

Les achats à l'officine

Les fonctionnalités du stock

Le stock doit répondre aux besoins des patients / clients

Le stock est l'outil indispensable de tout commerçant, c'est l'ensemble des marchandises disponibles à un instant donné pour satisfaire la demande des clients. L'idéal serait que tout ce que la clientèle recherche lui soit fourni assurant ainsi une qualité optimale de service. Mais pour le pharmacien cela est impossible en raison du nombre de références existantes : 24.000 au total (8.000 spécialités à usage humain, 4.000 spécialités à usage vétérinaire et 12.000 produits de parapharmacie et accessoires).

La règle des 80 / 20

Le classement consiste à différencier les articles en fonction de la valeur des sorties annuelles de stocks qu'ils représentent.

Ce classement est fondé sur le principe bien connu des 80 / 20 : 20% des articles représentent 80% de la valeur totale des sorties, et les 80% des articles restants ne représentent que 20%. Ce classement est donc fondamental pour une entreprise, car il conditionne le type de gestion que l'on va appliquer à chacun des articles.

On peut effectuer ce classement en se fondant sur deux critères :

- valeur des sorties annuelles en stock.
- valeur en stock.

L'application simultanée sur les deux critères et la comparaison des résultats sont souvent très utiles pour mesurer la rigueur avec laquelle les stocks sont gérés.

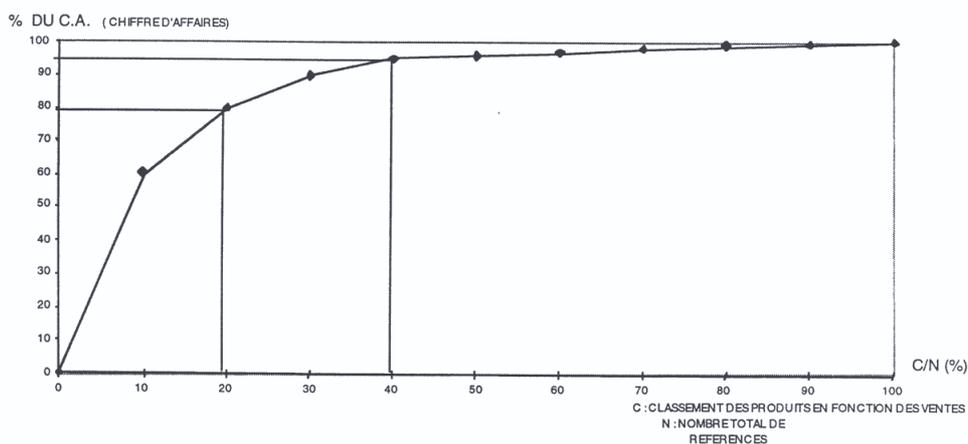
L'analyse ABC

L'économiste PARETO a défini une loi statistique et une classification que l'on peut appliquer aux produits vendus en officine.

Les produits sont divisés en 3 groupes :

- Produits A : 15 à 20% des articles représentent 80% du C.A. et correspondent à des produits vendus au moins 1 à 2 fois par jour. Ils devront être détenus en permanence et la gestion de leur stock devra être la plus rigoureuse possible pour éviter toute rupture coûteuse en qualité de service et C.A.
- Produits B : 20 à 40% des articles représentent 15% du C.A. et correspondent au stock de prestige : stock de produits peu demandés mais pouvant satisfaire ou attirer une clientèle particulière.
- Produits C : 40 à 65% des articles représentent 5% du C.A. Le pharmacien n'a pas intérêt à les détenir car la fréquence des livraisons des répartiteurs lui assure la possibilité de se les procurer dans de brefs délais.

ANALYSE ABC



Répartition des produits selon la classification ABC

Toutefois à la différence d'autres commerces, le pharmacien, dans le cadre de sa mission publique, doit répondre à certaines demandes urgentes et avoir en stock certains produits de faible rotation (stupéfiants, HBPM, analgésiques par ex). Il doit tenir compte des unités de vente (par ex certains collyres par 2) pour déclencher une commande (« stock minimum déclenchant ») ou pour satisfaire un « stock de garde ». A l'inverse, certains produits particuliers (sortis de la réserve hospitalière ou produits respectant la chaîne du froid) seront gérés individuellement en fonction des difficultés voire de l'impossibilité des retours.

Le stock est un facteur de différenciation de l'officine

Le stock d'une pharmacie est composé en moyenne de 4 à 6.000 références et varie d'une pharmacie à l'autre notamment en raison de la localisation de cette dernière. Ainsi une pharmacie, avec une clientèle de quartier aux habitudes définies, entretiendra un stock en profondeur en privilégiant le nombre d'unités par référence, alors qu'une officine située sur une zone de passage devra entretenir un stock en largeur, augmentant le nombre de références détenues. Une connaissance des besoins de la pharmacie est une base nécessaire à l'établissement d'une politique d'achats.

L'analyse du stock

On ne peut concevoir un stock que par son inventaire. Celui-ci doit être réalisé physiquement au moins une fois par an pour répondre à l'obligation des dispositions du Code du Commerce et du Code Général des Impôts pour l'établissement du bilan comptable.

La gestion informatisée des stocks assure un inventaire permanent et permet au pharmacien de connaître et de suivre les différents ratios d'exploitation et financiers de l'officine.

Exemple d'un tableau de répartition du stock par rapport au chiffre d'affaires

TVA	STOCK	C.A.
2.10 %	55 %	80 %
5.50 % + 10%	25 %	12 %
20%	20%	8 %

Ces pourcentages sont des moyennes élaborées par des cabinets d'expertise comptable spécialisés en pharmacie. Elles peuvent varier en fonction des différents types de pharmacies.

La gestion du stock

Elle a pour but de faire correspondre le stock aux caractéristiques de l'officine : le chiffre d'affaires, capacité financière, structure de la clientèle et demande spécifique. « Un problème bien posé est à moitié résolu » disent les mathématiciens. En effet, une gestion optimale du stock par l'informatique doit permettre d'éviter un stock pléthorique et des ruptures de stock.

Un stock pléthorique entraîne :

- De l'immobilisation de trésorerie sans rentabilité, son coût est égal au taux d'intérêt à court terme proposé par les banques.
- Des pertes pour péremption, obsolescence ou détérioration des produits.
- Des coûts de stockage et de fonctionnement. Ils correspondent aux frais salariaux de manutention, au loyer, à l'assurance ainsi qu'à l'amortissement et à l'entretien des installations de rangement. Le stock « dormant » représente un coût mensuel estimé à environ 1% de sa valeur.

Pour minimiser le coût de stockage qui ampute la marge du pharmacien, il faut :

- assurer une gestion rigoureuse et sélective en fonction des rotations et du coût des produits ;
- faire tourner le stock le plus rapidement possible en le maintenant à un volume idéal par rapport à l'activité. La rotation des stocks varie en fonction du débit réel des ventes et du type de produit (cf. ci-dessous : diagramme de répartition du C.A.).

Le ratio de rotation des stocks : $360 \times (\text{stock moyen en } \text{€}) / (\text{Coût d'achat des marchandises vendues en } \text{€}) = 39 \text{ jours}$, soit une rotation de 9 pendant l'année.

TYPE DE PHARMACIE	CENTRE COMMERCIAL	CENTRE VILLE	VILLE MOYENNE	ZONES RURALES
Durée moyenne de rotation du stock	54 J	46 J	37 J	33 J

Ces ratios sont élaborés par des cabinets d'expertise comptable spécialisés en pharmacie.

L'intérêt d'une amélioration de la rotation du stock est :

- De dégager immédiatement une trésorerie supplémentaire à C.A. équivalent minorant d'autant le besoin en fonds de roulement.
- De diminuer les frais généraux liés au stockage.

Cependant le stock doit rester à un niveau suffisant pour maintenir le rythme de l'activité de l'officine et la qualité du service. En effet, la rupture de stock entraîne l'impossibilité d'honorer une prescription et représente un manque à gagner.

Le renouvellement du stock : la commande

La proposition de commande

La gestion des achats se doit d'être réfléchi notamment par la connaissance du stock et des ventes, éléments indispensables pour connaître la marge produite par officine et construire une politique d'achats cohérente. Une bonne préparation consiste donc à évaluer son potentiel de vente et à en déduire les achats nécessaires. Deux facteurs sont à prendre en compte.

Aspect qualitatif : il ne faut commander que ce qui sera vendu ou susceptible de l'être en tenant compte des ventes passées, du type de produit, de la capacité à conseiller et de l'environnement (épidémies, campagne de prévention, campagne de publicité pour la médication familiale et la dermo-cosmétologie). Pour assurer un service de garde digne de ce nom, certaines spécialités doivent être sur-stockées ou stockées pour cette occasion.

Aspect quantitatif : pour estimer le nombre à commander, il faut connaître :

- Le délai de livraison qui oblige à détenir un stock de sécurité proportionnel à ce délai pour éviter les ruptures. La commande devra être déclenchée dès que le stock équivalra au stock de sécurité.
- L'historique des ventes du produit et éventuellement de sa famille. Ainsi il faudra tenir compte pour les produits de ventes régulières des ventes des derniers mois, des mois similaires de l'année précédente pour les produits saisonniers et du précédent mois pour les produits nouveaux. Dans ce domaine, la gestion informatisée est très pratique car elle permet par l'inventaire permanent du stock et des ventes de mieux appréhender les quantités à commander, La quantité idéale est celle qui permet de vendre les produits avant de les avoir payés permettant ainsi de dégager de la trésorerie.

Les différents fournisseurs

Les médicaments (hors génériques) sont fournis à environ 90% par les répartiteurs et pour le reste directement par les laboratoires-fabricants, les dépositaires ou les plates-formes des groupements. Certains groupements jouent à la fois le rôle de centrale de référencement, de dépositaire et de répartiteur. La marge dégressive lissée et le plafonnement des remises à 2,5% du prix d'achat tarif s'appliquent aux spécialités remboursables, pour le reste, marges et remises sont libres. Pour les médicaments génériques, depuis 2008 le plafond de remises était de 17%. Il est passé à 40% en 2015.

Les laboratoires fabricants grâce à un réseau commercial efficace assurent plus de 70 % des ventes de médicaments génériques en direct.

Grâce aux livraisons quotidiennes qu'ils assurent, les répartiteurs permettent aux pharmaciens de gérer rationnellement, voire en flux tendu, leur stock de médicaments remboursables qui représente environ 80% de leur C.A., leur évitant ainsi de détenir trop de boîtes, en quantité ou en référence. Les achats chez les répartiteurs procurent une sécurité et une facilité d'approvisionnement que les pharmaciens ne retrouveraient pas s'ils devaient s'approvisionner en direct auprès des 300 laboratoires-fabricants. Les commandes sont optimisées par les transmissions « pharmaML » avec information en temps réel des ruptures éventuelles.

Pour le médicament non remboursable, répartiteurs et laboratoires-fabricants se partagent les ventes. En effet, les laboratoires-fabricants assurent directement la promotion de leurs produits. Les deux circuits sont complémentaires.

Pour les conditionnés, les accessoires et la parapharmacie qui représentent environ 20% du C.A., le pharmacien s'approvisionne auprès du répartiteur ou directement auprès des laboratoires-fabricants ou enfin par l'intermédiaire de groupements d'achats. Les remises et les prix sont libres.

La nature de l'achat ne devra pas être proportionnelle au discours et à la sympathie du délégué commercial mais bien être le fruit d'une convergence de facteurs de gestion. Il convient toujours de pondérer les avantages commerciaux par le coût de stockage, la possibilité de retourner les produits invendus et la vitesse d'écoulement des produits afin d'aboutir à la rentabilité de l'achat, et dans certains cas de renoncer à une remise qui impliquerait un stockage prolongé et des risques de péremption.

Ainsi les remises en unités gratuites présentent l'inconvénient d'alourdir le stock et de tromper sur le pourcentage de la remise.

Il ne faut pas assimiler 1 unité gratuite pour 10 commandées à 10% de remise, cela correspond en fait à 11 unités livrées donc un stock plus élevé et une remise réelle de $1/11$ soit 9,09%. En outre, le pharmacien devra attendre d'avoir vendu l'ensemble des produits pour bénéficier de la remise octroyée par l'apport de cette unité gratuite. A remises égales, il faut toujours préférer les remises sur factures aux remises en unités gratuites.

Il faut aussi négocier leur mode de règlement : au comptant avec escompte ; à échéance sans agios. Les délais de règlement sont fixés à 60 jours maximum, le mode de paiement sera choisi en fonction des possibilités de trésorerie.

Le meilleur circuit d'achat n'est pas forcément celui qui offre les meilleures conditions commerciales mais plutôt celui qui lui permettra de satisfaire au mieux sa clientèle en lui offrant les meilleurs services. La politique d'achat s'insère donc naturellement dans un ensemble qui est la gestion de l'officine et le pharmacien doit toujours garder à l'esprit son rôle d'acteur de santé publique. De ce fait, la rentabilité doit savoir s'estomper devant la qualité du service rendu.

La loi HPST qui ouvre de nouvelles perspectives à la profession met en avant les notions de service, de prévention et de qualité. La gestion de l'officine devra en tenir compte tant au niveau de l'équipe que des relations avec les partenaires que sont les grossistes, laboratoires, groupements et autres.

Les principes de l'élaboration des prix

Connaître la définition d'une marge et savoir distinguer marge proportionnelle et marge lissée.

Bien approfondir la notion de marge dégressive lissée sur les spécialités remboursables (les médicaments remboursés représentent en moyenne 80% du C.A. d'une officine). Vérifier la marge moyenne sur les médicaments remboursés par les analyses informatiques propres ou celles du grossiste-répartiteur.

Savoir établir le libre prix de vente des produits autres que les médicaments remboursables en fonction du prix d'achat HT, du taux de TVA et de la marge commerciale souhaitée, en tenant compte des prix pratiqués dans la zone de concurrence proche, un prix trop élevé pouvant donner une image "chère" de la pharmacie. Les pharmacies appliquent souvent un coefficient identique pour chacune des TVA et des logiciels permettent de suivre les prix par zone.

Attention aux réglementations sur l'affichage en vitrine et sur le lieu de vente et au catalogue des prix des médicaments listés non remboursables qui doivent être à la disposition des patients.