

**Optimiser les Achats  
en Pharmacie :  
Le Guide Stratégique  
pour les Officines**



Dans un environnement marqué par la mondialisation et les fluctuations économiques, les microentreprises, qui composent une part importante du tissu économique français, rencontrent de nombreux défis. Leur petite taille limite leurs moyens financiers et humains, et leur isolement relatif les rend plus vulnérables. La pharmacie d'officine n'échappe pas à cette réalité : bien que ce modèle représente la majorité des entreprises officinales en France, il demeure fragile. L'officine se distingue toutefois par un double statut unique en son genre. En effet, elle est à la fois l'espace d'exercice d'une profession de santé régie par des normes ordinales strictes et une entité commerciale répondant aux impératifs d'une entreprise.

Ces dernières années, le modèle économique des officines a subi une transformation profonde. L'arrivée de nouveaux acteurs de la santé, des attentes accrues des patients en matière de soins de proximité et de qualité, et une législation en constante évolution créent un contexte de plus en plus exigeant pour les pharmaciens. Ajoutons à cela les défis propres aux microentreprises, et la nécessité de trouver de nouveaux leviers économiques pour garantir leur pérennité devient pressante. Dans cette optique, la structuration des achats, jusqu'alors peu formalisée dans le secteur officinal, s'avère un levier potentiel de compétitivité et de croissance.

La fonction d'achat, historiquement perçue comme une activité de soutien, est aujourd'hui devenue un axe stratégique au sein des entreprises. En effet, les achats couvrent un large champ d'action qui dépasse la simple négociation de prix : ils incluent désormais la gestion des risques, la conformité législative, l'optimisation des coûts, et même l'innovation produit. Structurer cette fonction permet d'améliorer les marges, de minimiser les risques financiers et juridiques, et de renforcer la position de l'entreprise sur son marché.

Cette évolution soulève une question clé : en quoi une gestion stratégique des achats peut-elle apporter de la valeur ajoutée à une officine, malgré son statut de microentreprise ? Pour y répondre, nous examinerons la pharmacie d'officine sous cet angle, en mettant en avant l'importance de la fonction achat dans sa structuration. Dans un premier temps, nous définirons les achats comme un levier stratégique, en analysant les principales approches et outils de gestion des achats pertinents pour une officine. Ensuite, nous explorerons les stratégies d'achats spécifiques applicables au modèle officinal, et illustrerons ce processus par une étude de cas, couvrant toutes les étapes de la prise de décision : de l'analyse financière initiale à la mise en œuvre de la stratégie d'achat.

Ce parcours de réflexion et d'exploration pratique vise à démontrer comment une structuration rigoureuse des achats peut transformer la pharmacie d'officine d'une simple structure d'exercice en un acteur proactif, capable de s'adapter aux défis de son environnement et de se maintenir de manière durable et compétitive.



**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 ?

Une pharmacie d'officine, communément appelée "officine", ne se limite pas à être un simple commerce. Elle répond à des réglementations spécifiques en raison de sa double nature : elle est à la fois un acteur de santé publique et une entreprise commerciale. Ce statut unique s'accompagne de règles strictes et de contraintes juridiques issues de différents domaines du droit, en vue de protéger les patients et d'assurer une distribution sécurisée des médicaments.

En France, l'organisation des pharmacies repose sur plusieurs types de structures : les pharmacies de fabrication, de distribution et de dispensation de médicaments, encadrées par le Code de la Santé Publique (CSP). Cependant, contrairement à d'autres secteurs, le CSP ne propose pas de chapitre spécifique aux pharmacies en tant que sociétés. Les lois et réglementations se sont ainsi construites progressivement, intégrant diverses réformes sans harmonisation complète, ce qui rend le cadre juridique complexe et pluriel.

Le pharmacien d'officine exerce une profession à la fois libérale et commerciale. Les sources juridiques qui encadrent son activité incluent non seulement le Code de la Santé Publique, mais aussi le droit commercial, le Code civil et les réglementations de l'Union européenne. S'ajoutent également la jurisprudence, la doctrine, ainsi que les usages professionnels, qui contribuent à structurer l'exercice pharmaceutique.

Les activités pharmaceutiques se répartissent en quatre grandes catégories définies par le CSP dans le livre premier, titre II de la cinquième partie :

- **La fabrication et distribution en gros** (industrie pharmaceutique) : ces activités sont détaillées aux articles L. 5124-1 à L. 5124-74.
- **Le courtage de médicaments** : défini aux articles L. 5124-19 à L. 5124-20 et R. 5124-74 à R. 5124-77, le courtage régule l'intermédiation dans la vente de médicaments.
- **La pharmacie d'officine** : elle englobe la vente au détail, en officine, à domicile ou via Internet (art. L. 5125-1 à L. 5125-32 et art. R. 5125-1 à R. 5125-7).
- **La pharmacie à usage intérieur** : destinée aux établissements de santé, elle est définie dans les articles L. 5126-1 à L. 5126-14 et R. 5126-1 à R. 5126-115.

### Le monopole du pharmacien

Le CSP réserve aux pharmaciens plusieurs missions, telles que la préparation et la distribution de médicaments, qu'il s'agisse de ventes en gros, de détail ou même en ligne. Le monopole pharmaceutique, encadré par les articles L. 4211-1 à L. 4212-8, garantit ainsi que seules les pharmacies peuvent offrir au public les produits de santé définis par le CSP, assurant leur qualité et leur sécurité.

### Les conditions d'accès à la profession

Pour exercer comme pharmacien en France, il est nécessaire de respecter des critères rigoureux, définis dans l'article L. 4221-1 du CSP. Parmi ces critères figurent :

1. La détention d'un diplôme ou certificat reconnu.
2. La nationalité française ou celle d'un pays de l'Union européenne, ou d'un pays accordant les mêmes droits aux pharmaciens français.

3. L'inscription à l'Ordre des pharmaciens, impliquant le respect du Code de déontologie (articles L. 4235-1 et R. 4235-1 à R. 4235-77).

Depuis la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 (Loi Santé), une dérogation permet d'accéder à la profession sans diplôme français, sur autorisation du ministre de la Santé, après avis du Conseil national de l'Ordre des pharmaciens.

Ainsi, le cadre juridique de la pharmacie d'officine, bien que complexe, offre aux pharmaciens un monopole et des responsabilités spécifiques. Cet environnement particulier exige une expertise et un respect rigoureux des règles, afin de répondre aux exigences de santé publique tout en gérant efficacement une entreprise.

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

Le Code de la Santé Publique (CSP) définit la pharmacie d'officine à l'article L. 5125-1 comme un "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." En d'autres termes, la pharmacie d'officine se distingue comme un lieu dédié aux soins, où la dispensation de médicaments et la préparation de traitements sur mesure s'effectuent dans le cadre d'un monopole spécifique.

Le pharmacien d'officine, défini par la doctrine comme un commerçant, combine des compétences scientifiques et commerciales. Il est responsable de l'achat et de la revente de produits de santé, ce qui fait de lui un acteur essentiel de la chaîne de soins, mais également un gestionnaire de fonds de commerce, comme le reconnaît la jurisprudence. Cette double nature en fait un **professionnel hybride** : à la fois un professionnel de santé libéral et un commerçant, deux rôles qu'il doit savoir conjuguer harmonieusement.

### Le Pharmacien : Profession Libérale et Commerçant

Selon l'article 29 de la loi n°2012-387 du 22 mars 2012, les professions libérales regroupent "les personnes exerçant à titre habituel, de manière indépendante et sous leur responsabilité, une activité de nature généralement civile [...] 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 professionnelle." Cette définition inclut les professionnels de santé, comme les pharmaciens, même s'ils exercent des activités commerciales. Ainsi, en tant que **professionnel libéral**, le pharmacien respecte des standards éthiques et déontologiques stricts, qui régissent la relation de confiance avec les patients.

En parallèle, l'article L121-1 du Code du Commerce définit le commerçant comme "celui qui exerce des actes de commerce et en fait sa profession habituelle." Cette notion s'applique également au pharmacien d'officine, qui réalise des actes de commerce en achetant et revendant des produits pharmaceutiques. Ce statut de commerçant implique des obligations légales et financières, comme la gestion de son fonds de commerce et le respect de la législation commerciale. Pour être commerçant, le pharmacien doit aussi répondre à des conditions de majorité et de capacité juridique.

### La Cession de Licence et le Monopole Officiel

L'exploitation d'une officine est soumise à une **licence**, qui ne peut être cédée indépendamment du fonds de commerce auquel elle est rattachée (CSP, article L. 5125-7). Cette licence, accordée par les autorités de santé, est essentielle pour garantir la qualité et la sécurité des soins dispensés en pharmacie. Le monopole pharmaceutique, qui confère au pharmacien le droit exclusif de préparer et de délivrer les médicaments, est encadré par les articles L. 4211-1 à L. 4212-8 du CSP. Il assure que les médicaments, y compris ceux vendus en ligne depuis 2012, soient uniquement délivrés par des professionnels qualifiés, dans un souci de santé publique.

### Une Profession en Équilibre

La complexité du métier de pharmacien d'officine réside dans cet **équilibre délicat** entre les rôles de commerçant et de professionnel de santé. D'un côté, le pharmacien doit gérer efficacement son officine, notamment en structurant ses achats et en contrôlant ses stocks pour répondre aux besoins de santé publique. De l'autre, il doit se conformer aux principes déontologiques et aux obligations légales propres à sa profession libérale. En définitive, la capacité du pharmacien à jongler entre ces deux aspects est essentielle pour réussir dans ce métier aux responsabilités multiples.

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

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

La pharmacie d'officine est définie dans le Code de la Santé Publique (CSP) à l'article L.5125-1 comme un établissement destiné à la dispensation au détail de médicaments et produits mentionnés à l'article L.4211-1, ainsi qu'à la préparation de médicaments magistraux et officinaux.

En tant que fonds de commerce, l'officine est également soumise à des obligations juridiques spécifiques. Selon les articles L.5125-17 et L.5125-18 du CSP, un pharmacien doit être propriétaire de l'officine dont il est titulaire, et toute clause permettant la propriété d'une officine par une personne non diplômée est nulle. De plus, un pharmacien associé dans une société exploitant une officine doit posséder au moins 5 % du capital social et des droits de vote de cette société.

Ce cadre juridique établit le principe fondamental de l'indivisibilité entre la propriété et l'exploitation de l'officine, ce qui garantit que les titulaires de pharmacies restent en contrôle direct de leur officine. Un pharmacien, titulaire du diplôme d'État, inscrit à l'Ordre des Pharmaciens, est à la fois commerçant et professionnel de santé, soumis aux obligations déontologiques de la profession, ainsi qu'aux impératifs de santé publique.

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

L'exercice en pharmacie d'officine, qui bénéficie d'un monopole dans le système de santé français, est strictement réglementé et encadré par son statut juridique. Selon l'article L.5125-17 du CSP, un pharmacien peut exploiter une officine en :

- **Entreprise Individuelle**
- **Société**

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

Lorsqu'un pharmacien choisit d'exploiter en entreprise individuelle, il est à la fois propriétaire et exploitant unique de son officine. Ce mode d'exploitation est relativement simple, puisqu'il n'implique pas la création d'une société, un capital minimum ou des frais administratifs élevés. Le pharmacien conserve une liberté totale de gestion.

Cependant, cette structure présente des inconvénients majeurs. Le pharmacien est personnellement responsable de toutes les dettes de l'officine, ce qui expose son patrimoine personnel en cas de difficultés financières. Ce mode d'exploitation, autrefois courant, est aujourd'hui moins fréquent, en partie à cause de l'essor des sociétés d'exercice libéral (SEL).

##### **L'exploitation de l'officine en Société**

Les pharmaciens peuvent également exploiter leur officine sous forme de société. Les options juridiques incluent :

- **Société en Nom Collectif (SNC)** – Forme historique depuis 1909, la SNC permet la déduction des intérêts d'emprunt lors de l'acquisition du fonds de commerce, mais est

de moins en moins utilisée, notamment depuis l'apparition des holdings de type SPFPL.

- **Société à Responsabilité Limitée (SARL) et SARL Unipersonnelle (SARLU)** – Elles limitent la responsabilité aux apports des associés et sont souvent privilégiées pour leur sécurité juridique.
- **Sociétés d'Exercice Libéral (SEL)** – La SELARL, la SELAFA et la SELCA combinent le statut libéral et commercial, en phase avec la profession de pharmacien. Les SEL permettent une souplesse organisationnelle, notamment pour l'ouverture de capital à des holdings SPFPL, facilitant une potentielle restructuration ou transmission de l'officine.
- **SELAS et SELASU** – Ces formes permettent une gestion plus flexible, particulièrement adaptée aux officines souhaitant structurer des groupes ou préparer une ouverture de capital pour des investissements futurs.

La **SELAS** est aujourd'hui prisée pour sa flexibilité et sa possibilité de structurer des groupes de pharmacies, tout en assurant que les pharmaciens titulaires détiennent plus de 50 % des droits de vote.

### **Le choix de la forme juridique**

Il n'existe pas de structure « idéale » unique pour une officine, car chaque forme de société présente des avantages et des inconvénients. Le choix doit être guidé par les objectifs personnels et professionnels du pharmacien, la taille de l'officine, et le besoin éventuel d'ouverture de capital. Les SEL et SELAS offrent généralement une grande adaptabilité et sont plébiscitées par les pharmaciens pour leur caractère « hybride », qui combine flexibilité entrepreneuriale et sécurité juridique.

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

Pour mieux comprendre les tendances dans le choix des structures juridiques, observons la répartition des officines en fonction de leur forme juridique. Selon les données de l'INSEE (2016), la répartition des officines en 2014 et 2015 était la suivante :

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

Ces chiffres montrent une montée en puissance des SEL, qui constituent aujourd'hui la forme privilégiée pour l'exploitation des officines. Malgré une baisse dans l'utilisation de l'entreprise individuelle, cette option reste présente. Le succès des SEL et SELAS s'explique par leur souplesse, leur caractère « hybride », et leur ouverture vers des formes d'investissements groupés, particulièrement via les holdings SPFPL.

En conclusion, les SEL et SELAS apparaissent comme des choix judicieux pour les pharmaciens souhaitant structurer leur officine de manière durable et adaptable aux évolutions futures. Ces formes permettent aux titulaires d'accroître leurs possibilités de développement

et d'optimiser leur gestion patrimoniale, tout en assurant une conformité avec les exigences réglementaires et déontologiques de la profession.



# **Chapitre 2 – Les Microentreprises (MIC)**



## I. Définition et Généralités

La loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, à travers son article 51, établit une classification des entreprises en quatre catégories à des fins d'analyse statistique et économique. Cette distinction permet d'adapter les politiques économiques et les régulations selon les caractéristiques de chaque type d'entreprise. On distingue ainsi :

- **Les microentreprises (MIC)**
- **Les petites et moyennes entreprises (PME)**
- **Les entreprises de taille intermédiaire (ETI)**
- **Les grandes entreprises (GE)**

L'appellation **MicroEntreprise (MIC)**, introduite en 2008, remplace celle de **Très Petite Entreprise (TPE)**. Elle désigne les plus petites structures, dont les spécificités justifient un traitement particulier dans les politiques publiques et les mesures d'accompagnement.

Selon l'Insee, une microentreprise est définie comme "une entreprise occupant moins de 10 personnes et générant un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan ne dépassant pas 2 millions d'euros". Ces seuils doivent être évalués sur la base du dernier exercice comptable clôturé et sont calculés annuellement.

**Note :** La définition de la microentreprise utilisée ici diffère de celle adoptée pour le régime fiscal des micro-entreprises. Ce régime impose des critères supplémentaires, notamment en termes de seuils de chiffre d'affaires, qui sont régulièrement réévalués pour refléter les évolutions économiques.

Les microentreprises jouent un rôle essentiel dans l'économie, en particulier en tant que source de dynamisme local et d'innovation. Elles représentent une large part du tissu économique, surtout dans les secteurs de proximité, tels que le commerce, l'artisanat, et les services, contribuant ainsi à l'emploi et à la vitalité des territoires.

En pharmacie d'officine, le statut de microentreprise s'applique rarement du fait des exigences de personnel et des coûts liés aux approvisionnements et à la gestion des stocks. Cependant, certaines officines rurales ou de très petite taille peuvent être assimilées à cette catégorie, nécessitant alors des approches adaptées en matière de gestion et d'achat pour rester compétitives.

## II. Les Secteurs d'Activités des Microentreprises (MIC) en France

D'après les données de l'Insee publiées en 2019, la France comptait en 2016 environ **4 millions d'entreprises** dans les secteurs marchands non agricoles. Parmi celles-ci, **3,9 millions** étaient des microentreprises (MIC), représentant ainsi **96,5 %** du total des entreprises. Bien que de petite taille, ces entreprises emploient **2,5 millions de salariés** en équivalent temps plein (ETP), soit **19,6 %** de l'ensemble des emplois dans ces secteurs.

Les microentreprises se distinguent des autres catégories d'entreprises par leur nombre, leur structure légère et leur grande flexibilité, leur permettant de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché. Cependant, elles disposent souvent de moyens limités pour investir dans leur développement, ce qui rend l'optimisation de leurs achats et de leur gestion des coûts particulièrement cruciale pour leur pérennité.

### Répartition par Secteur d'Activité

Les microentreprises en France se concentrent dans certains secteurs clés, qui sont les plus représentatifs en termes d'effectifs salariés. Voici les principaux secteurs où évoluent les MIC, classés par leur importance économique et le nombre d'emplois qu'ils génèrent :

- **Commerce, transports, hébergement et restauration** : Ce secteur regroupe un grand nombre de microentreprises, souvent caractérisées par une proximité directe avec le consommateur final. Dans le commerce de détail, par exemple, les microentreprises se démarquent par leur capacité à répondre à des besoins locaux spécifiques, ce qui est également un atout dans les petites pharmacies d'officine.
- **Construction** : Le secteur de la construction est également un domaine où les microentreprises sont nombreuses. Celles-ci interviennent souvent comme sous-traitantes ou artisans indépendants, réalisant des projets de rénovation ou de construction de petite envergure. Ce secteur est essentiel pour le tissu économique local, notamment dans les zones rurales.
- **Activités spécialisées, scientifiques et techniques, et services administratifs et de soutien** : Ce domaine regroupe une variété d'activités allant des services de conseil et de gestion aux entreprises de services administratifs. Les microentreprises dans ce secteur peuvent inclure des cabinets de conseil, des agences de publicité, des bureaux d'études techniques et des services de support pour d'autres entreprises, comme la gestion de paie ou le recrutement.

### Caractéristiques des Entreprises par Catégorie

Pour mieux comprendre le poids des microentreprises dans le tissu économique, voici un tableau récapitulatif des principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2016 :

Catégorie	Nombre d'entreprises	Effectif salarié en ETP (milliers)	Part des entreprises (%)
Grandes entreprises (GE)	292	5 776	0,01 %
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	3 323	3 687	0,08 %
Petites et moyennes entreprises (PME) hors MIC	135 056	3 865	3,4 %

Catégorie	Nombre d'entreprises	Effectif salarié en ETP (milliers)	Part des entreprises (%)
Microentreprises (MIC)	3 865 510	2 504	96,5 %

*Source : Insee, Ésane, Clap et Lifi, 2019.*

Ces données montrent clairement la prédominance des microentreprises en nombre, mais aussi la répartition des effectifs salariés dans chaque catégorie. Si les grandes entreprises concentrent la majorité des emplois, les microentreprises jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'activité économique, notamment dans les secteurs où la proximité avec le client est essentielle.

### **Importance des Microentreprises dans le Secteur de la Pharmacie d'Officine**

Dans le domaine de la pharmacie, les microentreprises ne représentent qu'une petite fraction des officines en raison des contraintes financières et des besoins en personnel propres à cette activité. Cependant, certaines officines, en particulier en zones rurales ou dans des quartiers de petite taille, opèrent avec des structures proches de celles des microentreprises. Pour ces officines, l'optimisation des achats et des stocks est cruciale, car elles doivent équilibrer une offre de produits suffisante pour répondre aux besoins de la population locale tout en limitant les coûts d'inventaire.

En conclusion, les microentreprises occupent une place fondamentale dans le paysage économique français. Leur souplesse et leur proximité avec le client en font des acteurs précieux, et leur gestion, particulièrement en matière d'achats et de coûts, est un levier stratégique pour leur survie et leur croissance. Dans le secteur pharmaceutique, bien que moins représentées, les microentreprises illustrent l'importance d'une structuration efficace des achats pour maintenir un service de qualité tout en restant financièrement viable.

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

Les microentreprises (MIC), bien qu'elles constituent la majorité des entreprises en France, contribuent relativement peu au chiffre d'affaires global et à la valeur ajoutée, en comparaison aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux grandes entreprises (GE). En effet, les MIC représentent seulement 2,7 % des exportations et 20,3 % de la valeur ajoutée totale.

#### Caractéristiques économiques des microentreprises

Selon les données de l'Insee pour 2016, les MIC dominent numériquement avec 96,5 % des entreprises dans les secteurs marchands non agricoles, mais elles n'emploient que 19,6 % des salariés en équivalent temps plein. Leur contribution au chiffre d'affaires global reste limitée, en partie en raison de leur taille et de leur capacité d'investissement restreinte. Les chiffres révèlent une disparité marquée : les grandes entreprises, bien qu'elles représentent une fraction infime du nombre total d'entreprises (0,1 %), génèrent 53,6 % des exportations et 31,4 % de la valeur ajoutée.

Le "Panorama des entreprises 2019" de Business France confirme la place prépondérante des MIC, qui représentaient 45 % des créations d'entreprises en 2018. Parmi ces créations, les principaux secteurs sont les activités spécialisées et scientifiques (23 %), le commerce (11 %) et l'enseignement (10 %). Cependant, malgré leur nombre croissant, les MIC continuent de faire face à des obstacles structurels.

#### Défis spécifiques des microentreprises

Les MIC rencontrent plusieurs difficultés majeures, notamment :

1. **Attirer et fidéliser la clientèle** : Dans un contexte économique parfois instable, le pouvoir d'achat des consommateurs peut fluctuer, ce qui complique la fidélisation et l'élargissement de la clientèle pour ces petites entreprises.
2. **Un environnement concurrentiel accru** : Les MIC évoluent dans un marché où la concurrence est rude, avec une pression sur les prix qui affecte leurs marges et limite leurs opportunités de croissance.
3. **Accès au financement** : L'accès au crédit bancaire est souvent limité pour les MIC, en raison des exigences strictes en termes de garanties. Les banques perçoivent ces entreprises comme risquées, ce qui freine les possibilités d'investissement nécessaires pour soutenir leur développement.
4. **Difficultés de recrutement** : Attirer du personnel qualifié est un défi pour les MIC, surtout face aux grandes entreprises qui offrent souvent des avantages plus compétitifs. Cette difficulté limite leur capacité à se développer et à se professionnaliser.
5. **Coût du travail élevé** : Les charges sociales et fiscales représentent une part importante des dépenses des MIC, ce qui pèse sur leur rentabilité et peut entraver leur compétitivité sur le marché.

#### Perspectives économiques pour les microentreprises

Malgré ces obstacles, les MIC jouent un rôle essentiel dans l'économie française, en contribuant à la dynamique entrepreneuriale et en participant au maintien d'un tissu économique diversifié. Elles représentent un moteur d'innovation et de création d'emplois

locaux. Toutefois, pour renforcer leur contribution économique, des mesures d'accompagnement spécifiques sont souvent recommandées, comme des facilités d'accès au crédit, un allègement des charges fiscales ou des programmes de soutien à l'innovation.

En résumé, les MIC sont une composante incontournable du paysage économique français. Cependant, elles restent confrontées à des défis significatifs liés à leur petite taille, leur accès limité aux financements et leur capacité réduite à attirer des talents. Pour pérenniser et développer leur activité, il est crucial que les MIC bénéficient d'un environnement économique et financier favorable, capable de soutenir leur croissance et leur résilience.



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



Définir précisément le concept de "marché" n'est pas simple, tant il est richement abordé dans la littérature économique. Cependant, on peut le concevoir comme un lieu – qu'il soit physique ou virtuel – où se rencontrent l'offre et la demande pour fixer les prix et les quantités de biens et services échangés. Dans cet espace d'échange, l'offre se manifeste par les produits ou services proposés par les fournisseurs (qu'ils soient producteurs ou distributeurs), tandis que la demande est incarnée par les acheteurs, ou clients. Un marché repose donc sur la capacité des consommateurs à acheter (solvabilité) et sur des prix acceptables pour eux. En effet, si les prix sont trop élevés ou si les acheteurs manquent de pouvoir d'achat, les transactions deviennent impossibles. Ainsi, le marché est régi par la loi de l'offre et de la demande, dans un système qui tend à être aussi libre et concurrentiel que possible.

### **Les acteurs principaux du marché**

Le marché regroupe cinq types d'acteurs, chacun jouant un rôle spécifique dans le processus d'échange :

1. **Les clients** : Ils sont les acheteurs finaux des biens ou services, incarnant la demande.
2. **Les producteurs** : Ils créent ou fabriquent les biens ou services mis sur le marché.
3. **Les distributeurs** : Ils assurent la mise à disposition des produits ou services auprès des clients. Dans le cadre de la pharmacie d'officine, les pharmacies elles-mêmes sont des distributeurs spécialisés de médicaments et produits de santé.
4. **Les influenceurs** : Ils orientent les décisions d'achat. Parmi eux, on distingue les préconisateurs (amis, famille, etc.) qui influencent la décision de manière informelle, et les prescripteurs, comme les médecins, qui jouent un rôle formel en recommandant des médicaments ou traitements spécifiques. Les prescripteurs sont particulièrement importants dans le secteur de la santé, où les prescriptions déterminent directement les comportements d'achat en pharmacie.
5. **Les institutions** : Elles régulent le marché en encadrant les pratiques commerciales et en fixant des règles pour préserver l'équité et la concurrence. Dans le secteur pharmaceutique, les institutions incluent les autorités de santé et les agences de régulation qui veillent à la sécurité des produits, à leur disponibilité et à leur accessibilité.

### **Les caractéristiques des marchés**

Les marchés peuvent varier largement en fonction de divers paramètres spatio-temporels. Ils peuvent être internationaux, nationaux, régionaux ou même saisonniers, selon les produits et services échangés. En outre, on peut également analyser un marché en fonction de l'équilibre entre l'offre et la demande :

- **Marché équilibré** : Lorsque l'offre correspond exactement à la demande, on parle d'un marché équilibré, où les prix sont stables et les échanges se déroulent harmonieusement.
- **Marché déséquilibré** : Lorsqu'il y a un déséquilibre, soit en faveur de l'offre (offre excédentaire) soit en faveur de la demande (demande excédentaire), les prix peuvent fluctuer. Par exemple, une offre excédentaire dans le domaine de certains produits de santé peut entraîner une baisse des prix, tandis qu'une demande excédentaire peut pousser les prix à la hausse, comme observé parfois pour certains produits de saison, tels que les vaccins anti-grippaux en période hivernale.

## **L'exemple du marché pharmaceutique**

Le marché de la pharmacie d'officine est un exemple spécifique de marché à la fois réglementé et influencé par des facteurs économiques et sanitaires. La demande y est fortement influencée par des prescripteurs (médecins, spécialistes), tandis que l'offre est encadrée par des régulations strictes visant à assurer la sécurité des produits et à protéger la santé publique. La concurrence est en partie limitée par le nombre restreint de licences d'exploitation d'officines, un facteur qui distingue ce secteur des autres marchés.

Ainsi, bien que les pharmacies évoluent dans un environnement de marché, elles ne répondent pas aux mêmes dynamiques de libre concurrence que les autres commerces. Les autorités de régulation, comme l'Agence nationale de sécurité du médicament (ANSM) en France, veillent à ce que les produits proposés respectent des standards de qualité rigoureux, et les prix de nombreux médicaments sont encadrés. Par conséquent, la loi de l'offre et de la demande s'applique ici de manière limitée, et la réglementation joue un rôle essentiel pour équilibrer les intérêts des patients, des pharmacies, et des autres acteurs du secteur.

En conclusion, bien que le marché pharmaceutique suive certaines logiques économiques classiques, il est aussi façonné par des impératifs de santé publique, ce qui en fait un environnement complexe et particulier pour les pharmacies d'officine.

# I. Le Marché de l'Officine

## Introduction

Le marché de l'officine s'insère dans un cadre plus large incluant le marché de la pharmacie et, plus globalement, le marché de la santé. Chaque niveau de ce système, illustré ci-dessous, participe à une structure économique complexe influencée par la législation, la demande des consommateurs, et les innovations médicales.

## Définition et Étendue du Marché de la Santé

La santé, selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), est définie comme "un état de bien-être physique, mental et social, et non pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité". Cette définition élargie confère au marché de la santé un rôle majeur dans l'économie mondiale, représentant un chiffre d'affaires mondial de 6 500 à 7 000 milliards de dollars, soit environ 8,5 à 9,3 % du PIB mondial. Le marché de la santé est structuré autour d'un régime de protection sociale qui intègre divers acteurs :

1. **Les clients** : toute la population, avec des besoins qui varient en fonction des caractéristiques démographiques et des pathologies prévalentes.
2. **Les producteurs et distributeurs** : comprenant les professions médicales, paramédicales, et les entreprises pharmaceutiques.
3. **Les influenceurs** : comprenant les proches des patients, les professionnels prescripteurs, et même les médias.
4. **Les régulateurs** : le ministère de la Santé, le ministère de l'Économie, et la Sécurité sociale, avec un ensemble de dispositifs encadrant et organisant le marché.

En 2017, les dépenses de santé en France ont atteint près de 199,3 milliards d'euros, soit une moyenne de 2 977 euros par habitant. Ce chiffre représente 8,7 % du PIB national et 12,5 % de la consommation effective des ménages .

## Bilan de la Consommation de Soins et de Biens Médicaux (CSBM)

Le marché de la santé en France se décompose de la manière suivante :

- **Soins hospitaliers** : 46,6 %
- **Soins de ville** : 26,8 %
- **Médicaments** : 16,3 %
- **Autres biens médicaux** : 7,8 %
- **Transports sanitaires** : 2,5 %

Les médicaments occupent donc une place importante avec une consommation nationale de 37,8 milliards d'euros en 2017, montrant leur rôle central dans les dépenses de santé .

## Le Marché de la Pharmacie

Le marché pharmaceutique mondial connaît une croissance soutenue (+6,7 % par an) et atteint un chiffre d'affaires de 1 135 milliards de dollars. Les États-Unis dominent ce marché avec une part de 41,2 % . Les cinq principaux segments pharmaceutiques, responsables de 55 % de la croissance mondiale, incluent :

1. **Oncologie** : 105 milliards de dollars
2. **Diabète** : 80 milliards de dollars
3. **Maladies auto-immunes** : 65 milliards de dollars
4. **Traitement de la douleur** : 46 milliards de dollars
5. **Maladies respiratoires** : 43 milliards de dollars

Les segments de l'oncologie et des maladies auto-immunes, en particulier, bénéficient d'une forte croissance grâce à la biotechnologie et aux traitements innovants comme les anticorps monoclonaux .

**Le marché officinal représente environ 20,8 milliards d'euros, dont 90 % sont liés aux médicaments remboursés et 10 % aux médicaments non remboursés . Le marché officinal se distingue par son monopole pour les médicaments délivrés sous prescription, une spécificité protégée en raison des impératifs de santé publique et de proximité des services de santé.**

Le marché de l'officine comprend plusieurs segments :

1. **L'automédication** : incluant les médicaments OTC (Over The Counter), les dispositifs médicaux, et les compléments alimentaires.
2. **La dermocosmétique** : avec des produits de soins pour la peau, qui représentent une part croissante des ventes en officine.
3. **D'autres secteurs spécifiques** : tels que l'optique, l'audioprothèse, le maintien à domicile, la e-santé, et la téléconsultation.

### **Les Dynamiques du Marché Officinal**

Depuis quelques années, le marché officinal français a connu des fluctuations. Par exemple, en 2018, la croissance est restée faible en raison de la réduction du volume des médicaments remboursés et de la baisse des ventes en automédication (-4,3 %). Cependant, la pharmacie d'officine a bénéficié de nouvelles missions, comme la vaccination antigrippale, qui renforcent son rôle de premier recours en santé publique .

### **Conclusion**

La structuration des achats en phar ainsi s'adapter aux dynamiques économiques et aux réglementations spécifiques du secteur de la santé. Le marché de l'officine, avec sa structure en monopole et ses segments variés, exige des stratégies d'achat adaptées aux exigences de compétitivité, de rentabilité, et de service public.

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

Le marché de l'officine, pour rester viable et compétitif, a dû s'adapter aux transformations de son environnement. Deux axes de développement majeurs ont ainsi émergé ces dernières années : la vente en ligne et l'élargissement des missions du pharmacien.

### **A. La vente en ligne**

Depuis le 2 janvier 2013, en France, tout pharmacien titulaire d'une officine, ou gérant d'une pharmacie mutualiste ou de secours minière, est autorisé à vendre des médicaments sur Internet. La vente en ligne de médicaments est strictement encadrée par le Code de la Santé Publique (CSP) (articles L. 5125-3 et suivants, R. 5125-70 et suivants) et par les arrêtés du 28 novembre 2016 relatifs aux bonnes pratiques de dispensation en ligne et aux normes techniques des sites de e-commerce officinaux. Seuls les médicaments non soumis à prescription, c'est-à-dire ne nécessitant pas d'ordonnance, peuvent être vendus en ligne.

Malgré des débuts prudents, ce canal de vente offre une réelle opportunité d'expansion de l'activité officinale. En France, la vente en ligne ne représente actuellement qu'environ 1 % du marché total du médicament, un taux modeste comparé aux 9 % observés en Allemagne, où ce mode de distribution est mieux implanté. L'e-commerce officinal pourrait néanmoins contribuer à accroître le volume de ventes et à diversifier les canaux d'approvisionnement pour les patients.

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

La loi Hôpital, Patient, Santé, Territoire (HPST) de 2009, suivie de la signature de la nouvelle convention pharmaceutique en 2012, a marqué un tournant décisif dans les prérogatives des pharmaciens. Initialement limités à la délivrance des médicaments, les pharmaciens peuvent désormais assumer de nouvelles missions, leur permettant de renforcer leur rôle de professionnels de santé de proximité. Ces missions incluent :

- Le dépistage de certaines pathologies,
- La vaccination contre la grippe, ainsi que la vaccination de façon plus générale depuis 2022,
- La prévention et la coordination des soins, via des consultations pharmaceutiques, des bilans de médication optimisés, et la téléconsultation.

En diversifiant leurs activités, les pharmaciens renforcent l'attractivité de leurs officines, offrant aux patients un service de santé de proximité plus complet et répondant à des besoins de santé publique.

### **C. La pression concurrentielle**

L'expansion des activités de l'officine, couplée aux évolutions des comportements des patients et aux ajustements législatifs, accentue la pression concurrentielle sur le secteur officinal. Pour analyser cette concurrence, nous nous appuyons sur le modèle des cinq forces de Porter, qui permet de mieux comprendre les dynamiques concurrentielles et les forces extérieures qui influent sur la viabilité de l'officine. Ces forces sont les suivantes :

1. **Le pouvoir de négociation des clients** : Les patients, en tant que clients, disposent d'un choix de plus en plus large, avec une offre pharmaceutique parfois très dense dans certaines zones. Plus le nombre d'officines augmente dans une zone géographique, plus le pouvoir de choix des patients s'accroît.
2. **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : En raison de la diversité des produits et services proposés, les fournisseurs exercent un certain pouvoir dans la chaîne d'approvisionnement. Leur position varie toutefois selon leur domaine : certains fournisseurs de médicaments peuvent avoir une position dominante, tandis que d'autres, liés aux produits de parapharmacie ou de dispositifs médicaux, doivent faire face à une concurrence plus accrue.
3. **La menace des produits de substitution** : Le niveau de cette menace dépend du type de produit vendu. Par exemple, la substitution pour les médicaments est faible, en raison de leur régulation stricte. En revanche, les produits de parapharmacie font face à une concurrence intense de la part de la grande distribution et des chaînes spécialisées, qui captent une part croissante de ce marché.
4. **La menace de nouveaux entrants** : Bien que la législation actuelle encadre rigoureusement l'accès au marché officinal, certaines évolutions récentes, comme la vente de certains produits en grande distribution ou les débats sur l'assouplissement du monopole officinal, pourraient faire évoluer ce statut. La menace reste donc modeste pour l'instant, mais une libéralisation partielle du secteur pourrait accroître les risques à moyen terme.
5. **L'intensité concurrentielle** : Dans un contexte où le patient a la liberté de choisir son officine, la concurrence est constante. Le nombre d'officines dans une zone est régulé par l'Agence Régionale de Santé (ARS), qui détermine des quotas en fonction du nombre d'habitants, mais l'accroissement des services complémentaires offerts par les pharmacies impose un défi de différenciation pour rester compétitif.

### **Autres facteurs influençant le secteur officinal**

Deux autres éléments complètent le modèle des cinq forces dans le cas spécifique de la pharmacie :

- **Le rôle de l'État** : En tant que régulateur de la santé publique, l'État exerce une influence directe sur le secteur, que ce soit par le biais de réglementations, de la fixation des prix des médicaments, ou de subventions aux officines. Les politiques publiques en matière de santé peuvent soutenir ou limiter les marges de manœuvre des pharmaciens.
- **L'impact d'Internet** : Depuis le début des années 2000, Internet a profondément modifié les habitudes de consommation et les modes d'accès aux soins. Le numérique représente un canal de communication et de distribution en pleine croissance, mais il peut aussi représenter une menace pour les pharmacies qui n'adoptent pas une stratégie digitale.

Ce contexte concurrentiel souligne l'importance, pour les pharmaciens, de continuer à se former et à diversifier leurs services afin de renforcer leur attractivité et de pérenniser leurs officines dans un marché en mutation constante.

### **III. Politiques économiques publiques et leur impact sur la pharmacie d'officine**

Le cadre économique et législatif de la pharmacie d'officine est en constante mutation, influencé par les politiques publiques visant à contrôler les dépenses de santé, les marges et la fiscalité. Ces mesures façonnent le quotidien économique des pharmacies, les forçant à s'adapter aux nouvelles contraintes.

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

La Sécurité sociale joue un rôle central dans le financement et la régulation des dépenses de santé. Conçue pour protéger contre divers « risques sociaux », elle se divise en quatre branches principales :

1. **Maladie**
2. **Accidents du travail et maladies professionnelles**
3. **Vieillesse**
4. **Famille**

Financée par les cotisations des entreprises et salariés, ainsi que par d'autres impôts, la branche maladie est la plus consommatrice en ressources. En 2019, elle représentait à elle seule 52 % des dépenses du régime général, soit une part importante du déficit structurel de la Sécurité sociale.

Chaque année, la **Loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS)** détermine le budget de dépenses de la branche maladie, exprimé par l'Objectif National des Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM). Pour 2018, l'ONDAM a atteint 195 milliards d'euros, avec un objectif d'économies globales de 4,165 milliards d'euros, dont 1,49 milliard provenant directement du médicament, ce qui représente 35 % de l'effort total.

Les principales sources d'économies ayant un impact direct sur la pharmacie d'officine incluent :

- La réduction des prix des médicaments,
- La promotion des médicaments génériques et biosimilaires,
- La baisse des tarifs des dispositifs médicaux,
- Une meilleure rationalisation des prescriptions.

Ces mesures influent directement sur les pharmacies en limitant leurs marges sur les produits remboursés et en favorisant une politique de substitution par les génériques.

#### **B. La réforme des marges et honoraires de dispensation**

La réglementation de la marge brute des médicaments remboursés, appelée **Marge Dégressive Lissée (MDL)**, impose une tarification progressive selon le prix fabricant hors taxes (PFHT) du médicament. La tendance récente montre une baisse progressive de la marge pour les médicaments onéreux, comme le démontre le tableau suivant :

<b>Tranche de prix du médicament (PFHT)</b>	<b>Coefficient de marge (2019)</b>
---	------------------------------------

Tranche de prix du médicament (PFHT)	Coefficient de marge (2019)
0 - 1,91 €	10 %
22,91 – 150,00 €	6 %
> 1 930 €	0 %

Pour compenser cette érosion des marges, l'État a instauré les **honoraires de dispensation** en 2015, suivant l'avenant n°5 de la convention nationale pharmaceutique. Les honoraires de dispensation permettent aux pharmaciens d'être rémunérés pour l'acte de délivrance des médicaments, indépendamment de leur prix. Les montants sont fixés et encadrés comme suit :

Type d'honoraire	Montant (€)
Par boîte de 1 mois	1,02 €
Par boîte de 3 mois	1,74 €
Ordonnance > 5 médicaments	0,51 €

L'objectif de cette réforme est de lier la rémunération du pharmacien au volume d'actes plutôt qu'au prix des produits. Toutefois, cette réforme suscite des débats au sein de la profession, certains y voyant un risque d'encouragement à une consommation de masse qui pourrait aller à l'encontre des principes éthiques du pharmacien.

### C. Évolution des taux de TVA

Les pharmacies d'officine sont également affectées par les taux de TVA appliqués aux produits de santé, qui varient en fonction de leur nature. Voici un tableau récapitulatif des taux en vigueur :

Type de produit	Taux de TVA
Médicament remboursable	2,1 %
Homéopathie	2,1 %
Compléments alimentaires, phytothérapie	5,5 %
Dispositifs médicaux remboursables	5,5 %
Médicaments non remboursables	10 %
Parapharmacie	20 %

La réforme de 2014, qui a notamment augmenté la TVA des médicaments non remboursables de 7 % à 10 %, a entraîné une hausse de prix pour le patient, augmentant ainsi la pression concurrentielle pour les pharmacies face aux grandes surfaces et aux plateformes en ligne.

### Conclusion : La gestion des achats, un levier d'adaptation

Face à la complexité des contraintes législatives et économiques, les pharmacies d'officine doivent se montrer innovantes et agiles. La gestion optimisée des achats peut constituer un atout concurrentiel et financier crucial pour pérenniser l'activité. Elle permet non seulement de réduire les coûts, mais aussi de diminuer les risques liés aux fluctuations législatives et

fiscales, renforçant ainsi la résilience de la pharmacie dans un environnement en constante évolution.



# **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

Après la Seconde Guerre mondiale, les entreprises faisaient face à des défis de taille : elles devaient garantir un approvisionnement suffisant en produits de qualité, livrés au bon moment. Ce contexte économique post-guerre, marqué par la reconstruction et la relance industrielle, a transformé les achats en une fonction essentielle, centrée sur la disponibilité et la gestion de l'offre.

En 1973, le premier choc pétrolier a bouleversé l'économie mondiale, faisant passer l'Occident d'une économie de production, axée sur la création de biens et de services, à une économie de marché, où la liberté d'acheter et de vendre prévalait. Ce changement a intensifié la concurrence et incité les entreprises à rechercher des stratégies de réduction des coûts pour maintenir leur compétitivité dans un environnement de plus en plus ouvert. Deux grands axes d'optimisation des coûts ont émergé dans cette période :

- La réduction des coûts des matières premières, en négociant et en diversifiant les sources d'approvisionnement,
- L'externalisation de certaines activités non stratégiques, pour concentrer les ressources internes sur le cœur de métier.

Dans les années 1980, la saturation de la demande pour des produits standardisés et l'évolution des attentes des consommateurs vers davantage de diversité ont poussé les entreprises à revoir leur gestion des fournisseurs. Les fournisseurs sont devenus des partenaires clés, et les directions achats ont alors commencé à jouer un rôle stratégique dans les entreprises. Cette évolution a donné naissance à une fonction achat plus structurée, responsable non seulement des aspects logistiques et administratifs mais aussi des relations stratégiques avec les fournisseurs.

En entrant dans les années 1990, la fonction achat a pris en charge une part croissante des dépenses externes des entreprises, devenant un levier majeur pour optimiser les coûts et améliorer la compétitivité. Cette tendance s'est accélérée dans les années 2000, alors que l'économie mondiale devenait de plus en plus globalisée. L'éclatement de la bulle internet a marqué un passage vers une économie ultra-mondialisée, où la concurrence entre les entreprises, notamment au niveau des achats, était exacerbée. Ce nouveau contexte a consacré définitivement la fonction achat comme une fonction stratégique, indispensable pour maîtriser les coûts, gérer les risques et se différencier sur des marchés ouverts et interconnectés.

Aujourd'hui, la fonction achat est bien plus qu'un simple processus d'acquisition. Elle est un pilier de la stratégie d'entreprise, contribuant directement à la performance économique, à l'innovation et à la résilience face aux fluctuations du marché global. En pharmacie d'officine, elle joue également un rôle central dans la sélection de produits, la gestion des stocks, et le maintien de la rentabilité face aux politiques de régulation et de contrôle des coûts du secteur de la santé.

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

La notion d'« achat » recouvre plusieurs dimensions et peut être définie sous divers angles. Sur le plan juridique, l'achat est décrit comme une **opération** par laquelle un acheteur acquiert

la propriété d'un bien ou d'un droit en échange d'une somme d'argent, de titres ou parfois même de services. Comme l'explique le Dictionnaire juridique de Serge Braudo, l'achat peut être vu comme un échange, où chaque partie cède quelque chose pour en recevoir une autre en retour.

En entreprise, la fonction achat a pour mission de rechercher et de sélectionner les produits, services, ou prestations nécessaires aux activités de l'organisation, tout en assurant une maîtrise des coûts et une anticipation des risques à moyen et long terme. Cette démarche implique de **négocier** et de choisir des fournisseurs fiables, tout en tenant compte de la qualité, des délais et des conditions de livraison.

Les achats peuvent être divisés en deux grandes catégories :

- **Les achats hors production** : Ce sont les achats qui ne sont pas directement intégrés dans les produits ou services finis.
  - Les **Genex** (généraux et administratifs) incluent les frais généraux liés aux opérations courantes.
  - Les **Capex** (capital expenditure) concernent les investissements dans les outils de production, comme les consommables, équipements ou autres matériaux non intégrés dans le produit final.
- **Les achats de production** : Appelés **Opex** (operating expenditure), ils incluent les dépenses directement liées à la production et intégrées dans les produits ou services vendus.

Il est également important de différencier le métier d'acheteur de celui d'approvisionneur. L'acheteur se concentre sur la **stratégie d'achat** et les relations à long terme avec les fournisseurs, en négociant les meilleures conditions pour l'entreprise. L'approvisionneur, quant à lui, se charge de l'exécution des commandes, en utilisant des outils informatiques pour vérifier les quantités et délais de livraison. Ce dernier joue aussi un rôle essentiel dans le suivi qualité, en validant les bons à payer qui déclenchent le paiement des fournisseurs.

En pharmacie d'officine, la distinction entre ces rôles est cruciale : un acheteur expérimenté optimise les coûts d'approvisionnement en médicaments, dispositifs médicaux et autres produits de santé, tandis que l'approvisionneur veille au réassort et à la continuité des stocks pour garantir la disponibilité des produits aux patients.

### C. Structure et processus d'achat

Pour comprendre la structure des achats, il est pertinent de la comparer avec la fonction commerciale. Dans le cadre des achats, on parle souvent de « reverse marketing » ou marketing inversé, qui désigne un processus centré sur le **marché fournisseur**. Contrairement au marketing traditionnel, orienté vers le client final et l'offre commerciale, le reverse marketing place l'accent sur la recherche et la **sélection de partenaires fournisseurs** stratégiques pour optimiser les coûts, la qualité, et les délais d'approvisionnement.

En s'inspirant du processus commercial, l'une des finalités essentielles de la fonction achat est la **contractualisation**. Celle-ci permet de formaliser les accords établis avec les fournisseurs (pour les achats) ou avec les clients (pour les ventes), en vue de satisfaire efficacement les besoins internes ou externes de l'entreprise.

## Le Processus Achat en Six Étapes Clés

Le processus achat se structure autour de six étapes clés, chacune contribuant à un approvisionnement efficace et en adéquation avec les objectifs stratégiques :

1. **Analyse des besoins et définition de la stratégie** : Cette phase consiste à identifier précisément les produits ou services nécessaires et à élaborer une stratégie d'achat alignée avec les priorités et le budget de l'entreprise.
2. **Présélection des fournisseurs** : Les fournisseurs potentiels sont recherchés et évalués en fonction de critères de fiabilité, qualité et coût.
3. **Consultation formelle** : Cette étape implique la soumission d'un appel d'offres ou une demande de devis aux fournisseurs sélectionnés.
4. **Choix et contractualisation** : L'entreprise choisit le fournisseur qui répond le mieux aux besoins identifiés et formalise les termes de collaboration via un contrat.
5. **Gestion de l'exécution des contrats** : Un suivi régulier est effectué pour s'assurer que les fournisseurs respectent les engagements en termes de qualité, de quantité et de délais.
6. **Pilotage de la performance** : Les indicateurs de performance sont mesurés et analysés pour évaluer l'efficacité des achats et apporter les ajustements nécessaires.

## Le Processus d'Approvisionnement : Un Rôle Complémentaire

Le processus d'approvisionnement, distinct mais complémentaire au processus achat, vise à assurer le bon déroulement des commandes passées auprès des fournisseurs. Il se compose des étapes suivantes :

- **Traitement des demandes d'achat** : Cela consiste à gérer les demandes internes en fonction des stocks et des besoins opérationnels.
- **Passation des commandes / Appels à livraison** : Une fois validées, les commandes sont transmises aux fournisseurs.
- **Réception et déclenchement du paiement** : Les produits reçus sont inspectés, puis le paiement est effectué après vérification.
- **Mesure de la performance** : Comme pour le processus achat, des indicateurs clés sont suivis pour évaluer l'efficacité de l'approvisionnement, notamment en termes de délais et de conformité.

## Interdépendance et Chevauchement des Processus

Les processus d'achat et d'approvisionnement, bien qu'ayant des objectifs et des fonctions spécifiques, sont étroitement liés et souvent **chevauchent**. La fonction achat agit en amont en sélectionnant les fournisseurs et négociant les contrats, tandis que la fonction d'approvisionnement intervient en aval pour exécuter les commandes, en garantissant que les produits ou services sont livrés selon les termes définis.

En pharmacie d'officine, cette distinction permet d'optimiser la disponibilité des produits de santé et d'assurer une gestion proactive des stocks, tout en minimisant les coûts et les ruptures de stock. La collaboration étroite entre acheteurs et approvisionneurs est ainsi cruciale pour répondre aux exigences du marché et aux attentes des patients.



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

### A. Les achats comme fonction support

Dans le modèle de la chaîne de valeur de Porter, les achats sont considérés comme une fonction support essentielle, au même titre que les ressources humaines et la finance. En tant que fonction support, les achats jouent un rôle crucial pour aider les autres départements à atteindre leurs objectifs, notamment en matière de marge et de compétitivité. Par exemple, les achats de production collaborent étroitement avec la direction industrielle, tandis que les achats de produits et services informatiques sont alignés avec les besoins de la direction informatique.

La fonction achat couvre ainsi tout ce que l'entreprise doit acquérir auprès du marché extérieur pour répondre à ses besoins. Dans l'industrie, les achats ont longtemps été concentrés sur la production, ou les **opex** (operating expenses), qui englobent les achats directs ayant un impact direct sur le coût de revient des produits finis et, par conséquent, sur la marge de l'entreprise. Cependant, aujourd'hui, les achats prennent de plus en plus en compte des éléments stratégiques, tels que la gestion des risques et l'innovation.

### B. L'organisation des achats

Avant de structurer la fonction achat, certaines considérations essentielles doivent être prises en compte :

- **Distinction entre achats et approvisionnements** : alors que les achats concernent la négociation et la sélection des fournisseurs, les approvisionnements se concentrent sur la gestion des commandes et des stocks.
- **Segmentation des achats** : adapter la stratégie d'achat à chaque marché spécifique en centralisant les forces d'achat pour tirer profit d'opportunités globales.
- **Intégration de l'innovation** : adopter une organisation agile et collaborative pour capter les innovations et rester compétitif.
- **Focus sur les clients internes** : répondre efficacement aux besoins internes et anticiper les risques, en appliquant le principe « Think global, act local » (Penser globalement, agir localement), proposé par Patrick Geddes.

Une fois ces éléments définis, il est important de délimiter le périmètre opérationnel de la fonction achat. Bien qu'elle ne couvre pas l'ensemble des acquisitions, la fonction achat garantit la sécurité et la maîtrise de cet environnement, en intervenant de deux manières principales :

1. **Opérationnelle** : où les acheteurs effectuent directement les tâches d'achat.
2. **Fonctionnelle** : où les acheteurs coordonnent les actions en s'assurant du bon déroulement et du suivi des opérations.

Cette segmentation doit être adaptée en fonction de la maturité de la fonction achat au sein de l'entreprise.

### Modes d'organisation des achats

Pour structurer la fonction achat, les entreprises peuvent opter pour une organisation **centralisée, décentralisée, ou mixte**, en fonction de leur taille, de leur stratégie et de leurs objectifs.

1. **Organisation centralisée**

Dans une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique, qui peut être la direction générale ou une autre direction comme la finance. Lorsqu'elle est rattachée à la direction générale, la fonction achat manifeste une certaine maturité stratégique, alors qu'un rattachement à la direction financière signale souvent un objectif prioritaire de réduction des coûts. L'organisation centralisée favorise la standardisation des processus et des outils, mais elle peut aussi créer une certaine distance entre les acheteurs et le terrain, entraînant des lourdeurs administratives et une perte d'implication des équipes dans le processus d'achat.

2. **Organisation décentralisée**

Dans les entreprises multi-sites ou ayant des structures métiers diversifiées, les achats sont souvent rattachés à chaque direction ou site. Cela permet aux acheteurs d'être plus proches des spécificités des métiers et d'avoir une meilleure compréhension des besoins opérationnels. Bien qu'une organisation décentralisée facilite la diffusion des politiques d'achat dans chaque unité, elle complique l'application d'une stratégie d'achat unifiée et peut entraîner une perte de cohérence globale.

3. **Organisation mixte**

Une structure mixte combine les avantages des organisations centralisée et décentralisée. Par exemple, une entreprise peut centraliser les achats pour les produits standardisés, où la mutualisation est bénéfique, et décentraliser les achats pour les produits nécessitant une adaptation locale ou spécifique. Cette approche permet une flexibilité accrue, en adaptant la stratégie aux caractéristiques des différentes familles d'achats (une notion que nous explorerons dans un prochain chapitre).

En résumé, le choix de l'organisation de la fonction achat doit être aligné avec les besoins, le portefeuille de produits, et la stratégie globale de l'entreprise.

## C. Les missions de la fonction achat

Les missions de la fonction achat en officine visent à répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et à apporter une valeur stratégique au sein de la pharmacie. Ces missions incluent :

- **Satisfaction des besoins du client interne** : il s'agit de comprendre et d'anticiper les exigences des équipes internes, qu'il s'agisse de stocks nécessaires, de produits spécifiques ou de conditions de livraison.
- **Optimisation des conditions d'achat** : négocier avec les fournisseurs pour obtenir les meilleures conditions de coût, qualité, et délais. Cette démarche est essentielle pour préserver la rentabilité de la pharmacie.
- **Maîtrise des coûts complets** : l'objectif n'est pas seulement de réduire les prix à l'achat, mais de prendre en compte les coûts complets, incluant les frais logistiques, les coûts de stockage et les coûts potentiels liés aux retards.
- **Respect des exigences qualité** : garantir que les produits respectent les standards de qualité et de conformité exigés par la pharmacie, notamment dans le cadre de la santé publique et de la réglementation pharmaceutique.

Une fonction achat bien structurée atteint un niveau stratégique lorsque, au-delà de la réduction des coûts, elle contribue directement à la sécurité de l'entreprise et à l'amélioration des relations avec les fournisseurs. Ce rôle stratégique se traduit par des gains financiers, une meilleure gestion des risques et une relation de confiance avec les prestataires.

## **Les domaines d'intervention de la fonction achat**

La fonction achat, par sa transversalité, couvre sept domaines clés de l'entreprise :

1. **Stratégique** : les achats doivent être alignés sur les objectifs à long terme de l'officine, participant ainsi à la compétitivité et à la durabilité de l'entreprise.
2. **Commercial** : la relation avec les fournisseurs est centrale pour obtenir les meilleures offres et développer des partenariats bénéfiques.
3. **Économique** : en cherchant des économies de coûts tout en assurant la qualité, les achats influent directement sur la rentabilité.
4. **Technique** : les connaissances techniques sont nécessaires pour évaluer les produits et les services proposés, surtout pour les produits pharmaceutiques qui requièrent des normes de qualité précises.
5. **Logistique** : les achats coordonnent étroitement les aspects logistiques pour assurer la disponibilité des produits en officine et réduire les ruptures de stock.
6. **Juridique** : les contrats doivent être conformes aux réglementations, notamment en matière de santé et de sécurité des produits, et respecter le devoir de vigilance.
7. **Qualité** : les achats veillent à ce que les produits répondent aux critères de qualité pour garantir la sécurité et l'efficacité des produits délivrés aux patients.

## **Au-delà de l'achat : le sourcing et la gestion des risques**

Le sourcing, ou la recherche de fournisseurs, s'étend bien au-delà de la simple recherche du prix le plus bas. Il comprend une analyse approfondie des risques associés aux fournisseurs, que ceux-ci soient logistiques (comme la fiabilité des délais de livraison), qualitatifs (maintien de la qualité des produits), législatifs (respect des normes et réglementations) ou écologiques (engagement envers la responsabilité sociale et environnementale). Par exemple, le devoir de vigilance impose de choisir des fournisseurs engagés dans des pratiques éthiques et durables, ce qui est essentiel pour une pharmacie responsable.

La fonction achat joue donc un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Elle agit en tant que lien central entre les utilisateurs, les prescripteurs et le marché des fournisseurs, permettant ainsi d'accroître la qualité du service et de renforcer la position concurrentielle de l'officine.

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

#### A. Quand convient-il de structurer une fonction achat indépendante ?

Toutes les entreprises n'ont pas nécessairement besoin d'une fonction achat dédiée. Plusieurs facteurs influencent cette décision, en fonction des caractéristiques et des besoins spécifiques de chaque structure :

- **Taille de l'entreprise** : en général, un service achats devient pertinent lorsque l'effectif atteint une centaine de personnes. En deçà de ce seuil, les achats ne justifient souvent pas un poste à temps plein.
- **Secteur d'activité** : les industries de production, telles que l'automobile, accordent historiquement une place plus importante aux achats que le secteur tertiaire, car les achats de production représentent une part significative de leurs coûts.
- **Visibilité client** : lorsque les produits achetés sont directement perçus par le client final, les entreprises ont davantage intérêt à formaliser la fonction achat pour garantir qualité et conformité.
- **Nature des achats** : les achats directs (liés à la production) et les achats indirects (non directement liés à la production) influencent l'organisation. Les biens matériels ou visibles sont souvent prioritaires dans la fonction achat, contrairement aux prestations de services plus difficilement quantifiables.

Les PME, en particulier, peuvent se questionner sur l'opportunité de créer un service achat dédié. Pour ces structures, le critère économique est souvent déterminant : si un acheteur coûte en moyenne 40 000 € brut par an, un budget achat de 1 350 000 € est nécessaire pour justifier ce poste, en se basant sur un gain de 3 % obtenu par la fonction achat. En dessous de ce seuil, il peut être plus avantageux de former les acteurs déjà en place à des pratiques d'achat efficaces.

#### B. Les achats comme levier économique

Dans un environnement où la rentabilité est cruciale, les achats représentent un levier de performance significatif. Prenons un exemple simplifié pour illustrer cet impact :

Indicateurs	Situation initiale	Gain de 5 % sur les achats
Chiffre d'affaires (CA)	1 000 €	1 000 €
Achat	500 € (50 %)	475 €
Valeur ajoutée (VA)	300 € (30 %)	300 €
Frais fixes	100 € (10 %)	100 €
Marge	100 €	125 €

Un gain de 5 % sur les achats permet d'augmenter la marge de 25 %, ce qui équivaut à une hausse de 12 % du chiffre d'affaires pour atteindre le même résultat sans toucher aux coûts d'achat. Ainsi, optimiser les achats peut devenir un atout majeur dans l'amélioration de la rentabilité, particulièrement dans des secteurs tels que l'industrie, où les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaires, contre 30 % dans les services.

#### C. La fonction achat dans les microentreprises

Pour les microentreprises, la fonction achat n'est souvent pas formellement établie. Le volume d'achats étant souvent réduit, cette tâche est fréquemment gérée par le dirigeant ou un employé polyvalent. Dans ce contexte, l'intégration de bonnes pratiques d'achat peut néanmoins être un levier de performance précieux.

Bien que la création d'une fonction achat indépendante soit rarement envisagée par les microentreprises, il est essentiel de ne pas sous-estimer l'impact que des achats bien gérés peuvent avoir sur les résultats. La maîtrise des bases de la fonction achat, même exercée de manière informelle, peut générer des économies substantielles et renforcer les relations avec les fournisseurs. En optimisant le triangle coût/délais/qualité, les microentreprises peuvent ainsi améliorer leur compétitivité sans créer de poste spécifique.

En résumé, qu'il s'agisse d'une PME ou d'une microentreprise, le rôle de la fonction achat va bien au-delà des seules réductions de coûts.



# **Chapitre 5 : Structurer une stratégie d'achat en pharmacie d'officine**



## I. Définir une stratégie d'achat

Une stratégie d'achat est une planification des actions et des priorités pour réaliser des objectifs précis. Elle vise à optimiser les dépenses et à équilibrer la vision globale, les ressources disponibles, les perspectives de croissance, et les obstacles spécifiques que peut rencontrer l'entreprise. Parmi les objectifs typiques d'une stratégie d'achat, on retrouve :

- La réduction des coûts,
- La gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement,
- L'optimisation des relations fournisseurs,
- Le respect des engagements de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE),
- L'amélioration des activités de sourcing,
- La gestion globale de la qualité.

L'élaboration d'une stratégie d'achat efficace implique une analyse approfondie de l'écosystème interne et externe de l'entreprise et une adaptation aux spécificités du marché. Chaque stratégie d'achat est unique et doit être conçue sur mesure. Une des clés de cette démarche est le **marketing achat**, un outil qui permet de structurer l'ensemble du processus de décision en amont des opérations. Comme l'explique Roger Perrotin dans son ouvrage *Manuel des achats : Processus, management, et audit*, le marketing achat consiste en "une approche visant à obtenir des biens ou des services sur le marché des fournisseurs selon les besoins actuels et futurs, aux meilleures conditions de rentabilité."

**Les étapes du marketing achat** incluent :

1. **Analyse des dépenses** : segmenter le portefeuille en familles homogènes,
2. **Analyse interne** : identifier les enjeux internes,
3. **Analyse externe** : explorer le marché et les concurrents,
4. **Augmentation du pouvoir d'achat** : optimiser la rentabilité,
5. **Définition de la stratégie d'achat** : établir des priorités,
6. **Gestion de la relation fournisseur** : renforcer les partenariats,
7. **Élaboration du plan d'action** : structurer les actions futures.

Ainsi, une stratégie d'achat se construit en intégrant les trois piliers suivants : l'environnement, les aspirations de l'entreprise, et ses ressources et compétences.

## II. Une démarche structurée

Bien qu'il n'existe pas de "stratégie universelle", il est utile de suivre une démarche structurée pour la mise en place d'une stratégie d'achat performante en pharmacie. Cette démarche peut être divisée en étapes clés :

### Étape 1 : Analyse des dépenses

L'analyse des dépenses vise à segmenter les achats de l'officine en familles homogènes de produits ou de services. Par exemple, on peut classer les fournisseurs selon la **loi de Pareto** (ou règle du 80/20), qui indique que 80 % de la valeur provient souvent de 20 % des références :

- **Classe A** : 80 % de la valeur pour 20 % des références,
- **Classe B** : 15 % de la valeur pour 30 % des références,
- **Classe C** : 5 % de la valeur pour 50 % des références.

Cette analyse aide à allouer les ressources de manière prioritaire et à déterminer les postes clés où des gains substantiels peuvent être réalisés.

### Étape 2 : Analyse interne

L'analyse interne permet de comprendre les enjeux propres à l'entreprise et d'identifier les personnes influençant les décisions d'achat, regroupées dans ce qu'on appelle le **buying center** (centre d'achat). Les principaux rôles au sein de ce centre incluent :

- **Utilisateurs** : ceux qui utilisent le produit,
- **Prescripteurs** : ceux qui recommandent le produit,
- **Acheteurs** : ceux qui réalisent l'achat,
- **Décideurs** : ceux qui valident l'achat,
- **Conseillers et Filtres** : qui interviennent ou influencent à divers niveaux.

Une fois les acteurs identifiés, on peut positionner les différentes familles d'achats en fonction des contraintes internes, en utilisant des outils comme la **matrice de Marcel et Nassoy** pour évaluer les risques financiers et faciliter l'application d'une stratégie d'achat alignée avec les priorités internes.

### Étape 3 : Analyse externe

L'analyse externe permet de mieux comprendre le marché des fournisseurs et d'anticiper les offres concurrentes. Cette étape évalue la capacité de l'officine à négocier et à obtenir des conditions favorables auprès de ses fournisseurs, notamment en se positionnant face aux autres entreprises acheteuses. Elle est cruciale pour établir les bases de la stratégie d'achat et optimiser la compétitivité de l'officine.

Une stratégie d'achat bien pensée est un atout stratégique majeur pour une pharmacie, car elle permet non seulement de maîtriser les coûts, mais aussi de construire des partenariats solides avec les fournisseurs. Ces partenariats peuvent aboutir à des conditions de paiement avantageuses, des remises sur volume, et une plus grande fiabilité d'approvisionnement, essentiels dans un secteur où la continuité des stocks est primordiale.

En somme, mettre en place une stratégie d'achat structurée permet de gérer efficacement les ressources, d'assurer la qualité et la disponibilité des produits, et de répondre aux besoins des clients tout en consolidant la rentabilité de la pharmacie.

#### **Étape 4 : Accroître son pouvoir d'influence**

Pour optimiser son pouvoir dans les achats, il est essentiel d'analyser l'intensité de la concurrence et les dynamiques du marché des fournisseurs. Le modèle des *Cinq Forces de Porter* est un outil précieux pour évaluer la position d'une entreprise au sein de son environnement concurrentiel et pour mieux comprendre les leviers de négociation à sa disposition. Ce modèle identifie cinq forces clés influençant le pouvoir de l'entreprise : l'intensité de la concurrence entre les entreprises existantes, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, et la menace des produits de substitution.

En attribuant à chaque force une note de 1 à 5, il est possible de créer un diagramme de positionnement, fournissant une vision claire du rapport de force entre l'entreprise et ses fournisseurs. Ce diagnostic visuel sert de base pour ajuster la stratégie d'achat en tenant compte des forces et faiblesses de l'entreprise sur le marché.

#### **Modèle de Porter appliqué à la stratégie d'achat**

Une fois cette analyse achevée, il est judicieux de se demander si l'entreprise est perçue comme un client stratégique pour ses fournisseurs et d'identifier les moyens d'améliorer cette attractivité. La matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil complémentaire qui permet de synthétiser les atouts et les vulnérabilités internes de l'entreprise, tout en identifiant les opportunités et les menaces dans l'environnement extérieur.

#### **Étape 5 : Définir une stratégie par famille de produits**

La *Matrice de Kraljic* est un modèle utilisé pour élaborer une stratégie d'achat différenciée par famille de produits. Cet outil classe les achats en fonction de deux axes : la complexité du marché de l'offre (abscisse) et l'importance stratégique de l'achat (ordonnée). L'analyse de ces deux dimensions permet de segmenter les achats en quatre catégories, chacune nécessitant une approche spécifique :

- **Achats leviers** : Développer le sourcing et maximiser la mise en concurrence des fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions d'achat.
- **Achats simples** : Simplifier la gestion en réduisant le nombre de fournisseurs et de références, ce qui limite les coûts administratifs.
- **Achats stratégiques** : Construire des partenariats forts avec les fournisseurs stratégiques pour sécuriser des approvisionnements cruciaux.
- **Achats critiques** : Assurer la continuité des approvisionnements en explorant des solutions alternatives, notamment en cas de risque élevé de rupture d'approvisionnement.

La Matrice de Kraljic aide ainsi les entreprises à prioriser leurs actions en fonction des enjeux de chaque famille d'achats, contribuant à une gestion proactive des risques et à l'établissement de relations durables avec les fournisseurs clés.

## Étape 6 : Gestion de la relation avec les fournisseurs

La gestion de la relation avec les fournisseurs est un pilier fondamental dans la structuration des achats. Un aspect essentiel consiste à évaluer la motivation des fournisseurs, ce qui peut se faire à l'aide du modèle de Vroom. Dans ce modèle, la motivation est conceptualisée comme une force issue de trois facteurs :

- **Expectative (E)** : "Suis-je capable de réaliser cette tâche ?"
- **Instrumentalité (I)** : "Que vais-je obtenir en retour de cette action ?"
- **Valence (V)** : "Est-ce que cela en vaut la peine pour moi ?"

Ces trois éléments sont combinés dans la formule suivante :

$$\text{Motivation (M)} = \text{V} \times \text{I} \times \text{E}$$

Ce modèle permet d'évaluer le niveau d'engagement d'un fournisseur potentiel en fonction de ce qu'il estime pouvoir accomplir, des gains qu'il anticipe, et de l'importance qu'il attribue à ces gains. Une fois la motivation estimée, elle peut être utilisée dans la **Matrice Trehan** pour classer les fournisseurs selon leur motivation et leurs compétences.

### Matrice Trehan appliquée aux fournisseurs

La matrice Trehan utilise la motivation (en ordonnée) et les compétences ou ressources (en abscisse) pour catégoriser les fournisseurs en quatre types :

1. **Fournisseur prometteur** : nécessite un soutien et une formation pour se développer davantage.
2. **Fournisseur déserteur** : présente un faible engagement, donc envisageable à remplacer.
3. **Fournisseur cœur** : fournisseur de confiance avec lequel il est intéressant de collaborer étroitement.
4. **Fournisseur leurre** : manque de ressources, mais peut être motivé par des incitations.

La matrice Trehan peut également être croisée avec la **Matrice de Kraljic** afin de combiner une "stratégie produit" avec une "stratégie de relation fournisseur". Cette double approche optimise les choix stratégiques en harmonisant les relations avec les objectifs d'achat.

## Étape 7 : Définir un plan d'action

Après avoir clarifié les stratégies relationnelles et produit, il convient d'établir un plan d'action pour consolider les décisions prises, en veillant à ce qu'elles s'alignent avec les constats effectués lors des étapes d'analyse.

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

Assurer le suivi des performances de la stratégie d'achat est essentiel pour atteindre les objectifs de l'officine. Cela passe par la mise en place d'indicateurs de performance (KPI) adaptés.

#### Suivi des délais

Le respect des délais est un indicateur clé. Il mesure le pourcentage de commandes livrées dans la fenêtre temporelle définie. Ce taux peut être calculé ainsi :

**Taux de respect des délais = (nombre de commandes reçues dans le délai) / (nombre total de commandes)**

Pour gérer les risques de retard, il est possible de :

- Mettre en place un *temps de sécurité* pour anticiper d'éventuels retards,
- Maintenir un *stock de sécurité* pour prévenir les ruptures,
- Réduire le *temps de cycle* pour des commandes plus rapides.

#### Suivi de la qualité

La qualité des produits livrés est cruciale pour éviter des erreurs répétitives. La **Roue de Deming**, ou cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), est un outil d'amélioration continue bien adapté à la fonction achat :

- **Plan** : définir les objectifs de qualité et les moyens à déployer.
- **Do** : mettre en œuvre les actions planifiées.
- **Check** : vérifier les résultats obtenus par rapport aux attentes.
- **Act** : ajuster les actions si les résultats ne sont pas satisfaisants.

#### Suivi des coûts

Le suivi des coûts se réalise à travers des analyses financières et comptables. Les principaux éléments à surveiller incluent :

- **Marge commerciale** : indicateur de rentabilité des produits.
- **Valeur ajoutée** : richesse créée par l'activité.
- **EBE (Excédent Brut d'Exploitation)** : mesure de la rentabilité de l'exploitation, avant amortissements et taxes.
- **REX (Résultat d'exploitation)** : évalue la performance hors politiques financières.
- **RCAI (Résultat Courant Avant Impôt)** : renseigne sur la contribution de la gestion financière.
- **Résultat net** : reflète le revenu final, bien qu'influencé par des facteurs exceptionnels.

Les coûts doivent aussi être comparés à des *benchmarks sectoriels*, points de référence permettant d'évaluer la compétitivité. Le service financier et le contrôle de gestion peuvent également contribuer en calculant les coûts complets, offrant ainsi une vision claire de l'impact financier des achats.



# **Partie 3 - Les leviers achats en officine**



# **Chapitre 6 – Que doit acheter une officine ?**



## I. Les produits relevant du monopole pharmaceutique

La pharmacie d'officine, un commerce de vente au détail aux règles strictes, est encadrée par le Code de la Santé Publique. Une part des produits commercialisés en officine est protégée par le monopole pharmaceutique, stipulé à l'article L4211-1 du CSP, garantissant la sécurité, l'efficacité, et l'encadrement des produits essentiels de santé publique. Voici les principaux produits et services exclusifs aux pharmacies :

- **Médicaments destinés à la médecine humaine** : L'officine est responsable de la préparation et de la délivrance de médicaments, y compris des médicaments magistraux, préparés sur mesure pour des prescriptions particulières.
- **Articles de pansements** : Sont inclus tous les dispositifs de pansement destinés aux soins, conformes aux standards de la pharmacopée française, et disponibles uniquement en pharmacie.
- **Générateurs, trousseaux et précurseurs** : Ces produits, cités dans l'article L.5121-1 du CSP, sont destinés à la préparation ou au conditionnement des médicaments et sont sous la responsabilité des pharmaciens.
- **Distribution de médicaments et objets médicaux au public** : La vente en gros, au détail, ainsi que la distribution directe au public (y compris via des plateformes en ligne agréées) relève de la pharmacie, assurant ainsi la qualité et la traçabilité des produits de santé.
- **Plantes médicinales inscrites à la pharmacopée** : La vente de certaines plantes à usage thérapeutique est strictement encadrée. Bien que quelques-unes soient en vente libre, les plantes de la pharmacopée ne peuvent être vendues qu'en officine, sauf exceptions définies par décret.
- **Huiles essentielles et leurs préparations spécifiques** : Les huiles essentielles destinées à des usages thérapeutiques et leurs dilutions, non classées comme produits cosmétiques ou alimentaires, sont également sous le monopole des pharmacies. Leur distribution restreinte est justifiée par leur puissance et leurs contre-indications potentielles.
- **Aliments lactés et diététiques pour nourrissons** : Les pharmacies sont les seules à pouvoir vendre certains produits nutritionnels pour les nourrissons, dont les spécifications sont régulées pour assurer la sécurité des bébés de moins de quatre mois.
- **Dispositifs médicaux de diagnostic in vitro** : La dispensation de certains dispositifs, tels que les tests pour la surveillance de la glycémie, est réservée aux pharmacies, à l'exception de produits comme les tests de grossesse et d'ovulation.

Ce monopole pharmaceutique est structuré pour protéger le consommateur en garantissant des normes de sécurité, de qualité, et de suivi des produits de santé. La réglementation française repose sur des principes de précaution et de sécurité, visant à maintenir une traçabilité stricte et à fournir un conseil pharmaceutique expert. En s'approvisionnant et en distribuant exclusivement ces produits, la pharmacie d'officine assure un rôle central dans la chaîne de soins de première ligne.

## II. Les Activités Réglementées en Pharmacie

En plus des médicaments sous monopole pharmaceutique, les officines peuvent proposer d'autres produits, mais ces ventes sont strictement encadrées. Selon l'article L5125-24 du Code de la Santé Publique, une liste spécifique de produits autorisés est définie par des arrêtés ministériels établis sur recommandation du Conseil national de l'ordre des pharmaciens. Parmi ces textes, l'arrêté du 15 février 2002 (modifié par celui du 18 janvier 2006) précise les marchandises que les pharmaciens peuvent commercialiser en officine (voir Annexe 1).

Pour bien comprendre la structure commerciale d'une pharmacie d'officine, il est essentiel de différencier les produits sous monopole pharmaceutique de ceux qui en sont exclus.

### 1. Produits sous monopole pharmaceutique

Les produits sous monopole incluent en grande majorité les médicaments. Parmi eux, on distingue deux catégories :

- **Les médicaments sur prescription obligatoire** : Ces médicaments ne peuvent être délivrés que sur présentation d'une ordonnance, afin de garantir leur bon usage et limiter les risques d'automédication.
- **Les médicaments en libre accès** : Bien qu'ils soient autorisés sans ordonnance, ils respectent des critères rigoureux de sécurité et d'efficacité. Certains de ces médicaments peuvent être remboursés par l'Assurance Maladie, à condition de remplir des critères stricts, notamment la prescription par un professionnel de santé habilité et l'inscription sur la liste des médicaments remboursables (articles L162-16 et L162-19-1 du Code de la Sécurité Sociale).

### 2. Produits en dehors du monopole pharmaceutique

En plus des médicaments, les pharmacies peuvent vendre certains produits non exclusifs, notamment des dispositifs médicaux, des produits d'hygiène, des compléments alimentaires et des cosmétiques, à condition que ceux-ci soient inscrits sur la liste réglementée. Ces produits permettent d'élargir l'offre de la pharmacie tout en répondant à des besoins complémentaires des patients.

## Chiffres Clés de la Rémunération d'une Officine

La répartition des revenus des officines montre l'importance des médicaments sous monopole dans le modèle économique des pharmacies françaises :

- **84,4 %** des revenus proviennent des médicaments sur prescription ;
- **6,14 %** sont générés par la vente de médicaments en accès libre, sans ordonnance ;
- **9,1 %** résultent de la vente de produits hors monopole, tels que les produits d'hygiène ou les compléments alimentaires ;
- **0,36 %** proviennent d'activités annexes, dont le rôle du pharmacien évolue pour intégrer davantage de services à valeur ajoutée (conseils, accompagnement thérapeutique, prévention).

L'importance des produits sous monopole montre combien la pharmacie s'ancre dans le parcours de soin, en assurant la délivrance sécurisée de traitements et en jouant un rôle clé dans le suivi thérapeutique des patients. Toutefois, les activités annexes et la diversification de l'offre représentent des leviers de croissance non négligeables pour les officines, s'inscrivant

dans l'évolution de la profession vers un rôle de plus en plus orienté vers le conseil et la prévention.



# **Chapitre 7 – Comment acheter pour une officine ?**



## I. Les Canaux de Distribution

### A. Les différents canaux de distribution

Un canal de distribution est le parcours emprunté par un produit pour atteindre son client final, qui est, dans le cas des pharmacies, le patient. En officine, ces canaux peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs et se divisent généralement en canaux longs, courts, ou intermédiaires.

Les principaux acteurs des canaux de distribution incluent :

- **Les producteurs** (fabricants de médicaments),
- **Les grossistes** (qui assurent la distribution en gros),
- **Les détaillants** (dans ce cas, les pharmacies d'officine),
- **Les clients** (ou patients, destinataires finaux).

La pharmacie d'officine occupe une double fonction dans cette chaîne :

- **Détaillante** : Elle vend directement aux particuliers les produits qu'elle achète, parfois avec une transformation minimale.
- **Productrice** : Elle peut également réaliser des préparations magistrales et officinales, ce qui ajoute un rôle de fabrication limité.

En ce qui concerne les fournisseurs des pharmacies, les acteurs principaux de la distribution en gros sont :

- **Les fabricants,**
- **Les dépositaires** (qui assurent la logistique pour le compte des laboratoires),
- **Les grossistes répartiteurs,**
- **Les centrales d'achat pharmaceutique (CAP),**
- **Les groupements de pharmacies** (qui centralisent certains achats pour leurs membres).

Avant d'examiner plus en détail le rôle de chaque acteur, il est essentiel de comprendre la notion de société d'établissement pharmaceutique, définie par l'article L.5124 du Code de la Santé Publique (CSP). Ce cadre réglementaire stipule que "la fabrication, l'exportation, et la distribution en gros (...) ne peuvent être effectuées que dans des établissements pharmaceutiques". Cette réglementation concerne les laboratoires, dépositaires, grossistes, et CAP. Il est également important de noter que certains canaux sont réservés à des produits spécifiques ; par exemple, les médicaments remboursables ne peuvent être achetés qu'auprès de dépositaires et de grossistes répartiteurs.

### B. Le circuit direct

Dans le circuit direct, les laboratoires jouent un rôle clé en fabriquant, important, et vendant des médicaments directement ou via un dépositaire. Ce mode d'achat, appelé "achat direct", permet aux pharmaciens de bénéficier de certains avantages :

- **Avantages des achats directs auprès des laboratoires** : Les pharmacies peuvent négocier des remises et obtenir des délais de paiement plus longs, ce qui permet de

réduire les coûts et de mieux gérer leur trésorerie. De plus, en achetant en plus grande quantité, elles bénéficient de tarifs plus avantageux.

- **Inconvénients des achats directs** : Ce type d'achat exige souvent un volume important de commandes, ce qui peut entraîner une immobilisation excessive de stocks. Les remises négociées nécessitent par ailleurs des accords contractuels en amont, un processus souvent long et complexe.

**Les dépositaires** quant à eux assurent la distribution en gros des médicaments pour les laboratoires. Ils prennent en charge le stockage, la préparation, et la distribution des commandes, garantissant ainsi un approvisionnement fiable et efficace pour les officines.

Ce modèle permet aux pharmacies de diversifier leurs sources d'approvisionnement et de réduire le temps d'attente, surtout en cas de ruptures de stock chez les grossistes répartiteurs, tout en assurant la disponibilité des produits essentiels pour les patients.

En conclusion, chaque acteur de la chaîne de distribution pharmaceutique joue un rôle spécifique qui contribue à la gestion optimisée des achats et à l'approvisionnement des officines, essentiel à la continuité des soins et à la satisfaction des patients.

### **C. Le circuit indirect**

#### **Les grossistes répartiteurs**

Définis par l'article L.5124-2 du Code de la Santé Publique (CSP) comme « une entreprise se livrant à l'achat et au stockage de médicaments, à l'exception des médicaments expérimentaux, en vue de leur distribution en gros et en l'état », les grossistes répartiteurs occupent une place cruciale dans la chaîne d'approvisionnement des officines. Ils achètent directement aux fabricants et revendent aux pharmacies, couvrant ainsi environ 70 % des besoins d'approvisionnement des officines. Leur rôle est essentiel pour assurer une disponibilité rapide et fiable des médicaments, en particulier pour les petites pharmacies qui ne peuvent pas stocker des quantités importantes.

#### **Avantages**

Les grossistes répartiteurs offrent des avantages significatifs pour les officines. Ils proposent une vaste gamme de références disponibles quasi immédiatement et assurent jusqu'à trois livraisons par jour. Cette capacité de distribution permet aux pharmacies de gérer des stocks optimisés, en commandant des produits en petites quantités (« boîte par boîte ») sans risque de rupture. De plus, les remises sont souvent négociées à l'avance, offrant aux pharmacies une stabilité tarifaire dans le temps, qui facilite leur gestion financière.

#### **Inconvénients**

Cependant, les remises accordées par les grossistes sont limitées par la réglementation, ce qui signifie que celles-ci sont souvent inférieures aux remises que les pharmacies peuvent obtenir en s'adressant directement aux laboratoires. Cette réglementation, conçue pour préserver l'équilibre du marché et l'accessibilité des médicaments, impose aux grossistes un plafond de remise moins flexible que dans le cas des achats directs auprès des laboratoires, ce qui peut parfois désavantager les pharmacies en termes de marge bénéficiaire.

#### **Les groupements de pharmaciens et les CAP (Centrales d'Achat Pharmaceutique)**

Les groupements de pharmaciens, bien que non officiellement reconnus dans le Code de la Santé Publique, permettent aux officines de mutualiser leurs achats pour obtenir des

conditions avantageuses. Ce concept de regroupement informel est encadré par le décret n°2009-741 du 19 juin 2009 sous la forme de **Structures de Regroupement à l'Achat (SRA)**. Celles-ci peuvent négocier l'achat de médicaments non remboursés (CSP article L.5125-24), optimisant ainsi le coût des produits hors monopole pharmaceutique. Les groupements se rattachent souvent à une CAP, qui agit comme intermédiaire entre le groupement et les fournisseurs pour faciliter et massifier les achats.

En résumé, les circuits indirects offrent aux officines une flexibilité d'approvisionnement et la possibilité de maintenir un large éventail de références en stock, avec des avantages spécifiques de rapidité d'approvisionnement via les grossistes et de conditions négociées à travers les groupements.

## II. La négociation des prix

Dans le cadre de leurs achats, les pharmacies d'officine peuvent bénéficier de remises qui sont, toutefois, encadrées par des réglementations strictes. Ces remises sont définies par la Loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS), visant à garantir un équilibre dans le secteur pharmaceutique.

Pour les **médicaments remboursables**, le montant maximal des remises est fixé à **2,5 %** du prix fabricant hors taxe (PFHT), avec une exception notable pour les **médicaments génériques**, où les remises peuvent atteindre **40 %** (selon l'arrêté du 22 août 2014). Par ailleurs, l'ordonnance du 8 juin 2017 précise que, pour les ventes directes, la marge distributeur récupérée par le pharmacien ne doit pas être prise en compte dans le calcul de ce plafond.

Les grossistes, comme les Centrales d'Achat Pharmaceutique (CAP) et les laboratoires, se voient également imposer un taux maximal de marge brute hors taxes de **6,68 %** du PFHT, avec un minimum de **0,30 €** et un maximum de **30,06 €** par produit. Au-delà d'un PFHT de **450 €**, aucune marge supplémentaire n'est perçue, ce qui incite à une maîtrise de la tarification pour les médicaments onéreux.

### Les modalités de négociation

La négociation des prix entre pharmacies et fournisseurs repose sur plusieurs leviers :

- **Franco de port** : pour encourager les achats en volume, certains fournisseurs offrent la gratuité du transport dès lors qu'un seuil minimal d'achat est atteint. Cette mesure favorise la concentration des commandes, permettant ainsi à la pharmacie de réduire ses coûts logistiques.
- **Remise de Fin d'Année (RFA)** : aussi appelée "marge arrière", cette remise est couramment appliquée et repose sur un pourcentage de la valeur des achats effectués sur l'année. Elle est souvent versée sous forme d'une ristourne annuelle basée sur le volume total des ventes réalisées avec un fournisseur.
- **Escomptes financiers** : certains fournisseurs proposent une réduction additionnelle en cas de règlement immédiat ou dans des délais très courts. Ces escomptes incitent les pharmacies à optimiser leur gestion de trésorerie et offrent une flexibilité pour alléger les coûts.

En maîtrisant ces outils de négociation, les pharmacies peuvent améliorer leur rentabilité tout en respectant les réglementations en vigueur. Ces stratégies d'achat, bien qu'encadrées, permettent aux pharmacies d'optimiser leurs coûts, assurant ainsi une offre compétitive et un accès continu aux produits pharmaceutiques essentiels pour leurs patients.

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



Face aux évolutions rapides du secteur pharmaceutique, les officines sont soumises à une pression concurrentielle de plus en plus forte, rendant la gestion de leurs achats cruciale pour assurer leur rentabilité. Alors que les marges de vente restent souvent limitées, optimiser les coûts d'achat devient un levier essentiel de profitabilité. Pour y parvenir, les pharmacies disposent de différents outils d'aide, bien que peu d'entre eux soient exclusivement dédiés aux achats en officine.

Les solutions disponibles peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

1. **Les outils informatiques**
2. **Les solutions humaines**

## **I. Les outils informatiques**

Afin de soutenir les pharmaciens dans leurs décisions d'achat, plusieurs éditeurs de logiciels proposent des solutions de gestion intégrées, adaptées spécifiquement au secteur pharmaceutique. À l'instar des systèmes ERP pour les entreprises industrielles, ces logiciels permettent une gestion centralisée des processus de commande et d'achat. Un des exemples majeurs est le logiciel **LGPI** de Pharmagest, qui inclut plusieurs fonctionnalités conçues pour optimiser les achats officinaux.

Les fonctionnalités clés incluent :

- **Calcul automatisé des volumes de commande**  
LGPI, par exemple, analyse les stocks actuels et prend en compte les conditions tarifaires pour proposer des volumes de commande adaptés. Ce module « Gestion des Fournisseurs » permet d'automatiser une partie de la prise de décision, en suggérant des quantités optimales, que le pharmacien peut ajuster ou approuver.
- **Rapprochement des catalogues fournisseurs et négociations tarifaires**  
Grâce à une synchronisation régulière des catalogues de produits et de leurs tarifs, le logiciel aide les pharmaciens à comparer rapidement les offres disponibles et à repérer les opportunités de négociation. Cette fonctionnalité permet d'assurer l'achat au meilleur prix et de réévaluer les conditions d'achat en fonction des fluctuations du marché.
- **Rapports d'analyse et alertes personnalisées**  
Les solutions comme LGPI incluent également des rapports détaillés et des alertes par produit, afin de signaler les besoins de réapprovisionnement ou les produits à rotation lente. Ces outils analytiques facilitent la prise de décision en fournissant des indicateurs de performance et en aidant à anticiper les besoins futurs.
- **Achat en groupement sans adhésion centrale**  
Une autre possibilité offerte par certains logiciels est l'achat en groupement. Sans dépendre d'une centrale d'achat formelle, les officines peuvent collaborer pour obtenir des conditions d'achat plus avantageuses. Cette mutualisation est rendue possible par l'intégration des données via des plateformes partagées, où les commandes sont centralisées, réceptionnées par une officine, puis redistribuées. Ce modèle permet une flexibilité, car les officines n'ont pas besoin de disposer du même logiciel ; l'éditeur se charge de gérer l'intégration des données.

Ces outils numériques offrent aux pharmacies une gestion optimisée de leurs achats, permettant non seulement de réduire les coûts mais aussi de gagner en efficacité

opérationnelle. En intégrant ces technologies dans leur quotidien, les pharmaciens peuvent ainsi consacrer plus de temps aux services auprès des patients tout en garantissant une meilleure gestion de leurs ressources.

## II. Les solutions humaines

Outre les outils technologiques, les pharmaciens peuvent tirer parti d'un ensemble de ressources humaines et de formations visant à renforcer leurs compétences en gestion des achats. Certaines initiatives, souvent proposées par des groupements de pharmaciens, ont pour objectif d'initier les titulaires d'officines aux techniques de gestion d'achat issues du monde industriel, tout en les adaptant aux spécificités du secteur officinal. Ces sessions de formation ou séminaires ont plusieurs finalités :

- **Maîtriser les chiffres clés** : Ces formations permettent aux pharmaciens de mieux comprendre leurs indicateurs de performance liés aux achats, tels que le coût de revient, la rotation des stocks et la marge brute. L'objectif est d'identifier les leviers d'optimisation dans les processus d'approvisionnement, notamment en maximisant la rentabilité des achats.
- **Fournir des outils pratiques et adaptés** : Des méthodologies simples et opérationnelles, telles que la segmentation ABC des produits ou des grilles de négociation spécifiques, sont mises à disposition. Ces outils aident les pharmaciens à structurer leurs décisions d'achat en fonction de critères de priorité et à optimiser leur budget de façon plus efficiente.
- **Développer des compétences en négociation** : La formation prépare les pharmaciens à mener des discussions efficaces avec les fournisseurs, en les sensibilisant aux méthodes de négociation telles que l'analyse des coûts cachés, la recherche de conditions avantageuses (RFA, franco de port) et la gestion des marges.

Certains cabinets de conseil offrent également des accompagnements ciblés, axés sur la gestion des stocks et la négociation d'achats. Ces services incluent parfois une sensibilisation aux stratégies d'achat à long terme, intégrant des aspects de gestion de trésorerie, d'anticipation de la demande et de gestion des relations fournisseurs.

Par ailleurs, quelques officines, reconnaissant la complexité croissante de la fonction achat, ont recours à des professionnels externes en gestion des achats. Ces professionnels, souvent issus d'écoles de commerce, apportent leur expertise pour gérer les stocks, analyser les performances d'achat et négocier avec les laboratoires. Ils peuvent également introduire des méthodologies de sourcing et de gestion fournisseurs empruntées aux standards industriels, contribuant ainsi à professionnaliser davantage cette fonction au sein des officines.

Ces solutions humaines sont précieuses pour les officines qui cherchent à améliorer leur rentabilité en adoptant une approche structurée et proactive de leurs achats.



# Conclusion :

La pharmacie d'officine se trouve confrontée à une double contrainte, liée à la fois à son statut de microentreprise et à son rôle de service public dans le domaine de la santé. Ce double statut l'oblige à fonctionner comme une entreprise commerciale, tout en respectant des obligations professionnelles strictes. Face à ces exigences législatives et structurelles, le pharmacien doit sans cesse adapter son activité pour rester performant et compétitif. Il est alors essentiel de se demander quelles solutions peuvent permettre à une structure de petite taille de surmonter ces défis.

Dans un contexte où les microentreprises font face à des défis multiples — croissance économique ralentie, concurrence accrue, hausse des coûts — la fonction achats s'affirme comme un levier stratégique essentiel pour optimiser la trésorerie. Depuis son développement dans le monde de l'entreprise, la fonction achat a démontré son importance en prouvant sa capacité à générer de la valeur. Son évolution vers une "fonction stratégique" est liée à ses multiples contributions, notamment dans les domaines commercial, économique, technique, logistique, juridique et qualitatif. En optimisant la chaîne d'approvisionnement et en réduisant les coûts, les achats deviennent un levier crucial d'amélioration pour la situation économique des officines.

Cette approche est particulièrement pertinente pour les pharmacies, où la fonction achat, encore souvent peu développée, peut devenir un vecteur de performance. En effet, de nombreuses actions liées aux achats peuvent être déployées au sein de l'officine : négociation avec les fournisseurs, gestion optimisée des stocks, rationalisation des ventes et mise en place de stratégies d'approvisionnement efficaces. Ces actions, mises en œuvre de manière cohérente, permettent de renforcer la trésorerie de l'officine et d'assurer une gestion plus saine, tout en créant une synergie qui contribue à la pérennité de l'activité.