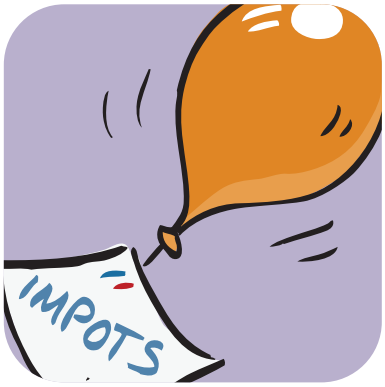
DOSSIER



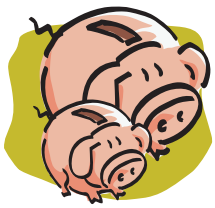
# QUINZE SOLU POUR GAGNE FACE À LA CR

2014 dans la continuité de 2013 ? En 2014, les pharmaciens vont devoir certainement rempiler pour une année supplémentaire de disette, de stagnation ou de baisse du chiffre d'affaires. Comment y faire face et quelles mesures faut-il prendre pour y remédier ? Réponses d'experts gagnantes à coup sûr.

**Par François Pouzaud, illustrations Franck L'hermitte**

# TIONS R ISE

Face à un PLFSS très agressif sur le médicament pour la troisième année consécutive, face aux baisses conjuguées des prix, des volumes et du chiffre d'affaires, les pharmaciens doivent faire preuve d'agilité pour trouver des remèdes palliatifs afin de préserver leurs marges et tenir le choc le temps que le nouveau modèle économique se mette en place et produise ses premiers effets. Avec l'aide d'experts, nous avons dégagé quinze actions à mener pour résister à la crise en 2014.



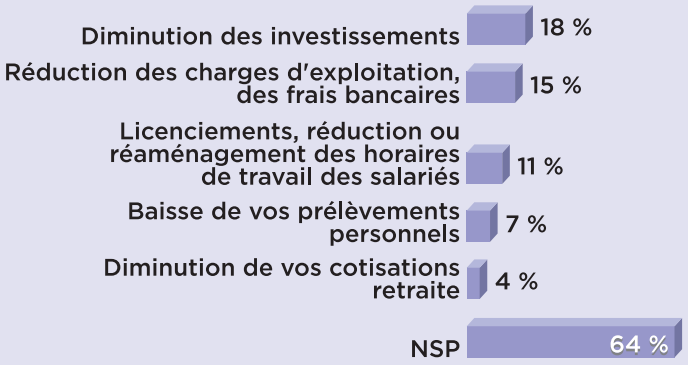
## Réduire les investissements, pas la masse salariale

Comme souvent en cas de tempête, le pharmacien a tendance à réduire la voilure. En premier lieu, la politique des investissements en fait les frais. La faiblesse de l'activité et la prudence face à un manque de visibilité sur l'avenir ont incité les pharmaciens à remettre à plus tard certaines grosses dépenses, comme le montrent les dernières statistiques de Fiducial. En moyenne, les officines ont investi 9 005 € en 2012 contre 10 368 € ●●●

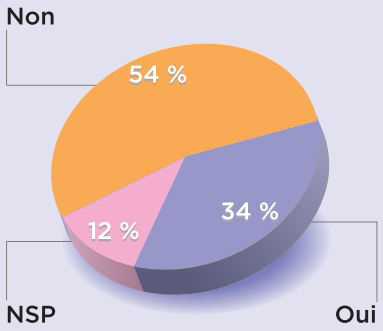
## Sondage directmedica

*Sondage réalisé par téléphone du 18 au 20 novembre 2013 sur un échantillon représentatif de 100 pharmaciens titulaires en fonction de leur répartition géographique et de leur chiffre d'affaires.*

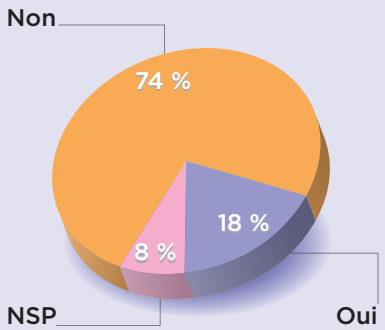
**Quelles mesures anticrise avez-vous mises en place en 2013 pour stabiliser vos résultats ? (plusieurs réponses possibles)**




**Avez-vous augmenté vos ventes directes en 2013 pour des questions économiques ?**




**Pour diminuer vos stocks, avez-vous davantage commandé par votre grossiste en 2013 ?**



l'exercice précédent. Les investissements de faible montant sont privilégiés : 62,3 % des pharmacies ont investi moins de 50 000 € l'an dernier, tandis que les gros investissements (supérieurs à 100 000 €) ne concernent que 2,3 % des officines en 2012 contre 2,5 % en 2011.

Une fois les premières mesures de limitation des investissements mises en œuvre, il ne reste comme principale variable d'ajustement de ses charges d'exploitation que la réduction de la masse salariale. Sans surprise, les embauches sont au point mort depuis deux ans et les effectifs salariés sont stables, voire en régression. Cette tendance inquiète Patrick Bordas, expert-comptable, responsable national du réseau professions de santé chez KPMG : *« La nécessité pour les pharmaciens de pérenniser leur activité risque de les entraîner vers une maîtrise trop importante de leurs moyens et notamment vers une compression des charges de personnel. Cela me semble fortement préjudiciable : il faut garder une certaine cohérence entre l'effectif d'une officine, le développement des nouvelles missions confiées par la loi HPST à la profession et la volonté du pharmacien d'investir ce nouveau champ. En outre, les officines doivent et devront toujours plus veiller à la formation des équipes et à la qualité du service et du conseil au comptoir. »* La réduction du temps de travail, alternative au licenciement, connaît actuellement un retour en grâce. *« L'objectif est d'adapter les plannings et les horaires de travail des salariés au volume d'activité de l'entreprise, moyennant l'approbation des deux parties et la signature d'un avenant au contrat de travail »*, précise Carole Lejas, expert-comptable du cabinet Exco.

## Baisser les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation autres que les frais de personnel sont fixes et donc difficilement compressibles. Cependant, la crise oblige à faire une « chasse au gaspi » sans concession, à faire des coupes claires dans tous les frais généraux qui ne sont pas essentiels, comme par exemple certains services bancaires. *« Il faut tout d'abord faire le point sur les services qui vous sont facturés »*, conseille Michel Watrelos, expert-comptable du cabinet Conseils et Auditeurs Associés. Regarder si les divers frais perçus ont augmenté par rapport au trimestre précédent ou à l'année dernière ; et, si oui, dans quelles proportions. Depuis juillet 2011, chaque relevé de compte mensuel doit faire apparaître le total des frais que la banque a facturés le mois précédent et un récapitulatif annuel des frais facturés liés au fonctionnement du compte au cours de l'année précédente doit être adressé en janvier. A l'issue de ce contrôle, il faut résilier les options inutiles.

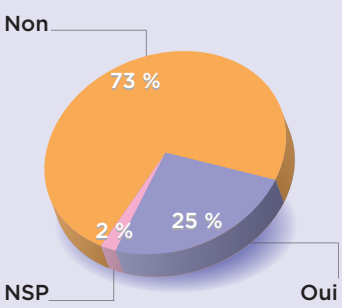
Gérer ses comptes sur Internet, et en particulier sur des banques en ligne, peut être une stratégie payante. En effet, ces dernières (ING Direct, Fortunéo et Boursorama figurent parmi les moins chères) proposent sous conditions des services gratuits comme la carte de crédit ou la tenue d'un compte actif. .

## Renégocier le loyer

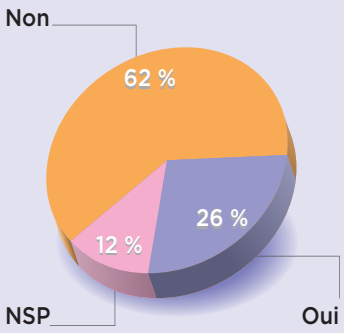
Le montant des loyers occupe une place de plus en plus forte dans le compte de résultat des pharmacies (en 2012, 1,31 % du CA HT en moyenne, selon Fiducial). Ceux-ci fluctuent en fonction du marché de l'immobilier. Si, par bonheur, l'année 2014 coïncide avec l'échéance de votre bail (avec offre de renouvellement à la clé) et que vous constatez dans votre quartier une modification notable des facteurs locaux de commercialité entraînant une variation de plus

## Sondage directmedica

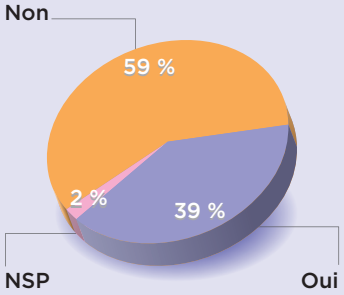
**Avez-vous investi dans votre officine en 2013 (agencement, informatique, automates, recrutement de salariés) ?**




**Comptez-vous investir en 2014 ?**




**Avez-vous déréférencé des marques pour obtenir de meilleures remises sur celles conservées ?**



de 10 % (à la baisse) de la valeur locative, il y a moyen de faire diminuer le montant du loyer. « *Lors du renouvellement du bail, la règle du déplafonnement joue dans les deux sens ; si le loyer est supérieur à ceux du marché, il pourra être renégocié à la baisse* », précise Luc-Bertrand Manry, avocat à l'étude parisienne Havre Tronchet. Le titulaire locataire a donc tout intérêt à s'informer de la valeur locative et des prix pratiqués dans le voisinage (par unité de surface) pour le même type de commerce avant de négocier.

### Renégocier les emprunts

Alléger les charges de remboursement de l'emprunt sur la pharmacie est envisageable à condition d'être bien vu de son banquier et que le prêt soit récent (après 4 ou 5 ans). Le pharmacien sera plus facilement en position de renégocier pour profiter de la baisse des taux si sa situation financière est bonne et l'affaire rentable. Cette manœuvre ne doit pas engager des frais démesurés pour arriver à ses fins. La négociation avec une autre banque est rarement valable car elle engage des frais élevés (pénalités en cas de remboursement anticipé, frais de mainlevée des hypothèques, coût des garanties du nouveau prêt, frais de dossier…). En général, « *la banque préfère renégocier un réétalement du capital restant dû sur une durée plus longue à un taux inchangé ou plus bas que baisser le taux du prêt initial sans changer la durée* », constate Patrick Bordas.

### Baisser ses cotisations

Si le poids des cotisations de l'exploitant devient une étreinte, on peut également desserrer la bride. « *Pour ce qui est du volet capitalisation du régime complémentaire de la CAVP, les pharmaciens ont la possibilité de moduler le montant de leurs cotisations en fonction de leurs ressources,* signale Isabelle Roque, responsable de la communication à la Caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens. *Ils peuvent ainsi changer de classe de capitalisation tous les semestres, à la hausse comme à la baisse. Les demandes de changement seront prises en considération au 1er janvier ou au 1er juillet selon la date de la demande.* »

### Baisser sa rémunération

Avant d'envisager des licenciements, le pharmacien sacrifie souvent sa rémunération sur l'autel des économies. « *La rémunération du titulaire sert souvent de variable d'ajustement en cas de difficultés financières ou d'investissement* », remarque Emmanuel Leroy, expert-comptable chez KPMG. Il faut que la politique de prélèvement soit toujours en rapport avec les capacités financières de l'entreprise. « *D'où l'intérêt d'avoir un tableau de bord afin de suivre chaque mois la performance commerciale de gestion qui est affectée au paiement des charges sociales de l'exploitant, au remboursement des emprunts, au train de vie du titulaire et à l'éventuel impôt sur les sociétés.* »

### Communiquer avec l'équipe sur les résultats

Livrer combat impose de communiquer auprès de ses collaborateurs. Le pharmacien va devoir identifier des axes précis de communication. « *En effet, dans les situations difficiles, l'information du dirigeant est un vecteur de confiance pour ses salariés, encore faut-il restituer la vérité, sans chercher à dramatiser* », explique Philippe Lebas de l'agence pédagogique EVOK. « *L'équipe officinale doit* ●●●

## Jean-Pierre Schaeffner

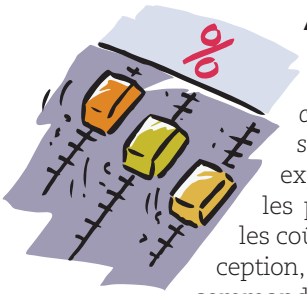
**Titulaire à La Rochelle (Charente-Maritime)**

### Minimiser les stocks tout en profitant des avantages du direct

Avec la LME (loi de modernisation de l'économie), les délais de paiement sont difficilement extensibles. Pourtant, Jean-Pierre Schaeffner, titulaire à La Rochelle, a trouvé une parade pour gagner une ou deux semaines de trésorerie. « *Je paie la facture par chèque qui est ensuite encaissé au bon vouloir du fournisseur* », indique-t-il. Ce pharmacien se fie également à son intuition pour développer des marchés de niche, même si le dynamisme des ventes peut fluctuer au cours de l'année. « *Les besoins de supplémentations orales chez les personnes très âgées arrivent par vague (les creux font suite à une guérison ou un décès de la personne âgée). Dans ce cas, je commande en direct des quantités importantes sur un nombre limité de références (stock étroit mais profond) et organise des séances de dégustation en partenariat avec les laboratoires. Pour le réassort, je passe commande juste une semaine avant le renouvellement des prescriptions mensuelles pour minimiser l'immobilisation de capitaux.* » Jean-Pierre Schaeffner concentre de la même façon ses achats de poches pour incontinence urinaire, de produits vétérinaires, de parapharmacie sur peu de références, celles qui tournent le plus et qui sont le plus rentables.

*être au courant des chiffres et de la situation de la pharmacie pour pouvoir adhérer à la stratégie du titulaire et aux changements à opérer* », ajoute Carole Lejas.

C'est aussi le moment de faire preuve d'imagination ! Réaliser un brainstorming avec les salariés et laisser venir toutes les propositions, même les plus improbables, est une expérience qui mérite d'être tentée.



### Augmenter la productivité

« *L'amélioration de la productivité des collaborateurs passe par la rationalisation du temps passé en back-office* », explique Philippe Lebas, qui invite les pharmaciens à être vigilants sur les coûts cachés des tâches liées à la réception, au contrôle et au rangement des commandes. « *Il faut identifier qui fait quoi, quand, à quelle heure et à quel prix, en particulier dans les petites officines où les salariés sont multitâches. Il faut penser aussi à rationaliser l'espace du back-office et affecter aux commandes une personne non diplômée qui a le sens de l'organisation.* »

De même, l'externalisation du tiers payant peut être un moyen de dégager du temps au comptoir tout en limitant les rejets, et donc les impayés. Ces prestations, proposées notamment par les réseaux bancaires (Crédit agricole, CIC…), sont aujourd'hui moins coûteuses car les opérateurs sont plus nombreux. « *Avec un paiement des factures de tiers payant à J + 1 au lieu de J + 8 sans externalisation, le pharmacien récupère de la trésorerie et économise des agios dont le montant peut servir à financer le coût d'une telle prestation* », estime Carole Lejas.

« *Le coût moyen d'un forfait 8 heures est compris entre 300 et 400 € hors taxes avec la possibilité d'avoir accès à des offres sans engagement* », indique Nicolas Jandrau, responsable de Caducée Tiers-payant.

### Faire parler les chiffres

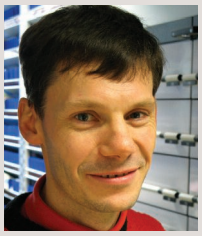
« *Le pharmacien doit être formé au bon usage de l'outil informatique afin de faire du logiciel de gestion officinal le complice de ses performances* », explique Philippe Lebas. Le logiciel de gestion de l'officine permet de sortir une fois par mois les résultats économiques, les sorties produits, de détecter les points forts et points faibles de l'officine et de fixer des axes d'amélioration pour augmenter la productivité du personnel, par exemple en réaménageant ses horaires de travail en fonction des flux horaires des clients.

Il existe désormais des outils de gestion pour l'entreprise (OGPE) donnant accès à des informations essentielles sur les ventes, les achats, le coaching et la gestion. Ils permettent d'optimiser les marges grâce à une synthèse simple – pour les achats chez un partenaire référencé – du réalisé par rapport au potentiel, d'assurer un suivi quotidien des grandes masses du stock, des rotations et des produits sans vente. Ils aident également le pharmacien dans sa tâche de manager,

## Christian Wilhelm

**Titulaire à Mulhouse (Haut-Rhin)**

### Le groupement est une valeur refuge



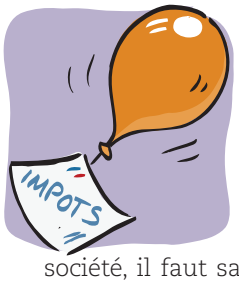
Christian Wilhelm, titulaire à Mulhouse et adhérent du Giphar, applique à la lettre les consignes d'optimisation des achats de son groupement. « *Sur le générique, nous avons mis en place un système d'achat sélectif avec nos laboratoires partenaires qui est réalisé molécule par molécule afin d'aller chercher la meilleure remise à la ligne* », explique-t-il. Ce principe de mise en concurrence forte des fournisseurs va maintenant être étendu à d'autres secteurs d'activité de l'officine. Ce titulaire a différé certains investissements informatiques et tient un budget beaucoup plus serré, y compris sur les dépenses courantes. La gestion du temps devient capitale. « *Je délègue beaucoup auprès de mon équipe mais je vérifie qu'il n'y ait pas de temps morts ou d'inactivité dans une journée. Ainsi, lors des temps creux, mes collaborateurs trouvent toujours quelque chose à faire : ranger, mettre en place un rayon, créer une vitrine… Bien que le contexte soit difficile, il ne faut pas rogner sur la qualité de nos actes pharmaceutiques et donc sur les plans de formation des collaborateurs.* »

lequel peut suivre les résultats individuels ou collectifs de ses salariés par rapport à des objectifs clairs et mesurables.

### S'équiper à moindre coût

Les groupements peuvent également rendre ce service. Par exemple, le groupement Pharmactiv a lancé en novembre une nouvelle e-boutique (Equipement Point de vente) pour commercialiser ses produits : meubles saisonniers, plaques informatives, logos de façade, enseignes lumineuses, sacs réutilisables, tapis de bienvenue, etc. Les adhérents peuvent profiter d'offres attractives en surfant sur les pages d'accueil des différents groupements.

Se regrouper autour d'un outil commun d'achats et de négociation pour obtenir de meilleurs tarifs, équivalents à ceux obtenus par les groupes industriels, telle est la démarche d'Immergence Achats à laquelle adhèrent certaines TPE (très petites entreprises) et PME. Cette société sélectionne, qualifie des fournisseurs, négocie des tarifs au profit de ses adhérents, qui sont facturés de leurs achats directement par le fournisseur. A la clé, des gains non négligeables (réduction de 25 % au minimum sur des achats courants : consommables, installations de sécurité, achats et services d'entretien des portes automatiques ou des climatiseurs, de contrôle des extincteurs, de balances…).




### Alléger la fiscalité et les dettes sociales de l'entreprise

Sous réserve d'avoir préalablement analysé avec son expert-comptable les modalités et les conséquences d'un changement de régime fiscal de sa société, il faut savoir saisir l'opportunité, dans un but d'optimisation financière et fiscale, de transformer une SNC à l'IR (impôt sur le revenu) en SEL à l'IS (impôt sur les sociétés), ou de passer d'une entreprise individuelle en SEL. *« Le cadre d'exercice de la SEL imposée à l'IS permet de limiter la pression fiscale et sociale et d'améliorer la capacité d'emprunt d'une société à l'IS de 20 % à 40 % par rapport à une structure à l'IR »*, rappelle Serge Gilodi, directeur associé du cabinet Channels. Cet effet de levier est lié au fait que la part de bénéfices laissés dans l'entreprise et consacrés au remboursement de l'emprunt est taxée à l'IS (33,33 %) et non dans les tranches élevées du barème de l'impôt sur le revenu.

De plus, ces bénéfices servant à rembourser la banque échappent aux cotisations sociales tant qu'ils ne sont pas distribués.

Il est possible également d'alléger ponctuellement la fiscalité des bénéfices en choisissant une date de clôture différente du 31 décembre. *« Le choix d'une date de clôture en milieu d'année peut être retenu lorsque les bénéfices sur l'année civile sont élevés ou en cas de difficultés financières,* informe Michel Watrelos. *Le changement de date de clôture des comptes, en fractionnant l'exercice normal de 12 mois permet de diminuer le résultat et de baisser sensiblement l'impôt sur le revenu et les cotisations sociales au cours de l'exercice où ce fractionnement d'exercice a lieu. »*

**« Le cadre d'exercice de la SEL imposée à l'IS permet de limiter la pression fiscale et sociale et d'améliorer la capacité d'emprunt d'une société à l'IS de 20 % à 40 % par rapport à une structure à l'IR. »**

Serge Gilodi, directeur associé du cabinet Channels

Des demandes d'étalement ou de remise de l'encours de dettes fiscales et sociales peuvent aussi être sollicitées auprès des administrations fiscales et sociales. Même si l'Urssaf n'a pas vocation à se substituer aux organes de crédit, son rôle est néanmoins de soutenir les employeurs confrontés à des difficultés ponctuelles et d'adapter sa politique de délais de paiement à la conjoncture. A l'approche de la date du paiement dont il souhaite obtenir l'étalement, le pharmacien envoie à l'Urssaf sa demande et doit fournir un certain nombre d'informations à l'appui concernant l'origine de ses difficultés et le contexte de sa requête : problème de trésorerie ponctuel, difficultés économiques liées à une baisse d'activité, existence de dettes, etc.

Attention, le décalage des paiements des cotisations Urssaf ne peut concerner que la part patronale des charges !

Encore sous-utilisé, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) gagne à être mieux connu des pharmaciens. C'est le moment ou jamais de profiter de ce cadeau fiscal de l'Etat ! L'intérêt du dispositif repose sur le fait que ce crédit est immédiatement ●●●

## Laurence Petit

**Titulaire à Pau (Pyrénées-Atlantiques)**

### Réductions tous azimuts

Laurence Petit, titulaire de la Pharmacie de l'Europe à Pau, n'avait guère le choix : *« J'ai préféré, après consultation de mon équipe, supprimer le treizième mois plutôt que licencier un de mes salariés. J'ai supprimé deux postes ordinateur à la fin d'une période triennale de mon contrat de crédit-bail, ce qui a permis d'alléger le loyer. Pour avoir du personnel plus opérationnel au comptoir, je le fais venir trois quarts d'heures avant l'ouverture de la pharmacie pour ranger les commandes, tout en maintenant le même nombre d'heures de travail à chacun. Mon conjoint s'occupe en partie de la gestion, ce qui a permis de réduire la facture du comptable. »*

# le Moniteur des pharmacies

chaque semaine pour...

- comprendre l'actualité
- anticiper les évolutions de votre métier
- agir et transformer vos réflexions en actions

+ l'accès aux archives sur lemoniteurdespharmacies.fr

+ l'info en temps réel sur smartphone

**61 € 25** par prélèvement automatique | tous les 12 n°

ou

**245 €** au lieu de 416 €

1 an - 48 n° - **171 €** d'économie

## + EN CADEAU

Le drap de bain

Couleur ficelle
100 % coton
Dimensions : 100 x 160 cm

# BULLETIN D'ABONNEMENT

**Je choisis et coche la formule d'abonnement suivante**

☐ **PAR PRÉLÈVEMENT AUTOMATIQUE** tous les 12 numéros et je **complète l'autorisation de prélèvement ci-dessous** (J'arrête mon abonnement quand je le veux sans frais)

Le Moniteur des pharmacies + **les cahiers** (Formation, Entreprise, Évaluation et 2 hors-séries) + l'accès à l'intégralité du site **lemoniteurdespharmacie.fr*** + **EN CADEAU, le drap de bain**

☐ **TITULAIRE** **61,25€** au lieu de ~~104€~~** ☐ **ADJOINT**(1) **46€** au lieu de ~~104€~~**

☐ **POUR 48 NUMÉROS**

Le Moniteur des pharmacies + **les cahiers** (Formation, Entreprise, Évaluation et 2 hors-séries) + l'accès à l'intégralité du site **lemoniteurdespharmacie.fr*** + **EN CADEAU, le drap de bain**

☐ **TITULAIRE** **245€** au lieu de ~~416€~~** ☐ **ADJOINT**(1) **184€** au lieu de ~~416€~~** ☐ **ÉTUDIANT**(1) **107€** au lieu de ~~416€~~**

(1)Joindre impérativement la photocopie de la carte de l'ordre des pharmaciens, section D, si vous êtes adjoint ou votre carte d'étudiant (uniquement valable pour les 1ère à 6ème années hors thèse), si vous êtes étudiant vous recevrez 46 N°.

☐ Chèque bancaire ou postal à l'ordre du Moniteur des pharmacies

☐ CB (sauf American Express) N° _____

Expire fin : ____ Date et signature obligatoires :

Notez les 3 derniers chiffres inscrits au dos de votre carte : ____

☐ Je souhaite recevoir une facture acquittée

Nom /Prénom : _____

Adresse : _____ Code postal : _____

Ville : _____ Tél. : _____

E-mail : _____

**À retourner avec votre règlement sous enveloppe affranchie à l'adresse suivante :**
Le Moniteur des pharmacies - Service Abonnement - CP 815
Le Colisée - 10-12 Avenue de l'Arche - 92419 Courbevoie Cedex -
N°Vert 0 800 94 98 96 - Fax : 01 76 21 92 88 - service-clients@newsmed.fr
APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

MPCP1301

## AUTORISATION DE PRÉLÈVEMENT

J'autorise l'établissement teneur de mon compte à effectuer sur ce dernier le prélèvement ordonné par Newsmed pour mon abonnement au Moniteur des pharmacies. En cas de litige sur le prélèvement, je pourrai en faire suspendre l'exécution par simple demande à l'établissement teneur de mon compte et par simple lettre adressée à Newsmed. Je réglerai directement le litige avec Le Moniteur des pharmacies.

## TITULAIRE DU COMPTE

Nom / Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

## DÉSIGNATION DU COMPTE À DÉBITER

Etablissement | Codes Guichet | N° de compte | Clé RIB

## ÉTABLISSEMENT TENEUR DU COMPTE

Agence : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

Date et signature

| N° national d'émetteur | ORGANISME CRÉANCIER |
|---|---|
| 627 001 | Newsmed- Service Abonnement - 10-12 Avenue de l'Arche Le Colisée – 92419 Courbevoie Cedex |

**IMPORTANT : joindre un RIB, RIP**

*Numéros servis sur une durée de 47 à 52 semaines. L'accès aux archives est réservé pour les revues auxquelles vous êtes abonné. **Prix de vente annuel au numéro. TVA 2,10%. **Offre d'abonnement valable jusqu'au 31/08/14** et réservée aux personnes non abonnées. Photos non contractuelles. Délai de livraison environ 5 semaines et dans la limite des stocks disponibles. Les conditions générales de vente sont reprises sur le site lemoniteurdespharmacies.fr. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6/01/1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données personnelles vous concernant. Par notre intermédiaire, vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres sociétés. Si vous ne le souhaitez pas, il suffit de nous écrire en nous indiquant vos nom, prénom, adresse et si possible votre référence client. Le Moniteur des pharmacies est une marque déposée de Newsmed - Le Colisée - 10-12 Avenue de l'Arche - 92419 Courbevoie Cedex Société par actions simplifiée de 50 000 € - RCS Paris 790 007 983 - N° de TVA FR 69 790 007 983

convertible en argent sonnant et trébuchant grâce au préfinancement. Le CICE est une créance que le pharmacien a sur l'Etat et qu'il peut céder immédiatement à un établissement bancaire qui lui verse le montant de son CICE. Cette créance est calculée l'année même du versement des rémunérations sur lesquelles est assis le crédit d'impôt et avant la liquidation de l'impôt en année *n* + 1.

## Génériques : garder le pied au plancher

Les génériques et les rémunérations qui l'accompagnent (remises, prime « à la performance »…) restent un des éléments clés permettant au pharmacien de faire face à la baisse de son activité et à la stagnation de sa marge commerciale. Le volume croissant de génériques vendus par mois a conduit logiquement les pharmaciens à confier davantage leurs flux d'achats à leurs grossistes-répartiteurs et à commander au fil de l'eau. « *Ce recentrage des achats sur le grossiste s'est nettement amplifié depuis un an et demi avec des effets indirects positifs sur la durée moyenne de rotation des stocks qui a baissé de un à deux jours sur le médicament remboursable* », constate Carole Lejas. D'une manière générale, « *la gestion des stocks est un axe de travail essentiel pour les officinaux qui doivent améliorer leur politique d'achats pour contrer la baisse de rentabilité de leur activité* », souligne Philippe Becker, expert-comptable, directeur du département pharmacie de Fiducial Expertise.

**« Le recentrage des achats sur le grossiste s'est amplifié depuis un an et demi avec des effets indirects positifs sur la durée moyenne de rotation des stocks qui a baissé de un à deux jours sur le médicament remboursable »**

Carole Lejas, expert-comptable (cabinet Exco)

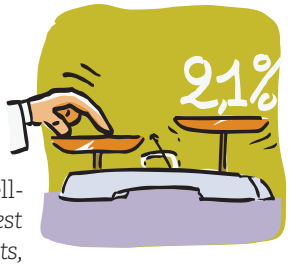
« *Il y a moins de tension sur la trésorerie quand les 30 000 euros d'achats mensuels du générique sont étalés sur trente jours,* fait remarquer Carole Lejas à propos du circuit grossiste. *Et moins d'achats en direct, c'est aussi moins de commandes à ranger, donc moins de manutention, de factures à traiter…* »

## Acheter mieux

L'objectif est d'optimiser le référencement en appliquant la loi de Pareto (loi dite des 20/80) et en ciblant le top-100 des ventes en TVA 5,5 %, 10 % et 20 %. « *Il faut que 30 % des références représentent 90 % des achats,* conseille Philippe Lebas. *Le référencement doit être la priorité de l'acheteur, il faut ne garder que les incontournables dans chaque segment, avoir les marques leaders, le challenger et le produit conseil, pas au-delà. Plus encore, dans les périodes difficiles, il faut bien sûr utiliser toutes les ressources et tous les moyens mis à disposition par les groupements, et agir sur ses points forts.* »

Pour Lucien Bennatan, président du groupe PHR, la rationalisation des achats est l'objectif à atteindre en 2014 : « *Le pharmacien doit travailler de plus en plus en flux tendu, limiter ses référencements, maîtriser ses stocks, sélectionner les produits à l'intérieur d'une gamme et obtenir des remises à la ligne.* »

Contraints par les délais de paiement de la loi LME, les officinaux peuvent difficilement obtenir des largesses de leurs fournisseurs. Carole Lejas signale toutefois la possibilité de lisser le montant des factures en demandant au grossiste un crédit-découpage (étalement d'un mois d'achat sur 12 mois) ou une avance sur les remises d'une année calculées en fonction des objectifs de chiffre d'affaires fixés.




## Compenser les pertes sur le 2,1 %

Un autre point tactique pour l'acheteur, au-delà du prix d'achat net, est de négocier des services du sell-out, car « *la problématique est d'accélérer la sortie des produits, même en temps de crise* », explique Philippe Lebas. Selon lui, le conseil associé à la dispensation des ordonnances de patients souffrant de pathologies chroniques est un levier de croissance à développer en priorité par rapport au conseil en OTC.

## Développer de nouveaux projets

Pour croître, les entreprises ont l'obligation de se réinventer en fonction du contexte économique et sociétal. Il est toujours plus facile de ne pas subir les événements quand le chef d'entreprise nourrit un vrai projet d'entreprise ou met en place un plan d'innovation et de rupture par rapport à ce qui a été entrepris jusqu'ici. « *Il faut savoir investir en période de crise* », lance Lucien Bennatan.

Aujourd'hui, les évolutions de la pharmacie ne laissent guère le choix au pharmacien : être attentiste et passif ou prendre des risques en investissant, par exemple, dans l'outil de travail pour en améliorer la productivité (installation d'un automate ou d'un robot en back-office…), en pariant sur des avancées de la législation sur de nouveaux *business models* (préparation des doses à administrer…), en pariant sur les nouvelles technologies (web, applications sur smartphone, iPad, etc.) qui permettent d'apporter de nouveaux services différenciants en pharmacie, ou encore en concrétisant un projet de création d'une maison de santé pluridisciplinaire… à côté de la pharmacie.