Ma marge, ma marge… où est ma marge ?

Quelles sont les composantes de la marge ? Comment l'apprécier ? Quels leviers d'amélioration ?

✎ Serge Gilodi

Année 1990. Il est le loin le temps de la marge proportionnelle à un taux unique de 48,5 % du prix fabricant et son remplacement par un système de marge dégressive lissée (MDL). S'en sont suivies de multiples réformes : passage du barème initial à six tranches à une MDL à deux tranches, puis trois, et finalement cinq, introduction d'une rémunération forfaitaire – dès 1997 – prélude à l'honoraire, bonification de la marge pour les spécialités génériques, révisions des remises commerciales… Autant dire que la posologie visant à un équilibre entre maîtrise des comptes sociaux et santé économique du réseau officinal cherche encore le bon dosage, du moins dans la durée.

À compter de cette année, une évolution de fond est entrée en vigueur avec la mise en place d'une rémunération de l'acte de dispensation dont le poids devient réellement significatif.

Mais analyser sa marge et identifier les leviers d'amélioration devient aussi difficile que de retrouver son chemin pour un randonneur égaré dans le maquis corse.

LA RÉMUNÉRATION SUR LE MÉDICAMENT REMBOURSABLE

Les récentes évolutions de la rémunération officinale visent à préserver l'équilibre économique des officines, ou tout au moins limiter les effets des politiques de baisse des dépenses de médicaments, et de décorréler la rémunération du prix du médicament.

En 2019, la modification des paramètres de marge s'accompagne de l'introduction de trois nouveaux honoraires. La marge de l'officine s'établit désormais sur la base d'une marge dégressive lissée à cinq tranches, dont les taux ont été revus, et de cinq honoraires cumulables ; une nouvelle évolution du barème est programmée pour 2020.

La marge brute globale est souvent complétée des remises arrière consenties par les génériqueurs, sous forme de prestations de coopération commerciale, et par diverses « Rémunérations sur objectifs de santé publique », dont la ROSP « génériques » est la principale constituante.

D'autres ROSP viennent compléter le dispositif en rémunérant la transmission des feuilles de soin électroniques et des numéros RPPS, l'accompagnement des patients asthmatiques ou sous AVK, les bilans partagés de médication. La vaccination et, demain, la dispensation protocolisée ou les aides à la téléconsultation apporteront des rémunérations supplémentaires. Enfin, n'oublions pas les indemnités d'astreinte et les honoraires de garde.

COMMENT APPRÉCIER SA MARGE ?

Pas d'analyse de marge pertinente sans recueil d'informations fiables. Les principales sources sont les données comptables et les requêtes issues du LGO ; les relevés et analyses mensuels édités par le grossiste-répartiteur apportent des informations complémentaires indispensables pour qui voudra affiner son diagnostic.

Avoir recours à un cabinet d'expertise-comptable spécialisé permet de disposer de comptes détaillés adaptés spécifiquement à l'officine : ventes et achats ventilés par taux de TVA, sous-comptes selon la nature des prestations de service… Le logiciel de gestion permet de sortir facilement des synthèses d'activité par taux de TVA et par tranche de MDL pour le médicament remboursable, qui pourront être complétées par les récapitulatifs de MDL établis par le grossiste. En revanche, force est de constater que ce dernier entretient une certaine opacité qui ne facilite pas le contrôle et le suivi des remises qu'il consent. Autant de sources d'informations nécessaires pour faire parler les chiffres et dégager une analyse pertinente. Toutefois, les évolutions successives de la rémunération sur le médicament remboursable ne simplifient pas la tâche, tant pour l'analyse des résultats que pour les projections dans le futur. Un tableau de synthèse permettra de décomposer la marge pas à pas et d'identifier les points forts et ceux à améliorer. En voici en exemple :

La nouvelle rémunération

Marge dégressive lissée	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires*	1 400 K€	1 400 K€	2 400 K€
Tranche 1 : 0 < Prix Fabricant HT < 1,91 €	10 %	10 %	10 %
Tranche 2 : 1,92 € < PFHT < 22,90 €	21,4 %	13 %	7 %
Tranche 3 : 22,91 € < PFHT < 150 €	8,5 %	6 %	5,5 %
Tranche 4 : 150,01 € < PFHT < 1 500 €	6 %	6 %	5 %
Tranche 5 : PFHT > 1 500 €	0 %	0 %	0 %
Honoraires de dispensation			
Honoraire à la boîte	1 €	1 €	1 €
Ordonnance complexe	0,5 €	0,5 €	1 €
Exécution d'une ordonnance		0,5 €	0,5 €
Médicament spécifique		2 €	3,5 €
Honoraire lié à l'âge		0,5 €	1,55 €

CA 2019	TVA 2,1%	TVA 5,5%	TVA 10%	TVA 20%	Total
Chiffre d'affaires	1 910	250	200	350	2 710
Ventes + honoraires/boîte	1 840	250	200	350	2 640
dont honoraires à la boîte	*140*				*140*
Achats	-1 425	-160	-130	-230	- 1 945
Remises arrière	35				*35*
Marge commerciale	450	90	70	120	730
% ventes	*24,5 %*	*36,0 %*	*35,0 %*	*34,3 %*	*27,7 %*
Honoraires à l'acte	60				60
ROSP, gardes	10				10
Marge brute globale	520	90	70	120	800
% chiffre d'affaires	*27,2 %*	*36,0 %*	*35,0 %*	*34,3 %*	*29,5 %*

FOCUS SUR LES VENTES DE MÉDICAMENTS REMBOURSABLES

	Princeps	Génériques	Total
Ventes + honoraires/boîte	**1 500**	**340**	**1 840**
Ventes	**1 420**	**280**	**1 700**
Prix d'achat pharmacien	-1 305	-225	-1 530
Marge dégressive lissée	**115**	**55**	**170**
% ventes	*8,1 %*	*19,6 %*	*10,0 %*
Honoraires à la boîte	**80**	**60**	**140**
Marge avant remise	**195**	**115**	**310**
% ventes + honoraires/boîte	*13,0 %*	*33,8 %*	*16,8 %*
Remises sur factures	27	78	105
Remises arrière		35	35
Marge commerciale	**222**	**228**	**450**
% ventes + honoraires/boîte	*14,8 %*	*67,1 %*	*24,5 %*

QUELS SONT LES LEVIERS POUR OPTIMISER SA MARGE ?

Sur les ventes de médicaments prescrits, le pharmacien est dépendant de prix administrés et sa marge de manœuvre se limite au degré de substitution des spécialités inscrites au répertoire des génériques. Côté ventes, l'attention se concentre donc sur un petit tiers de l'activité, avec deux axes d'amélioration de la marge :

- modifier la structure de son chiffre d'affaires grâce à une stratégie et un positionnement visant à développer les ventes sur les segments de marché les plus rentables tels que la médication familiale ou les compléments alimentaires ;

- fixer une politique de prix efficace, adaptée à sa stratégie et à son environnement concurrentiel (quitte à sacrifier sa marge sur quelques produits leaders), avec une animation dynamique de son espace de vente et des offres promotionnelles, mais en préservant sa marge sur les produits moins sensibles au prix. Dans notre exemple, des coefficients multiplicateurs compris entre 1,5 et 2,2 ont été appliqués par le titulaire sur le médicament non remboursable.

Les conditions d'achat constituent le cœur névralgique d'une stratégie d'optimisation de la marge. La marge de manœuvre du pharmacien est très dépendante du volume de ses achats, d'où l'intérêt de se regrouper pour accroître sa capacité de négociation, et cela, quelle que soit la taille de son officine. Trois leviers d'actions se détachent :

- développer sa politique d'achat en direct auprès des laboratoires, sur le « hors médicament », mais aussi pour certaines spécialités qui peuvent bénéficier de 5 à 7 % de remise en direct. Notons que pour les produits en TVA à 5,5 % et 10 %, la part des achats grossistes se situe encore souvent autour de 40 % à 50 %, d'où un gisement de marge appréciable ;
- négocier les remises du grossiste-répartiteur : elles se situent généralement entre 1,5 % et 1,8 %, mais certaines pharmacies n'ont rien, alors que d'autres dépassent allègrement le plafond légal de 2,5 %. Les groupements sont désormais des acteurs clés dans les négociations ;
- négocier les remises du laboratoire de génériques : même constat, les groupements sont des intermédiaires quasi incontournables et alors que certaines pharmacies ne bénéficient que des remises du catalogue, soit en moyenne autour de 35 %, d'autres bénéficient de marges arrière qui permettent d'atteindre une remise globale parfois supérieure à 50 %.

CONCLUSION

Depuis 5 ans, entre une croissance en panne, une rémunération du médicament sous tension, l'émergence de canaux de distribution et une concurrence intensifiée, l'évolution de la marge brute, en valeur, suffit à peine à compenser l'accroissement des charges d'exploitation et, de facto, à préserver les revenus du pharmacien. Dans cet environnement économique fragile, optimiser sa marge est le premier facteur d'amélioration de la performance de l'officine et impose désormais de sortir de l'isolement, de s'entourer de conseils avisés, de coopérer avec ses fournisseurs, de se fédérer au sein de groupements dynamiques, à la recherche d'une efficacité maximale. •