation de monopole comme le remarque Isabelle Adenot ; présidente du conseil national de l'Ordre des pharmaciens « *en raison des trois valeurs de la santé : compétences, proximité, indépendance* ». Ce monopole que l'on peut nommer monopole officinale, concerne en majorité le médicament.

Mais le marché de l'officine ne concerne pas uniquement les médicaments remboursés à proprement dit. Les autres segments du marché de l'officine sont :

- L'automédication qui comporte : les médicaments OTC (Over The Counter : devant le comptoir), les dispositifs médicaux et les compléments alimentaires,
- La Dermocosmétique,
- Et certains autres marchés spécifiques à savoir : optique, audioprothèse, maintien à domicile / hospitalisation à domicile, vétérinaire, e-commerce, téléconsultation et e-santé.

Le marché officinal a connu un léger sursaut en 2018, corrélé au retrait de certains médicaments sortis du circuit hospitalier et aux nouvelles missions accordées aux pharmaciens (vaccination depuis 2016). Donc de manière plus précise, sans ces deux phénomènes, la croissance effective pour l'année 2018 est de -0,3 % (médicaments remboursés) et -0,6% (totalité). L'automédication est, quant à elle, tombée à -4,3%. Il s'agit donc d'une décroissance.

## II. Les évolutions du marché officinal et la concurrence

Afin de pouvoir se maintenir, le marché de l'officine évolue. Ces dernières années deux pôles sont apparus permettant un sursaut de croissance. Il s'agit de la vente en ligne et de l'ouverture de nouvelles missions pour le pharmacien.

### A. La vente en ligne

Depuis le 2 janvier 2013, tout pharmacien établi en France, titulaire d'une pharmacie d'officine, ou gérant d'une pharmacie mutualiste ou d'une pharmacie de secours minière, peut vendre des médicaments sur internet. La pratique est encadrée par le CSP aux articles L. 5125-3 et suivants, R. 5125-70 et suivants ; ainsi que par les arrêtés du 28 novembre 2016 relatifs aux bonnes pratiques de dispensation des médicaments et aux règles techniques applicables aux sites internet de commerce électronique de médicaments.

A noter : seuls les médicaments non soumis à prescription (ne nécessitant pas d'ordonnance) peuvent être mis à la vente sur internet.

Bien que la vente en ligne ait connue des débuts mitigés en France (ne représentant que 1 % du marché du médicament contrairement à l'Allemagne à 9%), ce nouveau canal de distribution, permettant une extension de l'activité, peut-être une réelle opportunité de développement du marché officinale.

### *B. Les nouvelles missions du pharmacien*

La loi Hôpital, Patient, Santé, Territoire (HPST) de 2009, ainsi que la signature de la nouvelle convention pharmaceutique en 2012, ont profondément élargi le champ du possible concernant les activités du pharmacien d'officine.

Autrefois limité à la simple délivrance de médicament, ces réformes ont permis au pharmacien d'étendre et d'élargir le champ d'action de l'officine à l'aide de nouvelles missions telles que :

- Le dépistage,
- La vaccination,
- La prévention et la coordination des soins : consultation pharmaceutique, bilan médicamenteux optimisés, téléconsultation.

Ces nouvelles missions permettent ainsi aux pharmaciens de se diversifier et de renforcer la compétitivité de leurs officines.

### *C. La pression concurrentielle*

En diversifiant ses activités et en élargissant son champ d'action, le pharmacien d'officine évolue dans un secteur d'activité où la pression concurrentielle se fait de plus en plus forte. Ainsi cette étendue d'activité couplée à une modification perpétuelle de comportement du client / patient, et du comportement de la concurrence et des pouvoirs publics, peuvent fragiliser la vie de l'officine.

Dans cette étude nous avons choisi d'analyser l'environnement concurrentiel de l'officine à l'aide du modèle des cinq forces de Porter, notamment :

- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- La menace des produits de substitution
- La menace de nouveaux entrants
- L'intensité concurrentielle

A ces cinq forces peuvent s'ajouter deux autres à savoir :

- Le rôle de l'état
- Le rôle d'internet

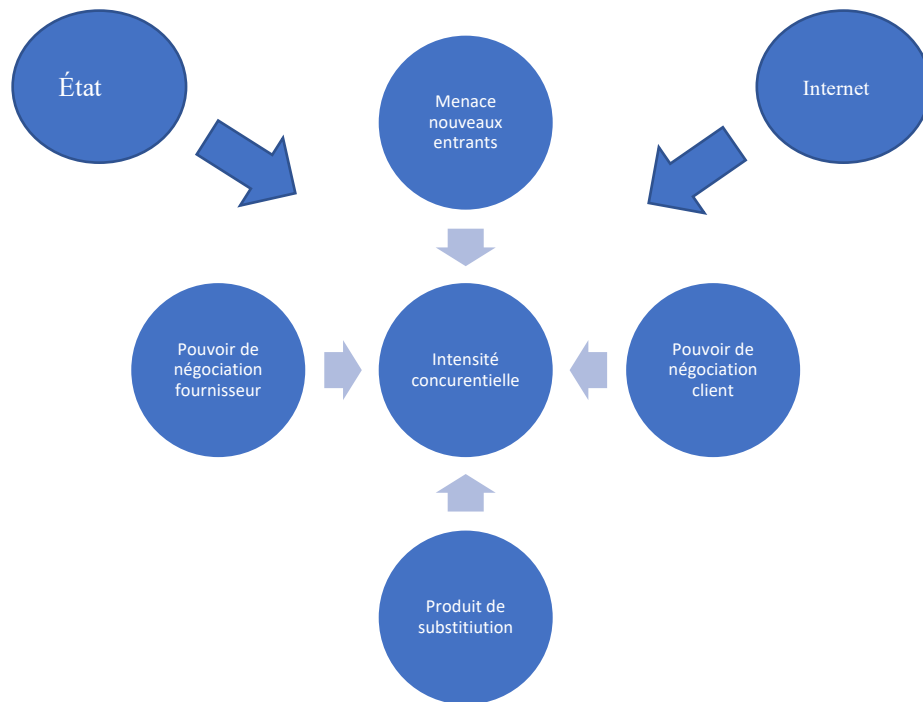


Figure 8 Modèle des 5 forces de Porter

**Le pouvoir de négociation client** : il convient mieux de parler de patient/client, leur pouvoir de négociation augmente avec le nombre d'officine dans la zone de chalandise.

**Le pouvoir de négociation fournisseur** : ils sont nombreux et portent chacun une caractéristique que nous développerons plus tard dans cette étude. La complexité de leur statut et de leur offre génère une relation particulière avec l'officine, leur donnant à la fois une position de dominance et une position de dominée.

**La menace des produits de substitution** : selon le produit vendu la situation sera différente. En effet s'agissant des médicaments le risque est très bas. En revanche, concernant les produits de parapharmacie, la menace en provenance de la grande distribution est très forte.

**La menace de nouveaux entrants** : jusqu'à présent, la menace est très faible grâce à une législation forte, limitant les conditions d'accès à la vente de médicaments. Cependant l'ouverture à la vente de certains produits en grande distribution et les débats sur l'ouverture du monopole accentuent cette menace de jour en jour. La menace est donc très faible mais existante avec un potentielle de croissance non négligeable.

**L'intensité concurrentielle** : le patient/client, étant libre de son choix, la concurrence est par conséquent permanente. Hormis une menace provenant des modifications législatives à l'égard du monopole, la plus grande des concurrences pour une officine, reste les autres officines de la zone de chalandise. Il est à noter que le nombre de pharmacies est régi par l'Agence Régionale de Santé (ARS) qui fixe des quotas par nombre d'habitant.

**Le rôle d'internet** : depuis le début des années 2 000, internet a pris une place considérable dans le mode de vie et de consommation de la population. Ainsi en constituant un nouveau canal de communication en pleine expansion, internet peut représenter une menace considérable.

**Le rôle de l'État** : de manière globale, la santé est une activité dépendante des pouvoirs publics. Les décisions étatiques influent significativement sur la pression concurrentielle d'une officine.

### III. Les politiques économiques publiques

L'histoire de la législation relative à l'exploitation du médicament montre que le secteur de la pharmacie est en constante évolution. La succession des différentes politiques de réduction des dépenses de santé, les politiques de marge, et la législation autour de la TVA, impactent la vie économique de l'officine.

### A. Les politiques de réduction des dépenses de santé

La sécurité sociale a un rôle important dans la vie économique d'une officine. La sécurité sociale désigne l'ensemble des dispositifs dont la fonction est de protéger les individus des conséquences d'évènement ou de situation diverses généralement qualifiés de « risques sociaux ». Elle dispose de quatre branches :

- La maladie
- Le travail
- La vieillesse
- La famille

La sécurité sociale se finance principalement par les cotisations sociales des entreprises et des salariés ainsi que d'autres impôts et taxes.

**La branche maladie** est à la tête de la régulation du marché de la santé en France comme peut le représenter le schéma ci-dessous :

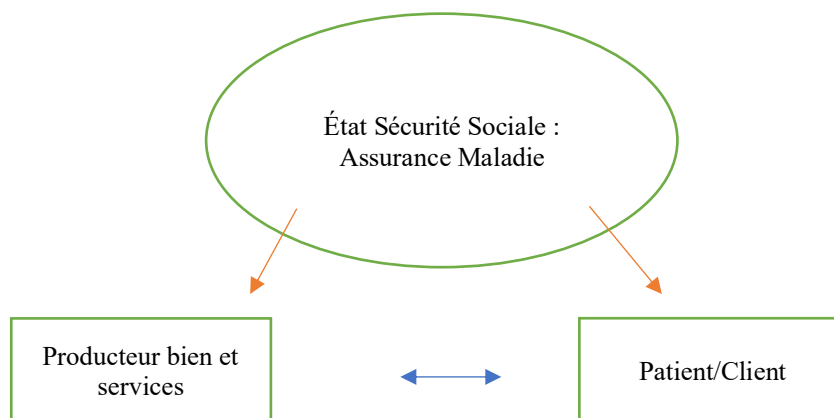
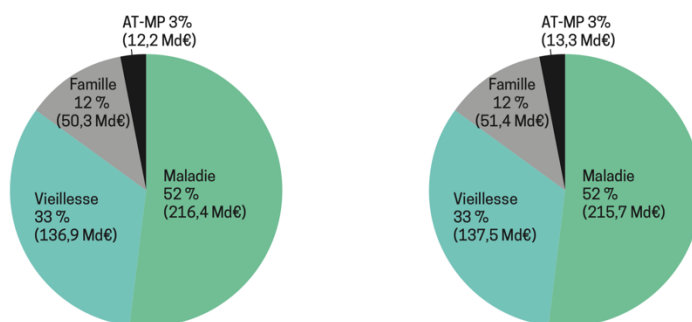


Figure 9 Schématisation de la branche Maladie de la Sécurité Sociale

Elle est la première cause de déficit de la sécurité sociale. En 2019, elle représente 52 % des dépenses et des recettes du régime général de l'État.

**Dépenses du régime général en 2019** (dépenses totales consolidées\* 402,7 Md€)      **Recettes du régime général en 2019** (recettes totales consolidées\* 404,8 Md€)



**Figure 10 Dépenses et Recettes du Régime Général 2019**

Source : sécurité-sociale.fr

Chaque année lors du de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS), est décidé le budget de dépense de la frange maladie (pour chaque poste de dépense). Cet objectif de dépense est nommé « Objectif National des Dépenses d’Assurances Maladie » (ONDAM). En 2018, l’ONDAM a été fixée à 195 milliards d’euros, soit un taux de progression de 2,3% par rapport à l’année précédente. L’objectif d’économie globale a, quant à lui, été fixé à 4 165 millions d’euros. Concernant le médicament l’objectif d’économie s’élève à 1 490 millions d’euros, soit 35% de l’objectif global.

<b>Structuration de l'offre de soins</b>	<b>1465</b>
<i>Structurer des parcours de soins efficaces (chirurgie ambulatoire, alternatives à l'hospitalisation, réduction des hospitalisations évitables...)</i>	250
<b>Améliorer la performance interne des établissements de santé et médico-sociaux</b>	<b>1215</b>
<i>Optimisation des achats et autres dépenses</i>	575
<i>Liste en sus et autorisation temporaire d'utilisation</i>	390
<i>Rééquilibrage de la contribution de l'ONDAM aux dépenses médico-sociales</i>	200
<i>Améliorer la performance interne des établissements médico-sociaux</i>	50
<b>Pertinence et efficacité des produits de santé</b>	<b>1490</b>
<i>Baisse de prix des médicaments</i>	480
<i>Promotion et développement des génériques</i>	340
<i>Biosimilaires</i>	40
<i>Baisse des tarifs des dispositifs médicaux</i>	100
<i>Pertinence des prescriptions des médicaments et dispositifs médicaux</i>	320
<i>Remises</i>	210
<b>Pertinence et efficacité des actes</b>	<b>335</b>
<i>Maîtrise médicalisée</i>	110
<i>Actions de pertinence et adaptations tarifaires des actes de biologie, imagerie et autres actes médicaux en ville et à l'hôpital</i>	225
<b>Pertinence et efficacité des prescriptions d'arrêts de travail et de transports</b>	<b>240</b>
<i>Transport</i>	75
<i>Indemnités journalières</i>	165
<b>Contrôle et lutte contre la fraude</b>	<b>90</b>
<b>Autres mesures</b>	<b>545</b>
<i>Actualisation du forfait journalier hospitalier</i>	200
<i>Participation des organismes complémentaires au financement de la convention médicale</i>	100
<i>Pertinence et gestion dynamique du panier de soins</i>	180
<i>Evolution des cotisations des professionnels de santé</i>	65
<b>TOTAL</b>	<b>4165</b>

Figure 11 Objectif d'économie global

Source : financespubliques.fr

Ainsi les postes d'économie de santé identifiés et impactant directement la pharmacie d'officine sont :

- La baisse des prix du médicaments,
- La promotion et le développement des génériques,
- Les biosimilaires,
- La baisse des tarifs des dispositifs médicaux,
- La pertinence des prescriptions des médicaments et dispositifs médicaux,
- La remise.



## B. La réforme des marges/honoraires

La marge brute du pharmacien concernant les médicaments remboursés, est règlementée par arrêté ministériel, elle est nommée Marge Dégressive Lissée (MDL). La marge est établie en fonction du prix du médicament. La part de marge accordée au médicament est en baisse considérable depuis quelques années comme peut l'illustrer le tableau suivant :

Tranche en fonction du PFHT	Coefficient hors taxe	
	1er Janvier 2019	1 er janvier 2020
<b>0 - 1,91 €</b>	10 %	10 %
<b>1,92 - 2,90 €</b>	13 %	7 %
<b>22,91 – 150,00 €</b>	6 %	5,5 %
<b>150,01 – 1600 €</b>	6 %	5 %
<b>&gt; 1 600 € (2018) &gt; 1 930 € (en 2019)</b>	0 %	0 %

Figure 12 part de marge accordée au médicament

Nous pouvons constater une réelle tendance en faveur de la baisse des marges accordées aux pharmaciens.

Afin de compenser cette baisse de revenu, l'état a décidé d'accorder une nouvelle source de revenu : les honoraires de dispensation. Jusqu'à présent les pharmaciens étaient une des seules professions de santé, et à plus grande échelle des professions libérales, à ne pas bénéficier d'honoraires. En 2015 par application de l'avenant n°5 à la convention nationale pharmaceutique, le mode de rémunération d'une officine (concernant le médicament remboursé) est devenu double. Ainsi les sources de revenu peuvent provenir à la fois des marges accordées par l'état et à la fois de la dispensation d'honoraire à la boîte délivrée. La tarification de ces honoraires reste néanmoins encadrée. Le tableau ci-dessous donne les principaux tarifs :

Honoraire	Montant €
<b>Par boîte de 1 mois</b>	1,02 €
<b>Par boîte de 3 mois</b>	1,74 €
<b>Ordonnance de plus de 5 médicaments</b>	0,51 €

Figure 13 Grille tarification Honoraires

L'objectif premier de la mise en place de cette réforme était de déconnecter la rémunération du pharmacien du prix du médicament, en faveur du volume réalisé. Cette réforme ne fait pas l'unanimité au sein de la profession. Les revendications premières concernant cette réforme proviennent de la non reconnaissance de l'acte pharmaceutique lui-même (conseil, suivi, analyse...) au détriment d'une incitation à la consommation d'un plus grand volume de médicament allant à l'encontre de l'éthique et de la déontologie.

### C. Évolution de la TVA

Dans le cadre de son activité commerciale la pharmacie est aussi impactée par les taux de TVA en vigueur. En effet une des particularités de l'officine réside dans les différents taux de TVA applicables. En fonction du type de produit de santé le taux de TVA à appliquer sera différent. Le tableau ci-dessous récapitule les taux de TVA applicables par produit.

Produit de santé	Taux de TVA
<b>Spécialité pharmaceutique remboursable (Médicament et préparation magistrale)</b>	2,1%
<b>Homéopathie</b>	2,1%
<b>Complément alimentaire, Phytothérapie (hors AMM), Huile Essentielle, Diététique, lait, préservatifs</b>	5,5%
<b>Spécialité pharmaceutique non remboursable</b>	10%
<b>Dispositifs médicaux sur liste LPPR</b>	5,5 % 10% et 20%
<b>Parapharmacie</b>	20 %

Figure 14 Evolution des taux de TVA

En 2014 une réforme des taux de TVA est venue impacter le prix du médicament. En effet l'impact le plus significatif a touché le taux de TVA des spécialités pharmaceutiques non remboursables. Ce taux est passé de 7 à 10 %, impactant le prix final pour le patient/client. Pour les autres produits de santé les changements furent minimes mais existants, à l'instar du taux de TVA des produits de parapharmacie passant de 19,6% à 20%.

La pharmacie d'officine évolue dans un environnement juridique et économique complexe, devant faire face aux contraintes légales et économiques relatives aux professions libérales de santé et relatives aux commerçants. En réel équilibriste le pharmacien d'officine doit donc

s'adapter et innover afin de trouver des solutions aux contraintes et difficultés rencontrées. Les difficultés relatives au maintien de son activité poussent le pharmacien à trouver de nouvelles solutions. Parmi les solutions exploitables, les achats se présentent comme un levier d'amélioration et d'avantage concurrentiel, essentiel, à la pérennité de l'entreprise. Ils représentent un moyen d'amélioration financier, et de minimisation de risque dans de nombreux domaines (juridique, qualité, économie).

## Partie 2

-

La place des achats dans une structure économique

## Chapitre 4 – La fonction achat

### I. Qu'est-ce que la fonction achat ?

#### A. *Historique de la fonction achat*

A la suite de la seconde guerre mondiale, la problématique majeure des entreprises était de savoir si elles allaient pouvoir se fournir, en quantité et en qualité suffisantes, le bon produit au bon moment. Le choc pétrolier de 1973 a fait basculer l'occident d'une économie de production (apport de valeur ajouté par réalisation de biens et de services), à une économie de marché (liberté de vendre et d'acheter des biens, des services et des capitaux, le profit comme récompense aux risques). Entre 1973 et 1995 il est devenu nécessaire pour les entreprises de trouver des pistes de réduction des coûts sur un marché qui se voulait de plus en plus concurrentiel. Les deux axes stratégiques décidés furent :

- La recherche d'une baisse du coût de la matière première,
- L'externalisation des activités en dehors du cœur de métier.

Au début des années 1980 le phénomène de concentration, la saturation de la demande de biens homogènes, et la demande de variété de la part des clients ont imposé de ne plus gérer ses fournisseurs comme de simples approvisionneurs. Ce fut le début de l'émergence des directions achats en entreprise. Ainsi, à une fonction administrative et commerciale est venue s'ajouter une mission stratégique telle que la gestion des relations fournisseurs.

Au début des années 1990, la fonction achat intégrait la quasi-totalité des dépenses externes, avec une accélération dans les années 2000.

Dans les années 2000, l'explosion de la bulle internet a fait passer le monde d'une économie de marché (post choc pétrolier) à une économie ultra-mondiale dépourvue de frontière. La concurrence a alors été exacerbée et multipliée. Dans un tel contexte, la maîtrise et le développement de ses achats sont devenues indispensables et ont permis à cette fonction d'atteindre définitivement le statut de, fonction stratégique.

## B. Les notions d'achat et d'acheteur

Il existe différentes définitions du terme « achat ». Du point de vue juridique les achats sont : « *l'opération juridique, civile et commerciale qui aboutit à l'acquisition par l'acheteur, de la propriété d'un bien ou d'un droit par la remise par ce dernier, au vendeur d'un prix consistant en valeur générale exprimées en unité monétaire, mais éventuellement en titres ou en services. L'échange peut être considéré comme une double vente* ». (Dictionnaire juridique Serge Braudo)

La fonction achat recherche et acquiert des produits services et prestations pour les besoins du client tout en anticipant et maîtrisant les risques encourus à moyen et long terme.

Il existe différents types d'achats :

- Les achats hors production :
  - *Genex* qui correspondent aux frais généraux,
  - *Capex* qui sont associés aux besoins des outils de production (comme les consommable d'atelier, les outils coupants...). Ce sont des achats d'investissements.

Nous pouvons les synthétiser comme tous les achats non directement incorporés dans les produits ou services vendus.

- Les achats de production *opex*.

Il est à noter que le métier d'acheteur est différent de l'approvisionneur qui lui établit les commandes à l'aide d'un outil informatique et s'assure de la bonne réception. Il permet d'établir le bon à payer permettant de régler le fournisseur (rôle de suivi de la qualité de service fournisseur).

### C. Structure et processus achat

Afin de mieux comprendre comment sont structurés les achats il est intéressant de le confronter à la fonction commerciale.

Dans le domaine d'activité marketing pour les achats, le terme de reverse marketing est souvent utilisé. Les achats constituent un processus placé en amont du processus global de l'entreprise orienté vers le marché fournisseur, contrairement au marketing qui est un processus tourné en aval, en direction de l'offre commerciale comme le synthétise le tableau suivant :

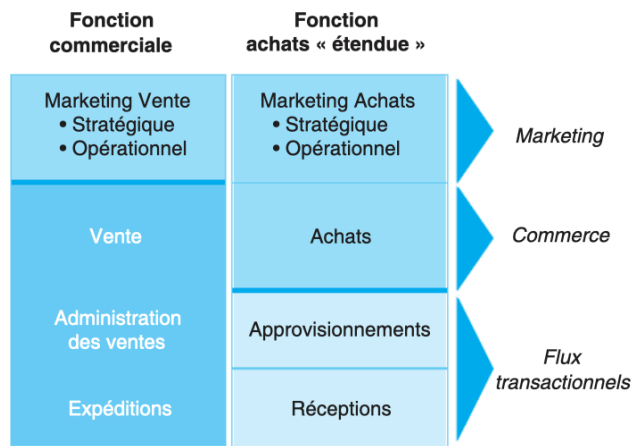


Figure 15 Localisation de la fonction Achat (source : « Toute la fonction achat » Philippe Petit »)

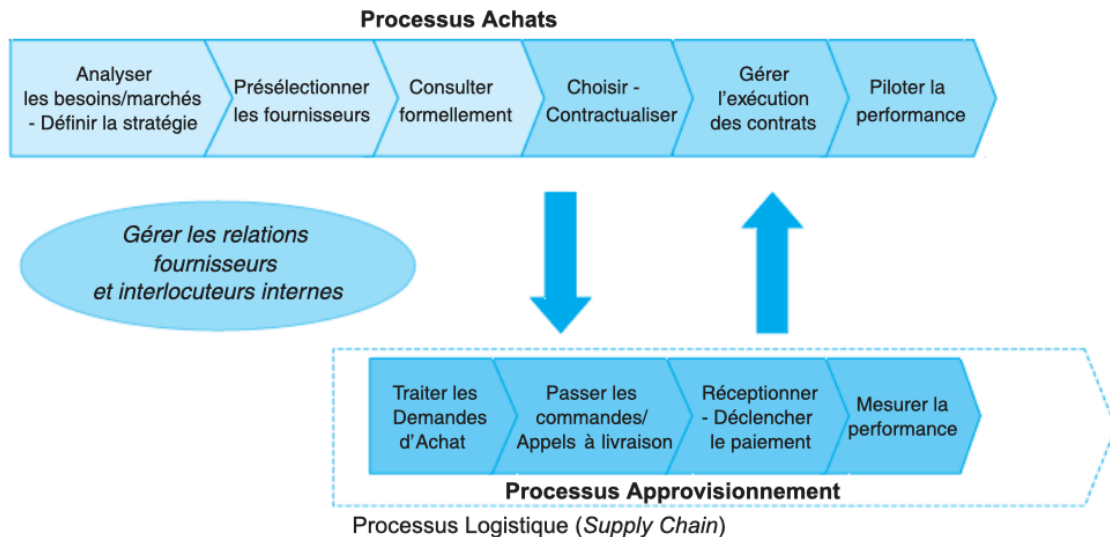
A l'instar du domaine commercial, une des finalités est la contractualisation, permettant d'encadrer juridiquement les accords passés avec ses fournisseurs (achat) ou ses clients (commerce) dans l'objectif de pouvoir répondre au mieux aux besoins du client interne ou externe.

De manière macroscopique le processus achat se décompose en plusieurs partie :

- Analyser le besoin et définir la stratégie,
- Présélectionner les fournisseurs,
- Consulter formellement,
- Choisir et contractualiser,
- Gérer l'exécution des contrats,
- Piloter la performance.

Le processus d'approvisionnement se déroule, quant à lui, en parallèle :

- Traiter les demandes achats,
- Passer les commandes / Appels à la livraison,
- Réceptionner et déclencher le paiement,
- Mesurer la performance.



**Figure 16 Le processus achat (source : « Toute la fonction Achat » Philippe Petit)**

Nous pouvons observer que les approvisionnements se situent en aval des achats, cependant les deux processus se chevauchent.

## II. Quelle place pour les achats dans une entreprise ?

### A. Les achats comme fonction support

Comme l'a démontré Porter dans son modèle, les achats constituent une fonction support aux autres fonctions, notamment afin de les aider à atteindre la marge souhaitée. Elle fait partie des fonctions support, au même titre que les ressources humaines ou la fonction finance. Il est souvent dit que la fonction achat est au service des différents métiers tels que les acheteurs de production avec la direction industrielle, les acheteurs de produits et services informatiques avec la direction informatique...



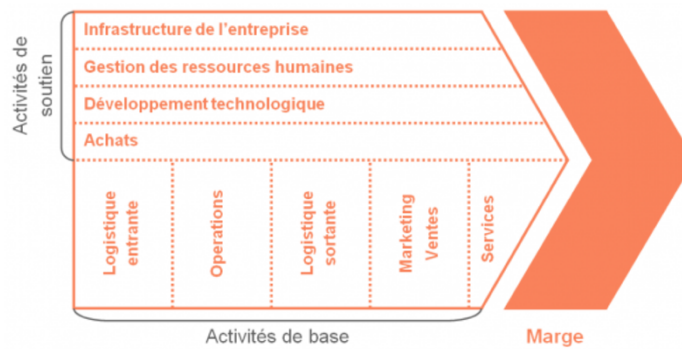


Figure 17 La fonction achat au service des différents métiers (source : actionnovation.com)

Les achats sont concernés par tout ce que l'entreprise acquiert sur le marché extérieur afin de satisfaire ses besoins. Dans les entreprises industrielles, le périmètre d'action des achats a longtemps été limité au domaine de la production que l'on nomme opex (terme anglo-saxon pour operating expenses) ou achats directs. Ils ont un impact direct sur les prix de revient de fabrication, et donc sur la marge de l'entreprise.

### B. L'organisation des achats

Avant de mettre en place une organisation des achats, il est impératif de porter une attention particulière à certains points clés, à savoir :

- Une distinction entre les achats et les approvisionnements,
- Une segmentation achat spécifique : orientation vers chaque marché en amont afin de profiter des opportunités par une centralisation des puissances achats,
- Capter l'innovation à l'aide d'une organisation agile et collaborative,
- Une orientation opérationnelle vers les clients internes afin d'améliorer l'anticipation des risques.

Tous ces impératifs peuvent être résumé par le concept « *Think global, act local* » c'est-à-dire « *penser au global et agir en local* ». (Patrick GEDDES)

Une fois ces points pris en considération, il est important de pouvoir délimiter le périmètre opérationnel. Bien que les achats n'aient pas vocation à couvrir de manière directe

toutes les acquisitions de l'entreprise, il reste néanmoins tout de même garant de la sécurité, de la mise sous contrôle de cet environnement. Il existe ainsi deux zones d'intervention :

- Opérationnelle : les acheteurs « font » eux même les tâches,
- Fonctionnelle : les acheteurs « font faire » toute en veillant au bon déroulement du procédé et au pilotage.

La possibilité d'une telle segmentation doit être en adéquation avec la maturité de la fonction au sein de l'entreprise.

Afin de pouvoir mener au mieux son processus achat, trois modes d'organisation s'offrent à l'entreprise : centralisée, décentralisée ou mixte.

**L'organisation centralisée** : les achats sont gérés par une seule direction, pouvant être la direction générale de l'entreprise ou une autre direction (financière ou administrative). Le rattachement à la direction générale montre une certaine maturité, quant à un rattachement à la direction financière, il exprime un besoin de diminution des coûts, moins orientée vers la recherche de l'innovation. Une organisation centralisée a pour avantage de favoriser la transversalité et d'homogénéiser les pratiques et les outils. Cependant, elle peut avoir pour inconvénient de conduire à une certaine lourdeur administrative et à éloigner les acheteurs de la réalité du terrain. En outre, le service aura tendance à se désresponsabiliser et à réduire son implication dans le processus achat.

**L'organisation décentralisée** : selon la structure de l'entreprise les achats sont soit rattachés à chaque direction métier, dans le cas d'un établissement mono-site, ou rattachés auprès de chaque site/entité dans le cas d'un établissement multi-site ou décentralisé. L'avantage principal d'une telle organisation est la proximité et l'implication des achats dans la compréhension des enjeux métiers. De plus, une telle organisation permet une meilleure diffusion de la politique et de la stratégie achat dans l'entreprise. En parallèle, un des inconvénients de ce mode d'organisation réside dans la complexification de l'application de la politique achat, et de la conception de la stratégie au global.

**L'organisation mixte** : à la lumière des avantages et inconvénients d'une organisation centralisée ou décentralisée, une entreprise peut adapter son organisation globale en fonction de son portefeuille et des familles homogènes (la notion de famille homogène est expliquée plus loin dans cette étude). A titre d'exemple : une entreprise pourra centraliser ses

achats pour lesquelles la massification et la standardisation sont possibles et décentraliser ceux qui revêtent un caractère spécifique et transversal.

Une entreprise se doit par conséquent de choisir son organisation en fonction de son besoin propre, de son portefeuille et de la politique stratégique envisagée.

### *C. Les missions achat*

Les missions principales de la fonction achat sont des missions cœurs de métier qui tendent vers :

- Une approche de la satisfaction du besoin du client interne,
- L'obtention des meilleures conditions de la part des fournisseurs (coût, qualité, délais),
- Une maîtrise des achats en termes de coût complet,
- Une atteinte des exigences qualités fixées par l'entreprise.

Les achats atteignent une posture stratégique au moment où ils apportent de la valeur à l'entreprise. Le gain de valeur peut se matérialiser sous forme de gain financier, d'amélioration de la relation fournisseur et prestataire, et d'une maîtrise des risques dans un objectif de protection ou de sécurisation de l'entreprise.

Au travers de leur pluralité d'action, les achats couvrent sept domaines au sein de l'entreprise :

- Stratégique,
- Commercial,
- Économique,
- Technique,
- Logistique,
- Juridique,
- Qualité.

Les missions achats ne se bordent pas à la simple sélection d'un fournisseur pouvant apporter la marchandise voulue au meilleur prix. Le travail de « sourcing » est bien plus large

en s'étendant à la maîtrise du risque fournisseur aussi bien logistique, qualitatif, législatif (ex : devoir de vigilance) qu'écologique (Responsabilité Sociale et Environnementale).

La fonction achat a donc le rôle d'accroître le niveau de service et de performance de l'entreprise. Son caractère transversal lui confère un rôle central entre les utilisateurs, les prescripteurs et le secteur concurrentiel.

### III. Quels sont les apports de la fonction achat ?

#### A. *Quand convient-il de distinguer une fonction propre (intérêt) ?*

Toutes les entreprises n'expriment pas le même besoin de développer leur fonction achat. Les facteurs à considérer dans le cadre de la création d'une fonction achat à proprement dit sont :

- La taille de l'entreprise : en moyenne en pratique, l'effectif minimal à partir duquel un service achat apparaît se situe à partir de 100, en deçà le poste d'acheteur ne constitue pas un temps plein.

- Le secteur d'activité : historiquement l'industrie automobile accorde une importance plus prononcée à la fonction achat que dans le domaine tertiaire.

- La visibilité par le client.

- Les achats de production : ce sont des achats directs visibles par le client final.

- Les achats indirects : ce sont les produits ou prestations dit de « non fonctionnement », ils ne sont pas visibles par le client final.

- La matérialité : lorsque les achats concernent du matériel exposé, l'entreprise peut plus facilement les mettre en avant, contrairement aux prestations de service qui ne sont pas prioritaires au sein d'un service achat.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse de facteurs à considérer dans le cadre de la création d'une fonction achat par type de société à travers le temps.

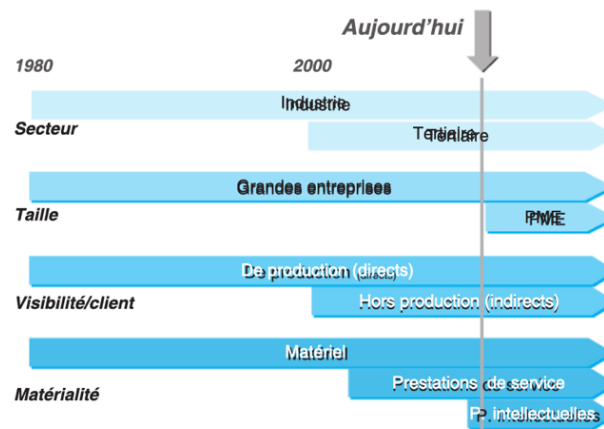


Figure 1.5 • Quatre facteurs influents

Figure 18 Facteurs clés impactant la création d'une fonction achat

Source : « Toute la fonction achat » Philippe Petit

**NB :**

Sur la figure nous pouvons distinguer assez facilement que les PME sont à l'aube de la création de la fonction achat. Il est donc tout naturel de se poser la question de l'intérêt d'une telle fonction dans ce type de structures. Si l'unique objectif est de faire un gain financier, prenons par exemple 3% (moyenne sectorielle de gain réalisé par les achats), et si par hypothèse le salaire d'un acheteur est de 40 000 € brut par an, la création d'un tel service ne se justifie que lorsque le budget achat atteint une valeur de 1 350 000 € (soit 3% du budget). En dessous de ce chiffre, la meilleure des solutions sera donc la professionnalisation des acteurs déjà en place.

### B. Les achats comme levier économique

Dans un contexte économique où un des principaux objectifs d'une entreprise est la conservation de la marge, les achats se présentent indéniablement comme un levier significatif.

Prenons un exemple général d'une entreprise :

	Situation de départs	Gain de 5 % sur les achats	Même marge avec achats inchangés
CA	1 000 €	1 000 €	1 125 (12%)
Achat	500 € (50%)	475 €	563 (50%)
VA	300 € (30%)	300 €	337 (30%)
Frais Fixe	100 € (10%)	1 000 €	100
Marge	100 €	125 €	125 €

Figure 19 Les achats : levier de croissance de la marge

Nous observons qu'avec un simple gain de 5% sur les achats, c'est 25% de gagné sur la marge. Pour atteindre ce même objectif sans passer par les achats, mais par l'augmentation de l'activité (CA), il faudrait une augmentation de 12%. Ainsi les achats se révèlent donc être un levier clés dans l'amélioration de sa marge.

Il est à noter que l'impact économique que peut avoir les achats peut être substantiellement considérable selon le secteur d'activité.

	Industrie	Service
	Grande distribution	
Achat / CA	60 %	30 %
(Salaire + Achat / CA	30 %	60 %

Figure 20 Impact des achats par secteur d'activité

### *C. Quid de la fonction achat au sein des MIC*

L'importance de la fonction achat au sein d'une société n'est plus à démontrer. Or dans les microentreprises il existe peu de fonction achat en tant que telle. En effet du fait de la taille réduite de cette catégorie d'entreprise, cette fonction est souvent exercée par le gérant lui-même ou une assistante ou un autre employé polyvalent.

La fonction achat est souvent disséminée dans l'entreprise pour des raisons structurelles (taille) mais aussi parfois du fait de l'absence d'identification du besoin. Au regard des volumes d'achats certaines sociétés peuvent penser pouvoir se passer d'une professionnalisation de leur fonction achat. Cependant comme démontré ci avant la fonction achat peut agir comme un levier de marge considérable.

L'importance ne réside pas en l'existante formelle d'une fonction achat mais surtout à son exercice, son bon exercice. Cela sous-entend à minima une connaissance des enjeux et une maîtrise des principes de base des achats. Ainsi, les microentreprises pourront bénéficier pleinement des avantages liés à une bonne gestion des achats notamment : générer des économies, développer des partenariats avec les fournisseurs et le triangle coût/délais/qualité.

Bien que souvent perçue comme non nécessaires par les MIC elles-mêmes, il est crucial pour ces dernières d'être conscientes des tenants et aboutissants d'une fonction achat.

## Chapitre 5 – La structuration d’une stratégie achat

### I. Qu’est-ce qu’une stratégie achat ?

Une stratégie achat est une définition et priorisation d’action à mener dans le cadre des achats afin d’atteindre des objectifs fixés. La définition des objectifs passe par la recherche du parfait équilibre entre la vision globale, les ressources disponibles, les possibilités de croissance et les obstacles auxquels l’entreprise peut-être confrontés. Les différents objectifs pertinents pour une entreprise peuvent être :

- La diminution des coûts,
- La gestion du risque de la chaîne d’approvisionnement (supply chain),
- L’optimisation des relations fournisseurs,
- La RSE,
- L’amélioration des activités de sourcing,
- La gestion de la qualité totale.

Une bonne stratégie achat suppose une adaptation en fonction des forces et des faiblesses, et de la réponse potentielle des marchés et des stratégies fournisseurs. Une stratégie achat ne se construit pas par hasard, elle est unique et faite sur mesure. Afin d’élaborer une stratégie, l’analyse et la connaissance de son écosystème est indispensable.

Le marketing achat est l’outil principal de l’élaboration d’une stratégie adéquate. Il repose sur une démarche visant à se positionner en amont du processus achat. Comme le mentionne Roger PERROTIN (dans le manuel des achats, processus, management, et audit) « *une approche pour obtenir des biens ou des services sur le marché des fournisseurs en fonction des besoins actuels et futurs, aux meilleures conditions de rentabilité* ».

Le marketing achat se déploie selon la démarche suivante :

- Analyse des dépenses,
- Analyse interne : enjeux et contraintes,
- Analyse externe : enjeux et contraintes,
- Augmentation du pouvoir d'achat,
- Définition de la stratégie d'achat,



- Gestion la relation fournisseur,
- Définition du plan d'action.

En résumé, une stratégie est l'expression des décisions qui engagent son avenir et vise à une adéquation dynamique entre trois variables :

- Environnement,
- Aspiration de la coalition au pouvoir,
- Ressource et compétence de l'entreprise.



Figure 21 La stratégie achat

## II. Une démarche générique

Il n'existe pas « une démarche marketing universelle », l'objectif de ce développement est de donner les axes principaux d'une chronologie d'étapes clés du marketing achat.

### Étape 1 : L'analyse des dépenses

L'objectif de cette étape est de segmenter son portefeuille achat en familles homogènes. Une famille homogène se caractérise par un groupe de produits ou de services cohérents, pouvant correspondre à des marchés fournisseurs homogènes.

Une fois le découpage réalisé, l'analyse des groupes homogènes peut être réalisée à partir d'un Pareto. La loi de Pareto, également appelée loi du 80/20, énonce que 80% des effets sont dus à 20% de la cause. A l'aide de cette loi nous pouvons alors classer les fournisseurs en trois catégories :

- La classe A qui représente 80 % de la valeur analysée et correspond à 20 % du nombre de références.
- La classe B qui représente 15 % de la valeur analysée et correspond à 30 % du nombre de références.
- La classe C qui représente 5 % de la valeur analysée et correspond à 50 % du nombre de références.

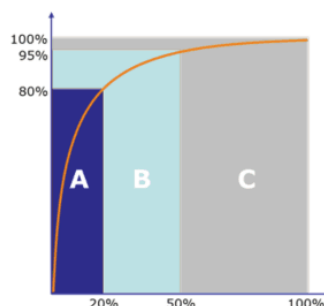


Figure 22 Loi de Pareto (source : « Toute la fonction achats » Philippe Petit)

Il convient de noter que cette loi permet une classification statistique et non stratégique. En effet, elle est simplement monocritère et ne gère que les allocations de ressources.

## Étape 2 : L'analyse interne

L'analyse interne permet de prendre connaissance de son propre écosystème, ses propres enjeux achats en interne. Pour se faire, il faut identifier dans un premier temps le « buying center » (centre d'achat). Il correspond à toutes personnes pouvant impacter de manière plus ou moins rapproché, directe ou indirecte, les décisions achats. Il est judicieux ensuite de les classer dans une matrice comme ci-dessous :

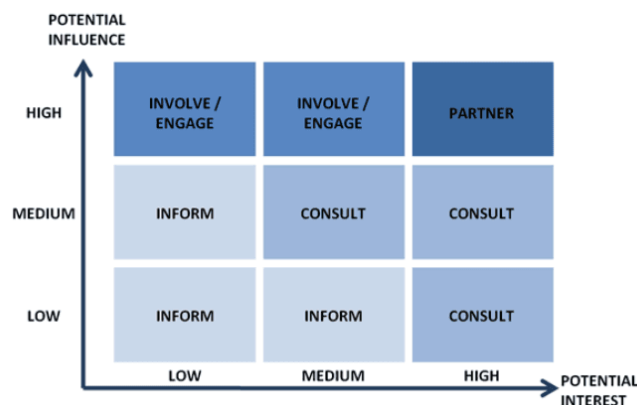


Figure 23 Matrice de l'analyse interne (source : « module klaxoon » Mme Gaëlle Batoux)

Une fois l'ensemble des acteurs identifiés, il convient de définir le rôle de chacun, à savoir :

- Utilisateurs,
- Prescripteurs,
- Acheteurs,
- Décideurs,
- Conseillers,
- Filtres.

La définition du « buying center » est importante, car elle permettra par la suite de connaître ses partenaires dans l'aide à la formalisation et au déploiement d'une stratégie achats efficace.

Lors de l'analyse interne, il est aussi intéressant de positionner les familles d'achats en fonction des contraintes internes. Pour se faire, la matrice de MARCEL ET NASSOY permet de comprendre les principaux enjeux et risques de nos produits :

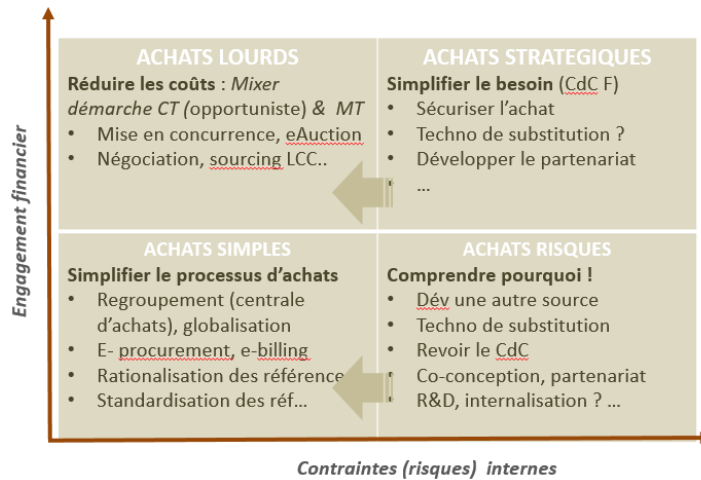


Figure 24 Matrice de MARCEL ET NASSOY

Cette matrice permet de classer ses achats en fonction de son risque interne par rapport à l'engagement financier, et permet de mettre en application la stratégie.

La deuxième phase doit aboutir à la juste définition du besoin, et à la création de la Request For Information (RFI) à destination de la consultation fournisseur.

### Étape 3 : L'analyse externe

L'analyse externe permet de connaître le marché de l'offre fournisseur et de la demande (notamment ses concurrents à l'achat). Cette phase permet de se positionner face à l'offre fournisseur afin de pouvoir commencer l'ébauche d'une stratégie.



Figure 25 Matrice de l'analyse externe (Source : « module Klaxoon » Mme Gaëlle BATOUX)

#### Étape 4 : Augmenter son pouvoir d'influence

Afin de pouvoir augmenter son pouvoir à l'achat il est intéressant de pouvoir analyser l'intensité de la concurrence du marché fournisseur à l'aide des cinq forces de Porter.

Elles permettent ainsi de comprendre sa position et le rapport de force entre ses forces. Elles donnent des connaissances précieuses sur la manière de mettre en œuvre notre stratégie.



Figure 26 L'augmentation du pouvoir d'influence

Source : « Module Klaxoon » Mr Gaëlle BATOUX

Chaque force est notée de 1 à 5 et est reportée dans un diagramme comme ci-dessous :

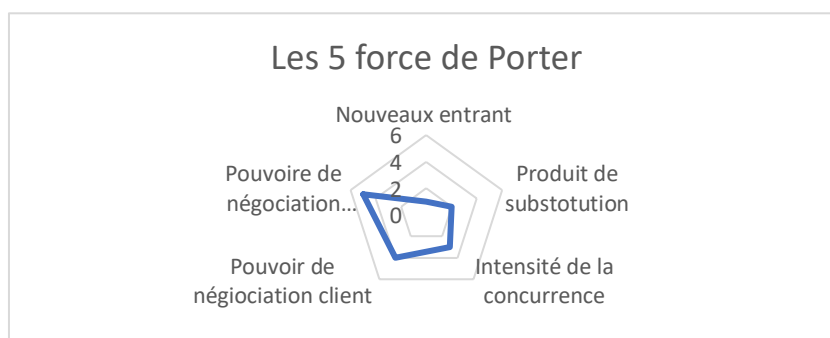


Figure 27 Application du modèle de Porter à la stratégie achat

Une fois le positionnement réalisé, il est judicieux de se demander si l'on est un client cible et comment augmenter son pouvoir d'attractivité.

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) permet de synthétiser sa situation. Elle permet de récapituler les forces et les faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et des menaces générées par son environnement.

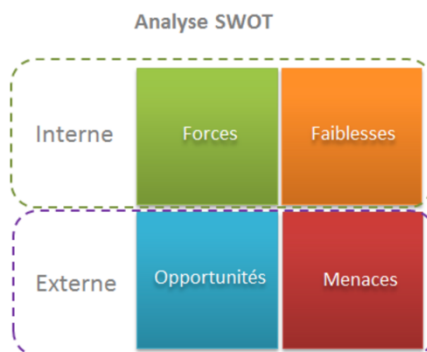


Figure 28 Analyse SWOT

Source : manager-go.com

L'axe interne, résume les caractéristiques propres à l'entreprise, vues comme des forces ou des faiblesses. Les domaines concernés sont généralement les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, le savoir-faire ... etc.

L'axe externe, recense les éléments ayant un impact sur l'entreprise.

## Étape 5 : Définition de la stratégie par famille

Un des outils principaux afin de pouvoir élaborer une stratégie achat par famille homogène est la matrice de Kraljic qui est présentée ci-dessous.

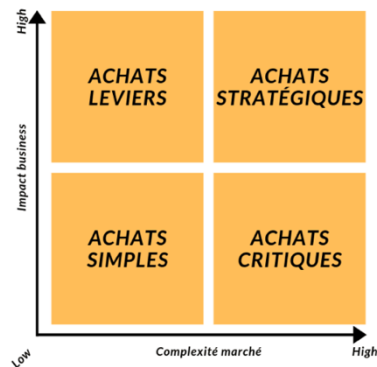


Figure 29 Matrice de Kraljic

Source : formation-achats.fr

Elle permet de définir un niveau de risque pour chaque catégorie.

L'axe des abscisses représente la complexité du marché de l'offre. Elle intègre tous les enjeux, contraintes, et risques analysés en amont.

L'axe des ordonnées représente l'importance à l'achat. Elle résume l'analyse financière à l'aide de la loi de Pareto et du poids relatif des achats tel que le coût total du produit final.

La matrice est composée de quatre cadrans qui feront chacun l'objet d'une stratégie particulière :

- Achat Levier : développer le sourcing et la mise en concurrence des fournisseurs,
- Achat simple : réduire le nombre de fournisseurs et de référence pour limiter les coûts administratifs,
- Achat stratégique : travailler sur l'interdépendance des fournisseurs,
- Achat critique : sécuriser l'approvisionnement et développer des alternatives

## Étape 6 : Gestion de la relation fournisseur

Afin de pouvoir gérer la relation fournisseur il est important de mesurer la motivation à l'aide du modèle de Vroom. Dans ce modèle la motivation est vue comme une force déterminée par trois facteurs :

- Expectation = « suis-je capable ? »
- Instrumentalité = « que vais-je en retirer ? »
- Valence = « cela en vaut-il la peine ? »

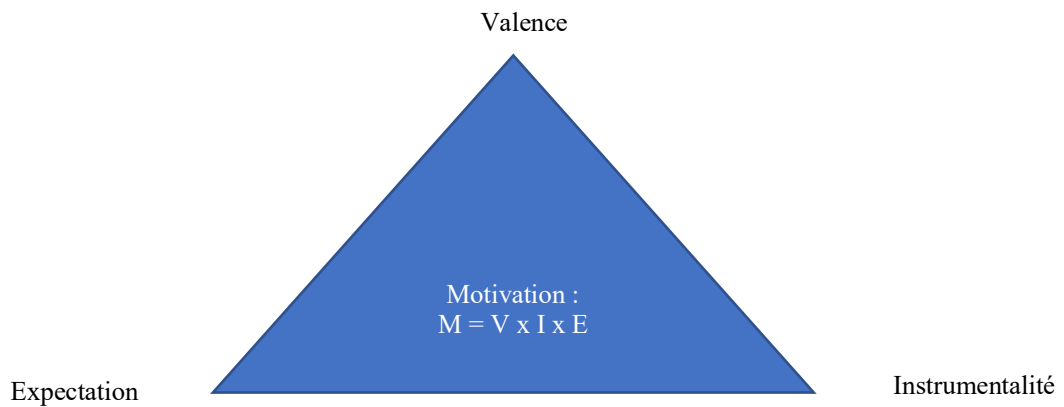


Figure 30 Modèle de Vroom

Une fois la motivation évaluée elle constituera l'axe des ordonnées de la matrice Trehan :

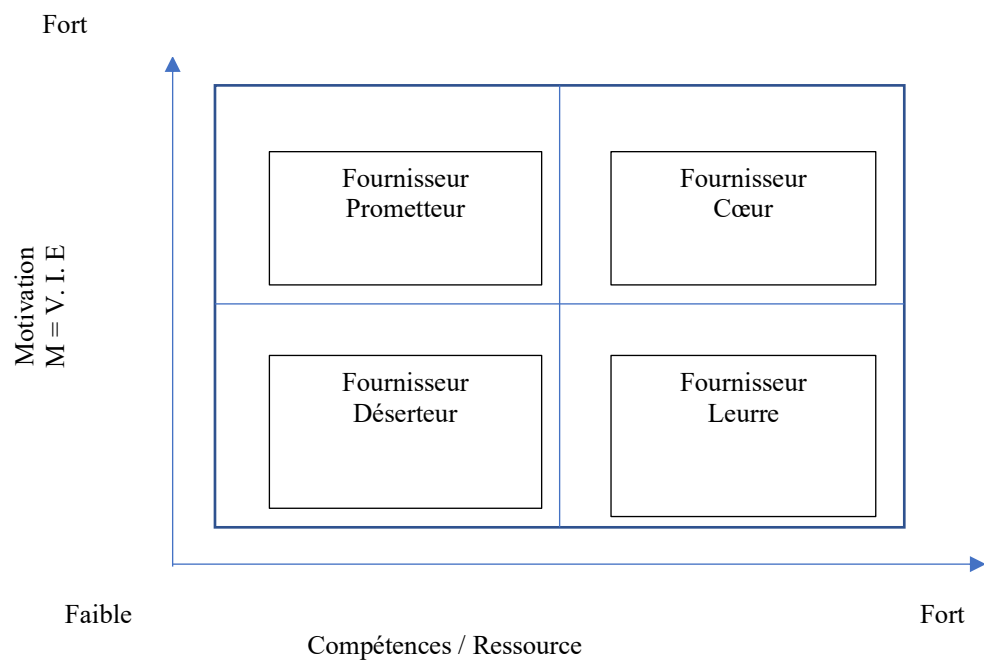


Figure 31 Matrice Trehan



La matrice nous permettra donc de pouvoir classer la motivation fournisseur et de déterminer les contours de la stratégie relationnelle à adopter :

- Prometteur : former et soutenir
- Déserteur : changer de fournisseur
- Cœur : collaborer
- Leurre : incentiver / ressourcer

La matrice Trehan peut s'associer avec la matrice de Kraljic afin de pouvoir déterminer une stratégie achat associant une « stratégie produit » et une « stratégie de relation avec le fournisseur ». Ceci afin d'être le plus étroitement liée à une stratégie en cohérence et en adéquation avec ses objectifs fixés.

### **Étape 7 : Définir un plan d'action**

Enfin, il conviendra d'établir un plan d'action en fonction des constats effectués.

### III. Les outils de pilotages de la fonction achat

Le suivi de la performance de sa stratégie est un élément essentiel. Afin de pouvoir suivre le pilotage, il est primordial de déterminer des indicateurs de performance.

Le triptyque coût/qualité/délais représente l'indicateur clé de suivi.

#### Suivi du délai :

Le délai représente le temps imparti dans lequel la commande doit être reçue. Afin de pouvoir l'évaluer il est important d'en définir les contours, de définir une fenêtre de temps supérieure et inférieure. La formule ci-dessous peut aider à en suivre les évolutions :

$$\text{Taux de délai} = \frac{\text{nombre de commande dans la fenêtre}}{\text{nombre de commande totale}}$$

Pour manager les risques inhérents aux délais de commande, de nombreux outils peuvent être utilisés tels que :

- La mise en place d'un temps de sécurité,
- La mise en place d'un stock de sécurité,
- La réduction du temps de cycle.

### Suivi de la Qualité :

L'essentiel d'un bon suivi de la qualité est de ne pas reproduire les mêmes erreurs. Pour se faire la roue de Deming est un des outils les plus utilisés. Elle permet de mettre en place le processus d'amélioration continue et témoigne de l'implication des achats dans une démarche qualité et de progrès continu.

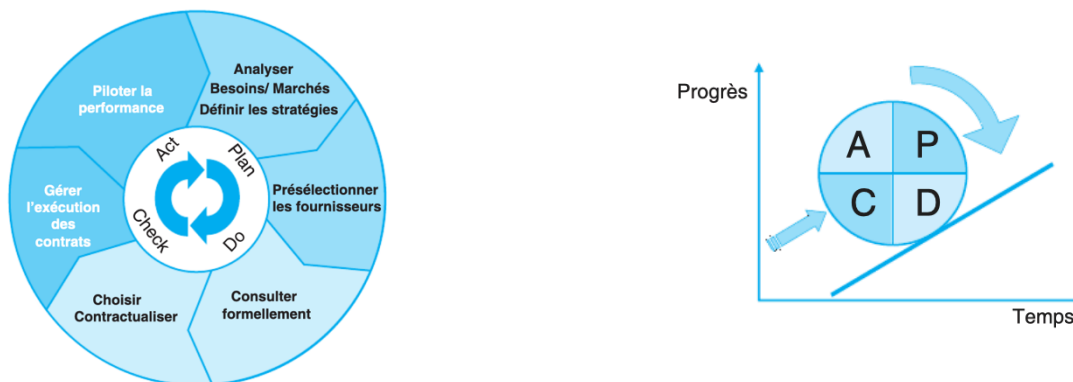


Figure 32 Roue de Deming Source : « Toute la fonction achat » Philippe Petit.

- P pour Plan : il permet d'explicitier ce que l'on veut faire en termes d'objectif et de moyen à mettre en œuvre.
- D pour Do : il permet de faire ce que qui a été prévu.
- C pour Check : il permet de vérifier que le résultat obtenu correspond à ce que l'on attend.
- A pour Act : il permet de réagir ou de faire réagir aux conséquences.

### Suivi des coûts :

Le suivi des coûts et des dépenses peut se faire à l'aide de plusieurs outils et indicateurs comptables :

- Bilan
- Compte de résultat et notamment l'analyse des soldes intermédiaires de

gestion :

- Marge commerciale
- Valeur Ajoutée : exprime la richesse créée par l'entreprise lors de ses activités

d'exploitation

- EBE : correspond à l'appréciation de la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise avant les décisions relatives aux amortissements, aux provisions, l'influence des résultats financiers et exceptionnels, l'incidence de l'impôt sur les bénéfices

- Résultat d'exploitation (REX) : il permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment de sa politique financière et de distribution

- Résultat Courant avant Impôt (RCAI) : en comparaison avec le REX il permet de mettre en évidence l'importance de la gestion financière dans la formation du résultat de l'entreprise.

- Résultat net : il ne reflète pas vraiment la capacité de l'entreprise à dégager du profit, car il est souvent influencé par des facteurs à caractère exceptionnel ou extérieur à l'exploitation. Cependant, il permet de connaître le revenu des associés.

Il est toujours important de les comparer à ce que l'on appelle des Benchmarks. Ces Benchmarks sont des points de référence permettant de pouvoir se comparer aux données sectorielles.

Le suivi des coûts peut aussi être réalisé à l'aide du service financier et du contrôle de gestion dans le calcul des coûts complets. Cela permet de connaître la valeur ainsi que les impacts exacts de nos achats.

Partie 3  
-  
Les leviers achats en officine

## Chapitre 6 – qu'est-il acheté pour une officine ?

### I. Les produits relevant du monopole pharmaceutique

La pharmacie d'officine est un commerce de vente de détail réglementé par le code de la santé publique. Une partie des ventes d'une officine est sous l'égide du monopole, en accord avec l'article L4211-1 du CSP, elle regroupe :

- La préparation des médicaments destinés à l'usage de la médecine humaine ;
- La préparation des objets de pansements et de tous les articles présentés comme conformes à la pharmacopée ;
- La préparation des générateurs, trousseaux ou précurseurs mentionnés à l'article L. 5121-1 ;
- La vente en gros, la vente au détail, y compris par internet, et toute dispensation au public des médicaments, produits et objets mentionnés aux 1°, 2° et 3° ;
- La vente des plantes médicinales inscrites à la pharmacopée sous réserve des dérogations établies par décret ;
- La vente au détail et toute dispensation au public des huiles essentielles dont la liste est fixée par décret ainsi que de leurs dilutions et préparations ne constituant ni des produits cosmétiques, ni des produits à usage ménager, ni des denrées ou boissons alimentaires ;
- La vente au détail et toute dispensation au public des aliments lactés diététiques pour nourrissons et des aliments de régime destinés aux enfants du premier âge, c'est-à-dire de moins de quatre mois, dont les caractéristiques sont fixées par arrêté des ministres chargés de la consommation et de la santé ;
- La vente au détail et toute dispensation de dispositifs médicaux de diagnostic in vitro destinés à être utilisés par le public, à l'exception des tests destinés au diagnostic de la grossesse ainsi que des tests d'ovulation.

## II. Les activités règlementées

Les autres activités de ventes sont quant à elles règlementées au travers d'une liste d'arrêtés éditée par le ministère chargé de la santé sur proposition du conseil national de l'ordre des pharmaciens (article L5125-24 du CSP). En application de ce texte l'arrêté ministériel du 15 février 2002 (modifié par l'arrêté du 18 janvier 2006) fixe la liste des marchandises dont le pharmacien peut faire commerce dans son officine (cf. annexe1)

En synthèse afin de mieux comprendre la structure commerciale d'une officine il faut distinguer les produits relatifs au monopole de ceux non relatifs au monopole.

Les produits relatifs au monopole sont pour la majorité des médicaments. Parmi ces médicaments nous retrouvons ceux soumis à une obligation de prescription de ceux non soumis à une obligation de prescription pouvant faire l'objet ou non d'un remboursement. Afin de pouvoir être remboursé les médicaments doivent répondre à certain critère cumulatif et nécessaire tels que : la prescription par un professionnel autorisé et leur présence sur la liste des médicaments remboursés (code de la sécurité sociale art L162-16 et L 162-19-1).

NB : Les chiffres clé de la rémunération d'une officine (source : éditoriale « l'officine française, le contrat d'une rente »)

- 84,4% de la rémunération provient de la vente de médicament soumis à prescription.
- 6,14 % de la rémunération provient de la vente de médicament non prescrit.
- 9,1 % provient de la vente de produit hors monopole pharmaceutique.
- 0,36 % provient des activité annexe (cf. nouveau rôle du pharmacien).

## Chapitre 7 – Comment acheter pour une officine ?

### I. Les canaux de distribution

#### A. Les différents canaux de distribution

Un canal de distribution est le chemin parcouru par le produit afin d'arriver au destinataire final, le plus souvent le client. Les canaux de distribution peuvent prendre différentes caractéristiques. Un canal de distribution peut être long, court, ou intermédiaire. Les différents acteurs des canaux de distribution sont :

- Les producteurs,
- Les grossistes,
- Les détaillants,
- Les clients / patients.

Il convient de noter que la pharmacie d'officine à deux casquettes :

- Elle est à la fois détaillante (vente aux particuliers de marchandises dans l'état d'achat ou après transformation minimale),
- Et productrice (dans le cadre de ses activités de vente de préparation magistrale et officinale).

Les acteurs de la distribution en gros de médicament jouant le rôle de fournisseur pour le pharmacien sont :

- Les fabricants,
- Les dépositaires,
- Les grossistes répartiteurs,
- Les centrales d'achat pharmaceutique (CAP),
- Et les groupements.

Avant de détailler le rôle ainsi que les avantages et inconvénients de chacun de ces acteurs, il convient de définir la notion de société d'établissement pharmaceutique afin d'en comprendre tous les aspects. Le CSP dispose à l'article L-5124 que « *la fabrication,*

*l'exportation et la distribution en gros (...) ne peuvent être effectuées que dans des établissements pharmaceutiques ».*

Au sein des acteurs, ceux disposant du statut d'établissement pharmaceutiques sont :

- Les laboratoires,
- Les dépositaires,
- Les grossistes,
- Et les CAP.

Il est aussi important de préciser que, selon le produit, certains canaux pourront ou pas être empruntés. En effet, en ce qui concerne les médicaments remboursables, leur approvisionnement ne peut se faire que par l'intermédiaire des dépositaires et des grossistes répartiteurs.

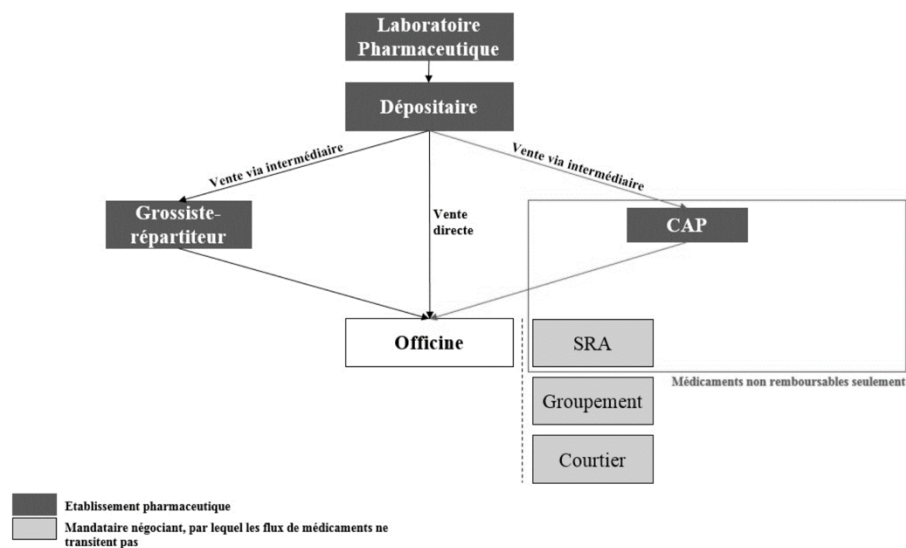


Figure 33 Les canaux de distribution d'une officine

(Source : autoritedelaconcurrence.fr)



### *B. Le circuit direct*

Les laboratoires : ils fabriquent, importent et vendent des médicaments par l'intermédiaire de dépositaire, on parle dans ce cas d'achat direct.

Les avantages de ces achats (en passant par un laboratoire) sont notamment : la possibilité de pouvoir bénéficier de certaines remises, de négocier des délais de paiement long, et de pouvoir massifier ses achats.

Il existe cependant des inconvénients liés à ces avantages comme : le fait de devoir passer des commandes importantes engendrant ainsi des immobilisations de stocks importants, les remises négociées doivent être réalisées en amont au cours d'un long processus.

Les dépositaires : ils assurent pour le compte des laboratoires la logistique de distribution en gros des médicaments. Ils prennent en charge le stockage des produits ainsi que la préparation des commandes et la distribution.

### *C. Le circuit indirect*

Les grossistes répartiteurs : le CSP à l'article L.5124-2 les définit comme « *l'entreprise se livrant à l'achat et au stockage de médicaments autres que des médicaments expérimentaux, en vue de leur distribution en gros et en l'état* ». Ils achètent aux fabricants pour les revendre aux officines. Ils détiennent la quasi-totalité des références disponibles et représentent près de 70% des achats de médicaments passés en officine.

L'avantage de passer par un grossiste répartiteur réside notamment dans le fait qu'ils disposent d'une large gamme de produit disponibles rapidement : trois livraisons par jour, les commandes peuvent se faire de boîtes en boîtes avec en amont des remises négociées stables dans le temps.

L'inconvénient principal porte sur les remises, en effet la législation les plafonne à un montant plus bas que pour les laboratoires.

Les groupement et CAP : les groupements sont constitués de pharmaciens et permettent des achats en masse. Le CSP ne reconnaît pas les groupements, ils sont donc informels et existent sous la forme de Structure de Regroupement à l'Achat (SRA), créée par le décret 2009-741 du 19 Juin 2009, leur conférant ainsi la fonction principale de négociation de l'achat de médicament non remboursés (CSP article L-5125-24). Ces structures sont souvent adossées à une CAP.

## II. La négociation des prix

Une pharmacie d'officine peut se voir accorder des remises. Les remises sont réglementées par voie législative lors du vote de la LFSS (Loi de Financement de la Sécurité Sociale).

En ce qui concerne les médicaments remboursés, les remises ne peuvent dépasser les 2,5% du PFHT sauf exception pour les génériques qui eux peuvent aller jusqu'à 40 % de remise (selon arrêté du 22 août 2014).

Il convient de noter que l'ordonnance du 8 juin 2017 précise que n'est pas prise en compte, dans l'application du plafond des remises, la marge distributeur en gros captée par le pharmacien dans le cadre de la vente directe.

**NB** : le montant de la marge maximale brute hors taxes du distributeur en gros (CAP, grossiste répartiteur et laboratoire) est fixé à 6,68 % du PFHT, avec un planché à 0,30 € et un plafond à 30,06 € (aucune marge n'étant perçue sur la partie du PFHT excédant les 450 €).

Les possibilités de négociation de prix sont :

- Franco : non-paiement du transport à partir d'un certain montant de volume achat,
- Remise de Fin d'Année (RFA) : la marge arrière est une des remises les plus appliquées, exprimée en pourcentage de vente initial obtenu auprès d'un fournisseur,
- Escomptes financiers en cas de paiement immédiat

## Chapitre 8 – Les outils d'aide à l'achat en officine

Face à un secteur pharmaceutique en pleine mutation, notamment marqué par une pression concurrentielle croissante, les enjeux en termes de rentabilité sont colossaux. Pour les officines, un des facteurs clés de succès dans la quête de rentabilité est indéniablement la gestion de ses achats. En effet il conviendra d'économiser sur les achats ce qui n'a pas pu être réalisé en termes de ventes.

Nous nous sommes intéressés aux outils d'aide à l'achat existants, à la disposition des officines. Le premier constat est qu'il a été difficile de trouver des outils/dispositions exclusivement liés à la gestion des achats en officine. Il existe des aides mais qui sont parties intégrantes d'une offre plus globale d'assistance à la gestion d'une officine. Nous pouvons les scinder en 2 catégories :

- Les outils informatiques d'une part,
- Et les solutions humaines d'autre part.

### I. Les outils informatiques

Afin d'assister les pharmaciens d'officine dans la gestion de leurs achats, des fournisseurs de logiciels de gestion intégrés se spécialisent dans le domaine pharmaceutique. A l'instar des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP) pour les sociétés industrielles, des développeurs proposent ce que nous pouvons appeler des PGI dédiés et spécialisés à destination des officines. Ces logiciels offrent une assistance globale à la gestion officinale incluant notamment des solutions d'aide aux achats pour passer des commandes justes et au bon prix. A titre d'exemple, nous pouvons citer le logiciel LGPI. Les solutions se traduisent notamment par :

NB : dans un souci de confidentialité, ci-dessous, nous avons préféré utiliser les illustrations de la démonstration officielle de LGPI disponible <https://pharmagest.com/solutions/lgpi-solution-gestion-pharmacie/>

- Une assistance quant au volume nécessaire à commander en fonction des stocks disponibles et des conditions tarifaires à jour. Grâce au module « Gestion des Fournisseurs », des commandes automatiques sont proposées aux pharmaciens. Ces derniers restent libres de valider ou non ces propositions.

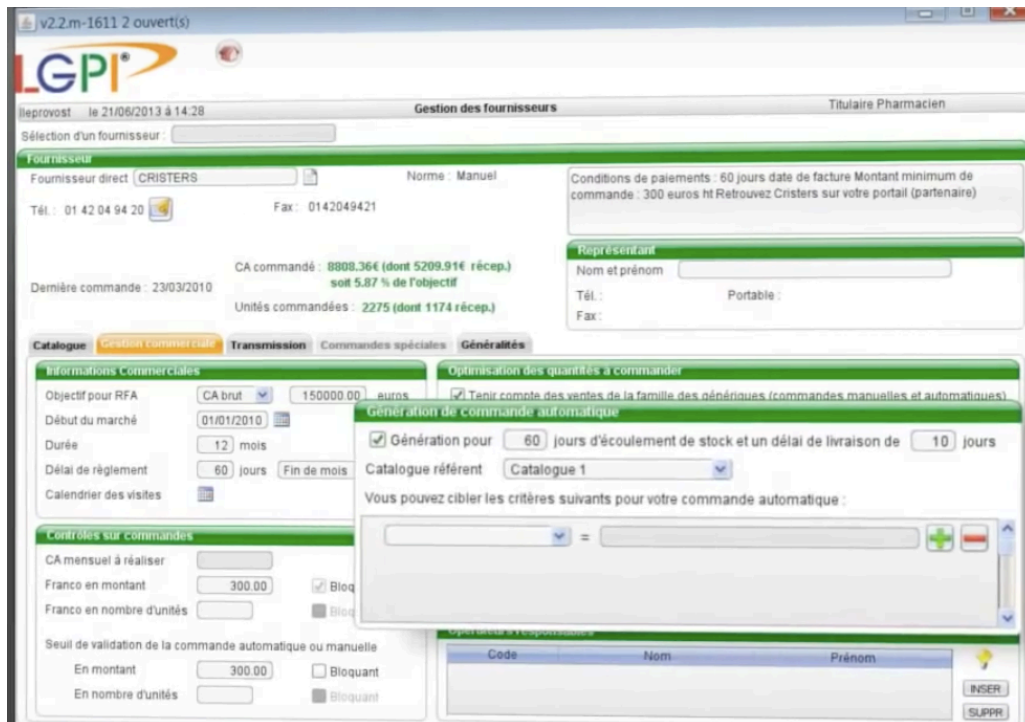


Figure 34 LGPI : exemple proposition volume à commander

- Le rapprochement du fournisseur et des catalogues partenaires afin d'optimiser le prix d'achat et relancer des négociations le cas échéant.

**LGPI** MAJ DES CATALOGUES Titulaire Pharmacien

leprovest le 21/06/2013 à 14:26

Visualisation des différences

45 modifications de Tarifs   Tout créer  
 45 modifications sur U cde  Accepter tout  
 0 modification sur Carton  Accepter tout

124 nouveaux produits  Tout créer  
 10 produits inexistants  Tout supprimer

Mettre à jour les classifications  Mettre à jour les références

**Votre catalogue**

Produit	PA Cat	Rem base	PA Cat net	U cde	Carton	Classification	Référence
AKILEINE PDR ASSECH MYCO...	6.41	19.00	5.19	1	0 10 - SPÉCIAL	370	
VITA CITRAL MAIN HYDR T/100ML	4.28	19.00	3.47	1	0 60 - DERM	157	
ECRINAL ONGL HTE RESIST B...	5.33	19.00	4.32	1	0 80 - SOINS D	441	
COUP LIFTING FLDE TENSEUR	15.57	19.00	12.61	1	0 40 - SOINS D	490	
VITACITRAL TR GEL MAIN REP	6.11	19.00	4.95	1	0 60 - DERM	252	
AKILEINE S SOL NR SPRAY/15...	6.38	21.00	5.04	1	0 10 - SPÉCIAL	142	
AKILEINE DB GALET EFF BAIN	4.93	19.00	3.99	1	0 10 - SPÉCIAL	887	
COUP DECLAT AMP LIFTING VI	4.67	0.00	4.67	1	0 40 - SOINS D	495	
CICALEINE BAUME 30ML	5.15	19.00	4.17	1	0 10 - SPÉCIAL	110	
MADAME DE NICE TOIL FL/100	10.26	19.00	8.31	1	0 90 - LES EAU	546	
VITA CITRAL SAV LIQ FL/300ML	5.45	19.00	4.41	1	0 60 - DERM	388	
AKILEINE BAIN REVITA 6X20G	5.10	19.00	4.13	1	0 10 - SPÉCIAL	645	
AKILEINE ROUGE FRAICH SPR...	6.28	19.00	5.09	1	0 10 - SPÉCIAL	363	
ECRINAL ONGL BASE ANTI-ST...	5.39	19.00	4.37	1	0 80 - SOINS D	443	
AKILEINE ROUGE BAUME RE...	5.51	21.00	4.35	1	0 10 - SPÉCIAL	269	
ECRINAL ONGLES DURCISS VI...	5.16	21.00	4.08	1	0 80 - SOINS D	444	
AKILDIA CR PROT PIED T/75ML	5.87	0.00	5.87	1	0		
AKILEINE SELS BAIN DELASS...	5.64	0.00	5.64	1	0 10 - SPÉCIAL	445	
VITACITRAL SOIN HYD DEF T7...	4.82	19.00	3.90	1	0 60 - DERM	253	
VITA CITRAL TR REPAR MAIN	4.82	19.00	3.90	1	0 60 - DERM	259	
AKILEINE ANITRANSP ACT T/5...	5.54	19.00	4.49	1	0 10 - SPÉCIAL	367	

**Tarif janvier 2011**

PA Cat	Rem base	PA Cat net	U cde	Carton
6.41	0.00	6.41	0	0
4.37	0.00	4.37	0	0
5.41	0.00	5.41	0	0
15.88	0.00	15.88	0	0
6.20	0.00	6.20	0	0
6.48	0.00	6.48	0	0
5.00	0.00	5.00	0	0
4.76	17.00	3.95	0	0
5.23	17.00	4.34	0	0
10.41	0.00	10.41	0	0
5.56	0.00	5.56	0	0
5.18	19.00	4.20	0	0
6.37	19.00	5.16	0	0
5.47	0.00	5.47	0	0
5.51	17.00	4.57	0	0
5.24	21.00	4.14	0	0
5.87	17.00	4.87	1	0
5.72	0.00	5.72	0	0
4.89	0.00	4.89	0	0
4.89	0.00	4.89	0	0
5.54	19.00	4.49	0	0

Figure 35 LGPI : exemple rapprochement fournisseur-catalogue

- Des rapports d'analyse et alertes par produit permettant une optimisation des achats. Ci-dessous une illustration des données clés délivrées par ces analyses.

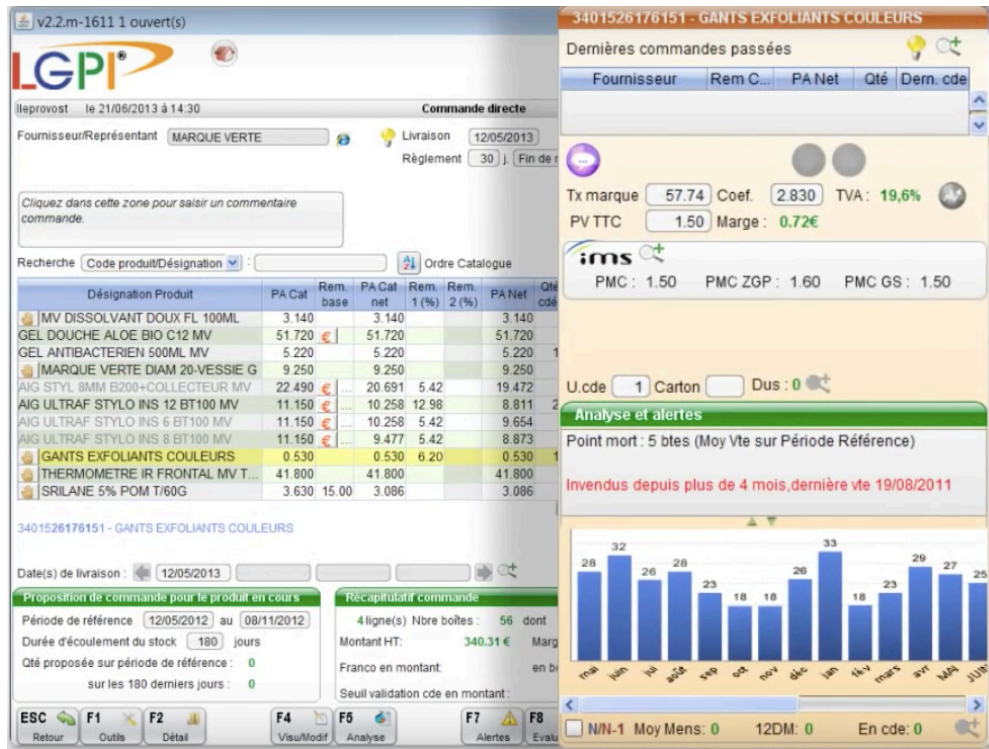


Figure 36 LGPI : exemple rapport analyse et alerte

- La possibilité d'acheter par groupement sans être dépendant d'un groupement avec centrale d'achat. L'objectif est de réunir le plus d'officines afin d'atteindre une masse critique pour laquelle le laboratoire fera une meilleure proposition commerciale. Grâce à l'intégration informatique des données, les éditeurs de logiciel rendent cela possible. Ainsi, une des officines du réseau informatique centralise la commande et la réception puis répartit les marchandises entre les autres officines. A noter : les officines ne sont pas obligées d'avoir le même logiciel pour réaliser ces achats groupés, l'éditeur se charge d'héberger l'intégration des données.

## II. Les solutions humaines

Les pharmaciens ont également à disposition des sessions de formation destinées à les aider à comprendre la fonction achat en officine. Certains groupements de pharmaciens souhaitent former les titulaires d'officines à la gestion des achats en s'inspirant des méthodes des acheteurs industriels. Ces séminaires visent essentiellement à :

- Permettre aux pharmaciens de maîtriser leur chiffres clés afin d'identifier les leviers d'achats,
- Mettre à disposition des outils de gestion achats simples et adaptés,
- Être proactifs et performants dans leurs négociations avec les laboratoires.

Quelques rares cabinets de conseil proposent, dans le cadre d'un accompagnement à la gestion des stocks, une sensibilisation à la négociation des achats.

Également nous observons en pratique que certaines officines, conscientes de l'importance de la fonction achat, recrutent des acheteurs issus d'école de commerce afin de les aider dans leur gestion quotidienne.

Partie 4  
-  
Étude de terrain



L'objectif de cette partie est de démontrer au travers d'une illustration pratique : comment la fonction achat peut être un levier d'action stratégique pour une officine ?

Préalablement à la mise en place de chaque stratégie il convient de faire un constat de la situation (une rétrospective sur soi-même). La prise de connaissance d'une société passe par une compréhension de son environnement externe (une analyse de marché), et de son environnement interne (qui est la société ?). L'analyse financière est le meilleur moyen de comprendre l'environnement interne d'une société.

Ces étapes préalables de prise connaissance vont nous permettre de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'officine.

Nous identifierons une proposition de solution pour chacune des faiblesses identifiées. Parmi ces solutions certaines nécessitent une intervention de la fonction achat en complément de l'intervention d'autres départements ; d'autres sont exclusivement du ressort de la fonction achat. Nous évoquerons rapidement les premières, et développerons de manière approfondie une proposition de démarche de stratégie d'achat pour les secondes.

## Chapitre 9 – Prise de connaissance d’une pharmacie grenobloise

### I. Analyse de marche

#### A. Situation géographique

Nous récapitulons ci-dessous les caractéristiques géographies de la pharmacie :

- Agglomération : Grenoble
- Nombre d’habitant : 443 123 habitants
- Adresse : Grenoble Hyper Centre-Ville
- Concurrence : quatre pharmacies dans un périmètre de 1 kilomètre
- La pharmacie se situe en hyper centre-ville dans une rue piétonne commerçante.

#### B. Population

Le graphique ci-dessous distingue le nombre de clients de la pharmacie par tranche d’âge.

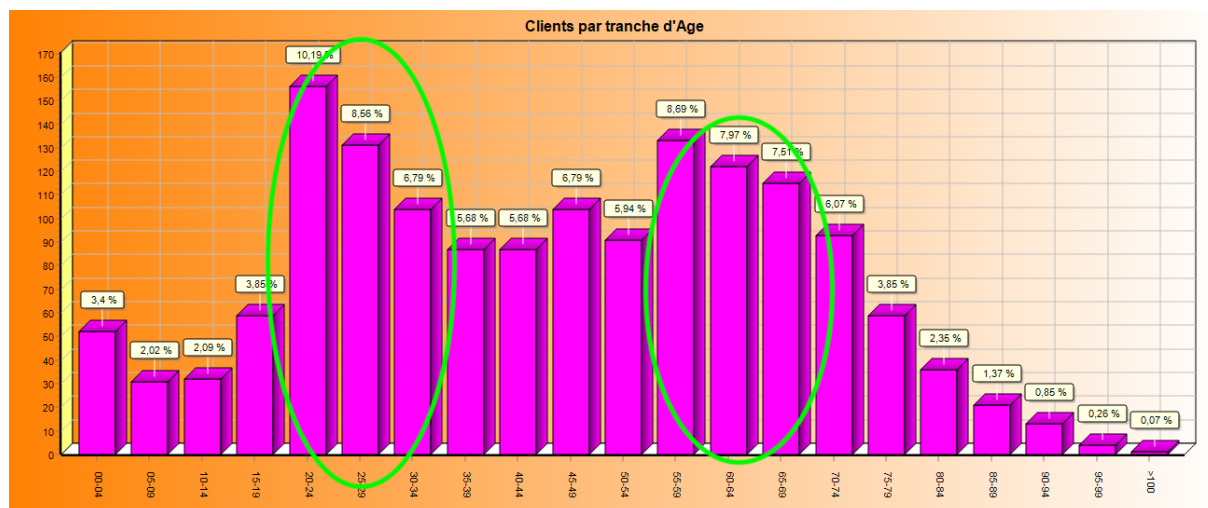


Figure 37 Nombre de clients de la pharmacie par tranche d’âge

Source : logiciel VisioPharm

Sur ce graphique extrait du logiciel VISIO-PHARM, nous remarquons que la population se scinde globalement en deux catégories :

- Personnes âgées de 20 -35 ans
- Personnes âgées de 55-75 ans

Ce premier constat permet d'ores et déjà de comprendre une partie du besoin de la pharmacie lié aux patients-clients.

### C. Structure économique

La structure présentée est assez atypique des autres structures officinales. En effet cette dernière ne présente pas un schéma de rémunération « standard ». La pharmacie tire la majorité de ses revenus par la vente des produits conseils, voir plus précisément de produits conseils émanant de sa propre fabrication (cosmétique au nom de la pharmacie, et fabrication de tisane et huile essentiels).

Nous avons analysé la structure économique entre le 15/06/2018 et le 15/06/2019, il en ressort les principaux chiffres suivants :

	Ordonnance/orthopédie	Conseil
Nombre de référence	2 216	2 053
Chiffre d'affaires (CA)	157 170	273 144
Taux CA	37%	63%
Marge	44 097	122 423
Taux de marge	28%	45%

Figure 38 Structure économique de la Pharmacie

Au sein des activités de conseil, nous avons fait un zoom sur les chiffres clés relatifs à ce qui est le cœur de métier à savoir le médicament :

	Complément Alimentaires	Médicaments conseils
CA	132 148	21 982
Taux CA conseil	48%	8%
Marge	58 980	8 126
Taux de marge	48%	7%

Figure 39 Chiffres clés relatifs à la vente de médicaments

## II. Analyse financière

### A. La démarche d'analyse financière retenue

Nous souhaitons tout d'abord commencer cette analyse en expliquant, rationalisant, la démarche adoptée.

Dans le souci d'une analyse financière pertinente et la plus proche possible de la situation présente nous avons adopté l'approche qui suit.

La société clôture ses comptes au 31 août de chaque année. Le dernier exercice clos est le 31 août 2018. La dernière situation a été établie au 30 avril 2019. Afin de raisonner à périmètre comparable nous avons choisi :

- Pour l'analyse de l'activité (flux) : de calculer un résultat projeté au 31.08.2019 que nous appellerons *31.08.2019 P* tout au long de cette analyse. Nous avons retenu comme hypothèse que la société générera le même niveau d'activité sur les 3 mois restants et avons ainsi projeté proportionnellement résultat actuel (9 mois au 30.04.2019) sur 12 mois au *31.08.2019 P*.

- Pour l'analyse de la structure financière et de la trésorerie (soldes) : le fait que les deux périodes ne comprennent pas le même nombre de mois n'est pas gênant car il s'agit de l'analyse d'une situation, d'une « photo » à un instant t. Nous avons analysé la situation des soldes au 30.04.2019 comparativement à ceux du 31.08.2018

Il est crucial d'avoir les chiffres clés en tête tout au long de l'analyse financière. Nous les avons synthétisés dans le développement ci-dessous. L'analyse et l'explication détaillée de ces chiffres est disponible dans les paragraphes suivants.

Note : les charges sont présentées négativement, les produits sont présentés positivement.

<b>Chiffres clés</b>			
<b>(En €)</b>	<b>31.08.2019 P</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>30.04.2019</b>
Chiffre d'affaires	416 376	502 037	312 282
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>42 876</b>	<b>18 780</b>	<b>32 157</b>
Résultat financier	-1975	-2 420	-1 481
Résultat exceptionnel	-193	-5 208	-145
<b>Résultat net</b>	<b>33 660</b>	<b>9 897</b>	<b>25 245</b>

Figure 40 Chiffres clés 2019 et 2018

<b>Situation Financière Synthétique (Actif)</b>			
<b>(En €)</b>	<b>30.04.2019</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>Var°</b>
Actif immobilisé	301 483	303 860	-2 376
Besoin en fonds de roulement	40 466	54 709	-14 243
Trésorerie nette de l'endettement	-175 055	-216 920	41 865
<b>Total Capitaux Investis</b>	<b>166 894</b>	<b>141 649</b>	<b>25 245</b>
Résultat d'exploitation net d'IS	26 871	17 525	9 347
<b>Rentabilité économique des capitaux investis</b>	<b>16.10%</b>	<b>12.37%</b>	

Figure 41 Situation financière synthétique

## B. L'activité et la rentabilité

Nous poursuivons notre étude par l'analyse de l'activité et de la rentabilité notamment au travers du compte de résultat détaillé. Puis, afin d'avoir une vision claire de l'activité et de la rentabilité nous allons étudier chaque poste de manière approfondie.

<b>COMPTE DE RESULTAT</b>					
(En €)	31.08.2019 P	31.08.2018	Var°	Var° %	30.04.2019
Ventes de marchandises	410 137	496 459	-86 322	-17%	307 603
Production vendue, services	6 239	5 579	660	12%	4 679
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>416 376</b>	<b>502 037</b>	<b>-85 661</b>	<b>-17%</b>	<b>312 282</b>
Reprises amortissements, dépréciations et provisions	0	451	-451	-100%	0
Autres produits	0	1 060	-1 060	-100%	0
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>416 376</b>	<b>503 548</b>	<b>-87 172</b>	<b>-17%</b>	<b>312 282</b>
Achats de marchandises	-267 596	-314 990	47 394	-15%	-200 697
Variation de stock (marchandises)	15 448	-9 646	25 094	-260%	11 586
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-628	-456	-172	38%	-471
Variation de stock (matière premières et approvisionnements)	-11 265	5 126	-16 391	-320%	-8 449
Autres achats et charges externes	-47 716	-53 726	6 010	-11%	-35 787
Impôts, taxes et versements assimilés	-5 988	-6 499	511	-8%	-4 491
Salaires, traitements et charges sociales	-52 587	-99 731	47 144	-47%	-39 440
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	-3 168	-3 780	612	-16%	-2 376
Autres charges	0	-1 066	1 066	-100%	0
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>-373 500</b>	<b>-484 768</b>	<b>111 268</b>	<b>-23%</b>	<b>-280 125</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>42 876</b>	<b>18 780</b>	<b>24 096</b>	<b>128%</b>	<b>32 157</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>172</b>	<b>317</b>	<b>-145</b>	<b>-46%</b>	<b>129</b>
<b>Charges financières</b>	<b>-2 147</b>	<b>-2 737</b>	<b>590</b>	<b>-22%</b>	<b>-1 610</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-1 975</b>	<b>-2 420</b>	<b>445</b>	<b>-18%</b>	<b>-1 481</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOT</b>	<b>40 901</b>	<b>16 360</b>	<b>24 541</b>	<b>150%</b>	<b>30 676</b>
Produits exceptionnels	0	0	0	0%	0
Charges exceptionnelles	-193	-5 208	5 015	-96%	-145
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-193</b>	<b>-5 208</b>	<b>5 015</b>	<b>-96%</b>	<b>-145</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	0	0	0	0%	0
Impôts sur les bénéfices	-7 048	-1 255	-5 793	462%	-5 286
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>33 660</b>	<b>9 897</b>	<b>23 763</b>	<b>240%</b>	<b>25 245</b>

Figure 42 Le compte de résultat détaillé

## Le CA et la Marge

Chiffre d'affaires et Marges					
(En €)	31.08.2019 P	31.08.2018	Var°	Var° %	30.04.2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>416 376</b>	<b>502 038</b>	<b>-85 662</b>	<b>-17%</b>	<b>312 282</b>
Ventes de marchandises	410 137	496 459	-86 322	-17%	307 603
Achats de marchandises	-267 596	-314 990	47 394	-15%	-200 697
Variation de stock de marchandises	15 448	-9 646	25 094	-260%	11 586
<b>Marge commerciale</b>	<b>157 989</b>	<b>171 822</b>	<b>-13 833</b>	<b>-8%</b>	<b>118 493</b>
Taux de marge commerciale	39%	35%			39%
Production de biens et services	6 239	5 579	660	12%	4 679
Achats de matières premières	-628	-456	-172	38%	-471
Variation de stock de matières premières	-11 265	5 126	-16 391	-320%	-8 449
<b>Marge production</b>	<b>-5 655</b>	<b>10 248</b>	<b>-15 903</b>	<b>-155%</b>	<b>-4 241</b>
Taux de marge production	-91%	184%			-91%
<b>Marge brute</b>	<b>152 335</b>	<b>182 070</b>	<b>-29 735</b>	<b>-16%</b>	<b>114 251</b>
Taux de marge totale	37%	36%			37%

Figure 43 Le CA et la Marge

Le chiffre d'affaires (CA) s'élève à 416 376€ au 31.08.2019 P contre 502 037€ au 31.08.2018, soit une variation de -85 662€ (-17%).

Il est constitué de 410 137€ de ventes de marchandises et 6 239€ de ventes de biens et services, soit une répartition de 99%/1% (vs une répartition de 99%/1% au 31.08.2018).

La baisse globale du CA s'explique par la baisse des ventes de marchandises pour -86 332 € légèrement compensée par la hausse de la production de bien et de services pour + 660€.

Avec -267 596€ d'achats de marchandises et 15 448€ de variation de stocks, **la marge commerciale** s'élève à 157 989€, soit un taux de 39%, contre 35% au 31.08.2018. Cette

amélioration du taux de marge reste néanmoins à nuancer, en effet elle s'explique essentiellement par une **variation de stock de marchandise positive**. Une variation de stock positive peut traduire un recul des ventes ce qui semble être le cas dans la situation présente.

Avec -628€ d'achats de matières premières et -11 265€ de variation de stocks de matières premières, la marge de production s'élève à -5 655€, soit un taux de -91%, contre 184% au 31.08.2018. L'activité de production de biens et de services génère une rentabilité négative notamment du fait de la gestion des stocks. Cette activité représentant seulement 1% du CA global cela n'impacte pas significativement la marge brute globale.

Le taux de marge brute totale s'établit ainsi à 37% et est relativement stable entre les deux périodes (vs 36% au 31.08.2018). il est à noter que ce taux diffère de la moyenne sectorielle de 32% (Chiffres CGP expertise comptable), provenant du caractère atypique du modèle économique de cette officine.

## Le Résultat d'exploitation

- Les autres produits d'exploitation

Autres produits d'exploitation					
(En €)	31.08.2019 P	31.08.2018	Var°	Var° %	30.04.2019
Transfer de charges d'exploitation	0	451	-451	-100%	0
Autres produits	0	1 060	-1 059	-100%	0
<b>Total autres produits d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1 510</b>	<b>-1 510</b>	<b>-100%</b>	<b>0</b>

Figure 44 Les autres produits d'exploitation

Les autres produits sont nuls au 31.08.2019 P contre 1 510€ au 31.08.2018, soit une variation de -1 510€ (-100%).

En 2018 ils comprenaient essentiellement la revente de périmés. A date, la gestion des périmés est en cours d'analyse, **un suivi régulier de ces derniers pourrait** permettre à la société d'augmenter ces ventes mais surtout d'encaisser les liquidités relatives à ce CA.



- Les charges d'exploitation

- Achats et charges externes

Achats et charges externes									
(En €)	31.08.2019 P	% CA	31.08.2018	% CA	Var°	Var° %	30.04.2019	% CA	
606 - Achats non stockés de matière et fournitures	1 929	0,5%	2 956	0,6%	-1 027	-35%	1 447	0%	
613 - Locations	18 663	4,5%	21 256	4,2%	-2 593	-12%	13 997	4,5%	
615 - Entretien et réparations	2 532	0,6%	3 866	0,8%	-1 334	-35%	1 899	0,6%	
616 - Primes d'assurances	2 951	0,7%	2 466	0,5%	485	20%	2 213	0,7%	
618 - Divers abonnements et formations	259	0,1%	0	0,0%	259	100%	194	0,1%	
622 - Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	6 356	1,5%	8 425	1,7%	-2 069	-25%	4 767	1,5%	
623 - Publicité, publications, relations publiques	1 113	0,3%	1 567	0,3%	-454	-29%	835	0,3%	
624 - Transports de biens et transports collectifs du personnel	0	0,0%	110	0,0%	-110	-	0	0,0%	
625 - Déplacements, missions et réceptions	1 772	0,4%	1 793	0,4%	-21	-1%	1 329	0,4%	
626 - Frais postaux et de télécommunications	1 800	0,4%	1 899	0,4%	-99	-5%	1 350	0,4%	
627 - Services bancaires et assimilés	8 672	2,1%	8 037	1,6%	635	8%	6 504	2,1%	
628 - Divers	1 669	0,4%	1 353	0,3%	316	23%	1 252	0,4%	
<b>TOTAL CHARGES EXTERNES</b>	<b>47 716</b>	<b>11,5%</b>	<b>53 726</b>	<b>10,7%</b>	<b>-6 010</b>	<b>-11%</b>	<b>35 787</b>	<b>11,5%</b>	

Figure 45 Les achats et charges externes

Les autres achats et charges externes diminuent de 6 010€ pour atteindre 47 716€ au 31.08.2019 P, soit une variation de -11%.

Cette baisse d'explique essentiellement par :

- Les charges de location : - 2 593€ (-12%)
- Les rémunérations d'intermédiaires et honoraires : - 2 069€ (-25%)
- Les entretiens et réparations : - 1 334€ (-35%)

Néanmoins atténuée par la hausse des postes suivants :

- Les services bancaires et assimilés : + 635€ (+8%)
- Les primes d'assurance : + 485€ (+20%)

En bleu est identifié le TOP 5 des postes les plus importants tant en valeur totale des autres achats et charges externes et pourcentage du CA, qu'en impact de variation.

Nous observons la mise en place d'une stratégie de réduction des coûts entre les deux périodes. En effet des efforts ont été réalisés sur les charges locatives ainsi que sur la rémunération d'intermédiaires (% de CA en baisse).

En revanche les services bancaires et primes d'assurances sont quant à eux en hausse. Il s'agit là de catégorie de charges pour lesquelles des négociations sont possibles avec les institutions. Une revue des contrats respectifs et entretien de négociation pourraient permettre à la société une meilleure maîtrise de cette nature de dépenses. L'importance du poids des services bancaires provient essentiellement des intérêts sur les découverts bancaires. Il paraît alors judicieux de poser la question de la négociation de la contraction d'un nouvel emprunt qui permettrait de réduire considérablement ces coûts bancaires.

○ Impôts et taxes

<b>Impôts et taxes</b>					
(En €)	31.08.2019 P	31.08.2018	Var°	Var° (%)	30.04.2019
<b>Contribution Economique Territoriale (CET)</b>	<b>1 261</b>	<b>1 695</b>	<b>(434)</b>	<b>-26%</b>	<b>946</b>
Formation continue	8	611	(603)	-99%	6
Taxe d'apprentissage	223	0	223	100%	167
<b>Taxes assises sur les salaires</b>	<b>231</b>	<b>611</b>	<b>(380)</b>	<b>-62%</b>	<b>173</b>
Contribution sociale de solidarité (Organic)	1 233	1 255	(22)	-2%	925
<b>Taxes assises sur le CA</b>	<b>1 233</b>	<b>1 255</b>	<b>(22)</b>	<b>-2%</b>	<b>925</b>
Autres droits	374	0	374	100%	280,4
CSG déductible	2 889	2 937	(48)	-2%	2 167
<b>Autres taxes</b>	<b>3 263</b>	<b>2 937</b>	<b>326</b>	<b>11%</b>	<b>2 447</b>
<b>Total impôts &amp; taxes</b>	<b>5 989</b>	<b>6 499</b>	<b>(510)</b>	<b>-8%</b>	<b>4 491</b>

**Figure 46 Les impôts et taxes**

Les impôts et taxes s'élèvent à 5 989€ au 31.08.2019 P contre 6 499€ au 31.08.2018, soit une variation de -510€ (-8%).

Cette diminution s'explique essentiellement par la baisse des taxes assises sur les salaires de -380€ et notamment la formation continue. Cette taxe étant directement liée au montant des salaires versés, sa diminution est le reflet direct de la réduction de personnel entre les deux périodes (cf. infra).

Nous pouvons nous poser la question de la hausse de la taxe d'apprentissage pouvant s'expliquer par l'absence d'apprentis en 2019 qui, par le passé, donné lieu à une exonération.

L'apparition en 2019 d'autres droits peut mériter des investigations supplémentaires.

○ **Charges de Personnel**

<b>Personnel</b>					
<b>(En €)</b>	<b>31.08.2019 P</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>Var°</b>	<b>Var° (%)</b>	<b>30.04.2019</b>
<b>Salaires bruts</b>	<b>31 643</b>	<b>62 332</b>	<b>-30 689</b>	<b>-49%</b>	23 732
Salaires, appointements	976	44 436	-43 460	-98%	732
Congés payés	-	-2 308	2 308	-100%	-
Indemnités et avantages divers	-	2 704	-2 704	-100%	-
Rémunération de l'exploitant	30 667	17 500	13 167	75%	23 000
<b>Charges sociales</b>	<b>396</b>	<b>13 990</b>	<b>-13 594</b>	<b>-97%</b>	297
URSSAF	220	11 202	-10 982	-98%	165
Mutuelles	71	1 260	-1 189	-94%	53
Caisses de retraites	64	3 307	-3 243	-98%	48
Assedic	41	1 864	-1 823	-98%	31
Autres organismes sociaux	-	-807	807	-100%	-
CICE	-	-2 836	2 836	-100%	-
<b>Autres éléments de rémunération</b>	<b>20 547</b>	<b>23 409</b>	<b>-2 862</b>	<b>-12%</b>	15 410
Médecine du travail	121	301	-180	-60%	91
Cotisations personnelles de l'exploitant	20 425	23 108	-2 683	-12%	15 319
<b>Total charges de personnel</b>	<b>52 585</b>	<b>99 731</b>	<b>(47 146)</b>	<b>-47%</b>	<b>39 439</b>
Taux de charges sociales	66%	60%			66%

**Figure 47 Les charges de personnel**

Les charges de personnel s'élèvent à 52 585€ au 31.08.2019 P contre 99 731€ au 31.08.2018, soit une variation de -47 146€ (-47%). Cette évolution comprend notamment une évolution de la masse salariale de -30 689€, ainsi qu'un impact lié à l'évolution des charges sociales de -16 456€. Le taux de charges sociales gagne 6 points pour atteindre 66% à la clôture.

Les salaires bruts ont considérablement diminué entre les deux périodes, ceci s'explique par une réduction drastique du personnel. En effet, face aux difficultés rencontrées, en 2019 le gérant de la société a dû se séparer de l'ensemble du personnel ne conservant qu'un contrat étudiant, et assumer seul la gestion de l'activité de la société.

Les charges sociales sont quant à elles également en baisse, en revanche le taux de charge sociales, lui, augmente. Cela s'explique par **l'absence du CICE en 2019** qui était précédemment un produit et qui par conséquent réduisait le volume des charges sociales. Le CICE étant calculé sur la masse salariale versée (hors rémunération de gérant), l'absence de ce produit est justifiée par l'absence de personnel en 2019. A noter : la variation des cotisations personnelles de l'exploitant ramenée au montant de rémunération versé entre les deux périodes mériterait une analyse sociale approfondie.

○ **Amortissements et dépréciations**

<b>Dotations et &amp; Reprises amortissements, dépréciations et provisions</b>					
<b>(En €)</b>	<b>31.08.2019 P</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>Var°</b>	<b>Var° (%)</b>	<b>30.04.2019</b>
Dot. aux amortissements et dépréciations	-3 168	-3 780	-612	16%	-2 376
Dot. provisions pour risques (Exploitation)	0	0	0	0%	0
<b>Total dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</b>	<b>-3 168</b>	<b>-3 780</b>	<b>-612</b>	<b>16%</b>	<b>-2 376</b>
Repr. provisions pour risques (Exploitation)	0	0	0	0%	0
Transferts de charge	0	451	451	100%	0
<b>Total reprises et transferts de charges</b>	<b>0</b>	<b>451</b>	<b>451</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>

**Figure 48 Les amortissements et dépréciations**

Les dotations aux amortissements et provisions représentent 3 168€ au 31.08.2019 P contre 3 780€ au 31.08.2018, soit une variation de -612€ (-16%). Elles comprennent 3 168€ de dotations aux amortissements et dépréciations relatives aux immobilisations corporelles.

Ce poste est relativement stable dans le cadre de l'activité courante et ne nécessite pas de commentaires particuliers.

○ **Autres charges de gestion**

<b>Autres charges de gestion</b>					
<b>(En €)</b>	<b>31.08.2019 P</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>Var°</b>	<b>Var° (%)</b>	<b>30.04.2019</b>
Périmés	0	1 040	-1 040	-100%	0
Charges diverses de gestion courante	0	26	-26	-100%	0
<b>TOTAL AUTRES CHARGES</b>	<b>0</b>	<b>1 066</b>	<b>-1 066</b>	<b>-100%</b>	<b>0</b>

**Figure 49 Les autres charges de gestion**

Les autres charges sont nulles au 31.08.2019 P contre 1 066€ au 31.08.2018, soit une variation de -1 066€ (-100%). Elles étaient essentiellement composées des périmés en 2018 et sont nulles en 2019 du fait de l'absence de suivi régulier de ces derniers (cf. supra)

**Résultat financier**

<b>Résultat Financier</b>					
<b>(En €)</b>	<b>31.08.2019 P</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>Var°</b>	<b>Var° (%)</b>	<b>30.04.2019</b>
<b>Charges financières</b>	<b>-2 147</b>	<b>-2 737</b>	<b>591</b>	<b>-22%</b>	<b>-1 610</b>
Intérêts emprunts et dettes	(1 403)	-1 997	594	-30%	-1 053
Intérêts bancaires et escomptes	(743)	-740	(3)	0%	-557
<b>Produit financier</b>	<b>172</b>	<b>317</b>	<b>(145)</b>	<b>-46%</b>	
Autres produits financiers	172	317	(145)	-46%	129
<b>Total Résultat financier</b>	<b>(1 975)</b>	<b>-2 420</b>	<b>445</b>	<b>-18%</b>	<b>-1 481</b>

**Figure 50 Le résultat financier**

Le résultat financier est de -1 975€ au 31.08.2019 P contre -2 420€ au 31.08.2018, soit une variation de +445€, il comprend 172€ de produits financiers (contre 317€ au 31.08.2018) et 2 147€ de charges financières (contre -2 737€ au 31.08.2018).

Le résultat financier s'améliore entre les deux périodes notamment grâce à la baisse des intérêts sur emprunts conformément aux échéanciers. Néanmoins nous observons des intérêts sur services bancaires relativement élevés pour une société de cette taille. Comme mentionné précédemment il est également possible **d'engager des négociations avec les institutions bancaires sur cette nature de dépenses.**

## Résultat exceptionnel

Résultat Exceptionnel					30.04.2019
(En €)	31.08.2019 P	31.08.2018	Var°	Var° (%)	
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>(193)</b>	<b>(5 061)</b>	<b>4 868</b>	<b>-96%</b>	<b>(145)</b>
Pénalités	(193)	(52)	(141)	272%	(145)
Charges exceptionnelles de gestion		(5 009)	5 009	-100%	-
<b>Produits exceptionnels</b>					
Produits exceptionnels de gestion	-	-	-	0%	-
<b>Total Résultat exceptionnel</b>	<b>(193)</b>	<b>(5 208)</b>	<b>5 015</b>	<b>-96%</b>	<b>(145)</b>

Figure 51 Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est de -193€ au 31.08.2019 P contre -5 208€ au 31.08.2018, soit une variation de 5 015€, il comprend -141€ de charges exceptionnelles.

Le résultat exceptionnel est maîtrisé en 2019, pas de commentaires particuliers.

## L'Excédent Brut d'Exploitation

Le résultat d'exploitation reflète la performance d'exploitation de l'entreprise par rapport à son activité. En revanche, il ne s'agit là que la performance au sens comptable qui ne reflète pas réellement la richesse créée en termes de trésorerie, de "cash". Ce résultat d'exploitation, issu des états financiers comptables de la société, est calculé comme étant la différence entre les produits et les charges d'exploitation comptabilisés au cours de la période. Or, parmi ceux-ci, figurent certains produits et charges comptabilisés de manière obligatoire mais n'affectant pas la trésorerie, nous parlons là des produits non encaissables et charges non décaissables (exemple : les amortissements et provisions). Il convient alors de retraiter ces produits et charges « calculés » dans le résultat d'exploitation afin d'avoir une vision précise de la richesse créée. Il en résulte ce qui est communément appelé l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) correspondant à la trésorerie générée au cours de la période.

Excédent Brut d'Exploitation (En €)	31.08.2019 P	31.08.2018	Var°	Var° (%)	30.04.2019
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>42 877</b>	<b>18 780</b>	<b>24 097</b>	<b>128%</b>	<b>32 157</b>
- Dotations aux amort. et aux provisions (exploitation)	-3 168	-3 780	611	-16%	-2 376
+ Rep/amt. + transf.	0	451	-451	-100%	0
+/-Autres produits et charges de gestion	0	-6	6	-104%	0
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>46 045</b>	<b>22 115</b>	<b>23 930</b>	<b>108%</b>	<b>34 534</b>

Figure 52 L'Excédent Brut d'Exploitation

Ici l'EBE est sensiblement égal au résultat d'exploitation du fait du montant relativement faible des charges et produits « calculés ». Ainsi l'analyse du résultat d'exploitation proposée ci-dessus est en ligne avec l'analyse de la richesse créée.

### Synthèse et recommandation sur la rentabilité

Malgré une activité en baisse, la rentabilité est en nette augmentation (+128%). Cela a été possible grâce une stratégie de réduction des coûts drastique notamment des charges de personnel (-47%) et une maîtrise des autres achats et charges externes (-11%). Il est à noter qu'un **suivi plus régulier des stocks de marchandises, de matières premières et de périmés ainsi que des négociations avec les institutions bancaires pourraient améliorer davantage la rentabilité de la société à l'avenir.**



### C. La structure financière et la trésorerie

Nous allons maintenant étudier la structure financière et la trésorerie de la société. Cette analyse se fait notamment au travers du bilan. Il regroupe en effet les éléments de calcul des indicateurs clés nécessaires à cet examen.

<b>BILAN</b>				
<b>(En €)</b>	<b>30.04.2019</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>Var°</b>	<b>Var° (%)</b>
Immobilisations incorporelles	300 000	300 000	0	.00%
Immobilisations corporelles	1 468	3 845	-2 376	-61.81%
Immobilisations financières	15	15	0	.00%
Stocks	75 759	72 622	3 137	4.32%
Clients	2 908	3 401	-493	-14.50%
Autres créances	10 058	7 974	2 084	26.14%
Disponibilités	7 377	7 352	25	.34%
CCA	2 189	5 485	-3 296	-60.09%
<b>Total Actif</b>	<b>399 775</b>	<b>400 694</b>	<b>-919</b>	<b>-.23%</b>
	<b>30.04.2019</b>	<b>31.08.2018</b>	<b>Var°</b>	<b>Var° (%)</b>
Capitaux propres	166 894	141 649	25 245	17.82%
Provisions R&C	0	0	0	
Dettes financières	182 432	224 272	-41 840	-18.66%
Fournisseurs	42 096	28 138	13 958	49.60%
Dettes soc. & fisc.	8 353	6 635	1 718	25.89%
<b>Total Passif</b>	<b>399 775</b>	<b>400 694</b>	<b>-919</b>	<b>-.23%</b>

**Figure 53 Le Bilan**

## Le haut de bilan – le fond de roulement

FR (En €)	30.04.2019	31.08.2018
Capitaux propres	166 894	141 649
Cumul des amortissements	56 014	53 638
Dettes MLT	77 246	116 022
Immobilisations brutes	357 497	357 497
<b>Fonds de Roulement</b>	<b>-57 344</b>	<b>-46 188</b>

Figure 54 Le Fond de Roulement

La structure financière de l'entreprise est «la colonne vertébrale" de cette dernière. En analyse financière cette "colonne vertébrale" est le fond de roulement : "FR".

Afin de disposer d'une santé financière stable et solide, il convient pour une société de disposer d'un FR positif.

Il est positif si les ressources stables (capitaux permanents) sont supérieures aux emplois stables (actifs immobilisés). Cet excédent représente la "marge de sécurité financière" de la société. Un FR positif traduit une situation d'excédent de ressources financières stables permettant à la société de faire face à ses investissements, à ses besoins en outil de travail : capitaux propres d'une part et emprunts bancaires d'autre part.

**Le FR de cette société est quant à lui négatif ce qui signifie que la société ne dispose pas d'assez ressources stables pour faire face à ses emplois stables.**

Les ressources permanentes, les capitaux propres jouent pourtant le rôle clé. Ils représentent les richesses accumulées par l'entreprise au cours des années et non encore distribuées. La capacité de l'entreprise à emprunter et à faire face à ses engagements financiers dépend du niveau de ces capitaux accumulés.

Dans cette logique, la capacité d'endettement de l'entreprise est mesurée par un ratio fondamental dans le pilotage financier qui est le ratio d'endettement et qui se calcul comme suit :

$$\text{RATIO ENDETTEMENT} = \text{CAPITAUX PROPRES} / \text{EMPRUNTS BANCAIRES.}$$

Idéalement ce ratio doit être supérieur à 1.

Dans le cas présent le ratio d'endettement est excellent, il s'établit à 1,82 en 2019 contre 1,25 en 2018. Cette amélioration est le reflet du remboursement d'une partie de l'emprunt en 2019. A noter un ratio d'endettement trop fort peut aussi être le reflet d'une faiblesse dans la gestion de trésorerie courante : **ne mobilisant pas de ressources stables supplémentaires, l'entreprise consomme potentiellement inutilement sa trésorerie courante.**

C'est ce qu'il semble être le cas ici, ramenant cela au FR négatif, il convient de se poser la question de la **souscription d'un nouvel emprunt.**

### Le cycle d'exploitation – Le BFR

BFR (En €)	30.04.2019	31.08.2018
Stocks (VB)	75 759	72 622
Clients et comptes rattachés (- avances reçues) (VB)	2 908	3 401
Autres créances brutes (dont CCA)	12 247	13 459
<b>=BESOIN D'EXPLOITATION</b>	<b>90 915</b>	<b>89 482</b>
Dettes fournisseurs	-42 096	-28 138
Dettes fiscales et sociales et autres	-8 353	-6 635
<b>=RESSOURCES D'EXPLOITATION</b>	<b>-50 449</b>	<b>-34 773</b>
<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>40 466</b>	<b>54 709</b>

**Figure 55 Le Besoin en Fond de Roulement**

Le besoin en fond de roulement (BFR) représente la différence entre l'argent détenue non disponible (stocks et crédits clients), et l'argent disponible non détenue (crédits fournisseurs, dettes fiscales et sociales). Le BFR est un "décalage" de trésorerie. Lorsqu'il est positif, il s'agit d'un besoin, c'est-à-dire que la trésorerie à recevoir est supérieure à celle devant être remboursée. Cela traduit un manque d'argent, qui doit normalement être couvert par l'excédent issu de la structure financière, le FR.

Dans le cas présent le FR est négatif ce qui accentue le manque d'argent. Comme évoqué précédemment, la souscription **d'un nouvel emprunt pourrait s'avérer pertinente** dans un objectif d'assainissement de cette situation de besoin.

### La trésorerie générale – L'équilibre financier – La solvabilité

	30.04.2019	31.08.2018
FR et BFR	-97 809	-100 897

Figure 56 L'équilibre financier

La trésorerie traduit l'équilibre financier et s'analyse comme étant la différence entre le FR et le BFR.

$$\text{FR-BFR} = \text{TRESORERIE.}$$

Il s'agit d'un critère essentiel dans l'analyse financière d'ensemble. Principal élément des actifs circulants elle permet de faire face aux engagements à court terme.

La trésorerie globale de la société est négative mais s'est légèrement améliorée entre les deux périodes. Cette amélioration s'explique notamment par un BFR moins important en 2019 notamment « grâce à » ou « à cause de » la hausse de l'encours fournisseurs. Ce regain est par conséquent à nuancer car il est probablement le résultat du non-paiement des dettes fournisseurs. A l'inverse il peut être tout simplement lié à un effet conjoncturel.

Il est alors pertinent d'analyser la solvabilité de la société à court terme. La société est-elle capable de faire face à ses paiements à court terme (dettes fournisseurs et fiscales et sociales), avec ses actifs réalisables, c'est à dire : créances clients et trésorerie ?

En l'espèce, la solvabilité n'est pas assurée : les créances clients et disponibilités ne permettent pas de faire face aux dettes d'exploitation. Cette solvabilité négative traduit l'incapacité de la société à faire face à ses obligations en matière de paiement à court terme.

**Une réaction immédiate est nécessaire** afin de poursuivre l'exploitation. Des solutions de financement de court terme sont à rechercher auprès des tiers, clients et/ou fournisseurs, et bien sûr auprès des partenaires financiers.

## Le tableau de financement

L'analyse de la variation de trésorerie au cours de la période permet de comprendre comment et pourquoi celle-ci a évolué. Cette analyse vient en complément du développement précédant au cours duquel nous avons examiné la trésorerie résiduelle, à la clôture de l'exercice.

Cette analyse supplémentaire permet notamment de répondre aux questions suivantes : la société a-t-elle dégagé de l'argent, au cours de la dernière période, si oui combien ? Sera-t-elle en mesure de faire face à ses engagements financiers à court terme ? Sera-t-elle en mesure de faire face aux remboursements d'emprunt ? ...

Dans le cas présent au cours de la dernière période, la trésorerie a évolué comme suit :

(En €)	Flux de trésorerie sur la période clos le	30.04.2019
<b>Résultat net</b>		<b>25 245</b>
<b>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité</b>		<b>2 376</b>
- amortissements, dépréciations, provisions et quote-part de subventions		2 376
- variation des impôts différés		0
- plus values de cession, nettes d'impôt		0
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>27 621</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement liés à l'activité</b>		<b>12 712</b>
- créances clients		493
- variation des stocks		-3 137
- CCA et autres débiteurs et créditeurs		1 212
- dettes fournisseurs		13 958
- comptes courants Interco		-1 532
- dettes fiscales		2 100
- dettes sociales		-382
- avances clients		0
	<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>40 333</b>
<b>Variation de la valeur brute des immobilisations</b>		<b>0</b>
- dont acquisitions d'immobilisations		0
- dont cessions d'immobilisations, nettes d'impôt		0
	<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>0</b>
<b>Dividendes versés aux actionnaires</b>		<b>0</b>
<b>Augmentation de capital en numéraire</b>		<b>0</b>
<b>Subventions</b>		<b>0</b>
<b>Variation des emprunts</b>		<b>-21 647</b>
- dont émission d'emprunts (à inscrire manuellement)		0
- dont remboursement d'emprunts (à inscrire manuellement)		0
	<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-21 647</b>

	Flux de trésorerie sur l'exercice clos le	30.04.2019
	Trésorerie à l'ouverture	-49 458
	Trésorerie à la clôture	-30 772
	<b>Variation de trésorerie</b>	<b>18 687</b>
	Flux net de trésorerie généré par l'activité	40 333
	Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	0
	Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-21 647
	<b>Variation de trésorerie</b>	<b>18 687</b>

Figure 57 Le tableau de financement

Sur les 9 derniers mois écoulés, nous observons que la société :

- Grâce à son activité a généré un flux de trésorerie positif de 40 333€, ce qui est relativement convenable,
- N'a effectué aucune opération d'investissement,
- A eu recours à des opérations de financements, notamment le remboursement de l'emprunt existant pour -21 647€

Ainsi la société a généré un flux de trésorerie net positif de 18 687€ sur les 9 derniers mois.

### **Synthèse et recommandation sur la trésorerie**

La société dispose d'un FR négatif et d'un BFR positif résultant ainsi à une situation structurelle de besoin. Nous notons que le ratio d'endettement est quant à lui excellent ce qui pourrait permettre la souscription d'un emprunt complémentaire afin de ne pas consommer inutilement de la trésorerie à court terme. Cela est envisageable dans l'hypothèse où la trésorerie à court terme permettrait de faire face à une nouvelle échéance récurrente d'emprunt.

La solvabilité à court terme est quant à elle négative traduisant ainsi une incapacité à faire face à ses engagements financiers à court terme. Sur les derniers mois la société a généré une trésorerie nette positive néanmoins nous pouvons supposer que cela puisse être le résultat du non-paiement de certaines dettes fournisseurs.

Afin de remédier à cette situation, comme mentionné précédemment la société pourrait se poser la question de la souscription d'un nouvel emprunt. En revanche il convient de mentionner que cela doit être mesuré en fonction de sa réelle capacité de remboursement à court terme, soit en fonction de sa trésorerie nette positive dégagée sur les derniers mois.

Dans l'hypothèse d'une activité constante et afin d'assainir une situation financière passée dégradée, un emprunt d'un montant très limité (n'excédant pas la trésorerie nette positive dégagée) pourrait être la solution. Il permettrait d'ailleurs de réduire le montant des découverts bancaires et donc les coûts de frais bancaires associés.

Dans l'hypothèse d'une activité en croissance et en maintenant les efforts déjà réalisés en termes de réduction des délais de règlement client et allongements des délais fournisseurs, la société pourrait sur le long terme assainir sa situation sans recours à un nouvel emprunt.

Afin d'éviter un emprunt, ou pallier un potentiel refus d'attribution d'emprunt, la société peut aussi se retourner vers ses achats, vers sa fonction achat. La rationalisation de ses achats grâce à la définition précise son besoin pourrait lui procurer des économies, et aussi lui permettre de mieux gérer ses stocks et les besoins clients. Afin de gagner de la trésorerie à court terme elle peut revoir ses délais de paiement fournisseurs pour certains laboratoires à délais de paiement court (30 jours après réception de facture).

#### D. Synthèse générale

Forces	Faiblesses
Maintien du taux de marge global malgré une baisse de l'activité et de ressources humaines	Baisse de l'activité
Réactivité, mesures d'assainissements :	Gestion des frais bancaires
o Réduction des charges de personnel	Gestion des coûts des services d'assurance
o Maîtrise des autres achats et charges externes	Gestions des stocks de marchandises et de matières premières
o Flux de trésorerie net positif sur les derniers mois	Gestion des périmés
	Activité de production de bien et de services déficitaires
	Gestion globale de la trésorerie
	Solvabilité à court terme négative, nécessité de rechercher des solutions de financement à court terme

**Figure 58 Forces et Faiblesses de l'officine**

## Chapitre 10 – Diagnostic achat

### IV. Constats et objectif

L'analyse de marché ainsi que l'analyse financière précédemment menées, ont permis de mettre en évidence les faiblesses de la pharmacie. Nous nous sommes intéressés à chacune des faiblesses identifiées et nous sommes demandé comment la fonction achat pouvait être une source de solution ? En quoi la fonction achat peut constituer un levier d'action ?

<b>Faiblesses constatées</b>	<b>Solution achat proposée</b>
<b>Baisse de l'activité</b>	Rationalisation des achats en fonction de la baisse d'activité
<b>Gestion des frais bancaires</b>	Négociation avec les établissements bancaires Suppression d'une banque
<b>Gestion des coûts des services d'assurance</b>	Négociation et Revue des offres existantes et sélection : MACSF ? Médicale ?
<b>Gestion des stocks de marchandises et de matières premières</b>	Réalisation d'une segmentation du portefeuille achat visant à son analyse ainsi que celle du panel fournisseur Négociations contractuelles portant sur les délais de paiement fournisseurs Négociations contractuelles relatives aux stocks de consignation
<b>Gestion des périmés</b>	Réaliser régulièrement des inventaires tournants
<b>Activité de production de bien et de services déficitaires</b>	S'agissant d'une activité de production dont le coût principal est la main d'œuvre, la fonction achat n'a qu'un impact très marginal
<b>Gestion globale de la trésorerie</b>	<b>Réalisation et analyse d'une segmentation du portefeuille achat</b> <b>Rationalisation du panel fournisseur grâce à la segmentation du portefeuille achat et son analyse</b> <b>Négociations contractuelles portant sur les délais de paiement fournisseurs</b>



	<b>Négociations contractuelles s'agissant des stocks de consignation (en officine, un stock prend 5% de sa valeur par mois)</b>
<b>Solvabilité à court terme négative, nécessité de rechercher des solutions de financement à court terme</b>	S'agissant d'une faiblesse financière, le département financier sera plus à même d'apporter une solution appropriée à cette faiblesse. La fonction achat pourra venir en support des éventuelles analyses, benchmarks et négociations à engager.

**Figure 59 Solutions achat face aux faiblesses**

La fonction achat contribue à chacune des faiblesses identifiées, mais de manière plus ou moins importante.

Nous observons que les solutions apportées par la fonction achat sont clés dans la résolution de certaines faiblesses et notamment pour l'amélioration de la **Gestion globale de trésorerie**. D'ailleurs, les solutions à mettre en place dans ce cadre constituent également une réponse à la faiblesse relative à la gestion des stocks de marchandises et de matières premières.

Nous avons ainsi choisi de cibler notre analyse sur : les leviers d'achats possibles dans le cadre de l'amélioration du niveau de trésorerie. **Globalement, il s'agit ici de démontrer en quoi l'implémentation d'une stratégie achat peut être clé dans la résolution des problèmes de trésorerie de l'officine.**

Nos premières réflexions ont abouti au premier constat suivant : l'absence d'une structuration des achats, d'une professionnalisation des achats (qu'est-il vraiment acheté, auprès de qui ? dans quelles conditions ? avec quelles marges de manœuvre ? ...)

En effet, hormis l'existence d'un simple découpage juridictionnel faisant état de deux listes :

- Une liste de produits exclusivement réservés à la vente en pharmacie, constituant la racine même du monopole officinal,
- Une liste exhaustive de produit pouvant être vendus en officine.

Aucune réelle segmentation permettant une analyse stratégique des achats existe en officine.

Ainsi une segmentation opérationnelle relative à l'offre produit apparaît comme primordiale. **Plus précisément, il s'agit ici de créer et implémenter une segmentation opérationnelle de l'offre proposée par une officine visant à mettre en évidence les produits pour lesquels la mise en place d'une stratégie achats constitue un levier d'action significatif à l'amélioration de la Gestion de trésorerie.**

## V. Travaux effectués et résultats

Pour ce faire, nous avons procédé selon les étapes chronologiques suivantes :

- Identification du périmètre d'action ouvert au pharmacien,
- Description et détail du scope identifié,
- Identification des segments stratégiques clés,
- Analyse approfondie des segments stratégiques clés,
- Restitution des rapports et résultats.

### *D. Identification du périmètre d'action ouvert au pharmacien*

Il convient tout d'abord de noter que le champ d'action des pharmaciens sur les produits vendus n'est pas absolu. En effet, s'agissant d'un domaine réglementé et sensible (santé), la vente, et par conséquent aussi l'achat, de certains produits sont soumis à une réglementation stricte.

Les volumes de certaines catégories de produit sont sous le contrôle des prescripteurs, et les prix sous le contrôle de l'État. Il convient alors d'exclure de notre travail ces catégories qui ne laissent pas de porte ouverte à la mise en place d'une stratégie achat ; et mettre en évidence le périmètre d'action du pharmacien.

Les produits indépendants de toute stratégie d'achats sont : les médicaments princeps remboursés, sous ordonnance dans le cadre d'une stratégie orientée vers une part plus importante de vente parapharmaceutique que de médicament.

Les produits dépendants donc pouvant être impactés par une stratégie d'achat et qui entrent donc dans le périmètre d'action sont :

- Le selfcare (ou automédication),
- La parapharmacie,
- Les marchés spécifiques,
- Les médicaments génériques dont la délivrance est, certes règlementée, mais pour lesquels les négociations avec les laboratoires sont possibles dans une certaine mesure.

#### *E. Description et détail du scope identifié*

Nous nous sommes ensuite attachés à détailler le scope identifié, afin de mettre en évidence ses caractéristiques précises, et donc implémenter une stratégie la plus pertinente possible.

#### **Segment du self care**

Le « self care » ou automédication en français se divise en trois activités principales :

- Le médicament OTC : propriété curative et préventive à l'égard des maladies par une action pharmacologique, immunologique et métabolique. Ce segment est dominé par l'homéopathie et l'allopathie ;
- Les dispositifs médicaux : ils se distinguent du médicament par leur action physique et mécanique ;
- Et les compléments alimentaires : ils n'ont pas le statut de médicament (absence d'AMM), cependant ils possèdent une allégation de santé.

#### **Le segment de la parapharmacie**

De manière générale le segment de la parapharmacie est dominé par l'activité englobée par la dermo-cosmétique et par les produits à usage familiaux (produit de la femme, produit enfants/nourrissons et produit du quotidien).

Ayant créé sa propre marque de dermo-cosmétique, la particularité de cette pharmacie provient du fait que son activité dermo-cosmétique émane du pharmacien lui seul.

### Le segment du marché spécifique

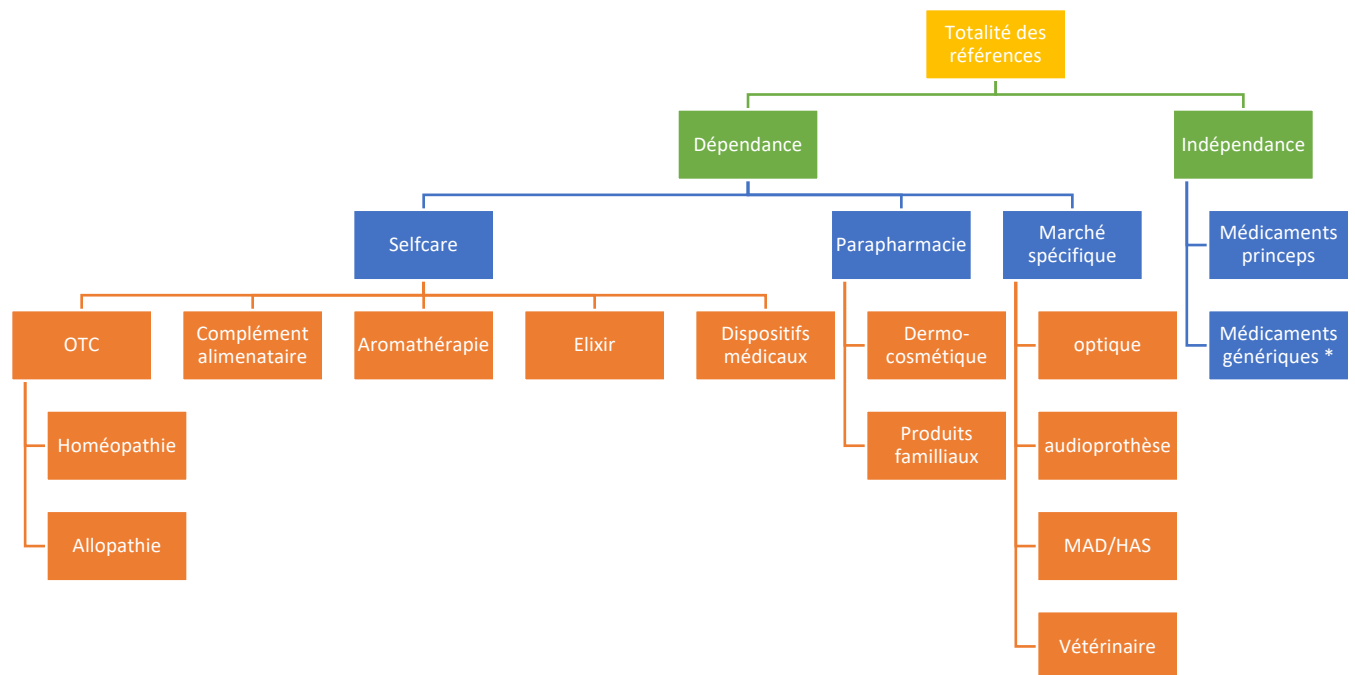
Le segment du marché spécifique n'a pas de grande place au sein des modèles économiques. On peut cependant en citer certaines activités telles que :

- Optique
- Audioprothèse
- Maintien à domicile / Hospitalisation à domicile
- Vétérinaire
- ...

### Le segment générique

Contrairement au médicament princeps, le médicament générique jouit d'une coercition législative de politique tarifaire moins importante qui laisse certaines marges de manœuvre à une négociation.

Le schéma ci-dessous propose un récapitulatif de notre proposition de segmentation :



*\* la délivrance est certes règlementée en revanche les négociations avec les laboratoires sont possibles jusqu'à 40% de remise*

**Figure 60 Schématisation de notre proposition de segmentation**

## *F. Identification des segments stratégiques clés*

Une fois une première segmentation réalisée, la seconde étape a été d'identifier les segments stratégiques pour l'officine.

La réflexion a été double : portée à la fois sur la base d'une analyse telle que la création d'un Pareto fournisseur en CA cumulé, ainsi que par une analyse de la marge brute combinée par une analyse empirique.

En effet il ne faut pas oublier qu'un pharmacien est un professionnel libéral et qu'une partie de la stratégie entreprise lui est propre et basée sur des connaissances et un savoir terrain. Cette réflexion traduit parfaitement le caractère mixte d'une officine.

Le panel fournisseur est constitué de 320 laboratoires.

A l'aide de la loi de Pareto nous avons pu mettre en évidence les fournisseurs de « classe A » c'est-à-dire les 20 % des acteurs qui représentent 80 % de la valeur en CA cumulé.

### **Figure 61 Les fournisseurs de classe A selon Pareto**

Nous remarquons que seulement 13% des laboratoires (sur un total de 45 laboratoires correspondant à 20 % de 320), représentent 80 % du CA cumulé.

Parmi ces laboratoires, les segments considérés comme stratégiques par le pharmacien et nous-même sont :

- Le self care au sein duquel nous retrouvons :
  - Les compléments alimentaires,
  - L'homéopathie,
  - L'aromathérapie,

- Et les élixirs.
- La parapharmacie au sein de laquelle nous avons sélectionné :
  - La dermo-cosmétique
- Le générique

Rappelons ici que ces segments ont été mis en évidence sur la base de nos discussions avec le pharmacien, son jugement professionnel et son expérience terrain riche d'une douzaine d'année.

Les compléments alimentaires ont été sélectionnés sur la base des chiffres de la pharmacie. Ils représentent une part de 48% du CA<sub>Dépendant</sub> et 48% de la marge brute générée.

L'homéopathie et les élixirs représentent respectivement une part de 7,5% et 4%. Le choix de les retenir en segment stratégique est en lien avec la vision propre de la pharmacie qui souhaite baser sa médication sur des produits non chimiques.

#### *G. Analyse approfondie des 6 segments stratégiques clés identifiés*

Pour chacun des 6 segments identifiés nous avons décidé de raisonner selon le marché de laboratoire. Cette méthode a pour intérêt de faciliter la négociation commerciale, d'éviter les surstocks, et enfin de clarifier son conseil en adéquation avec la demande. La méthodologie reste sensiblement la même d'un laboratoire à un autre, avec cependant certaines nuances et spécificités.

De manière globale nous avons décidé de porter nos analyses sur :

- Le CA car il reflète l'activité ;
- La marge brute car elle reflète l'argent généré par le simple acte de vente ;
- Le pourcentage de remise ;
- Le nombre de vente sur une année ;
- Le stock restant ;

Dans la mesure où la stratégie est de rationaliser afin de regrouper et massifier ce qui est créateur de valeur, nous avons décidé de **créer un indicateur** nommé « **potentiel achat** »

qui permet de donner une idée du nombre d'unité à acheter sur une année afin d'avoir un poids conséquent face au fournisseur. En effet, certaines politiques de prix fournisseurs ne sont pas basées sur un produit cible, mais sur une quantité totale de produits achetés parmi ses références (on parle d'unité achat) permettant de bénéficier de remises. Cet indicateur a été calculé en retranchant la valeur du stock à ce qui s'est vendu l'année précédente.

Exemple :

- Si pour un laboratoire L, un produit P<sub>1</sub> a été vendu à hauteur de 100 unités sur l'année et qu'à la fin de cette année il reste en stock de 10 unités, alors le potentiel achat sera égal à 90 unités :

$$\text{Pot}_{\text{achat}} = 100 - 10 = 90 \text{ unités.}$$

Ainsi en cumulant tous les produits P, P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub> ..., nous aurons la totalité des unités achetées pour ce laboratoire et cela nous permettra de renforcer notre négociation.

### **Les compléments alimentaires :**

Au sein des compléments alimentaires, nous avons sélectionné les laboratoires les plus stratégiques sur la base de leur CA. En effet le CA compléments alimentaires s'élève à 132 148 euros, les laboratoires sélectionnés représentent un CA total cumulé de 127 089 euros soit près de 96 % du total.

Dans un souci de confidentialité nous appellerons les laboratoires de compléments alimentaires : les L.C.A pour **L**aboratoire **C**omplément **A**limentaire chacun numéroté à la suite. Ainsi sept laboratoires ont été étudiés.

### **L'homéopathie :**

Le marché de l'homéopathie connaît un tournant sans précédent en France. Une décision gouvernementale en faveur du déremboursement a été décidée le 09 Juillet 2019. Ainsi, la partie remboursée de l'homéopathie qui jusque-là jouissait d'une TVA réduite à 2,5% verra son prix augmenter et par conséquent sa demande diminuer. Dans un tel contexte, il a été décidé d'analyser les ventes passées afin de pouvoir sélectionner les produits les plus vendus et ainsi limiter l'impact de la loi.

### **Les Élixirs :**

Les élixirs représentent seulement 2% du CA<sub>dépendance</sub>, cependant ils s'inscrivent dans le désir de substitution de médicaments chimique au profit de produit plus naturels.

### **L'aromathérapie :**

L'étude du marché de l'aromathérapie est particulière dans la mesure où cette activité à pendant longtemps trouvé son public au sein de la pharmacie. Cependant, à cause de la baisse d'activité cette branche a été délaissée. Ainsi, la décision du pharmacien de relancer ce segment d'activité au sein de son officine, nous a amené à redéfinir les besoins de la population en le couplant à ceux de la pharmacie.

### **La parapharmacie :**

La totalité de la dermo-cosmétique de la pharmacie est issue de la gamme créée par le pharmacien lui-même en lien avec un laboratoire. Ces produits sont l'empreinte même de la pharmacie. Leur analyse permettra de repérer les produits les plus vendus de la gamme et ainsi pouvoir orienter ses choix avec le laboratoire fabriquant.

### **Les génériques :**

La part des génériques représente le seul levier possible afin d'améliorer sa trésorerie dans le segment des médicaments remboursés. Notre analyse ne s'est pas basée sur les remises laboratoires, mais plus sur la gestion réglementaire des taux de substitution obligatoires fixées par l'état. En effet, la sécurité sociale fixe des taux de substitution obligatoires à atteindre pour certaines familles de produits Princeps – Générique et rétribue en contrepartie les pharmaciens.



## H. Rapports et résultats

Les différentes analyses ont conduit à la production d'un dossier visant à l'adoption d'un plan d'action : prise de décision.

### **Compléments alimentaires** : tableaux bilan achats

Laboratoire	Total achats	Nombre de référence (unité)	CA HT	Marge (€)	Taux de marge	Taux de remise	Nombre d'unité vendue	Stock	Potentiel achat
L.C.A <sub>1</sub>	17 868 €	91	20 148,37 €	8072,37 €	36%	28%	1070	211	859
L.C.A <sub>2</sub>	4190,6 €	26	8993,67 €	4929,40 €	49%	33%	662	232	430
L.C.A <sub>3</sub>	19421,51 €	71	29093,34 €	13059,29 €	45%	9%	1595	294	1301
L.C.A <sub>4</sub>	10 268,95 €	67	18840,67 €	7864,56 €	39%	24%	1160	328	802
L.C.A <sub>5</sub>	7911 €	73	8106,24 €	3667,93€	45%	44%	525	772	-97
L.C.A <sub>6</sub>	15139,03 €	50	28702,92 €	13333,85 €	48%	24%	2153	370	1783
L.C.A <sub>7</sub>	6595,4 €	51	10344,95 €	4900,37€	46%	8%	328	96	232

**Figure 62** Analyse compléments alimentaires

**Les Élixirs** : Bilan Achats Élixirs 15/06/2018-15/06/2019

Total achats	Nombre de référence (unité)	CA HT	Marge (€)	Taux de marge	Taux de remise	Nombre d'unité vendue	Stock	Potentiel achat
3451,25 €	150	5565,21 €	2537,284 €	45%	14%	545	162	383

**Figure 63 Analyse Élixirs**

**Dermo-cosmétique** :

Total achats	Nombre de référence (unité)	CA HT	Marge (€)	Taux de marge	Taux de remise	Nombre d'unité vendue	Stock	Potentiel achat
32625,97 €	134	60461,75 €	32278,50 €	50%	15%	1351	4447	-3096

**Figure 64 Analyse Dermo Cosmétique**

### Les génériques :

Ce tableau présente les génériques à objectif dont les seuils de taux de substitution n'ont pas été atteints par la pharmacie. Il est à noter que le L.G<sub>1</sub> est le laboratoire référence que la pharmacie a décidé de choisir afin de s'approvisionner en médicament générique de manière directe.

N° grp	Générique	Princeps	Taux de substitution	Objectif Substitution	L.G <sub>1</sub>	L.G <sub>2</sub>	L.G <sub>3</sub>	L.G <sub>4</sub>	Patient - princeps	NS
1182	Escitalopram 20 mg/mL sol buvable goutte	Seroplex 20 mg/mL sol buvable goutte	0	90	SUPPRIMÉ					
1418	Ezetimibe 10 mg / Simvastatin 40 mg	Inegy 10 mg /40 mg	0%	65%	22%	43,70 %	NFP	43,70 %	1	0
882	Repaglinide 0,5 mg	Novonorm 0,5 mg	0%	90%	22,10%	43,70 %	34,30 %	43,70 %	1	0
884	Repaglinide 2 mg	Novonorm 2 mg	0%	90%	22,10%	43,70 %	15,60 %	43,70 %	1	1
1022	Gliclazide 60 mg cpr sécable LM	Diamicron 60 mg cpr saécable LM	8%	90%	25,50%	46,20 %	19,30 %	46,20 %	2	2
1266	Duloxétine 30 mg gél gastro résistante	Cymbalta 30 mg gél gatsro résistante	8%	85%	22,50%	22,30 %	9%	20,50 %	3	1
1267	Duloxétine 60 mg gél gastro résistante	Cymbalta 60 mg gél gatsro résistante	13%	85%	22,50%	43,90 %	9%	20,50 %	3	1
969	Ezomeprazole 40 mg cpr pél	Inexium 40 mg cpr pél	32%	85%	30%	44%	44%	44%	3	3
831	Clopidogrel 75 mg	Plavix 75 mg	46%	80%	17%	43,70 %	43,70 %	43,70 %	5	2
14	Oméprazole 20 mg gél gastro résistante	Mopral 20 mg - Zoltium gél gastro résistante	69%	95%	17%	44,80 %	45,20 %	40,00 %	3	1
1312	Rosuvastatine 5 mg cpr pél	Crestor 5 mg cpr pél	70%	81%	22,80%	43,70 %	43,70 %	43,70 %	2	0
31	Metformine (chlorhydrate) 500 mg cpr pél	Glucophage 500 mg cpr pél	79%	95%	17%	27,40 %	43,3	51,60 %	1	1
913	Atorvastatine 10 mg	Tahor 10 mg	81%	95%	29,40%	44,60 %	44,80 %	44,60 %	3	2
917	Atorvastatine 80 mg	Tahor 80 mg	83%	95%	17%	44,60 %	44,80 %	44,60 %	1	1
1072	TRAMADOL (CHLORHYDRATE DE) 37,5 mg + PARAC...TAMOL 325 mg cpr pél	IXPRIM 37,5 mg/325 mg - Zaldiar 37,5 mg/325 mg cpr pél	86%	90%	16,80%	51%	26,70 %	51,00 %	3	2
914	Atorvastatine 20 mg	Tahor 20 mg	87%	95%	29%	44,60 %	44,80 %	44,60 %	1	1
795	Montelukast 10 mg	Singulair 10 mg	88%	90%	17%	43,80 %	43,80 %	43,80 %	1	1
374	Ramipril 5 mg cpr sécable	Triatec 5 mg cpr sécable	92%	95%	17%	45,50 %	45,50 %	40%	1	0
33	Metformine (chlorhydrate) 1000 mg cpr pél	Glucophage 1000 mg cpr pél	93%	95%	17%	49,50 %	18,30 %	18,30 %	1	1

**Figure 65 Analyse des Génériques**

### Homéopathie :

Total achats	Nombre de référence (unité)	CA HT	Marge (€)	Taux de marge	Taux de remise	Nombre d'unité vendue	Stock	Potentiel achat
6673,19 €	595	9952,27 €	4715,67 €	47%	4%	514	792	186

**Figure 66 Analyse Homéopathie**

### Aromathérapie :

En ce qui concerne les huiles essentielles, nous avons réalisé une étude globale du marché en recoupant avec les données sectorielles et celles de la pharmacie.

Il a été mis en évidence que sur le marché français il existait une moyenne de 150 références, la pharmacie en compte 62.

En annexe est présenté un tableau regroupant le portefeuille des huiles essentielles de la pharmacie en les confrontant aux données sectorielles.

## VI. Conclusion

### *1. Prise de décision-Recommandation achat*

Sur la base des éléments factuels obtenus grâce à notre segmentation opérationnelle et de l'analyse de marché ainsi qu'à nos discussions avec un pharmacien (riche de son expérience professionnelle et relationnelle avec ses partenaires), nous recommandons le plan d'action suivant par segment stratégique :

- De manière générale pour chaque segment : il conviendra de classer les produits par montant de marge brute dégagée, du montant le plus important au moins important, et retravailler les remises sur les produits les plus vendus.

En effet l'expérience a montré que pour certains segments les remises laboratoire pouvaient atteindre jusqu'à 40 %, or pour les compléments alimentaires ou les élixirs cela n'est pas le cas.

- Concernant l'homéopathie : aucune décision ne peut être prise à la lumière des changements législatifs actuels, il sera alors du devoir du pharmacien de se rapprocher des médecins homéopathes et des laboratoires afin de mieux cibler son portefeuille achat grâce à la mise en évidence des indicateurs clés présentés.

- Les Génériques : le laboratoire L.G<sub>1</sub> est le laboratoire de référence choisi par le pharmacien. On observe que ce laboratoire ne remplissait pas les mêmes conditions de remise que ses concurrents, une négociation est possible. Concernant l'atteinte des objectifs de taux de substitution fixés par l'état, pour la plupart cela est due à la mention « Non Substituable » qui empêche donc la substitution par le pharmacien.

- L'aromathérapie : un rapprochement par rapport aux données du marché a été réalisé, cela a permis à la pharmacie de pouvoir passer une commande associant à la fois le besoin global de la population et celui des patients/clients habitués de la pharmacie. Nous observons par ailleurs que certaines huiles essentielles ont été vendues à perte, ainsi l'analyse permettra au pharmacien d'appuyer ses négociations sur les remises.

#### *J. Limite de l'étude*

Une des limites de cette étude peut résider dans le fait qu'elle porte sur une année glissante et non sur une année comptable. Ainsi au moment où l'extraction des données ont été réalisées, l'inventaire de l'année en cours n'avait pas pu être encore réalisé et donc des erreurs des stocks ont pu se glisser dans les données, altérant ainsi la solidité de l'étude. Nous estimons, néanmoins, ce potentiel impact comme relativement faible.

## Conclusion

**THÈSE SOUTENUE PAR :** Aniss ABED

**TITRE :** Les achats en pharmacie d'officine

### **CONCLUSION :**

La double contrainte relative à la pharmacie d'officine, provenant de son statut de microentreprise et de son caractère libéral en charge d'une mission de santé publique, fait d'elle un commerce particulier. Les contraintes législatives associées aux contraintes structurelles obligent le pharmacien à s'adapter afin de ne pas se laisser dépasser. Il est nécessaire de se demander quelle solution permettrait à une telle entreprise de pouvoir pallier à ses difficultés.

Ainsi face aux difficultés rencontrées par de nombreuses MIC telles que, une croissance en berne, un environnement de plus en plus concurrentiel, et une augmentation du coût du travail, les achats se présentent comme un levier d'amélioration de trésorerie. Depuis la naissance de la fonction achat, celle-ci a su tirer son épingle du jeu en démontrant toutes ses vertus, lui permettant d'acquérir le statut de fonction stratégique au sein des entreprises. La dimension stratégique des achats, permet au travers de sa pluralité d'actions (commerciale, économique, technique, logistique, juridique et qualité) une diminution des coûts et une optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Elle se présente comme un levier d'amélioration de la situation économique de l'officine.

C'est donc naturellement vers cette fonction, jusque-là inexistante en officine, que le pharmacien peut se tourner. Ainsi de nombreuses actions concernant les achats peuvent être mises en oeuvre dans une officine. Ces actions concernent aussi bien les négociations fournisseurs, que la bonne gestion des stocks et des ventes au travers d'une rationalisation de panel. De telles actions permettent un travail en synergie et ainsi de gagner en trésorerie et donc améliorer leur santé économique.

**VU ET PERMIS D'IMPRIMER**

Grenoble, le : 17/01/2020

**LE DOYEN**



**Michel SEVE**

Pour le Président  
et par délégation

Le Doyen de Pharmacie  
Pr. Michel SEVE

**LE DIRECTEUR DE THESE :**



**LE TUTEUR UNIVERSITAIRE :**

## BIBLIOGRAPHIE

ALLEAUME, Alain. 2013. *Achta pour les non spécialistes*. Dunod. 100% pratique. Dunod.

Arrêté du 15 février 2002 fixant la liste des marchandises dont les pharmaciens peuvent faire le commerce dans leur officine - Article 1 (s. d.). Consulté le 15 août 2019.

Afnor, « Partie I La fonction achats : une fonction stratégique, surtout pour les PME » (Afnor, juillet 2019).

« CLASSEMENT DES MEDICAMENTS », s. d., 5. Code de la santé publique – Article L4211-1, L4211-1  
Code de la  
santé publique § (s. d.). Consulté le 15 août 2019.

CHARLERY, Yonah. 2015. « Comment les pratiques commerciales et marketing peuvent-elles accompagner la mutation de l'économie en officine ». Bordeaux: De Bordeaux.

COMBE, Jerome. 2017. « La vente conseil en officine ».

———. 2018. « Marché Officinale ».

———. 2019a. « Le Merchandising en Officine ».

———. 2019b. « Management des Achats ».

———. 2019c. « Offre de Marché et offre commerciale ». UGA.

CROZET, Marion. 2007. « La réglementation appliquée à la pharmacie d'officine ». Grenoble: Joseph Fourier.

Darodes, Raphaëlle. « Pourquoi la nécessité d'un service achats dans les PME ? Comment le créer ? », s. d., 86.

DETAVERNIER, Maxime, et Jerome COMBE. 2019. « Digitalisation de l'Entreprise Officinale ».

Foucher, Laurent, « La réponse d'une direction des Achats pour intégrer et suivre les projets tout au long d'un cycle de développement » (Bordeaux, 2014).

« Etat\_des\_produits\_taux\_de\_TVA\_reduit\_55.pdf ». Consulté le 27 juin 2019.

LAMBIN, César. 2014. « Innovation et Créativité : les stratégies de développement de la pharmacie de demain ». Lille: Lille 2.

Maillols-Perroy, Anne-Catherine, et Anne Servoir. 2009. « Centrale et Groupement d'achat : Quel avenir ».

Ministère, De la Santé. 2018. « Budget sécurité sociale 2017 ».

Ordre National, Pharmicien. s. d. « L'officine française, les contraintes d'une rente ». *Ordre national des Pharmaciens*.

Orsel, Caroline, et Isabelle De Silva. 2017. *Saisine d'officine pour avis portant sur les secteurs du médicament et de la biologie médicale. Santé publique*. Vol. 17.

Petit, Philippe. 2016. *toute la fonction achat*. 3e édition. Toute la fonction. Dunod.

RABILLER, Philippe. 1996. « Comment maîtriser la gestion des approvisionnements et des stocks de médicaments ».

TREHAN, Natacha. 2018a. « Etablissement d'un panel fournisseur ». TREHAN  
Natacha.

———. 2018b. « Evolution des relations donneurs d'ordres/sous-traitants ».

———. 2018c. « La détermination d'une stratégie achat ».

———. 2018d. « Le management de la relation fournisseur ».

———. 2018e. « Management stratégie des achats partie 1 et 2 ».

TURAN-PELLETIER, Gaëlle, et Hayet ZEGGAR. 2014. « La Distribution en Gros du médicament en Ville ». Inspection générale des affaires sociales.

Maury, F. Pharmacie (Societe De). Répertoire du droit des sociétés April 2017.

Darodes, R. Pourquoi la nécessité d'un service achats dans les PME ? Comment le créer ? 86.

« Etat\_des\_produits\_taux\_de\_TVA\_reduit\_55.pdf ». Consulté le 27 juin 2019.  
[https://cerahtec.invalides.fr/doc/Etat\\_des\\_produits\\_taux\\_de\\_TVA\\_reduit\\_55.pdf](https://cerahtec.invalides.fr/doc/Etat_des_produits_taux_de_TVA_reduit_55.pdf).

Nathalie, B.; de Grenoble, E. LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES. 22.

« ims.pdf ». Consulté le 11 août 2019. <http://static.latribune.fr/560934/ims.pdf>.

« intermediaires\_medi\_consult\_oct18.pdf ». Consulté le 17 août 2019.  
[http://www.autoritedelaconurrence.fr/docintermediaires\\_medi\\_consult\\_oct18.pdf](http://www.autoritedelaconurrence.fr/docintermediaires_medi_consult_oct18.pdf).

« iqvia-pharmanews-aout2018.pdf ». Consulté le 11 août 2019.  
<https://www.iqvia.com/-/media/iqvia/pdfs/franceiqvia-pharmanews-aout2018.pdf>.

Les 10 commandements d'une politique achat efficace. *Instinct Business*, 2018.

« Les\_nouvelles\_missions\_du\_pharmacien.pdf ». Consulté le 15 août 2019.  
[https://astera.coop/DNL/PUB104/Les\\_nouvelles\\_missions\\_du%20pharmacien.pdf](https://astera.coop/DNL/PUB104/Les_nouvelles_missions_du%20pharmacien.pdf).

Maury, Florence. « Pharmacie (societe de) ». Répertoire du droit des sociétés, avril 2017.

Menat, Jean-Marc. « La Santé, un marché d'avenir en Forte Croissance ». JMMENAT CONSEIL, 6 septembre 2016.

Nathalie, Barriol, et ESA de Grenoble. « LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES », s. d., 22.

Ozdogan, E. Gestion des Approvisionnements / Achats. **2016**, 44.

Perrotin, R.; Soulet de Brugière, F.; Pasero, J.-J. *Le manuel des achats processus, management, audit*; Ed. d'Organisation: Paris, 2007.

Roulier, Gaspard. « Critères de choix de la forme juridique d'exploitation d'une officine de pharmacie et opportunités offertes par les sociétés de participation financière des professions libérales », s. d., 195.

Tremoulu, Raphaël (DREES/SEEE/BCPE). « Les dépenses de santé en 2017 > édition 2018 > DREES », s. d., 2.

———. « Les dépenses de santé en 2017 > édition 2018 > DREES », s. d., 2.



## SITOGRAPHIE

« Analyse de la chaîne de valeur ». Actinnovation | Nouvelles Technologies et Innovations. Consulté le 12 août 2019.

<http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaîne-de-valeur>

« annexe\_7\_plfss\_2018\_vdef.pdf ». Consulté le 16 août 2019.

[http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/annexe\\_7\\_plfss\\_2018\\_vdef.pdf](http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/annexe_7_plfss_2018_vdef.pdf).

« Créer le service achats d'une PME ». <https://www.decision-achats.fr/>. Consulté le 1 juillet 2019.

<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats1236/Dossiers/Creer-service-achats-PME-247428sommaire>.

Quelles sont les missions et les objectifs d'un service achats ? 1<sup>er</sup> juillet 2019.

<https://www.qwesta.fr/informations/quelles-sont-les-missions-et-les-objectifs-d-un-service-achats>. Consulté le

Argenlieu, Geoffroy d'. « Les grands enjeux de la pharmacie en 2019 ». *Timeskipper* (blog), 11 décembre 2018.

<https://www.timeskipper.fr/enjeux-pharmacie-2019/>.

BAUMANN, Serge BRAUDO-Alexis. « Achat - Définition ». Dictionnaire Juridique.

Consulté le 12 août 2019.

<https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/achat.php>.

« Chronologie, La politique du médicament. - Politiques publiques - repères – vie publique.fr ». Text, 20 octobre 2014.

<https://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-medicament/chronologie/>.

« définition ». Consulté le 11 août 2019.

[http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire\\_new](http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire_new)

Rohr-Lacoste, F. L'importance stratégique de la fonction Achats Consulté le 1 juillet 2019.

<https://blog.spendsdesk.com/fr/importance-strategique-fonction-achat>.

Les PME innover aussi dans leurs achats Consulté le 1<sup>er</sup> Juillet 2019.

<https://www.lesechos.fr/2005/01/les-pme-innovent-aussi-dans-leurs-achats-593792>

Créer le service achats d'une PME <https://www.decision-achats.fr/>. Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2019.

DOSSIER | «Un acheteur en PME se doit d'être polyvalent»: Yannick Thiry, Store

Electronic Systems <https://www.decision-achats.fr/>. Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2019

DOSSIER | Déployer une culture achats en partant de zéro. Consulté le 1<sup>er</sup> Juillet 2019.

<https://www.decision-achats.fr/>.

DOSSIER | Quand et pourquoi créer un service dédié. Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2019

<https://www.daf-mag.fr/>.

« Famille d'achats - Acheteurs-Publics ». Consulté le 17 août 2019.

<http://www.acheteurs-publics.com/marches-publics-encyclopedie/famille-d-achats>.

« Fr\_etude\_moyennes\_professionnelles.pdf ». Consulté le 16 août 2019.  
[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2018/06/fr\\_etude\\_moyennes\\_professionnelles.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2018/06/fr_etude_moyennes_professionnelles.pdf).

Hachemi, Halima. « Stratégie En Officine Dans Un Environnement Incertain: Quel Positionnement Adopter? », s. d., 129. <https://www.qwesta.fr>.

« Quelles sont les missions et les objectifs d'un service achats ? » Consulté le 1 juillet 2019.  
<https://www.qwesta.fr/informations/quelles-sont-les-missions-et-les-objectifs-d-un-service-achats/>.

« IMS Health Pharmastat ». Consulté le 11 août 2019.  
<https://www.ims-pharmastat.fr/actualites/marche-du-medicament-l-exception-francaise>.

« Les 10 commandements d'une politique achat efficace ». *Instinct Business* (blog), 27 juin 2018.  
<https://instinctbusiness.com/idees-tpe-pme/top10-politique-achat/>.

Les Achats dans les PME : Comment augmenter la rentabilité d'une entreprise sans augmenter son chiffre d'affaires ? Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2019  
<https://www.portail-des-pme.fr>.

Les clés pour créer un service achats Consulté le 1<sup>er</sup> Juillet 2019  
<https://www.decision-achats.fr>.

Les Echos Études LES ENSEIGNES DE PHARMACIES REDESSINENT LE CIRCUIT OFFICINAL. Consulté le 1<sup>er</sup> Juillet 2019  
<https://www.lesechos-etudes.fr>.

« Les PME innovent aussi dans leurs achats ». Les Echos, 5 janvier 2005.  
<https://www.lesechos.fr/2005/01/les-pme-innovent-aussi-dans-leurs-achats-593792>.

« LOI n° 2018-1203 du 22 décembre 2018 de financement de la sécurité sociale pour 2019 | Legifrance ». Consulté le 15 août 2019.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2018/12/22/CPAX1824950L/jo/texte>

Mettre en place une fonction achats - Acheteurs-Publics Consulté le 1<sup>er</sup> Juillet 2019  
<http://www.acheteurs-publics.com>.

« Mieux acheter pour bien vendre ». Inlé Associés | Cabinet de conseil RH, 5 octobre 2015.  
<https://www.inleassociés.fr/formation-achats-professionnaliser-les-achats-en-officine/>.

« Moins de contraintes pour les pharmacies en ligne ». Le Pharmacien de France – Magazine, 7 mars 2019.  
<http://www.lepharmaciendefrance.fr/actualite-web/moins-de-contraintes-pour-les-pharmacies-en-ligne>.

« Motivation - La théorie VIE de Vroom - Management ». Consulté le 17 août 2019.  
<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9>.

Panorama de la fonction achats Consulté le 1<sup>er</sup> Juillet 2019  
<https://www.decision-achats.fr>.

« Objectif national de dépenses d'assurance maladie (ONDAM) ». financespubliques.fr. Consulté le 16 août 2019.  
[http://www.financespubliques.fr/glossaire/terme/Eco\\_ONDAM/](http://www.financespubliques.fr/glossaire/terme/Eco_ONDAM/).

« Panorama de la fonction achats ». Consulté le 1 juillet 2019.  
<https://www.decision-achats.fr/>.

pharmacies.fr, Le Moniteur des. « Nouvelles missions : renforcer le rôle des pharmaciens, le crédo de l'Autorité de la concurrence - 05/04/2019 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr ». Le Moniteur des pharmacies.fr. Consulté le 15 août 2019.

<https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/nouvelles-missions-renforcer-le-role-des-pharmaciens-le-credo-de-lautorite-de-la-concurrence.html>.

« Pharmétudes-2015-Web.pdf ». Consulté le 11 août 2019.

<http://www.pharmetudes.com/wp-content/uploads/2016/06/Pharm%C3%A9tudes-2015-Web.pdf>.

Qu'est ce qu'un consultant Organisation Achat ? | First Buyer. Consulté le 1<sup>er</sup> Juillet 2019.

<http://www.first-buyer.com>.

« Qu'est-ce qu'une stratégie achats ? » *Reducio* (blog). Consulté le 16 août 2019

<https://reducio.fr/qu-est-ce-qu-une-strategie-achats/>.

Rohr-Lacoste, Faustine. « L'importance stratégique de la fonction Achats ». Consulté le 1 juillet 2019.

<https://blog.spendesk.com/fr/importance-strategique-fonction-achat>.

S'inscrire. « Analyse SWOT : Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces ». Consulté le 17 août 2019.

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>.

« Stratégie globale d'achat - Définition du glossaire ». <https://www.decision-achats.fr/>. Consulté le 16 août 2019.

<https://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Strategie-globale-achat>

239205.htm#&utm\_source=social\_share&utm\_medium=share\_button&utm\_campaign=share\_button.

Tous, La Finance Pour. « Les comptes de la Sécurité sociale ». La finance pour tous. Consulté le 15 août 2019.

<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/politiques-economiques/economie-francaise/comptes-publics-les-comptes-de-la-securite-sociale/>.

« Vente de médicaments sur Internet en France - Les patients - Ordre National des Pharmaciens ». Consulté le 12 août 2019. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Les-patients/Vente-de-medicaments-sur-Internet-en-France>.

« Vente de médicaments sur Internet en France - Les patients - Ordre National des Pharmaciens ». Consulté le 15 août 2019.

<http://www.ordre.pharmacien.fr/Les-patients/Vente-de-medicaments-sur-Internet-en-France>.

« Version électronique authentifiée publiée au JO n° 0264 du 15/11/2018 | Legifrance ». Consulté le 16 août 2019.

[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000037611571](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000037611571).

VibeThemes. « Gestion des achats : Comment réaliser une cartographie des achats généraux ». *Buymadeeasy* (blog), 17 mai 2017.

<https://www.buymadeeasy.com/1818-2/>.

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 4 REPARTITION DES OFFICINES SELON LA FORME JURIDIQUE.....	22
FIGURE 1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES PAR CATEGORIE .....	23
FIGURE 2 CARACTERISTIQUES SELON LA CATEGORIE D'ENTREPRISE .....	24
FIGURE 3 Nb DEFAILLANCE PAR CATEGORIE D'ENTREPRISE .....	25
FIGURE 5 CARACTERISTIQUE D'UN MARCHÉ .....	28
FIGURE 6 LOCALISATION DU MARCHÉ DE L'OFFICINE .....	28
FIGURE 7 ÉVOLUTION DE LA CSBM SOURCE : WWW.DREES.SOLIDARITE-SANTE.GOUV.FR .....	29
FIGURE 8 STRUCTURE DE LA CSBM SOURCE : WWW.DREES.SOLIDARITE-SANTE.GOUV.FR .....	30
FIGURE 9 MODELE DES 5 FORCES DE PORTER.....	34
FIGURE 10 SCHEMATISATION DE LA BRANCHE MALADIE DE LA SECURITE SOCIALE .....	36
FIGURE 11 DEPENSES ET RECETTES DU REGIME GENERAL 2019.....	37
FIGURE 12 OBJECTIF D'ÉCONOMIE GLOBAL.....	38
FIGURE 13 PART DE MARGE ACCORDEE AU MEDICAMENT .....	39
FIGURE 14 GRILLE TARIFICATION HONORAIRES.....	39
FIGURE 15 EVOLUTION DES TAUX DE TVA.....	40
FIGURE 16 LOCALISATION DE LA FONCTION ACHAT (SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHAT » PHILIPPE PETIT ) .....	45
FIGURE 17 LE PROCESSUS ACHAT (SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHAT » PHILIPPE PETIT) .....	46
FIGURE 18 LA FONCTION ACHAT AU SERVICE DES DIFFERENTS METIERS (SOURCE : ACTIONNOVATION.COM).....	47
FIGURE 19 FACTEURS CLES IMPACTANT LA CREATION D'UNE FONCTION ACHAT .....	51
FIGURE 20 LES ACHATS : LEVIER DE CROISSANCE DE LA MARGE .....	52
FIGURE 21 IMPACT DES ACHATS PAR SECTEUR D'ACTIVITE .....	52
FIGURE 22 LA STRATEGIE ACHAT .....	55
FIGURE 23 LOI DE PARETO (SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHATS » PHILIPPE PETIT).....	56
FIGURE 24 MATRICE DE L'ANALYSE INTERNE (SOURCE : « MODULE KLAXOON » MME GAËLLE BATOUX).....	57
FIGURE 25 MATRICE DE MARCEL ET NASSOY .....	58
FIGURE 26 MATRICE DE L'ANALYSE EXTERNE (SOURCE : « MODULE KLAXOON » MME GAËLLE BATOUX) .....	59
FIGURE 27 L'AUGMENTATION DU POUVOIR D'INFLUENCE .....	59
FIGURE 28 APPLICATION DU MODELE DE PORTER A LA STRATEGIE ACHAT.....	60
FIGURE 29 ANALYSE SWOT.....	60
FIGURE 30 MATRICE DE KRALJIC .....	61
FIGURE 31 MODELE DE VROOM.....	62
FIGURE 32 MATRICE TREHAN .....	62
FIGURE 33 ROUE DE DEMING SOURCE : « TOUTE LA FONCTION ACHAT » PHILIPPE PETIT.....	64
FIGURE 34 LES CANAUX DE DISTRIBUTION D'UNE OFFICINE.....	70
FIGURE 35 LGPI : EXEMPLE PROPOSITION VOLUME A COMMANDER .....	74
FIGURE 36 LGPI : EXEMPLE RAPPROCHEMENT FOURNISSEUR-CATALOGUE .....	75

FIGURE 37 LGPI : EXEMPLE RAPPORT ANALYSE ET ALERTE .....	76
FIGURE 38 NOMBRE DE CLIENTS DE LA PHARMACIE PAR TRANCHE D'AGE .....	80
FIGURE 39 STRUCTURE ECONOMIQUE DE LA PHARMACIE .....	81
FIGURE 40 CHIFFRES CLES RELATIFS A LA VENTE DE MEDICAMENTS .....	81
FIGURE 41 CHIFFRES CLES 2019 ET 2018.....	83
FIGURE 42 SITUATION FINANCIERE SYNTHETIQUE.....	83
FIGURE 43 LE COMPTE DE RESULTAT DETAILLE.....	84
FIGURE 44 LE CA ET LA MARGE .....	85
FIGURE 45 LES AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION .....	86
FIGURE 46 LES ACHATS ET CHARGES EXTERNES .....	87
FIGURE 47 LES IMPOTS ET TAXES .....	89
FIGURE 48 LES CHARGES DE PERSONNEL .....	90
FIGURE 49 LES AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS .....	91
FIGURE 50 LES AUTRES CHARGES DE GESTION .....	92
FIGURE 51 LE RESULTAT FINANCIER.....	92
FIGURE 52 LE RESULTAT EXCEPTIONNEL .....	93
FIGURE 53 L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION.....	94
FIGURE 54 LE BILAN .....	95
FIGURE 55 LE FOND DE ROULEMENT .....	96
FIGURE 56 LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT .....	97
FIGURE 57 L'EQUILIBRE FINANCIER .....	98
FIGURE 58 LE TABLEAU DE FINANCEMENT .....	99
FIGURE 59 FORCES ET FAIBLESSES DE L'OFFICINE .....	101
FIGURE 60 SOLUTIONS ACHAT FACE AUX FAIBLESSES.....	103
FIGURE 61 SCHEMATISATION DE NOTRE PROPOSITION DE SEGMENTATION .....	106
FIGURE 62 LES FOURNISSEURS DE CLASSE A SELON PARETO .....	107
FIGURE 63 ANALYSE COMPLEMENTS ALIMENTAIRES .....	111
FIGURE 64 ANALYSE ÉLIXIRS.....	112
FIGURE 65 ANALYSE DERMO COSMETIQUE .....	112
FIGURE 66 ANALYSE DES GENERIQUES .....	113
FIGURE 67 ANALYSE HOMEOPATHIE .....	114

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

ARS : Agence Régionale de Santé  
BFR : Besoin en Fond de Roulement  
CA : Chiffre d’Affaires  
CAP : Centrales d’Achat Pharmaceutique  
CICE : crédit Impôt Compétitivité Emploi  
CSBM : Consommation de Soins et Bien Médicaux  
CSP : Code de la Santé Publique  
EBE : Excédent Brut d’Exploitation  
ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire  
FR : Fond de Roulement  
GE : Grandes Entreprises  
HPST : loi Hôpital, Patient, Santé, Territoire  
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques  
LFSS : Loi de Financement de la Sécurité Sociale  
LME : Loi de Modernisation de l’Economie  
MDL : Marge Dégressive Lissée  
MIC : MICroentreprises  
ONDAM : Objectif National des Dépenses d’Assurances Maladie  
OTC : « Over The Counter » : devant le comptoir  
PFHT : Prix Fabriquant Hors Taxe  
PGI : Progiciels de Gestion Intégrés  
PIB : Produit Intérieur Brut  
PME : Petites et Moyennes Entreprises  
RCAI : Résultat Courant Avant Impôt  
REX : Résultat d’EXploitation  
RFA : Remise de Fin d’Année  
RFI : Request For Information  
SARL : Société A Responsabilité Limitée  
SARLU : SARL Unipersonnelle  
SEL : Société d’Exercice Libérale  
SELAS et SELASU : Société d’Exercice Libéral par Action Simplifiée-Unipersonnelle  
SELURL : Société d’Exercice Libéral Unipersonnelle à Responsabilité Limitée  
SNC : Société en Nom Collectif  
SPF-PL : Holding Société de Participation Financière de Profession libérale ( )  
SRA : Structure de Regroupement à l’Achat  
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
TPE : Très Petites Entreprises



## TABLES DES ANNEXES

ANNEXES 1 : LISTE DES MARCHANDISES POUVANT ETRE VENDUES EN OFFICINE CONFORMEMENT A L'ART L5125-24 DU CSP

ANNEXE 2 : CLASSEMENT DES 62 REFERENCES D'HUILE ESSENTIELLE PAR VENTE



## ANNEXE 1 : LISTE DES MARCHANDISES POUVANT ETRE VENDUES EN OFFICINE CONFORMEMENT A L'ART L5125-24 DU CSP

Catégorie de produits
1° Les médicaments à usage humain
2° Les insecticides et acaricides destinés à être appliqués sur l'homme
3° Les produits destinés à l'entretien ou à l'application des lentilles oculaires de contact
4° Les médicaments vétérinaires, les produits à usage vétérinaire, les objets de pansement, les articles et les appareils de soins utilisés en médecine vétérinaire, ainsi que les produits, réactifs et appareils destinés au diagnostic médical ou à la mesure de toute caractéristique physique ou physiologique chez l'animal
5° Les dispositifs médicaux à usage individuel, à l'exception des dispositifs médicaux implantables y compris les assistants d'écoute pré-réglés d'une puissance maximale de 20 décibels
6° Les plantes médicinales, aromatiques et leurs dérivés
7° Les huiles essentielles
8° Les articles et appareils utilisés dans l'hygiène bucco-dentaire ou corporelle
9° Les produits diététiques, de régime et les articles ou accessoires spéciaux nécessaires à leur utilisation
10° Le pastillage et la confiserie pharmaceutique
11° Les eaux minérales et produits qui en dérivent
12° Les matériels, articles et accessoires nécessaires à l'hospitalisation à domicile des malades ou au maintien à domicile des personnes âgées
13° Les articles et accessoires utilisés dans l'application d'un traitement médical ou dans l'administration des médicaments
14° Les produits cosmétiques
15° Les dispositifs médicaux de diagnostic in vitro destinés à être utilisés par le public
16° Les produits, articles et appareils utilisés dans l'art de l'œnologie
17° Les produits chimiques définis ou les drogues destinées à des usages non thérapeutiques à condition que ceux-ci soient nettement séparés des médicaments
18° Les produits et appareils de désinfection, de désinsectisation et de dératisation, ainsi que les produits phytosanitaires
19° Les supports d'information relatifs à la prévention, à l'éducation pour la santé et au bon usage du médicament
20° Les équipements de protection individuelle de protection solaire
21° Les équipement d'acoustique adapté au conduit auditif

22° Les compléments alimentaires
23° Les équipements de protection individuelle respiratoire
24° Les éthylotests

## ANNEXE 2 : CLASSEMENT DES 62 REFERENCES D'HUILE ESSENTIELLE PAR VENTE

- En bleu les plus grosses références du marché français
- En jaune les produits dont la marge est négative
- En rouge les produits ne trouvant pas d'élément dans le logiciel

	Produit	CA vente TTC	CA HA	Nb Cmd	Marge
1	Helichryse	588,6	772,46	6	-183,86
2	Lavande vraie	502,41	396,47	6	105,94
3	Ravintsara	462,79	396,47	6	66,32
4	Tea Trea	310,25	196,34	8	113,91
5	Gaultherie	236,66	180,69	6	55,97
6	Cannelle de Ceylan	213,52	99,43	6	114,09
7	Eucalyptus radié	179,01	76,29	1	102,72
8	Laurier Noble	164,54	123,14	5	41,4
9	Thym à Linalol	156	89,59	3	66,41
10	Lavande Apsic	140,96	77,41	3	63,55
11	Eucalyptus Citronnée	135,29	57,4	4	77,89
12	Giroflier	133,66	48,09	3	85,57
13	Niaouli	127,06	3,46	2	123,6
14	Citron jaune	124,6	104,44	2	20,16
15	Camomille Romaine	120,72	363,08	4	-242,36
16	Palmarosa	117,36	52,24	5	65,12
17	Geranium Bourbon	99,5	72,5	3	27
18	Menthe poivrée	91,66	18,44	2	73,22
19	Thym a Thymol	89,62	107,61	3	-17,99
20	Encens	87,69	183,58	6	-95,89
21	Mandarine Rouge	85,48	52,7	5	32,78
22	Myrte Verte	85,05	16,87	1	68,18
23	Lavandin super	79,03	27,2	1	51,83
24	Jasmin	72,12			72,12
25	Romarin à Verbenone	64,34	13,1	2	51,24
26	Eucalyptus Globuleux	56,64	15,85	1	40,79
27	Sauge officinale	56,58	53,12	5	3,46
28	Myrrhe Amère	55,03	89,78	4	-34,75
29	Pistachier Lentisque	51,78	49,27	3	2,51
30	Romarin Camphre	49,02	28,2	3	20,82
31	Sarriette des Montagnes	47,79	24,17	2	23,62
32	Vetivier	43,69	29,24	2	14,45

33	Orange douce	42,36	13,47	4	28,89
34	Genevrier Rameaux	41,28	51,15	2	-9,87
35	Petit Grain Bigaradier	40,44			40,44
36	Sapin de Sibirie	34,2	4,9	2	29,3
37	Origan	32,51	21,9	3	10,61
38	Bois de Ho	31,22	7,68	1	23,54
39	Pruche	30,88	49,03	3	-18,15
40	Pin Sylvestre	28,28	19,84	2	8,44
41	Cypres Toujours	26,72	31,91	4	-5,19
42	Bergamote	26,08	27,03	3	-0,95
43	Baume de Copahu	23,04	31,31	3	-8,27
44	Gingembre	21,94	36,96	4	-15,02
45	Verveine odorante	21,47	73,86	1	-52,39
46	Célieri	21,29	15,4	4	5,89
47	Sauge Sclarée	21,26	53,12	5	-31,86
48	Saro	20,31	32,74	4	-12,43
49	Estragon	19,4	30,16	4	-10,76
50	Romarin à Cinéol	18,15	34,2	5	-16,05
51	Cedrelopsis	17,91	13,39	1	4,52
52	Ciste Ladanifere à Pinem	17,27	33,66	2	-16,39
53	Cedre de l'atlas	16,25	9,87	4	6,38
54	Basilic tropival	15,89	10,85	2	5,04
55	Lemongrass	14,87	5,3	2	9,57
56	Ylang Ylang	14,3			14,3
57	Patchouli	12,2	24,38	2	-12,18
58	Serpolet	11,64			11,64
58	Menthe Bergamote	9,46	15,89	3	-6,43
60	Muscade	9,17	21,15	1	-11,98
61	Sapin Baumier	7,13	11,66	2	-4,53
62	Cajeput	4,57			4,57



## TABLES DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>9</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>10</b>
<b>SIGLES ET ABBREVIATIONS UTILISES .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>14</b>
<b>PARTIE 1 : - LA PHARMACIE D'OFFICINE, UN COMMERCE PAS COMME LES AUTRES.....</b>	<b>15</b>
CHAPITRE 1 – L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE .....	16
I.        Qu'est-ce qu'une officine ? .....	16
II.       Qu'est-ce qu'un pharmacien d'officine.....	17
III.      La pharmacie d'officine sous forme de société.....	19
A.        Définition et statut juridique de l'officine.....	19
B.        La structure d'exploitation « idéale » de l'officine.....	19
C.        Les modes d'exploitation de l'officine en quelques chiffres .....	22
CHAPITRE 2 – LES MICROENTREPRISES (MIC).....	23
I.        Définition, Généralités .....	23
II.       Les secteurs d'activités des MIC en France .....	23
III.      La situation économique des MIC en France .....	24
CHAPITRE 3 – L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE .....	27
I.        Le marché de l'officine .....	28
II.       Les évolutions du marché officinal et la concurrence .....	32
A.        La vente en ligne .....	32
B.        Les nouvelles missions du pharmacien .....	33
C.        La pression concurrentielle .....	33
III.      Les politiques économiques publiques .....	35
A.        Les politiques de réduction des dépenses de santé.....	36
B.        La réforme des marges/honoraires.....	39
C.        Évolution de la TVA .....	40
<b>PARTIE 2 - LA PLACE DES ACHATS DANS UNE STRUCTURE ECONOMIQUE.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE 4 – LA FONCTION ACHAT.....</b>	<b>43</b>
I.        Qu'est-ce que la fonction achat ? .....	43
A.        Historique de la fonction achat.....	43
B.        Les notions d'achat et d'acheteur .....	44
C.        Structure et processus achat.....	45
II.       Quelle place pour les achats dans une entreprise ?.....	46
A.        Les achats comme fonction support .....	46
B.        L'organisation des achats.....	47
C.        Les missions achat.....	49
III.      Quels sont les apports de la fonction achat ? .....	50
A.        Quand convient-il de distinguer une fonction propre (intérêt) ? .....	50
B.        Les achats comme levier économique .....	52
C.        Quid de la fonction achat au sein des MIC.....	53
<b>CHAPITRE 5 – LA STRUCTURATION D'UNE STRATEGIE ACHAT .....</b>	<b>54</b>
I.        Qu'est-ce qu'une stratégie achat ? .....	54
II.       Une démarche générique .....	56
III.      Les outils de pilotages de la fonction achat.....	63
<b>PARTIE 3 - LES LEVIERS ACHATS EN OFFICINE.....</b>	<b>66</b>
CHAPITRE 6 – QU'EST-IL ACHETE POUR UNE OFFICINE ? .....	67

I.	Les produits relevant du monopole pharmaceutique.....	67
II.	Les activités règlementées.....	68
CHAPITRE 7 –	COMMENT ACHETER POUR UNE OFFICINE ?.....	69
I.	Les canaux de distribution.....	69
A.	Les différents canaux de distribution.....	69
B.	Le circuit direct.....	71
C.	Le circuit indirect.....	71
II.	La négociation des prix.....	72
CHAPITRE 8 –	LES OUTILS D’AIDE A L’ACHAT EN OFFICINE.....	73
I.	Les outils informatiques.....	73
II.	Les solutions humaines.....	77
<b>PARTIE 4 -</b>	<b>ÉTUDE DE TERRAIN.....</b>	<b>78</b>
CHAPITRE 9 –	PRISE DE CONNAISSANCE D’UNE PHARMACIE GRENOBLOISE.....	80
I.	Analyse de marche.....	80
A.	Situation géographique.....	80
B.	Population.....	80
C.	Structure économique.....	81
II.	Analyse financière.....	82
A.	La démarche d’analyse financière retenue.....	82
B.	L’activité et la rentabilité.....	84
C.	La structure financière et la trésorerie.....	95
D.	Synthèse générale.....	101
CHAPITRE 10 –	DIAGNOSTIC ACHAT.....	102
IV.	Constats et objectif.....	102
V.	Travaux effectués et résultats.....	104
D.	Identification du périmètre d’action ouvert au pharmacien.....	104
E.	Description et détail du scope identifié.....	105
F.	Identification des segments stratégiques clés.....	107
G.	Analyse approfondie des 6 segments stratégiques clés identifiés.....	108
H.	Rapports et résultats.....	111
VI.	Conclusion.....	114
I.	Prise de décision-Recommandation achat.....	114
J.	Limite de l’étude.....	115
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>117</b>
<b>SITOGRAFIE.....</b>		<b>119</b>
<b>TABLES DES FIGURES.....</b>		<b>122</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....</b>		<b>124</b>
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>		<b>126</b>



# **Serment de Galien**



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

**D'honorer ceux qui m'ont instruit(e) dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement.**

**D'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement.**

**De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine ; en aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser des actes criminels.**

**Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses. Que je sois couvert(e) d'opprobre et méprisé(e) de mes confrères si j'y manque ».**



Aniss ABED

## LA STRUCTURATION DES ACHATS EN PHARMACIE D'OFFICINE

### RÉSUMÉ :

La thèse présentée, s'intéresse à la fonction achat au sein des pharmacies d'officines. En effet face à l'une des principales difficultés que peut rencontrer une microentreprise telle qu'une officine, dans la gestion de sa trésorerie, cette thèse explique comment la mise en place d'une stratégie achat peut agir comme levier d'action. A l'aide d'une bibliographie retraçant les caractéristiques d'une société de pharmacie d'officine dans sa structure financière et administrative, cette étude cherche à connaître en quoi le management des achats peut-il être créateur de valeur ? L'étude s'appuie sur analyse de terrain permettant de mettre en exergues, notamment une segmentation opérationnelle dédiée à la pharmacie afin d'identifier les mesures d'achats à prendre.

MOTS CLÉS : achat, pharmacie, segmentation, stratégie, levier, diagnostic, financier.

FILIÈRE : OFFICINE