



HAL
open science

**Divers aspects de la gestion d'une officine de pharmacie.
Etude bibliographique réalisée à partir de la presse
professionnelle**

Thiebaud Hanser

► **To cite this version:**

Thiebaud Hanser. Divers aspects de la gestion d'une officine de pharmacie. Etude bibliographique réalisée à partir de la presse professionnelle. Sciences pharmaceutiques. 2011. hal-01738875

HAL Id: hal-01738875

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01738875>

Submitted on 20 Mar 2018

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

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



AVERTISSEMENT

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

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

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

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

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

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE HENRI POINCARÉ - NANCY 1

2011

FACULTE DE PHARMACIE

**Divers aspects de la gestion
d'une officine de pharmacie.
Etude bibliographique réalisée
à partir de la presse professionnelle.**

T H E S E

Présentée et soutenue publiquement

Le 05 juillet 2011

pour obtenir

le Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie

par **Thiébaud HANSER**
né le 25 janvier 1981 à Saint-Avold (57)

Membres du Jury

Président : Mme Emmanuelle BENOIT, Maître de Conférences, Faculté de Pharmacie
de Nancy

Juges : Mme Francine PAULUS, Doyen et Maître de Conférences, Faculté de
Pharmacie de Nancy
M. Florent NOEL, Pharmacien Adjoint, Neufchâteau
M. Bruno LAVIGNE, Pharmacien Titulaire, Foug

UNIVERSITÉ Henri Poincaré, NANCY 1
FACULTÉ DE PHARMACIE
Année universitaire 2010-2011

DOYEN

Francine PAULUS

Vice-Doyen

Francine KEDZIEREWICZ

Directeur des Etudes

Virginie PICHON

Président du Conseil de la Pédagogie

Bertrand RIHN

Président de la Commission de la Recherche

Christophe GANTZER

Président de la Commission Prospective Facultaire

Jean-Yves JOUZEAU

Responsable de la Cellule de Formations Continue et Individuelle

Béatrice FAIVRE

Responsable ERASMUS :

Francine KEDZIEREWICZ

Responsable de la filière Officine :

Francine PAULUS

Responsables de la filière Industrie :

Isabelle LARTAUD,
Jean-Bernard REGNOUF de VAINS

**Responsable du Collège d'Enseignement
Pharmaceutique Hospitalier :**

Jean-Michel SIMON

Responsable Pharma Plus E.N.S.I.C. :

Jean-Bernard REGNOUF de VAINS

Responsable Pharma Plus E.N.S.A.I.A. :

Bertrand RIHN

DOYENS HONORAIRES

Chantal FINANCE
Claude VIGNERON

PROFESSEURS EMERITES

Jeffrey ATKINSON
Marie-Madeleine GALTEAU
Gérard SIEST
Claude VIGNERON

PROFESSEURS HONORAIRES

Roger BONALY
Pierre DIXNEUF
Thérèse GIRARD
Maurice HOFFMANN
Michel JACQUE
Lucien LALLOZ
Pierre LECTARD
Vincent LOPPINET
Marcel MIRJOLET
François MORTIER
Maurice PIERFITTE
Janine SCHWARTZBROD
Louis SCHWARTZBROD

ASSISTANT HONORAIRE

Marie-Catherine BERTHE
Annie PAVIS

MAITRES DE CONFERENCES HONORAIRES

Monique ALBERT
Gérald CATAU
Jean-Claude CHEVIN
Jocelyne COLLOMB
Bernard DANGIEN
Marie-Claude FUZELLIER
Françoise HINZELIN
Marie-Hélène LIVERTOUX
Bernard MIGNOT
Jean-Louis MONAL
Dominique NOTTER
Marie-France POCHON
Anne ROVEL
Maria WELLMAN-ROUSSEAU

ENSEIGNANTS

Section
CNU*

Discipline d'enseignement

PROFESSEURS DES UNIVERSITES - PRATICIENS HOSPITALIERS

Chantal FINANCE	82	Virologie, Immunologie
Jean-Yves JOUZEAU	80	Bioanalyse du médicament
Jean-Michel SIMON	81	Economie de la santé, Législation pharmaceutique

PROFESSEURS DES UNIVERSITES

Gilles AULAGNER	86	Pharmacie clinique
Jean-Claude BLOCK	87	Santé publique
Christine CAPDEVILLE-ATKINSON	86	Pharmacologie
Pascale FRIANT-MICHEL	85	Mathématiques, Physique
Christophe GANTZER	87	Microbiologie
Max HENRY	87	Botanique, Mycologie
Pierre LABRUDE	86	Physiologie, Orthopédie, Maintien à domicile
Isabelle LARTAUD	86	Pharmacologie
Dominique LAURAIN-MATTAR	86	Pharmacognosie
Brigitte LEININGER-MULLER	87	Biochimie
Pierre LEROY	85	Chimie physique
Philippe MAINCENT	85	Pharmacie galénique
Alain MARSURA	32	Chimie organique
Patrick MENU	86	Physiologie
Jean-Louis MERLIN	87	Biologie cellulaire
Jean-Bernard REGNOUF de VAINS	86	Chimie thérapeutique
Bertrand RIHN	87	Biochimie, Biologie moléculaire

MAITRES DE CONFÉRENCES - PRATICIENS HOSPITALIERS

Béatrice DEMORE	81	Pharmacie clinique
Nathalie THILLY	81	Santé publique

MAITRES DE CONFÉRENCES

Sandrine BANAS	87	Parasitologie
Mariette BEAUD	87	Biologie cellulaire
Emmanuelle BENOIT	86	Communication et santé
Isabelle BERTRAND	87	Microbiologie
Michel BOISBRUN	86	Chimie thérapeutique
François BONNEAUX	86	Chimie thérapeutique
Ariane BOUDIER	85	Chimie Physique
Cédric BOURA	86	Physiologie
Igor CLAROT	85	Chimie analytique
Joël COULON	87	Biochimie
Sébastien DADE	85	Bio-informatique
Dominique DECOLIN	85	Chimie analytique
Roudayna DIAB	85	Pharmacie clinique
Joël DUCOURNEAU	85	Biophysique, Acoustique
Florence DUMARCAY	86	Chimie thérapeutique
François DUPUIS	86	Pharmacologie

ENSEIGNANTS (suite)	<i>Section CNU*</i>	<i>Discipline d'enseignement</i>
Raphaël DUVAL	87	Microbiologie
Béatrice FAIVRE	87	Hématologie
Adil FAIZ	85	Biophysique, Acoustique
Luc FERRARI	86	Toxicologie
Caroline GAUCHER-DI STASIO	85/86	Chimie physique, Pharmacologie
Stéphane GIBAUD	86	Pharmacie clinique
Thierry HUMBERT	86	Chimie organique
Frédéric JORAND	87	Santé publique
Olivier JOUBERT	86	Toxicologie
Francine KEDZIEREWICZ	85	Pharmacie galénique
Alexandrine LAMBERT	85	Informatique, Biostatistiques
Faten MERHI-SOUSSI	87	Hématologie
Christophe MERLIN	87	Microbiologie
Blandine MOREAU	86	Pharmacognosie
Maxime MOURER	86	Chimie organique
Francine PAULUS	85	Informatique
Christine PERDICAKIS	86	Chimie organique
Caroline PERRIN-SARRADO	86	Pharmacologie
Virginie PICHON	85	Biophysique
Anne SAPIN-MINET	85	Pharmacie galénique
Marie-Paule SAUDER	87	Mycologie, Botanique
Gabriel TROCKLE	86	Pharmacologie
Marie-Noëlle VAULTIER	87	Mycologie, Botanique
Mohamed ZAIOU	87	Biochimie et Biologie moléculaire
Colette ZINUTTI	85	Pharmacie galénique

PROFESSEUR ASSOCIE

Anne MAHEUT-BOSSER	86	Sémiologie
--------------------	----	------------

PROFESSEUR AGREGE

Christophe COCHAUD	11	Anglais
--------------------	----	---------

**Discipline du Conseil National des Universités :*

80ème et 85ème : Sciences physico-chimiques et ingénierie appliquée à la santé

81ème et 86ème : Sciences du médicament et des autres produits de santé

82ème et 87ème : Sciences biologiques, fondamentales et cliniques

32ème : Chimie organique, minérale, industrielle

11ème : Langues et littératures anglaises et anglo-saxonnes

SERMENT DES APOTHICAIRES



Je jure, en présence des maîtres de la Faculté, des conseillers de l'ordre des pharmaciens et de mes condisciples :

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

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

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

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert d'opprobre et méprisé de mes confrères si j'y manque.



« LA FACULTE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS LES THESES, CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR ».

REMERCIEMENTS

A mon Directeur et Président de thèse, Madame Emmanuelle BENOIT,

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de diriger ce sujet et de présider ce jury, pour vos précieux conseils et votre disponibilité quant à ce travail.

Veillez trouver ici le témoignage de mon plus profond respect et de ma plus vive reconnaissance.

A Madame Francine PAULUS, Doyen de la Faculté de Pharmacie de Nancy,

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de juger ce travail.

A Monsieur Florent NOEL, Pharmacien adjoint à Neufchâteau,

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de juger ce travail.

A Monsieur Bruno LAVIGNE, Pharmacien titulaire à Foug

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de juger ce travail.

A mes parents,

Pour tout ce que vous m'avez inculqué et appris, pour votre présence et votre exemple.

Pour le soutien constant que vous m'apportez, pour la fierté que vous me procurez.

Que cette thèse témoigne de mon respect et de mon amour.

A ma sœur,

Pour tous ces bons moments et années d'études passées ensemble.

Pour toutes ces empoignades qui se finissent toujours bien.

A Anne-Laure,

Un grand merci pour tout ce que tu m'apportes et les nombreux moments de bonheur que l'on passe ensemble.

Pour ces moments de rire que l'on partage.

Pour l'attention que tu me portes.

A ma famille,

Vous tous qui êtes venus en ce jour et pour tous ceux qui n'ont pas pu se déplacer.

Je tiens fort à vous.

A mes chers amis,

Alexandre, Sandrine, Amélie, Anne-Laure, Anne-Sophie, Florent, Frédéric, Benjamin, Edouard, Emilie, Ségolène, Marc et Thomas.

Pour votre bonne humeur et tous les moments inoubliables passés en votre compagnie.

A tous mes amis,

Pour leur présence à mes côtés.

A toute l'équipe de la Pharmacie,

Pour votre sympathie, votre gentillesse et votre bonne humeur.

A tous ceux qui sont là aujourd'hui pour partager ce moment avec moi.

A tous ceux qui m'ont fait profiter de leurs connaissances et expériences, et m'ont appris mon futur métier.

A la mémoire de ma grand-mère.

Table des matières :

Introduction	8
Chapitre 1 : Gestion du personnel	10
1. Les contrats	10
1.1 Les différents types de contrats.....	11
1.1.1 Le Contrat à Durée Indéterminée (CDI).....	11
1.1.2 Le Contrat à Durée Déterminée (CDD).....	11
1.1.3 Le contrat d'apprentissage ou de professionnalisation	13
1.1.3.1 Le contrat d'apprentissage	13
1.1.3.2 Le contrat de professionnalisation.....	14
1.2 Contenu des contrats	15
1.2.1 Eléments obligatoires	15
1.2.2 Eléments supplémentaires utilisés en officine.....	15
1.3 La période d'essai	16
1.3.1 Cas du Contrat à Durée Indéterminée (CDI).....	16
1.3.2 Cas du Contrat à Durée Déterminée (CDD).....	16
1.3.3 Rupture d'un contrat pendant la période d'essai	16
2. Les formations.....	17
2.1 Le salarié.....	17
2.1.1 Le Droit Individuel à la Formation (DIF).....	17
2.1.2 L'Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Professions Libérales (OPCA PL)	20
2.1.2.1 Définition de la prise en charge.....	20
2.1.2.2 Modalités de prise en charge	21
2.2 Le titulaire et le Fonds Interprofessionnel de Formation des Professionnels Libéraux (FIF PL)	22
2.2.1 Définition.....	22
2.2.2 Modalités de prise en charge	22
2.3 La Formation Continue Conventiionnelle (FCC)	22
2.3.1 Définition.....	22
2.3.2 Modalités de prise en charge	23
3. Les congés	24
3.1 Calcul du nombre de jours de congés	24

3.2	Période de congés	24
3.2.1	Période normale des congés	24
3.2.2	Fractionnement du congé principal en dehors de la période normale des congés d'été	25
3.3	Choix des dates	26
3.4	Cas du salarié dans l'incapacité de prendre son congé	27
3.5	Cas du salarié malade durant son congé	27
3.5.1	Premier cas : le salarié est malade avant ses congés	27
3.5.2	Deuxième cas : le salarié est malade pendant ses congés.....	27
3.6	Le congé maternité, paternité, parental.....	27
3.6.1	Le congé maternité	28
3.6.1.1	Formalités à accomplir	28
3.6.1.2	Durée du congé.....	28
3.6.1.3	Allaitement de l'enfant	29
3.6.1.4	Garanties dont bénéficie la salariée	29
3.6.2	Le congé paternité	29
3.6.2.1	Formalités à accomplir	29
3.6.2.2	Durée du congé.....	29
3.6.3	Le congé d'adoption	30
3.6.3.1	Formalités à accomplir	30
3.6.3.2	Durée du congé.....	30
3.6.4	Le congé parental d'éducation.....	30
3.6.4.1	Formalités à accomplir	31
3.6.4.2	Durée du congé.....	31
4.	La retraite	32
4.1	Les conditions de départ à la retraite	32
4.2	Mise à la retraite d'un salarié par l'employeur.....	34
4.3	Les indemnités à verser en cas de mise à la retraite par l'employeur	34
4.4	Les indemnités à verser en cas de départ volontaire à la retraite du salarié	35
5.	Le licenciement	35
5.1	Le licenciement non économique	36
5.1.1	Le licenciement pour motif disciplinaire.....	36
5.1.2	Le licenciement pour motif personnel	36
5.1.3	La cause réelle et sérieuse.....	36

5.1.4	Les différents niveaux de licenciement	37
5.2	Le licenciement économique	37
5.2.1	Les obligations préalables	37
5.2.2	Conséquences pour le salarié et l'employeur	37
5.3	La procédure de licenciement	38
5.3.1	La convocation	38
5.3.2	L'entretien préalable.....	38
5.3.3	La notification.....	39
5.3.4	Le préavis	39
5.4	Les indemnités de licenciement	40
5.4.1	Indemnités de licenciement définies par le Code du travail.....	40
5.4.1.1	Calcul du salaire de référence.....	40
5.4.1.2	Calcul du montant de l'indemnité	40
5.4.2	Indemnités de licenciement définies par la Convention collective nationale de la pharmacie d'officine.....	41
Chapitre 2	: Gestion des commandes	42
1.	Le stock	42
2.	Le responsable des achats	42
3.	Les différents fournisseurs	43
3.1	Les génériqueurs	43
3.2	Les répartiteurs.....	44
3.3	Les laboratoires.....	45
3.4	Les call centers (centres d'appels).....	45
3.5	Les groupements	46
4.	Variabilité des achats	46
4.1	La gestion selon les saisons	46
4.2	La gestion selon l'actualité	47
5.	Les règles d'un bon achat.....	47
6.	Les remises.....	48
6.1	Remise sur les médicaments vignettés et génériques.....	48
6.2	Remise sur les produits non vignettés.....	48
Chapitre 3	: La vente	49
1.	Politique de prix	49
1.1	Autrefois : le coefficient multiplicateur.....	49

1.2	Aujourd'hui : les différents niveaux de prix.....	50
1.3	Attirer une nouvelle clientèle.....	51
1.4	Aide logistique.....	51
1.5	L'acte de vente.....	51
2.	Le merchandising.....	52
2.1	L'agencement.....	52
2.1.1	L'éclairage.....	52
2.1.2	Les couleurs.....	53
2.1.3	Les sonorités musicales.....	53
2.1.4	La personnalisation.....	53
2.1.5	La vitrine.....	54
2.1.5.1	Un outil de communication.....	54
2.1.5.2	Un outil adapté selon les périodes.....	54
2.1.5.3	Règles de bases.....	55
2.1.6	Le comptoir.....	55
2.1.6.1	Définition.....	55
2.1.6.2	Paramètres du comptoir idéal.....	56
2.1.7	Le coté financier de l'agencement.....	57
2.1.7.1	Le choix du type d'agencement.....	57
2.1.7.2	Le budget.....	57
2.1.7.3	Rapport réagencement/chiffre d'affaires.....	58
2.2	Les zones chaudes et froides.....	58
2.2.1	Localisation.....	58
2.2.2	Valorisation des espaces et réchauffement des zones froides.....	59
2.2.3	Le flux de clientèle.....	59
2.3	Bien connaître sa clientèle.....	60
3.	Mise en place d'une nouvelle spécialisation.....	62
3.1	S'adapter.....	62
3.2	Législation.....	62
3.2.1	Les spécialisations autorisées.....	62
3.2.2	Les spécialisations intégrées à l'exercice officinale.....	62
3.2.3	Les locaux.....	63
3.3	Exemple particulier : l'optique et l'audioprothèse.....	63

3.3.1	Mise en place	63
3.3.2	Rentabilité du rayon optique.....	64
3.4	Fiche d'évaluation d'une nouvelle spécialisation	64
Chapitre 4 : Aide à la comptabilité et à la gestion financière		66
1.	Remise de la fiche de paie.....	66
1.1	Les conditions de remise du bulletin de paie	66
1.2	Contester un bulletin de paie.....	67
2.	Les « récompenses »	67
2.1	Les augmentations de salaires.....	67
2.1.1	Les augmentations conventionnelles	67
2.1.2	Le Code du travail	68
2.1.3	Les inconvénients	68
2.2	Les primes	69
2.2.1	Définition des différents types de primes	69
2.2.1.1	Prime prévue dans le contrat de travail	69
2.2.1.2	Prime liée à un usage	69
2.2.1.3	La gratification exceptionnelle	69
2.2.1.4	Prime liée à un engagement unilatéral.....	70
2.2.2	Leurs montants	70
2.2.3	Mettre fin à une prime	71
2.3	L'intéressement.....	71
2.3.1	Définition.....	71
2.3.2	Les salariés concernés	71
2.3.3	Règles spécifiques de l'accord d'intéressement	71
2.3.4	Calcul et répartition	72
2.3.5	Les avantages.....	73
2.3.6	Différence entre prime et intéressement.....	73
2.4	L'épargne salariale.....	73
2.4.1	Définition.....	73
2.4.2	Mise en place	74
2.4.3	Disponibilité des sommes.....	74
2.4.4	Les avantages pour l'entreprise	74
2.4.5	Les avantages pour le salarié	74

3.	L'expert-comptable	75
3.1	La lettre de mission	75
3.2	Les différents rôles de l'expert-comptable	75
3.2.1	Son rôle en comptabilité	75
3.2.2	Son rôle en gestion	76
3.2.3	Son rôle en droit	76
3.2.4	Son rôle financier	77
3.3	Choisir un expert-comptable	77
3.3.1	Les paramètres à prendre en compte	77
3.3.2	Le coût	77
3.4	Recruter un comptable	78
4.	L'externalisation du tiers payant	78
4.1	Avantages	78
4.2	Inconvénient	79
4.3	Les types de prestations	79
5.	Les délais de paiements	79
6.	Le vol	80
6.1	Les chiffres	80
6.2	Mise en place d'un système de surveillance	82
	Conclusion	83

Table récapitulative des tableaux :

Tableau 1 : durée maximale d'un CDD	12
Tableau 2 : rémunération mensuelle des apprentis	14
Tableau 3 : nombre de trimestres nécessaire pour une retraite à taux plein.....	32
Tableau 4 : âge légal de départ à la retraite.....	33
Tableau 5 : exemple de répartition de la clientèle par tranche d'âge.....	61
Tableau 6 : fiche d'évaluation d'une nouvelle spécialité	65
Tableau 7 : exemple de la différence entre prime et intéressement	73

Table récapitulative des figures :

Figure 1 : modèle de demande de DIF	19
Figure 2 : schéma récapitulatif de prise des congés	26
Figure 3 : les familles de produits les plus volées en 2008	81

Table récapitulative des annexes :

Annexe 1 : barème de rémunération des employés en pharmacie d'officine	91
Annexe 2 : formations prioritaires de l'OPCA PL au 17/02/2011.....	92
Annexe 3 : formations non-prioritaires de l'OPCA PL au 17/02/2011	93
Annexe 4 : barème de prise en charge des frais annexes par l'OPCA PL au 17/02/2011	94
Annexe 5 : formations prise en charge par le FIF PL	95
Annexe 6 : formulaire S3201 pour le paiement des indemnités journalières du salarié par la caisse d'assurance maladie	96

Introduction

Le pharmacien est un professionnel qui a suivi un cursus universitaire de 6 années dans une faculté de pharmacie. Par le passé, l'enseignement était principalement constitué de chimie, physique, sciences de la vie et de science du médicament. Aujourd'hui, d'autres disciplines telles que la comptabilité, l'informatique, la communication et la santé publique enrichissent cette formation.

Son diplôme obtenu, l'étudiant peut devenir adjoint dans une officine de pharmacie où il assistera le titulaire de l'officine dans de nombreuses tâches tel que l'encadrement de l'équipe officinale. Par la suite, il peut être amené à acquérir lui-même une officine, devenant ainsi, en tant que titulaire, chef d'entreprise dont la structure doit être économiquement viable.

Il y a encore quelques années, les connaissances pharmaceutiques suffisaient souvent au futur titulaire pour gérer son officine. La trésorerie lui permettait de palier d'éventuelles erreurs de gestion. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, de sorte que de multiples compétences en gestion sont nécessaires ainsi qu'un travail d'équipe efficace. Cependant, son expérience professionnelle ne prépare pas suffisamment le pharmacien adjoint à cette fonction de titulaire. Il va devoir chercher une source d'informations qui lui permettra de gérer son officine.

Le pharmacien est accompagné, tout au long de sa carrière, par la presse professionnelle. Elle apporte de nombreux renseignements tels que la mise sur le marché de nouveaux médicaments, des fiches accompagnant le conseil officinal mais aussi des aides à la gestion d'une officine de pharmacie. Pour cette raison, nous développerons volontairement les divers aspects de la gestion d'une officine à travers cette presse professionnelle. Elle contient des éléments indispensables au passage du poste d'adjoint à celui de titulaire d'une officine de pharmacie.

Dans la première partie, nous aborderons la gestion du personnel. Le pharmacien titulaire doit analyser le capital humain que constitue l'équipe de collaborateurs afin d'en déceler avec précision les compétences et motivations. Il devient alors un manager et un directeur des ressources humaines, ceci implique la connaissance des différents contrats d'embauche existants ainsi que leurs contraintes. Le pharmacien peut s'appuyer sur le soutien de son expert-comptable mais il est indéniable que des connaissances personnelles sont recommandées. Une bonne communication avec l'équipe est, elle aussi, tout aussi importante.

Dans la deuxième partie, nous traiterons de la gestion des commandes. Le pharmacien doit trouver le juste équilibre entre le volume du stock et la trésorerie immobilisée. Il s'appuie sur ses connaissances scientifiques pour le choix des référencements dans des domaines comme la médication familiale, la cosmétologie, la diététique ou le maintien à domicile. Pour les médicaments remboursés, les stocks nécessaires et les sorties ne dépendent pas du pharmacien, ils dépendent directement des prescriptions médicales. Le pharmacien apprécie le stock minimum afin d'éviter les manquants et les ruptures de stock.

Dans la troisième partie, il s'agira de définir une gestion des ventes efficace. Cela passe par une politique de prix cohérente car, de nos jours, la patientèle est plus sensible qu'auparavant aux prix pratiqués et à l'offre contenue dans l'espace de vente. Dans le contexte économique actuellement tendu, le pharmacien doit utiliser des techniques de vente telles que le merchandising et l'analyse des tableaux de bord informatiques. Le conseil officinal devra trouver le juste équilibre entre l'éthique pharmaceutique et le commerce, entre l'intérêt du client-patient et la rentabilité de l'officine.

Enfin, dans une quatrième partie, nous aborderons la comptabilité et la gestion financière de l'officine. Dans cet environnement économique exigeant, le pharmacien doit être un gestionnaire clairvoyant. Il a recours à des outils de diagnostic, de résultats pour mener à bien son entreprise. De bonnes notions de comptabilité, de fiscalité sont donc indispensables. Il doit savoir examiner son excédent brut d'exploitation qui lui permet, non seulement de vivre mais aussi de rembourser le capital emprunté, d'investir dans l'officine et de payer les impôts.

Chapitre 1 : Gestion du personnel

Ce premier chapitre concerne l'ensemble des relations humaines dans l'entreprise. Le titulaire supervise à la fois les relations sociales, la gestion du personnel et sa formation, l'administration, ainsi que la communication interne.

La gestion du personnel nécessite la connaissance des différents types de contrats, le contrat à durée indéterminée, le contrat à durée déterminée ou encore le contrat d'apprentissage. Nous décrirons les éléments obligatoires et facultatifs présents dans ces derniers.

Une fois les contrats clairement établis, nous aborderons les règles concernant les formations. En effet, depuis 2002, la formation du personnel et du titulaire est devenue obligatoire. Nous verrons donc leurs modalités.

Ensuite, nous aborderons les multiples possibilités de congés pouvant être pris par le personnel de l'officine telles que le congé maternité ou le congé parental d'éducation. Nous parlerons aussi des conditions de départ à la retraite d'un salarié ainsi que des indemnités perçues par ce dernier. Lors d'un licenciement, différentes variantes sont à prendre en compte par le titulaire. Il doit suivre une procédure bien définie que nous détaillerons.

Pour un meilleur déroulement du travail de l'équipe officinale, nous parlerons aussi de la mise en place de réunions. Elles ne s'improvisent pas et doivent être efficaces.

1. Les contrats

Un contrat de travail existe dès lors qu'une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous les ordres et le contrôle d'une autre personne (l'employeur) dans une entreprise privée. L'exécution d'un contrat entraîne un certain nombre d'obligations, tant pour le salarié que pour l'employeur.

L'employeur doit faire une déclaration d'embauche à l'URSSAF (Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales) précisant notamment la date d'embauche, les références de l'organisme de Sécurité sociale, les coordonnées de l'entreprise, le lieu de travail et l'amplitude horaire du contrat. [1]

1.1 Les différents types de contrats

Pour tous les membres d'une officine, quelle que soit leur qualification, il existe différents types de contrats.

1.1.1 Le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) [2]

C'est un contrat sans limitation de durée conclu entre un employeur et un salarié. Un contrat écrit n'est pas obligatoire sauf en cas de travail à temps partiel. A défaut d'engagement écrit, c'est l'exécution d'un travail rémunéré par l'employeur qui fait la preuve du contrat. Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme la plus courante en pharmacie actuellement car elle est la moins coûteuse sur le long terme. Elle est aussi la plus risquée en cas de mésentente de l'employé avec son employeur.

1.1.2 Le Contrat à Durée Déterminée (CDD) [3]

- Définition

Un contrat à durée déterminée est un contrat de travail par lequel l'employeur recrute un salarié pour une durée limitée. Un tel contrat n'est possible que dans les cas énumérés par la loi. Ainsi, le recours au CDD concerne le remplacement d'un salarié absent ou provisoirement à temps partiel comme lors d'un congé parental d'éducation par exemple ; il peut également être utilisé en cas d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ou de travaux saisonniers (possible pour les pharmacies basées dans certaines zones touristiques où l'activité est accrue durant une courte période).

Une grande attention doit être portée par le titulaire pour ce type de contrat car s'ils ne sont pas clairement édités ou incomplets, l'employé pourra faire valoir un droit au contrat à durée indéterminée.

- Durée

Le contrat à durée déterminé est établi obligatoirement par écrit. Il peut être « à terme précis », c'est-à-dire que le contrat fixe une date de fin et donc une durée. Il peut aussi être « à terme imprécis », par exemple en cas de remplacement pour congé maladie. Il doit prévoir dans ce cas une durée minimale.

Le tableau ci-dessous établit les différents cas et durées maximales pour lesquels le titulaire peut avoir recours à un contrat à durée déterminé.

Cas de recours au CDD	Durée maximale	
	Contrat à terme précis	Contrat à terme imprécis
Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu*	18 mois	Fin de l'absence
Remplacement du titulaire	18 mois	Fin de l'absence
Attente de l'entrée en service d'un salarié sous CDI*	9 mois	9 mois
Emploi à caractère saisonnier*	-	Fin de la saison
Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise	18 mois	Impossible

*Le contrat doit comporter une durée minimale s'il est à terme imprécis.

Tableau 1 : durée maximale d'un CDD d'après le site www.travail-emploi-sante.gouv.fr

Le contrat prend fin à la date fixée au départ ou, en l'absence de terme précis, lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu, par exemple, retour du salarié remplacé. Il est d'une durée maximale de 18 mois. La durée du CDD à terme précis est renouvelable une fois d'une durée qui peut-être inférieure, égale ou supérieure à la durée initiale.

Par contre, l'établissement de contrats successifs à durées déterminés avec un même salarié (différent d'un renouvellement qui consiste à prolonger le contrat initialement prévu) n'est possible que dans le cas d'un remplacement d'un salarié ou d'un titulaire absent et dont l'absence se prolonge. Dans ce cas, peu importe que les contrats aient un terme précis et que leur durée totale excède la limite de 18 mois du moment que chaque contrat pris isolément ne dépasse pas cette limite.

1.1.3 Le contrat d'apprentissage ou de professionnalisation

L'apprentissage dans le domaine de la pharmacie d'officine est régi soit par un contrat d'apprentissage pour les personnes âgées de moins de 26 ans, soit par un contrat de professionnalisation pour les personnes âgées de plus de 26 ans inscrits comme demandeurs d'emploi. L'apprenti doit être titulaire du Baccalauréat, du BEP carrières sanitaires et sociales, du CAP d'aide préparateur, de la Mention Complémentaire d'Employé en Pharmacie ou de tout diplôme permettant d'entrer en première année d'étude à la faculté de Pharmacie. [4]

1.1.3.1 Le contrat d'apprentissage

- Définition [5]

Il est établi sur un formulaire type (signé CERFA FA13a) signé par l'employeur et l'apprenti ou son représentant légal. Le contrat précise le nom du ou des maîtres d'apprentissage, les titres ou diplômes dont ils sont titulaires et la durée de leur expérience professionnelle dans l'activité en relation avec la qualification recherchée.

Avant le début du contrat d'apprentissage ou, au plus tard, dans les 5 jours ouvrables qui suivent celui-ci, l'employeur transmet à la Chambre de Commerce et d'Industrie les exemplaires du contrat d'apprentissage.

La durée du cycle de formation des préparateurs en officine de ville est de deux années, à raison d'un jour et demi par semaine en centre de formation. Le temps de travail légal est de 35 heures par semaine. Le temps passé en formation est déduit du temps légal de travail. Ainsi, un apprenti qui suit 16 heures de formation en une semaine réalise 19 heures en officine.

- Rémunération

Pendant la formation, la rémunération de l'apprenti varie selon son diplôme lors de l'entrée en formation :

Niveau du diplôme lors de l'entrée en formation	1 ^{ère} Année de B.P.	2 ^{ème} Année de B.P.
B.E.P. Carrière Sanitaire et Sociale	60% du coef.145	70% du coef. 155
Baccalauréat	65% du coef. 150	75% du coef. 160

Tableau 2 : rémunération mensuelle des apprentis [6]

1.1.3.2 Le contrat de professionnalisation [7]

- Définition

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail d'une durée de 2 ans. Il doit être établi par écrit et comporter une période d'essai d'un mois. Il doit être adressé à la DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) dans un délai d'un mois suivant la date de début du contrat.

Cette formation est financée par l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Professions Libérales (OPCA-PL).

- Rémunération

La rémunération ne peut être inférieure à 85 % de la rémunération minimale prévue par la convention ou à 100 % du SMIC.

1.2 Contenu des contrats

Tous les contrats de travail doivent obligatoirement mentionner certains éléments. Le titulaire peut cependant ajouter des éléments supplémentaires aux contrats.

1.2.1 Eléments obligatoires [8]

La fonction qu'occupe l'employé et sa qualification professionnelle telle que docteur en pharmacie ou titulaire du brevet professionnel de préparateur en pharmacie sont mentionnées. Le titulaire doit aussi noter la rémunération de l'employé. Le salaire suit une grille qui sera fonction de la qualification de l'employé (cf. barème de rémunération, annexe 1, page 91).

La convention collective et le règlement intérieur dont relève la pharmacie doivent être mentionnés dans le contrat.

La nature du contrat (durée indéterminée, déterminée, apprentissage) doit apparaître ainsi que le lieu de travail.

1.2.2 Eléments supplémentaires utilisés en officine [8]

Le contrat de travail peut être très succinct et limité aux points ci-dessus. La loi et la convention collective en fixent déjà un grand nombre. Cependant, le contrat contient généralement des éléments supplémentaires tels que des clauses d'objectifs, d'exclusivités ou restrictives.

La clause d'objectif, appelée également « clause de quota » ou « clause de résultat », est une clause par laquelle le salarié s'engage à réaliser un résultat minimal dans un certain délai tel qu'un chiffre d'affaires annuel par exemple.

Dans la clause d'exclusivité, le futur employé se déclare libre de tout engagement c'est-à-dire qu'il n'est pas en contrat avec un autre employeur. Elle permet ainsi à l'employeur de s'assurer que le salarié bénéficie d'un repos quotidien minimum de 11 heures et d'un repos hebdomadaire de 35 heures consécutives.

Le contrat peut aussi contenir des clauses restrictives pour l'employé s'accompagnant parfois de compensations financières :

- *la clause de mobilité* : l'employé s'engage à accepter une mutation, un refus pouvant constituer un motif de rupture du contrat de travail pour faute grave (insubordination),

- *la clause de non-concurrence* : après son licenciement ou sa démission, l'employé s'engage à ne pas travailler pour une autre officine située dans une zone géographique définie et pendant un temps déterminé.

1.3 La période d'essai [8]

Elle permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié, et au salarié d'apprécier si les fonctions exercées lui conviennent. Elle n'est pas obligatoire mais ne se présume pas : elle doit être expressément prévue dans le contrat de travail.

1.3.1 Cas du Contrat à Durée Indéterminée (CDI)

La durée maximale de la période d'essai d'un contrat à durée indéterminée est fixée à :

- 2 mois, pour les non-cadres ou assimilés cadres,
- 4 mois, pour les cadres.

En cas d'embauche à la suite d'un stage de dernière année d'études, la durée de stage est déduite de la période d'essai ; la durée de la période d'essai ne peut toutefois être réduite de plus de la moitié.

La période d'essai d'un CDI peut être renouvelée une fois si cette possibilité est expressément prévue dans le contrat de travail. La durée de la période d'essai, renouvellement compris, ne peut donc pas dépasser :

- 4 mois, pour les non-cadres ou assimilés cadres,
- 8 mois, pour les cadres.

1.3.2 Cas du Contrat à Durée Déterminée (CDD)

La période d'essai d'un contrat à durée déterminée est fixée en fonction de la durée du contrat à raison :

- d'un jour par semaine dans la limite de 2 semaines, pour les contrats d'une durée inférieure ou égale à 6 mois,
- d'un mois pour les contrats supérieurs à 6 mois.

1.3.3 Rupture d'un contrat pendant la période d'essai

Pendant ou à l'issue de la période d'essai, que celle-ci ait été prolongée ou non, le contrat de travail peut être rompu librement par l'employeur ou le salarié, sans indemnité. Tous deux

doivent respecter des délais de prévenance pour les contrats dont la période d'essai prévue était d'au moins 1 semaine.

L'employeur qui souhaite mettre fin au contrat de travail doit en avertir le salarié au moins :

- 24 heures à l'avance, en dessous de 8 jours de présence dans l'entreprise,
- 48 heures à l'avance, entre 8 jours et 1 mois de présence,
- 2 semaines à l'avance, après un mois de présence,
- 1 mois à l'avance au-delà de 3 mois de présence au sein de l'officine.

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail, en cours ou en fin de période d'essai, doit en avertir son employeur au moins 48 heures à l'avance. Ce délai est ramené à 24 heures en cas de présence inférieure à 8 jours.

2. Les formations

La loi Kouchner du 4 mars 2002 a rendu la formation continue obligatoire. Elle stipule : *« la formation continue, qui a pour objectif le perfectionnement des connaissances et l'amélioration du service rendu aux patients, constitue une obligation pour tout pharmacien tenu pour exercer son art de s'inscrire au tableau de l'Ordre... »* [9]

Nous aborderons, dans un premier temps, la formation du salarié et, dans un deuxième temps, la formation du titulaire. Nous parlerons dans les deux cas des financements possibles ainsi que de leurs modalités de prise en charge. Enfin, nous traiterons de la formation continue conventionnelle entrée en vigueur en mai 2010.

2.1 Le salarié

2.1.1 Le Droit Individuel à la Formation (DIF) [10]

Le DIF permet à tout salarié de se constituer chaque année un crédit d'heures de formation. Avec ce capital, il peut suivre une formation professionnelle, un bilan de compétences ou une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui constitue une autre voie pour obtenir un diplôme.

Le calcul du nombre d'heures créditées dépend du contrat. En CDI à temps plein ou à 4/5ème, le salarié a droit tous les ans à un quota de 24 heures de formations. Ces heures peuvent se cumuler pendant 6 ans, jusqu'à un maximum de 144 heures.

En CDI à temps partiel, le salarié a droit à 24 heures de formation par an proratisées au nombre d'heures inscrites dans le contrat. Ces heures sont cumulables d'une année sur l'autre et le plafond de 144 heures sur 6 ans ne s'applique pas.

En CDD, le DIF est calculé en proportion de la durée des contrats effectués au cours de l'année. Ces heures sont cumulables d'une année sur l'autre et non plafonnées.

Le « compteur DIF » est crédité en janvier de chaque année quelque soit le type de contrat et si le salarié s'absente de la pharmacie pour un congé maternité ou une maladie, par exemple, les droits au DIF continuent à être capitalisés.

Lorsque le salarié veut effectuer une formation, il doit en faire la demande par écrit et de façon précise à l'employeur. Ce dernier a le droit de refuser la formation s'il est en désaccord avec le choix du thème de la formation. La réponse de l'employeur doit se faire dans les 30 jours suivant la demande et l'absence de réponse dans ce délai signifie que le DIF est accepté.
[10]

La figure suivante est un modèle de lettre pouvant être écrite par le salarié pour faire sa demande de DIF auprès de l'employeur.

Demande de DIF

Nom et prénom :

Je souhaite utiliser mes droits au DIF pour suivre la formation suivante :

- Nature de l'action :

- Intitulé :

- Objectifs de la formation :

- Dates et horaires :

- Durée (en heures) :

- Nom et adresse de l'organisme prestataire :

- Coût de la formation :

Je suis informé(e) que la partie du DIF utilisée en dehors de mon temps de travail donne lieu au versement de l'allocation de formation.

Date de la demande :

Date et signature du responsable :

Signature du salarié :

Accusé de réception du :

Figure 1 : modèle de demande de DIF [10]

Une prise en charge d'une partie ou de l'intégralité de la formation est possible grâce à un organisme nommé l'OPCA PL qui a pour mission de promouvoir et de financer la formation professionnelle des salariés des professions libérales.

2.1.2 L'Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Professions Libérales (OPCA PL)

[11]

2.1.2.1 Définition de la prise en charge

Pour que l'OPCA PL participe au financement d'une formation ainsi qu'à celui des frais de transport et d'hébergement, l'employeur doit lui verser une cotisation. La démarche entre alors dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Le salarié peut suivre un module d'enseignement dispensé pendant son temps de travail ou en dehors de son temps de travail.

Si la formation a lieu pendant le temps de travail, l'employeur maintient le salaire habituel de l'employé et l'OPCA PL prend une partie du salaire en charge pour certaines formations.

Pour les formations ou parties de formations réalisées hors du temps de travail, l'OPCA PL prend en charge une partie du salaire uniquement pour les formations prioritaires. Cette part correspond à 50 % du salaire net horaire du salarié multiplié par le nombre d'heures de formation réalisées en dehors du temps de travail.

Les formations prioritaires sont celles liées à la délivrance du médicament ou aux activités pharmaceutiques comprenant des thèmes comme la pharmacologie, la phytothérapie, la iatrogénie, la diététique ou le maintien à domicile. Les diplômes universitaires en spécialisation pharmaceutique sont aussi considérés comme des formations prioritaires. (cf. formations prioritaires de l'OPCA PL, annexe 2, page 92)

La prise en charge forfaitaire des salaires ne s'applique pas pour les formations non-prioritaires tels que l'aromathérapie, la botanique, la mycologie, la bureautique ou le merchandising. Une exception existe cependant pour les formations des personnes les moins qualifiées. Dans ce cas, l'OPCA PL prend en charge 100 % du salaire mensuel de base, majoré de 43 % au titre des charges patronales. (cf. formations non-prioritaires de l'OPCA PL, annexe 3, page 93)

Pour une partie des formations prioritaires et non-prioritaires, les frais annexes peuvent être prise en charge. Ils comprennent le repas, le déplacement et le logement. (cf. barème de prise en charge des frais annexes par l'OPCA PL, annexe 4, page 94)

Dans tous les cas, le montant de la formation pédagogique est prise en charge. Cependant, le nombre de jours prises en charge est limité et diffère selon le thème de la formation choisi.

2.1.2.2 Modalités de prise en charge

Les formalités de prise en charge de la formation peuvent, soit être effectuées par l'organisme de formation, soit par le titulaire lui-même.

- Formalités effectuées par l'organisme de formation

Lorsque l'organisme de formation se charge des formalités, il faut :

- contacter directement l'organisme de formation
- l'organisme communique son programme et adresse une demande simplifiée de prise en charge à l'employeur
- une fois la demande simplifiée renseignée par le titulaire, et avant le début de la formation, il doit la renvoyer accompagnée de la copie du dernier bulletin de salaire du stagiaire.
- L'organisme de formation se charge de transmettre le dossier à l'OPCA PL qui confirmera sa participation financière en adressant un accord de prise en charge.

- Formalités effectuées par l'employeur

Lorsque l'employeur effectue lui-même les formalités, il faut, 3 semaines avant le début du stage :

- télécharger et imprimer la demande préalable de prise en charge disponible auprès de l'OPCA PL : tél. 01 46 39 38 37 - fax 01 46 39 38 38 en indiquant le numéro de Siret de l'entreprise, le thème de la formation et le nom de l'organisme qui la dispense.
- une fois renseignée, le titulaire renvoie la demande préalable à l'OPCA PL, accompagnée des documents suivants : le programme de formation, la convention ou le devis de formation et la copie du dernier bulletin de salaire du stagiaire.
- le dossier sera ensuite examiné par une commission de l'OPCA PL, composée de représentants employeurs et salariés de la branche professionnelle.
- l'OPCA PL adressera en retour une lettre notifiant sa participation ou son refus.

2.2 Le titulaire et le Fonds Interprofessionnel de Formation des Professionnels Libéraux (FIF PL)

2.2.1 Définition [12]

Le FIF PL est un organisme qui prend en charge les formations des pharmaciens titulaires.

Cette prise en charge est limitée à 150 € par jour pour les formations prioritaires avec un maximum de 2 jours par an. Les formations prioritaires sont toutes celles liées à la pratique professionnelle telles que la dermo-cosmétique, l'homéopathie, la phytothérapie, les orthèses ou le maintien à domicile. Les Diplômes Universitaires (DU) liés à la pratique professionnelle comme le DU diététique et nutrithérapie, le DU maintien à domicile ou le DU orthopédie sont aussi prise en charge.

Les formations non prioritaires sont limitées à 100 € par jour de formation et plafonnent à 1 jour par an. Elles concernent les domaines relatifs à l'exercice professionnel tels que la communication, la gestion ou le management.

Le coût total de prise en charge des formations sur un an est plafonné à 400 € maximum. (cf. formations prise en charge par le FIF PL, annexe 5, page 95)

2.2.2 Modalités de prise en charge [13]

Le formulaire de demande de prise en charge doit être adressé au FIF PL. Il doit être reçu par ce dernier au plus tard le dernier jour de la formation. Toute demande reçue après cette date est systématiquement refusée.

Ce formulaire peut être demandé par Internet sur le site www.fifpl.fr, par fax au 01.55.80.50.29, par courrier ou par téléphone au 01.55.80.50.00.

2.3 La Formation Continue Conventiionnelle (FCC)

2.3.1 Définition [14]

La FCC est un dispositif de formation continue pour les pharmaciens entré en vigueur en mai 2010. La FCC permet l'actualisation et l'amélioration des connaissances, ainsi que l'apprentissage des nouvelles pratiques professionnelles.

Chaque pharmacien titulaire signataire de la Convention Nationale Pharmaceutique dispose dans le cadre de la FCC de 6 journées de formation par an. Il peut déléguer tout ou partie de ces 6 jours à son ou ses pharmaciens adjoints.

Les formations sont prises en charge par l'Union Nationale des Caisses d'Assurance Maladie (UNCAM). Elles sont donc gratuites. Chaque journée de formation donne également droit à une indemnisation du pharmacien titulaire de 330 euros pour perte de ressources, que ce soit lui ou son adjoint qui suit la formation.

Seules les formations agréées par l'Organisme Gestionnaire de la formation Continue (OGC), font l'objet d'une prise en charge et d'un versement de l'indemnité pour perte de ressources.

Les 12 thèmes retenus par l'OGC en 2011 sont :

- l'asthme,
- le diabète (type 1 et type 2),
- les gripes,
- les médicaments à statuts particuliers,
- les addictions,
- la lutte contre la iatrogénie chez la personne âgée,
- le risque cardiovasculaire,
- les maladies neurodégénératives,
- la prise en charge du patient et la médication officinale,
- l'accompagnement du patient cancéreux,
- les troubles du sommeil,
- les urgences à l'officine.

2.3.2 Modalités de prise en charge [15]

Lors de la participation à la formation, le titulaire doit uniquement fournir :

- son numéro national d'identification RPPS figurant sur la carte professionnelle,
- le numéro d'identification à l'Assurance Maladie.

Si un adjoint participe à la formation, il doit être porteur de ces informations et de son numéro national d'identification RPPS.

Dans le mois qui suit la formation, le titulaire doit adresser un exemplaire de l'attestation d'assiduité remise lors de la formation à l'OGC dont les coordonnées sont : OGC pour l'OGFCCPO, 93 avenue de Fontainebleau, 94276 Le Kremlin - Bicêtre Cedex.

3. Les congés

Dans cette partie, nous aborderons les périodes pendant lesquelles les congés peuvent être pris et le mode de calcul du nombre de jours de congés annuels. Ensuite, nous traiterons le cas des salariés dans l'incapacité de prendre un congé ou tombant malades durant un congé. Enfin, nous évoquerons les congés de maternité, de paternité et parentaux.

3.1 Calcul du nombre de jours de congés [16]

Un salarié cumule 2,5 jours ouvrables de congés pour l'année N par mois de travail accompli au sein de la pharmacie pendant la période de référence. Cette période va du 1er juin de l'année N-1 au 31 mai de l'année N. Ainsi, un salarié bénéficie de $2,5 \times 12 = 30$ jours ouvrables de congés sur l'année N, c'est-à-dire 5 semaines.

Cette règle s'applique à tous les salariés, qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel. Il existe cependant une exception pour les cadres ayant plus de 6 ans d'ancienneté : ils ont droit à 2 jours supplémentaires de congés par an, soit un maximum de 32 jours au total. Les absences pour maladie non liée à l'exercice professionnelle jusqu'à une durée totale de 2 mois pour les non-cadres et de 6 mois pour les cadres sont comptées comme temps de travail pour le calcul de la durée des congés.

3.2 Période de congés

3.2.1 Période normale des congés

La période normale des congés d'été s'étale du 1^{er} mai au 31 octobre. Un salarié ne peut prendre que 24 jours ouvrables de congés à la suite, soit 4 semaines. En effet, la cinquième semaine ne peut légalement être accolée aux quatre premières. Elle peut être prise pendant la période normale des congés d'été (du 1^{er} mai au 31 octobre) ou en dehors de cette période. C'est à l'employeur de décider. La cinquième semaine correspond à 6 jours ouvrables de congés. On parle ainsi de congé principal et d'une cinquième semaine. [16]

D'autre part, un salarié peut prendre ses congés d'été en plusieurs fois, à condition qu'il ait l'accord de son employeur et que son congé principal soit au mois égal à 18 jours ouvrables continus.

Les conjoints travaillant dans la même officine ont droit à un congé simultané.

3.2.2 Fractionnement du congé principal en dehors de la période normale des congés d'été [17]

Le fractionnement des congés obéit à des règles spécifiques : si, à la demande de l'employeur, un salarié prend une partie de son congé principal en dehors de la période normale des congés (du 1^{er} mai au 31 octobre), il peut bénéficier de plusieurs jours de congés supplémentaires :

- un jour ouvrable supplémentaire lorsqu'il prend trois, quatre ou cinq jours entre le 1^{er} novembre et le 30 avril,
- deux jours ouvrables supplémentaires lorsqu'il prend au moins six jours entre le 1^{er} novembre et le 30 avril,
- aucun jour supplémentaire n'est dû si le reliquat du congé principal, pris entre le 1^{er} novembre et le 30 avril, est inférieur à trois jours.
- de même, aucun jour supplémentaire n'est dû lorsque la 5^e semaine est fractionnée en plusieurs congés.

Cependant, si le fractionnement du congé principal est réclamé par le salarié avec l'accord de l'employeur, ce dernier a la possibilité de le faire renoncer aux jours de congés supplémentaires auxquels il peut en principe bénéficier. Cette renonciation doit être formalisée par écrit.



Figure 2 : schéma récapitulatif de prise des congés [17]

3.3 Choix des dates

Si le titulaire décide de cesser l'activité de son officine durant l'été, l'ordre des départs en vacances ne se pose pas puisque tous les salariés seront en congés en même temps. Dans ce cas, les salariés qui ne peuvent bénéficier de la totalité de leurs congés ont droit à des allocations de chômage partiel pour les jours de fermeture non rémunérés au titre des congés.

Si l'officine ne ferme pas durant l'été, le problème de l'ordre et le roulement des départs en congés peut se poser. Dans tous les cas, c'est l'employeur qui décide de l'ordre des départs en tenant compte des nécessités du service et en appliquant des critères de priorité tels que la situation de famille des salariés ou leur ancienneté.

3.4 Cas du salarié dans l'incapacité de prendre son congé [16]

Lorsqu'un salarié, suite à une maternité, une maladie ou un accident, se trouve dans l'incapacité de prendre ses congés avant le 30 avril de l'année suivante, l'employeur doit lui verser une indemnité de congés payés correspondante aux congés restants.

Lorsqu'un un salarié est malade et qu'il n'a pu prendre ses congés d'été pendant la période normale des congés d'été, il peut demander à percevoir une indemnité de congés payés. Il a jusqu'au 30 avril suivant pour en faire la demande.

3.5 Cas du salarié malade durant son congé [16]

3.5.1 Premier cas : le salarié est malade avant ses congés

Le salarié est en arrêt de travail et ne peut partir en vacances à la date prévue, la question se pose de savoir si ce salarié pourra prendre ses congés après son rétablissement. Il faut distinguer deux possibilités :

- si l'intéressé n'est pas rétabli à l'expiration de la période fixée pour la prise des congés payés (c'est-à-dire au 31 octobre), l'employeur n'est pas obligé, dans ce cas, d'accorder les congés après cette date,

- s'il reprend son travail avant la fin de la période des congés payés, il conserve ses droits aux congés et peut les prendre ultérieurement.

3.5.2 Deuxième cas : le salarié est malade pendant ses congés

Si le salarié tombe malade pendant la durée même de ses congés (sur son lieu de vacances), il ne peut prolonger son séjour d'une durée équivalente à celle de la maladie et doit donc revenir à son poste à la date convenue initialement. Par contre, il peut cumuler son indemnité de congés payés et les indemnités journalières de maladie versées par la Sécurité Sociale.

3.6 Le congé maternité, paternité, parental [18]

Si une collaboratrice est enceinte, elle bénéficie d'un congé maternité dont la durée varie selon le nombre de bébés attendus et d'enfants déjà à charge. Si un collaborateur est père d'un enfant venant de naître, il peut demander à bénéficier d'un congé paternité. Ces congés sont également accordé au salarié, homme ou femme, à l'occasion de l'adoption d'un enfant.

3.6.1 Le congé maternité

3.6.1.1 Formalités à accomplir

La salariée doit informer le titulaire de sa grossesse avant le début de son congé maternité. L'employeur doit établir une attestation de salaire pour le paiement des indemnités journalières de la salariée par la caisse d'assurance maladie (cf. formulaire S3201, annexe 6, page 96).

Cette attestation doit être envoyée à la caisse d'assurance maladie de la salariée dès le début du congé maternité soit par courrier, soit par Internet (www.net-entreprises.fr).

3.6.1.2 Durée du congé

Le congé maternité comprend un volet prénatal et un volet postnatal. Sa durée légale (fixée par le Code du travail, article L.122-26) est de :

- pour une première ou une deuxième naissance, 16 semaines avec un congé prénatal de 6 semaines et un congé postnatal de 10 semaines,
- pour une troisième naissance, 26 semaines avec un congé prénatal de 8 semaines et un congé postnatal de 18 semaines. Une anticipation de 2 semaines du congé prénatal est possible, ce qui réduit d'autant le congé postnatal,
- lors de la naissance de jumeaux, 34 semaines avec un congé prénatal de 12 semaines et un congé postnatal de 22 semaines. Une anticipation de 4 semaines du congé prénatal est possible, ce qui réduit d'autant le congé postnatal,
- lors de la naissance simultanée de plus de deux enfants, 46 semaines avec un congé prénatal de 24 semaines et un congé postnatal de 22 semaines,

Après avis favorable du médecin ou de la sage-femme qui suit la grossesse, la salariée peut reporter les trois premières semaines de son congé prénatal après l'accouchement.

En cas d'état pathologique et sur prescription médicale, une période supplémentaire de congé de deux semaines (14 jours maximum consécutifs ou non) peut être accordée avant le début du congé prénatal.

En cas d'accouchement prématuré, la durée du congé prénatal non pris est reportée après l'accouchement et si l'accouchement a lieu après la date prévue, le congé prénatal est prolongé jusqu'à la date de l'accouchement, la durée du congé postnatal reste identique.

3.6.1.3 Allaitement de l'enfant

Le Code de la sécurité sociale ne prévoit pas de congé maternité spécifique à l'allaitement. Par contre, selon le Code du travail (article L.224-2), la mère peut disposer d'une heure par jour pour allaiter son enfant durant ses heures de travail. Cette disposition est valable pendant un an à compter du jour de la naissance.

3.6.1.4 Garanties dont bénéficie la salariée

L'employeur doit accorder à la salariée des autorisations d'absence (sans diminution de rémunération) pour se rendre aux examens médicaux obligatoires de surveillance médicale de la grossesse et des suites de l'accouchement.

Pendant la grossesse, le congé maternité et les quatre semaines qui suivent, le licenciement est interdit, sauf en cas de faute grave non liée à son état de grossesse ou pour motif économique.

À son retour de congé, la salariée doit retrouver son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente. Elle a par ailleurs droit à son congé payé annuel.

3.6.2 Le congé paternité

3.6.2.1 Formalités à accomplir

Le salarié doit informer le titulaire de la date et de la durée de son congé paternité, par simple lettre, un mois minimum avant le début du congé.

Dès le début du congé du salarié, l'employeur doit établir une attestation de salaire pour le paiement des indemnités journalières du salarié par la caisse d'assurance maladie. (cf. formulaire S3201, annexe 6, page 96)

3.6.2.2 Durée du congé

Il est de 11 jours pour la naissance d'un enfant et de 18 jours en cas de naissance multiple (Code du travail, article 122-25-4).

Les jours de congé paternité se cumulent avec les 3 jours accordés pour une naissance. Le congé peut être pris immédiatement après ces 3 jours ou séparément, mais il doit débuter dans les quatre mois qui suivent la naissance de l'enfant. A l'issue du congé, le salarié doit retrouver son précédent emploi ou un emploi similaire avec une rémunération équivalente.

3.6.3 Le congé d'adoption

3.6.3.1 Formalités à accomplir

Le salarié(e) doit informer de la date et de la durée de son congé d'adoption.

Dès le début du congé du salarié(e), l'employeur doit établir une attestation de salaire pour le paiement des indemnités journalières du salarié(e) par la caisse d'assurance maladie. (cf. formulaire S3201, annexe 6, page 96)

3.6.3.2 Durée du congé

Le congé peut débuter soit, le jour de l'arrivée de l'enfant au foyer, soit 7 jours avant la date prévue de cette arrivée. Sa durée varie selon le nombre d'enfants adoptés et le nombre d'enfants à charge :

- 10 semaines si le salarié(e) adopte un enfant,
- 18 semaines si le salarié(e) adopte un enfant et, suite à cette adoption, a au moins trois enfants à charge,
- 22 semaines si le salarié(e) adopte deux enfants ou plus,

Le congé d'adoption peut être partagé entre les deux parents adoptifs. Dans ce cas, le congé est augmenté de 11 jours. Il est augmenté de 18 jours pour l'adoption de deux enfants ou plus.

A l'issue du congé, les parents adoptifs doivent retrouver leurs précédents emplois ou des emplois similaires avec une rémunération équivalente.

3.6.4 Le congé parental d'éducation

Tout salarié, homme ou femme, peut bénéficier d'un congé parental d'éducation lui permettant d'interrompre ou de réduire son activité professionnelle pour élever son enfant.

Il existe deux modalités : soit le congé parental d'éducation est total c'est à dire que le salarié ne travaille pas et n'est donc pas rémunéré, soit le parent travaille à temps partiel et la baisse de salaire n'est pas compensée. Dans ce deuxième cas, la durée de travail doit être d'au moins 16 heures par semaine mais la répartition des horaires de travail doit être fixée en accord avec le titulaire.

3.6.4.1 Formalités à accomplir

Le salarié(e) doit informer son employeur de son désir de bénéficier du congé parental par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise en main propre. Sa lettre doit préciser le début et la durée du congé choisi. Cette information doit être faite un mois avant la fin du congé de maternité ou deux mois avant la prise du congé si celui-ci ne débute pas immédiatement après le congé de maternité.

En cas de renouvellement du congé, le salarié doit avertir l'employeur un mois avant l'expiration de ce congé par lettre recommandée avec accusé de réception.

3.6.4.2 Durée du congé

Le congé parental d'éducation peut débiter à tout moment jusqu'au troisième anniversaire de l'enfant. Pour avoir droit à ce congé, le salarié(e) doit justifier d'un an d'ancienneté au minimum dans l'entreprise à la date de naissance de l'enfant. Le congé ne peut dépasser une durée d'un an. Cependant, il peut être prolongé deux fois sans excéder la date du troisième anniversaire de l'enfant.

En cas d'adoption, le congé ne peut dépasser une durée de trois ans si l'enfant était âgé de moins de trois ans à son arrivée au foyer, et une durée d'un an si l'enfant était âgé entre trois et seize ans.

A l'issue du congé, le salarié(e) doit retrouver son précédent emploi ou un emploi semblable avec une rémunération équivalente.

4. La retraite

4.1 Les conditions de départ à la retraite

- Nombre de trimestres nécessaires [19]

Pour les personnes nées avant 1949, la retraite peut être obtenue à taux plein entre 60 et 65 ans après avoir validé au moins 160 trimestres. Pour les personnes, nées après 1949, le nombre de trimestres nécessaires pour une retraite à taux plein est de :

Année de naissance	Nombre de trimestres
1949	161
1950	162
1951	163
1952	164
1953 et 1954	165

Tableau 3 : nombre de trimestres nécessaire pour une retraite à taux plein

A compter de 2012, le nombre de trimestres nécessaire évoluera en fonction de l'espérance de vie.

- Age légal de départ à la retraite [20]

L'âge légal de départ en retraite est fixé à 60 ans jusqu'au 30 juin 2010. Pour bénéficier d'une retraite à taux plein, une personne doit totaliser au moins 160 trimestres de cotisation en 2010. A partir de 65 ans, la retraite à taux plein est accordée sans condition.

Un décret publié au Journal officiel du vendredi 31 décembre 2010 fixe le passage progressif de l'âge légal de départ à la retraite de 60 à 62 ans. D'après ce décret, ce passage s'effectue à compter du 1er juillet 2011 en fonction de la date de naissance des assurés :

Date de naissance	Age légal de départ à la retraite
Avant le 1er juillet 1951	60 ans
Entre le 1er juillet 1951 et le 31 décembre 1951 inclus	60 ans et 4 mois
Entre le 1er janvier 1952 et le 31 décembre 1952 inclus	60 ans et 8 mois
Entre le 1er janvier 1953 et le 31 décembre 1953 inclus	61 ans
Entre le 1er janvier 1954 et le 31 décembre 1954 inclus	61 ans et 4 mois
Entre le 1er janvier 1955 et le 31 décembre 1955 inclus	61 ans et 8 mois
A partir du 1er janvier 1956	62 ans

Tableau 4 : âge légal de départ à la retraite

Les assurés ayant commencé leur activité entre 14 et 17 ans et totalisant un nombre suffisant de trimestres peuvent partir à la retraite avant 60 ans. A partir du 1er juillet 2011, l'âge de départ à la retraite augmentera progressivement pour ces assurés nés à compter du 1er juillet 1951 au rythme de 4 mois par an mais sans dépasser les 60 ans.

Le taux plein est automatiquement accordé avant 65 ans même si le nombre de trimestres acquis est inférieur à 160 pour les cas suivants :

- à partir de 55 ans pour les travailleurs handicapés,
- à partir de 60 ans pour les personnes inaptes au travail, les bénéficiaires d'une pension d'invalidité, les anciens combattants, les prisonniers de guerre, les déportés ou internés politique ou de la résistance et les mères ouvrières.

4.2 Mise à la retraite d'un salarié par l'employeur [21]

- Mise à la retraite assimilée à un licenciement

Si l'employeur souhaite le départ à la retraite d'un salarié de moins de 70 ans, il doit avoir l'accord du salarié et avoir interrogé le salarié sur ses intentions 3 mois avant les 65 ans du salarié. Dans le cas contraire, la rupture du contrat équivaut à un licenciement abusif.

- Modalités de mise à la retraite d'un salarié

Lorsqu'un salarié remplit les conditions de départ à la retraite à taux plein et qu'il est âgé de 70 ans, son contrat de travail n'est pas automatiquement rompu, mais l'employeur a le droit de lui demander de partir.

Il ne s'agit pas d'un licenciement, mais le titulaire est seulement obligé de respecter un préavis. Pour les salariés non cadres justifiant d'une ancienneté de moins de deux ans, le préavis est d'un mois. Pour les salariés non cadres justifiant d'une ancienneté d'au moins deux ans, le préavis est de deux mois. Enfin, pour les cadres, la durée du préavis est fixée dans tous les cas à trois mois.

4.3 Les indemnités à verser en cas de mise à la retraite par l'employeur [22]

- Cas des non cadres

Un salarié non cadre régulièrement mis à la retraite par son employeur doit bénéficier d'une indemnité de départ qui ne peut être inférieure à l'indemnité légale de licenciement ou, dès lors qu'elle est plus favorable, à l'indemnité de licenciement prévue par la convention collective. Cette indemnité s'élève :

- à compter de deux ans et jusqu'à cinq ans d'ancienneté : à un dixième de mois par année de présence dans l'officine,
- au-delà de cinq ans et jusqu'à quinze ans d'ancienneté, se rajoutent deux dixièmes de mois par année de présence,
- au-delà de quinze ans d'ancienneté, se rajoutent trois dixièmes de mois par année de présence.

- Cas des cadres

Pour les cadres ayant au moins cinq ans d'ancienneté, l'indemnité est de :

- jusqu'à quinze ans d'ancienneté : trois dixièmes de mois par année de présence,
- au-delà de quinze ans d'ancienneté, s'ajoutent cinq dixièmes de mois par année de présence.

4.4 Les indemnités à verser en cas de départ volontaire à la retraite du salarié [22]

Tout salarié quittant volontairement l'entreprise à partir de l'âge de 60 ans a droit, de la part de son employeur, à une indemnité de départ en retraite. Elle est fixée en fonction de son ancienneté dans l'entreprise. De même, tout salarié qui a commencé à travailler jeune, qui a eu une carrière longue, et qui quitte volontairement l'entreprise avant l'âge de 60 ans bénéficie de la même indemnité.

L'indemnité de départ en retraite est de :

- 1/2 mois de salaire après 10 ans d'ancienneté,
- 1 mois de salaire après 15 ans d'ancienneté,
- 1,5 mois de salaire après 20 ans d'ancienneté,
- 2 mois de salaire après 30 ans d'ancienneté.

Le salaire à prendre en considération pour le calcul de l'indemnité est le 1/12 de la rémunération des 12 derniers mois précédant le départ en retraite ou le 1/3 des 3 derniers mois. Dans le deuxième cas, toute prime ou gratification qui aurait été versée au salarié pendant cette période sera prise en compte pro rata temporis. La formule la plus avantageuse pour le salarié sera retenue.

5. Le licenciement

En droit du travail, le licenciement est une rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Le titulaire ne doit pas prendre de décision hâtive ou disproportionnée car le licenciement est un acte grave.

On distingue deux types de licenciements : le licenciement pour motif non-économique, lié à la personne du salarié et le licenciement pour motif économique lié à des considérations étrangères au salarié. Si le titulaire licencie un salarié sans cause réelle et sérieuse, le licenciement peut être considéré comme abusif.

5.1 Le licenciement non économique [23]

Il s'agit du cas le plus fréquent en officine. Il existe deux catégories de licenciement non économique : le licenciement pour motif disciplinaire et le licenciement pour motif personnel.

5.1.1 Le licenciement pour motif disciplinaire

Il est motivé par une ou plusieurs fautes du salarié. La faute est l'agissement de ce dernier que le titulaire estime incompatible avec la bonne exécution du travail. La faute peut être un manquement à la discipline intérieure tel que des retards, des comportements inappropriés ou des tenues inadéquates. Il peut aussi s'agir de manquement professionnel comme par exemple, des mauvaises exécutions d'ordonnances ou un non respect de la sécurité.

5.1.2 Le licenciement pour motif personnel

Le motif personnel est lié directement à la personnalité du salarié. Les raisons les plus fréquentes sont l'insuffisance professionnelle ou l'inaptitude au poste. Cette dernière est déclarée par le médecin du travail. La maladie, même longue ou répétée, n'est pas un motif de licenciement mais le devient si il y a une désorganisation de l'entreprise.

5.1.3 La cause réelle et sérieuse

La loi impose au titulaire que le licenciement soit fondé sur une « cause réelle et sérieuse ». La cause est réelle si les faits reprochés au salarié sont exacts, vérifiés, précis et objectifs. Elle est sérieuse si elle rend impossible la poursuite de la relation de travail. Toutefois, la loi ne donne aucune définition exacte de cette notion de « cause réelle et sérieuse ». Il revient donc aux juges de l'apprécier. De plus, ces derniers vérifieront la proportionnalité entre la sanction et la faute.

La perte de confiance ou des difficultés relationnelles alléguées par le titulaire ne constituent pas des causes réelles et sérieuses. Il ne peut pas non plus y avoir de licenciement en relation avec la vie privée du salarié sauf si son comportement provoque un trouble caractérisé au sein de l'officine.

Parmi les causes les plus souvent retenues, on citera l'abandon de poste, les absences répétées, les comportements violents, les états d'ébriété, la faute professionnelle, l'inaptitude et l'insuffisance professionnelle.

5.1.4 Les différents niveaux de licenciement

Il existe trois niveaux de licenciement que l'on nomme :

- La faute sérieuse : elle justifie le licenciement mais ne rend pas impossible le maintien du salarié dans l'entreprise pendant la durée du préavis. Le salarié bénéficie donc du préavis, de l'indemnité de licenciement et de l'indemnité compensatrice de congés payés.

- La faute grave : il n'existe pas de définition légale de la faute grave. Elle est à l'appréciation des juges. La faute grave rend impossible la poursuite du contrat de travail. Mais à la différence de la faute sérieuse, elle interdit le maintien du salarié dans l'entreprise, même pendant la durée du préavis. Le licenciement pour faute grave donne lieu au seul règlement de l'indemnité compensatrice de congés payés.

- La faute lourde : elle entraîne les sanctions les plus dures pour le salarié, puisqu'il perd son droit au préavis, ses indemnités de licenciement et ses indemnités compensatrices de congés payés.

Dans tous les cas, le titulaire doit délivrer au salarié les documents obligatoires de fin de contrat.

5.2 Le licenciement économique [24]

Le licenciement économique est la conséquence de difficultés économiques sérieuses ou de la cessation d'activité.

5.2.1 Les obligations préalables

En droit français, le licenciement pour motif économique est entendu comme une mesure de dernier recours. Ce type de licenciement ne peut donc intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés.

5.2.2 Conséquences pour le salarié et l'employeur

Le salarié bénéficie des droits suivants :

- le préavis,
- l'indemnité de licenciement,
- l'indemnité compensatrice de congés payés.

Dans tous les cas, le titulaire doit délivrer au salarié les documents obligatoires de fin de contrat. En cas de contestation du licenciement par le salarié, le juge vérifie que le motif

économique invoqué par l'employeur est bien réel et que la procédure a bien été respectée. A défaut, il peut requalifier le licenciement en le jugeant abusif.

5.3 La procédure de licenciement

Elle se déroule en quatre étapes :

- la convocation du salarié à un entretien préalable,
- l'entretien préalable,
- la notification du licenciement,
- le préavis.

5.3.1 La convocation [25]

La convocation peut être délivrée au salarié en mains propres contre décharge ou adressée par courrier recommandé avec accusé de réception. Elle doit indiquer la date, l'heure, le lieu et l'objet de l'entretien. La convocation doit également préciser que le salarié peut se faire accompagner par une personne appartenant à l'officine ou par un conseiller inscrit sur une liste dressée par le représentant de l'État. La liste est mise à disposition dans les mairies et à l'inspection du travail.

Le salarié doit être informé suffisamment tôt de l'entretien pour organiser sa défense. Le délai entre la réception de la convocation et l'entretien préalable est au minimum de 5 jours ouvrables. Tous les jours de la semaine, à part le dimanche, sont considérés comme des jours ouvrables. Cependant, le salarié peut demander au titulaire de reporter l'entretien préalable. Il faudra alors l'accord du titulaire et une nouvelle convocation.

En cas de faute grave ou lourde, le titulaire peut signifier au salarié fautif une mise à pied conservatoire entre la convocation et l'entretien préalable. Pendant cette période, le salarié ne travaille pas dans l'entreprise.

5.3.2 L'entretien préalable [25]

L'entretien préalable doit permettre au salarié de connaître les motifs du licenciement et de s'expliquer. Le titulaire ne peut pas prononcer le licenciement au cours de cet entretien.

S'il s'agit d'un licenciement économique, le titulaire doit remettre au salarié, ayant au moins deux ans d'ancienneté, une information écrite sur la possibilité d'adhérer à une convention de

reclassement personnalisé (CRP) d'une durée maximale de 12 mois. Cette convention est un ensemble de mesures favorisant un reclassement accéléré.

Le salarié a le choix de refuser ou d'accepter cette convention dans un délai de 21 jours. S'il l'accepte, son contrat de travail est rompu. Le salarié bénéficie d'une allocation spécifique de reclassement et peut avoir droit, s'il reprend un travail moins bien rémunéré, à une indemnité.

5.3.3 La notification [25]

Le titulaire qui décide de licencier un salarié doit notifier le licenciement par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette lettre doit être expédiée au moins deux jours ouvrables après l'entretien. Toutefois, si le salarié est licencié pour un motif économique, la lettre doit être adressée dans les sept jours suivant l'entretien. Ce délai est porté à quinze jours en cas de licenciement d'un membre du personnel d'encadrement.

La notification du licenciement est une étape cruciale. En effet, le titulaire ne peut pas revenir sur le licenciement prononcé sans l'accord du salarié. Seuls les motifs écrits dans la lettre de licenciement peuvent être examinés par le juge en cas de contentieux.

5.3.4 Le préavis [26]

Il doit être respecté par le salarié et le titulaire, sauf dans les cas suivants :

- si le titulaire dispense le salarié de l'effectuer,
- si le salarié retrouve un emploi,
- si le salarié a commis une faute grave ou lourde,
- si son exécution est rendue impossible par un cas de force majeure.

Cette dispense de préavis doit être mentionnée dans la lettre de licenciement et le titulaire est tenu de payer au salarié une indemnité compensatrice de préavis. Cette dernière est égale au salaire qu'il aurait versé si le salarié avait travaillé.

La durée du préavis ne peut être inférieure à 1 mois pour une ancienneté comprise entre 6 mois et 2 ans, et ne peut être inférieure à 2 mois pour une ancienneté supérieure à 2 ans. Si le salarié retrouve un emploi pendant la période de préavis, l'indemnité compensatrice ne peut pas être réduite.

5.4 Les indemnités de licenciement

L'indemnité est calculée en fonction des règles définies, soit par le Code du travail, soit par la Convention Collective, selon le calcul le plus favorable au salarié.

5.4.1 Indemnités de licenciement définies par le Code du travail [27]

L'indemnité de licenciement est versée au salarié en contrat à durée indéterminée licencié pour un motif autre qu'une faute grave ou lourde et comptant au moins 1 an d'ancienneté.

L'indemnité légale de licenciement est calculée à partir d'un salaire de référence et en fonction de l'ancienneté du salarié dans l'officine. Elle est acquise à la fin du préavis.

5.4.1.1 Calcul du salaire de référence

Le calcul le plus favorable pour le salarié doit être retenu :

- soit $1/12$ de la rémunération brute comprenant le salaire et les primes des douze derniers mois qui précèdent le licenciement,
- soit $1/3$ des trois derniers mois en intégrant de façon proportionnelle les primes.

Les indemnités qui correspondent à des remboursements de frais engagés telles que des indemnités de déplacement ou de repas ne sont pas prises en compte.

Si le salaire moyen de l'année ou des 3 derniers mois est nettement inférieur au salaire habituel, c'est ce salaire habituel qu'il faut retenir : celui que le salarié aurait perçu en temps normal, en dehors, par exemple, d'une période de chômage partiel.

5.4.1.2 Calcul du montant de l'indemnité

L'indemnité de licenciement ne peut être inférieure à $1/5$ de mois du salaire de référence par année d'ancienneté dans l'entreprise. Au-delà de 10 ans d'ancienneté, se rajoute $2/15$ de mois par année.

L'indemnité légale n'est soumise ni aux cotisations sociales (patronales ou salariales), ni à l'impôt sur le revenu.

En cas d'inaptitude professionnelle, consécutive à un accident du travail ou une maladie professionnelle, l'indemnité légale est doublée.

5.4.2 Indemnités de licenciement définies par la Convention collective nationale de la pharmacie d'officine [28]

Le salaire servant de base de calcul à l'indemnité de licenciement est le salaire brut moyen des 3 derniers mois précédant le licenciement ou des 12 derniers mois si celui-ci est supérieur. Toute prime qui aura été versée au salarié pendant cette période sera prise en compte.

Dans la Convention collective, on distingue les deux types de licenciement :

- le licenciement fondé sur le motif économique où le calcul est défini par le Code du travail c'est à dire que l'indemnité de licenciement ne peut être inférieure à 1/5 de mois du salaire de référence par année d'ancienneté dans l'entreprise et au-delà de 10 ans d'ancienneté, se rajoutent 2/15 de mois par année,

- le licenciement fondé sur le motif non économique : de 2 ans à 5 ans d'ancienneté, l'indemnité est de 1/10 de mois par année de présence dans l'entreprise. Au-delà de 5 ans et jusqu'à 15 ans d'ancienneté, une indemnité supplémentaire s'ajoute correspondant à 2/10 de mois par année de présence. Au-delà de 15 ans d'ancienneté, cette indemnité supplémentaire correspond à 3/10 de mois par année.

L'indemnité est versée par l'employeur lors de la rupture du contrat de travail.

Chapitre 2 : Gestion des commandes

Il est important pour un pharmacien de garantir la disponibilité des produits à ses clients. Il doit en même temps veiller que les stocks ne soient pas excessifs pour des raisons financières.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons au stock d'une officine puis, dans un deuxième temps, nous parlerons de l'acheteur et des différents fournisseurs pouvant être sollicités lors d'une commande. Enfin, nous aborderons la manière dont doivent être réalisés les achats ainsi que les différents niveaux de remises existants.

1. Le stock [29]

La gestion du stock est au cœur de l'activité de toute pharmacie et conditionne son état financier. La pharmacie doit respecter certaines contraintes : elle a une mission de santé publique et le nombre de produits qu'elle référence est considérable (10 000 en moyenne).

Avec la réduction des marges que connaît la profession, la gestion des stocks doit être plus rigoureuse. Le titulaire doit retenir le fournisseur qui présente le plus d'intérêts en examinant aussi des critères non financiers tels que la possibilité d'être livré en plusieurs fois, les délais de livraison et les possibilités de paiements différés.

Le stock doit représenter environ 9% du chiffre d'affaires ; s'il dépasse cette limite, la situation financière peut devenir critique pour la pharmacie. Il s'agit de trouver un équilibre puisqu'une augmentation des stocks diminue la quantité de produits manquants et la diminution du stock augmente la trésorerie. La gestion informatique des stocks et l'historique des ventes permettent de s'adapter au mieux au temps d'écoulement des produits.

2. Le responsable des achats [30]

La gestion des commandes est souvent un acte réservé au titulaire. Les laboratoires accentuent cette notion de titulaire/acheteur car ils veulent avoir en face d'eux le décisionnaire. Des employés comme par exemple, un adjoint, un préparateur ou un commercial dans les grosses structures sont aussi capables de s'en occuper, aidés par le titulaire lorsque se pose une question d'ordre pharmaceutique.

Cependant, lorsque l'acheteur n'est pas le titulaire, ce dernier veillera à limiter le niveau d'initiative de l'employé en fixant, par exemple, un plafond financier au-delà duquel son

approbation est obligatoire. Son approbation doit aussi être obligatoire lors du référencement d'une nouvelle gamme. En outre, l'acheteur devra rendre au titulaire un compte-rendu des achats réalisés suite à l'entretien avec le représentant du laboratoire ; ainsi, ce dernier ne pourra pas profiter du fait que l'acheteur n'est pas le payeur pour tenter d'augmenter les quantités commandées.

La gestion des commandes ne doit pas se réduire à une simple fonction d'achat mais à une politique d'achat. L'acheteur doit adopter une attitude responsable en choisissant des médicaments qui correspondent aux besoins de santé publique. Il doit éviter d'accepter le référencement de produit sans AMM (autorisation de mise sur le marché) qui n'ont pas le statut de médicament.

Une des méthodes les plus efficaces dans la gestion des commandes est d'attacher une seule personne par secteur tel que la médication familiale, le maintien à domicile ou une gamme de parapharmacie.

3. Les différents fournisseurs

3.1 Les génériqueurs [31]

Les remises accordées aux pharmaciens étant désormais encadrées, il n'y a plus de concurrence réelle entre les laboratoires sur ce point. Le pharmacien doit savoir qu'il peut être condamné à une amende allant jusqu'à 75 000 € si les remises perçues excèdent les remises autorisées. [article L.441-7.I du Code de commerce]

Plus d'une boîte sur cinq vendue en pharmacie est un générique. Lors d'une commande de génériques, l'objectif prioritaire est d'obtenir la remise maximum de 17%. Ce pourcentage est consenti quasi systématiquement par les génériqueurs.

Aussi, étant certain d'obtenir la remise maximale, un pharmacien pourrait être tenté de répartir ses achats entre plusieurs laboratoires de génériques. En pratique, il est recommandé de travailler avec deux laboratoires au maximum. Pour une question de logistique, il n'y a aucun intérêt à multiplier les laboratoires partenaires. Ces derniers seront donc choisis parmi ceux qui proposent le catalogue de génériques le plus complet et les livraisons les plus adéquates.

A l'inverse, si le titulaire choisit de ne référencer qu'une seule marque, il prend le risque de ne pas disposer de toutes les molécules génériques et donc de faire baisser le taux de substitution de l'officine.

D'autre part, la possibilité actuelle de livraison quotidienne de médicaments génériques par le répartiteur, sans perte de remise, peut faire penser qu'il n'y pas de réel intérêt à acheter d'importants volumes de génériques en direct. Cependant, si le titulaire travaille régulièrement sur de gros volumes avec les laboratoires génériqueurs, il économise les rangements quotidiens des références à fortes rotations, ce qui permet un gain de temps, et stimule le réflexe générique auprès de l'équipe, augmentant ainsi le taux de substitution de l'officine.

Les génériqueurs ne se limitent pas à la fabrication de génériques vignettés. Ils produisent aussi des références non remboursées dont le prix d'achat est faible. Le fait de travailler en direct avec eux permet donc également d'accéder à ces références.

3.2 Les répartiteurs [32]

Les répartiteurs sont des acteurs de la chaîne de santé auquel le Code de la Santé Publique assigne trois obligations de base :

- avoir en collection au moins 90 % des spécialités commercialisées,
- être en mesure de livrer tout médicament disponible à toute pharmacie sur son territoire de répartition dans les 24 heures,
- disposer d'un stock correspondant à 2 semaines de consommation courante.

Ils livrent les pharmacies 1 à 3 fois par jour. Ils fournissent non seulement les médicaments de prescription courante mais aussi la plupart des médicaments d'exception, les produits de la chaîne du froid, les appareillages médicaux, les produits de médication familiale et de parapharmacie.

Les principaux grossistes répartiteurs sont l'OCP, Alliance Healthcare ou la Cerp Lorraine. Leur offre sur les produits conseils et la parapharmacie s'est particulièrement étoffée ces derniers temps. Des plates-formes comme Attractiv pour l'OCP, Alliance Primo pour Alliance Santé ou Centrale des pharmaciens pour la Cerp sont apparues. Elles proposent des remises proches de celles accordées par les laboratoires lors de commandes en directes avec des délais de livraison plus courts et des quantités plus faibles.

3.3 Les laboratoires [33]

Commander directement au laboratoires reste le moyen le plus efficace pour obtenir des remises intéressantes. Les produits de parapharmacie, les médicaments OTC (over the counter) et les compléments alimentaires sont les plus concernés.

- Produits de parapharmacie et médicaments OTC

Les remises des produits de parapharmacie ont tendance à être nivelées. Tout le monde bénéficie du même tarif, quelles que soient les quantités commandées. Elles sont souvent de l'ordre de 20% avec parfois des unités gratuites ou des actions de promotion. Par contre, pour les médicaments OTC, c'est à dire les médicaments non remboursés, les remises peuvent parfois aller jusqu'à plus de 50%.

Néanmoins, le titulaire doit parfois stocker six mois de produits pour obtenir la remise maximale alors que le paiement s'effectue en 60 jours date à date ou en 45 jours fin de mois. Par conséquent, seul un tiers des produits seront vendus à la date de paiement, entraînant ainsi un déficit de trésorerie. Cependant, les commerciaux délégués par les laboratoires échangent ou reprennent les invendus et les périmés lors de la commande suivante.

- Médicaments vignettés

Les médicaments vignettés sont de plus en plus concernés par les commandes directes. Les remises consenties par les laboratoires ne sont pas forcément très supérieures à celles des répartiteurs mais elles sont plus facilement vérifiables. Les remises maximales sont bloquées par l'État. La DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) veille à ce qu'elles soient appliquées.

3.4 Les call centers (centres d'appels) [33]

Un centre d'appel est un espace de bureaux où émanent des appels téléphoniques et des courriels. Il constitue un intermédiaire entre le laboratoire et le pharmacien.

Ce sont les call centers qui tirent le plus grand profit de l'essor de la vente directe des produits vignettés, dont ils sont désormais devenus un des principaux acteurs. Ce type de commande n'est pas nouveau pour les produits de parapharmacie et les produits OTC mais il est beaucoup plus récent pour les médicaments vignettés. En 2006, plus de 17 % des achats de principes se sont effectués en direct, contre seulement 10,5% en 2003. Le phénomène s'est

encore intensifié, depuis que la loi Chatel, publiée en janvier 2008, a avalisé la possibilité pour le pharmacien d'intégrer dans sa marge celle du grossiste.

3.5 Les groupements [33]

Un groupement rassemble des pharmaciens d'officine (quelques dizaines à plusieurs milliers) pour réaliser des activités communes telles que : effectuer des achats groupés, avoir une enseigne commune, posséder des marques de produits de parapharmacie ou des marques d'automédication.

Les référencements de produits par les groupements tiennent compte des rotations des produits de leurs adhérents et des remises que ces derniers peuvent habituellement obtenir auprès des fournisseurs. En effet, un groupement n'a d'intérêt que si les remises qu'il obtient sont supérieures à celles obtenues par l'adhérent seul.

Les groupements peuvent aussi négocier auprès des laboratoires, la remise obtenue par leurs adhérents à leur place. Ainsi, les commandes passées par les adhérents directement aux laboratoires afficheront une remise supérieure.

Les groupements développent eux-mêmes des produits, comme Nep'Océan[®] chez Népentès[®], les thermomètres électroniques chez FamilyPrix[®] ou les savons surgras chez Europharmacie[®]. Les prix d'achat sont très faibles, permettant une marge confortable pour le pharmacien tout en proposant un produit d'appel et de qualité souvent élaboré par d'autres pharmaciens.

4. Variabilité des achats

Les produits achetés au cours de l'année diffèrent selon plusieurs critères dont les deux principaux sont la saisonnalité et l'actualité.

4.1 La gestion selon les saisons

Le pharmacien doit anticiper les pathologies saisonnières par exemple, le rhume avec l'hiver, l'allergie avec l'été ou l'arrivée des poux lors de la rentrée scolaire. De nombreux logiciels informatiques intègrent ces données, dès qu'ils constatent une hausse des sorties d'un produit, ils calculent automatiquement le stock nécessaire à ce produit. Cependant, en cas d'épidémie foudroyante, le pharmacien doit lui-même adapter l'importance de son stock.

4.2 La gestion selon l'actualité

Le pharmacien doit également gérer ses achats en fonction de l'actualité. Par exemple, depuis que l'AFSSA (Agence française de sécurité sanitaires des aliments) a émis des recommandations sur la Cranberry, comme complément alimentaire destiné aux femmes souffrant d'infections urinaires fréquentes, ses ventes ont subi une évolution de +39,7% en unités et de +51,8% en chiffre d'affaires sur la même année 2007. [34]

Les compléments alimentaires, les produits de parapharmacie et les médicaments OTC subissent de tels effets de mode ou d'annonces scientifiques.

5. Les règles d'un bon achat [34]

Une bonne politique d'achat accompagnée d'une excellente stratégie commerciale améliore le chiffre d'affaires et la marge.

Si pour des raisons de simplicité, le titulaire préfère acheter surtout auprès d'un répartiteur, il doit cependant privilégier les commandes en direct avec les laboratoires pour les offres ponctuelles avec des remises plus intéressantes.

Pour les produits de parapharmacie et d'OTC, il privilégiera les commandes en direct avec les laboratoires. Ceci permet, en effet, de bénéficier des reprises de produits périmés, de la publicité sur le lieu de vente (PLV), des nouveautés et de meilleures remises sur les factures tout en proposant des prix compétitifs à sa clientèle.

D'autre part, les laboratoires permettent souvent au pharmacien titulaire d'ouvrir un marché à l'année afin qu'il bénéficie d'une remise constante sur un an, même lors des réassorts des produits. Certains laboratoires complètent même à la hausse la remise si le nombre de produits commandés au cours de l'année a dépassé un certain seuil. D'autres laboratoires mettent en place un système de remises de fin d'année (RFA) dans le cas où les objectifs sont atteints, permettant ainsi de recevoir une remise supplémentaire lors de la fermeture du marché.

Enfin, il est inutile de se disperser dans les gammes, une à deux références par pathologie suffisant : le produit leader, connu par la clientèle, et un second produit ayant une marge plus importante. En effet, plus l'acheteur multiplie les commandes aux différents laboratoires, plus

le temps de rangement et de vérification des commandes augmente, provoquant une surcharge de travail du personnel.

6. Les remises

La remise est une réduction commerciale accordée à la facturation en fonction des quantités de produits achetés.

6.1 Remise sur les médicaments vignettés et génériques

La loi Chatel est la loi pour le développement de la concurrence au service des consommateurs [LOI n° 2008-3 du 3 janvier 2008]. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi, un nouveau système de remises a été mis en place :

- la remise de 10,74% et la marge arrière de 15% sur le médicament générique sont globalisées dans une remise maximale de 17%. Ce taux de remise de 17% est étendu aux médicaments vignettés soumis au TFR (Tarifs Forfaitaires de Responsabilité).

- sur les achats de médicaments vignettés réalisés en direct avec les laboratoires, la loi permet au titulaire d'acheter ces médicaments au prix du fabricant, soit une remise de 9,03 % du prix pratiqué par le grossiste.

6.2 Remise sur les produits non vignettés

Il est impossible d'établir une règle dans le cas des remises accordées sur les produits de parapharmacie et les médicaments OTC. Les prix d'achats et les remises accordées sont très différents d'un laboratoire à l'autre et, d'une pharmacie à l'autre pour la même catégorie de produit. Il convient donc de les négocier au cas par cas.

Négocier les remises, les délais de paiement, la fréquence des livraisons et l'apport d'outils promotionnels tels que des panneaux pour la vitrine, des échantillons ou des cadeaux pour les clients est nécessaire à l'augmentation des ventes et à une maîtrise de la marge bénéficiaire.

Chapitre 3 : La vente

L'officine connaît de nombreux changements, et les pharmaciens doivent faire face à de nouvelles mesures qui influent sur l'économie de leur entreprise. Les baisses de prix des génériques et des spécialités sont courantes. Le déremboursement des veinotoniques, de toutes les spécialités à base de magnésium et certaines spécialités de manière isolée tels que la Biafine[®], le passage de la médication familiale devant le comptoir, l'apparition des grands conditionnements et la mise en place de la franchise de 0,50€ par boîte sont des freins supplémentaires à la bonne santé de l'économie officinale.

L'impact de ces mesures est sensible. Elles ont induit, d'une part, une baisse du nombre de boîtes de médicaments vendues et, d'autre part, une notion encore plus poussée de concurrence et de compétitivité des prix. Pour assurer la pérennité de l'officine, le titulaire doit s'adapter.

Pour ces raisons, nous aborderons d'abord la nouvelle politique de prix et l'acte de vente qui en découle. Ensuite, nous entrerons dans le détail de ce que représente le « merchandising ». Il tient désormais une place prépondérante dans les officines. Nous décrirons ainsi les différents paramètres d'un agencement. Enfin, nous parlerons de la mise en place de nouvelles spécialités dans une officine.

1. Politique de prix

Une des conclusions d'un sondage effectué par le CSA (Conseils Sondages Analyses) et le groupement Forum Santé en 2008 est : « Pour les Français, le prix vient après le conseil ».[35]

1.1 Autrefois : le coefficient multiplicateur [36]

Autrefois, le pharmacien pratiquait une politique de prix linéaire, il utilisait un coefficient multiplicateur pour un taux de TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée). Cette pratique consistait à multiplier le prix d'achat du produit obtenu auprès du fournisseur par un coefficient fixe en fonction du taux de TVA.

1.2 Aujourd'hui : les différents niveaux de prix

Dans les conditions actuelles, le titulaire a intérêt, afin de maîtriser sa marge globale, à distinguer trois niveaux de prix :

- le prix d'appel,
- le prix sur les produits conseils,
- le prix pour les achats spontanés.

- Prix d'appel [35]

Dans chaque gamme, le pharmacien pratique un prix d'appel sur les produits leaders bien connus des clients. Ce prix est maintenu à un niveau compétitif toute l'année.

- Prix sur les produits conseils [36]

Pour compenser, sur une sélection de produits qui relève d'un conseil plus appuyé, il pratique un coefficient multiplicateur plus élevé sur le prix d'achat remis obtenu auprès de son fournisseur. On arrivera, par exemple, à un taux de marque de 25 à 30% sur la diététique, 35% sur la parapharmacie voire 50% sur les produits nécessitant un conseil systématique.

Le taux de marque est le pourcentage que représente la marge brute d'un produit dans le prix de vente hors taxe.

$$\text{Taux de marque} = 100 \times \text{Marge brute} / \text{prix de vente HT}$$

La marge brute est la différence entre le prix de vente hors taxe du pharmacien et le prix d'achat auprès du fournisseur.

- Prix pour les achats spontanés [35]

Il convient de susciter des achats spontanés chez les clients grâce aux mises en avant de produits et autres promotions de saison pour lesquelles le responsable des commandes aura su négocier en amont un prix d'achat plus faible auprès du fournisseur permettant de générer une marge plus confortable.

Cependant, un paramètre qui déstabilise régulièrement les politiques de prix est l'augmentation du prix d'achat par les laboratoires, surtout lorsque leurs gammes ont réussi à percer le marché. Certains laboratoires réalisent même une augmentation biannuelle, le plus souvent en janvier et en juillet. Dans un premier temps, le titulaire peut choisir de ne pas répercuter l'augmentation afin de ne pas dépasser un seuil psychologique de prix mais cette

solution n'est que temporaire. Il lui faudra par la suite, pour ne pas augmenter ses prix, soit redéfinir la politique d'achat pour augmenter la remise consentie par le laboratoire, soit cesser de travailler avec ce laboratoire.

1.3 Attirer une nouvelle clientèle

Une autre façon d'augmenter ses ventes est de capter une nouvelle clientèle provenant d'autres circuits de distribution tels que la vente par correspondance ou les magasins de diététique. Le titulaire proposera généralement des prix inférieurs ou égaux avec l'assurance d'un appui scientifique. Il pourra ainsi atteindre des taux de marque relativement intéressants d'environ 30 à 50%. Les produits vétérinaires, la micronutrition, l'aromathérapie, ou la cosmétique naturelle sont autant de segments à travailler à condition qu'ils correspondent au profil de la clientèle et à l'image que l'on veut donner de l'officine. [35]

1.4 Aide logistique

Une aide permettant de définir sa politique de prix vis-à-vis de la concurrence peut être apportée par certains logiciels. Parmi ces logiciels, on nommera Pharmagest[®] qui distingue les prix moyens constatés (PMC) au niveau national et au niveau local ou encore Winpharma[®] qui distingue les prix moyens constatés en fonction de la localisation de la pharmacie (centre commercial, rural, mer, montagne et centre ville). Le pharmacien peut ainsi en toute connaissance de cause choisir de pratiquer plutôt des prix agressifs ou les prix de marché, c'est à dire ceux qui se situent dans la moyenne des prix constatés dans les officines du secteur.

1.5 L'acte de vente

Un produit mal conseillé, donc inadapté au patient, ne le satisfait pas. Il en va de même si le prix du produit est excessif. Dans les deux cas, il y a un risque de perdre le patient.

Donc, il convient, non seulement de proposer le juste prix au patient, mais surtout de répondre à son besoin réel par un conseil personnalisé. Le titulaire aura donc intérêt à motiver son personnel dans ce sens, notamment par le biais de formations réalisées par des laboratoires ou qu'il organisera lui-même. Il pourra aussi encourager son personnel à utiliser l'outil informatique pour compléter ses connaissances.

2. Le merchandising

Le merchandising est un élément du marketing englobant toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer un aménagement adéquat du lieu de vente. Il permet aussi une présentation des produits qui y sont vendus dans des conditions physiques et psychologiques optimales.

Nous aborderons en premier lieu les éléments qui constituent l'agencement tels que l'éclairage, la vitrine et le comptoir ainsi que le budget correspondant. Ensuite, nous définirons les zones chaudes et froides d'une officine. Enfin, nous nous intéresserons aux moyens de connaître sa clientèle.

2.1 L'agencement

Un agencement efficace permet d'améliorer l'accueil du client grâce à des jeux de lumière et à une polysensorialité, ainsi que créer une identité pour l'officine. Les pharmacies prennent de plus en plus en compte les attentes de la clientèle.

Les composantes d'un agencement sont bien plus complexes que la simple remise à neuf d'un espace de vente ou plutôt d'un espace d'achat. Ils doivent apporter une lisibilité des offres et des services apportés par la pharmacie. Il est donc important de créer des espaces bien distincts dédiés à des spécialités comme la phytothérapie, la cosmétique, les compléments alimentaires ou le libre accès, ce qui permet d'attirer les clients intéressés par ces domaines.

2.1.1 L'éclairage [37]

Une des priorités dans le domaine de l'agencement est l'éclairage. Pour qu'une pharmacie fonctionne bien, elle doit être bien éclairée pour inviter le client à en franchir le seuil. Ce sont, par exemple, des éclairages d'ambiance ou des animations lumineuses en vitrine. Ensuite, ces éclairages doivent l'inciter à se déplacer dans l'officine via un système de « chemin lumineux » bien conçu. En effet, les consommateurs examinent davantage d'articles lorsque la lumière du point de vente est intense. De plus, la lumière naturelle qui entre dans l'officine varie en fonction de l'heure de la journée et des saisons. L'éclairage intérieur doit donc être adapté pour que les couleurs et les formes soient bien perçus. Aussi, même dans une ambiance qui se veut intime, l'éclairage tamisé doit être suffisant. Il doit également prendre en compte la baisse de l'acuité et de la sensibilité visuelles des personnes âgées.

Les agences proposent qu'à l'avenir, l'aménagement soit modulable en fonction des saisons, en utilisant des ambiances adaptées telles qu'une ambiance verdoyante au printemps ou chaude en hiver pour compenser le froid extérieur.

2.1.2 Les couleurs [38]

La palette des couleurs utilisées dans le choix du mobilier et de la décoration des officines est toujours plus large. Les tonalités traditionnellement retrouvées en pharmacie comme le blanc ou le bois clair, sont désormais rejointes par d'autres, plus audacieuses, comme le rouge vif ou le bleu lavande.

Ils s'avèrent que les couleurs ont aussi un effet sur les émotions, qu'elles soient positives ou négatives. Si le bleu turquoise ou le vert olive dominant, le consommateur se sentira plus détendu mais peut-être moins attentif à certaines offres commerciales. Les couleurs comme l'orange ou le rouge stimulent le client et le rendent plus actif, plus curieux.

2.1.3 Les sonorités musicales [38]

La diffusion d'un fond sonore, aussi discret soit-il, permet en premier lieu de renforcer la confidentialité des propos échangés entre les officinaux et leurs clients. Sur un plan plus commercial, il apparaît que les patients se prêtent davantage à la conversation et sont moins stressés lorsqu'ils perçoivent un fond musical qui leur est agréable.

Certaines sociétés de marketing sensoriel disposent de packs proposant des musiques d'ambiance adaptés à l'univers de la pharmacie. Les styles musicaux peuvent être orientés en fonction des catégories de clients les plus représentées dans l'officine. La musique doit se renouveler, ne serait-ce que pour éviter la lassitude des employés.

Rappelons qu'une entreprise commerciale qui diffuse de la musique doit payer des droits à la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique). Ils sont établis en fonction du nombre d'employés qui y travaillent (cf. le site : www.sacem.fr).

2.1.4 La personnalisation [38]

Les agencements sont de plus en plus « design » et avec des univers propres à chaque gamme de produits. On peut ainsi voir des officines qui veulent se donner une identité par le biais, par exemple, d'immenses photos d'identification au lieu géographique où elles sont implantées. Le mobilier devient de plus en plus transparent pour laisser le plus possible la place au

produit. Il est également important de mettre en place un univers propre à chaque catégorie de produits par des choix architecturaux ou des matériaux permettant de créer différentes ambiances dans le même point de vente.

L'agencement est si important aujourd'hui qu'il doit être modifié tous les 7 à 8 ans pour les pharmacies de taille moyenne et tous les 3 à 5 ans pour les grosses pharmacies. La cadence risque même de s'accroître vu la rapidité à laquelle les tendances évoluent. Les points de vente sont plus éphémères, plus théâtralisés et plus esthétiques.

2.1.5 La vitrine

2.1.5.1 Un outil de communication [39]

La vitrine est un outil important de communication extérieure pour l'officine. Elle constitue un véritable enjeu commercial. Son élaboration fait donc partie de la stratégie du titulaire qui doit, à travers elle, offrir une image à la fois professionnelle et créative de son officine.

Grâce à la vitrine, les laboratoires disposent d'un espace idéal pour promouvoir leurs produits. Suivant la taille de l'officine, ils proposent du matériel pour réaliser les vitrines allant du simple panneau au kit complet. Avec un matériel de publicité plus ou moins important, leur aide technique et leurs conseils, les laboratoires sont souvent des partenaires précieux lors des animations saisonnières.

Cette collaboration ne doit cependant pas remplacer une démarche propre de la part du pharmacien. Il a tout intérêt à garder la maîtrise de ses vitrines et à savoir en permanence ce qu'elles contiennent. Il doit choisir des thèmes qui intéressent sa clientèle. Le titulaire ne doit pas non plus hésiter à mettre à contribution les talents éventuels de l'équipe pour réaliser les vitrines.

2.1.5.2 Un outil adapté selon les périodes

Le planning d'animations doit être étroitement lié à l'évolution des vitrines tout au long de l'année. Ces animations seront relayées à l'intérieur par des présentoirs, de la publicité sur le lieu de vente, de la documentation, voire des rendez-vous personnalisés. Ces opérations peuvent se tenir, par exemple, au moment des fêtes traditionnelles telles que Noël, la Saint-Valentin ou la Fêtes des Mères. Des achats adaptés auprès des fournisseurs permettant d'augmenter le stock et un planning conçu à l'avance seront autant d'atouts pour parvenir à une bonne rentabilité. [39]

2.1.5.3 Règles de bases [40]

Si la mise en scène est de qualité, le spectateur devient alors acheteur. Quelques règles de bases du merchandising sont à suivre pour réaliser une « bonne vitrine » :

- être distinctif : la vitrine fait qu'on remarque l'officine dans un univers concurrentiel,
- permettre de se différencier : elle témoigne de l'identité du point de vente,
- élaborer des messages courts et lisibles de loin avec des slogans de cinq mots ou des argumentaires de trois phrases maximum,
- afficher clairement les prix des produits,
- éviter de masquer la vue vers l'intérieur de l'officine,
- éviter d'implanter uniquement de la parapharmacie en vitrine,
- consacrer au moins une vitrine au médicament.

Idéalement, il est recommandé de renouveler les vitrines chaque mois, voire au minimum à chaque changement de saison et de former le personnel aux produits mis en avant.

Le titulaire doit connaître les habitudes de sa clientèle pour anticiper ses attentes. Lors de la création de la vitrine, la réflexion doit tourner autour d'un des trois axes incontournables que sont la prévention-santé, les promotions ou nouveautés et les services de l'officine. Comme le client rationalise de plus en plus ses achats, il recherche des bases objectives de prix. Il faut donc que le client se rende compte du bénéfice des actions promotionnelles. Cependant, le titulaire a aussi la possibilité de faire appel à une agence de communication pour personnaliser sa vitrine.

A la fin de l'exposition d'une vitrine, c'est au titulaire de faire le bilan de l'investissement en temps et argent en évaluant :

- le qualitatif : retours positifs et image générée de l'officine,
- le quantitatif : développement de la fréquentation, débit moyen, chiffre d'affaires généré.

2.1.6 Le comptoir [41]

2.1.6.1 Définition

L'espace comptoir est un espace de conseil et de délivrance de l'ordonnance. Il constitue un espace unique qui voit s'exercer au quotidien toute l'expertise professionnelle du titulaire et de son équipe. Il est un espace de confidentialité mais aussi une zone à fort potentiel commercial.

2.1.6.2 Paramètres du comptoir idéal

Chaque pharmacie possède des éléments qui lui sont propres : typologie de la clientèle, mode de fonctionnement de l'équipe et bien évidemment surface disponible. En fonction de ces trois paramètres, il convient d'organiser le comptoir optimal.

- Derrière le comptoir

Les zones situées derrière le comptoir peuvent comporter des tiroirs pour les produits conseils et médicamenteux les plus fréquents afin de limiter les déplacements de l'équipe. L'espace caché des comptoirs doit comporter des doses d'essai, des documents d'information ou des cadeaux clients. Cette configuration permet à l'équipe d'avoir, envers la clientèle, des attentions qui seront des précurseurs de ventes additionnelles à condition qu'elles soient accompagnées d'un conseil adapté et personnalisé.

Dans les linéaires situés derrière les comptoirs, il faut exposer les produits par marché :

- partie haute visible : mettre les marques leaders qui sont connues des clients et donc susceptibles d'être demandées spontanément,
- partie basse : mettre les produits complémentaires afin de générer spontanément des conseils associés par l'équipe.

- Devant le comptoir

Côté consommateurs, le comptoir doit aussi obéir aux règles élémentaires d'ergonomie avec la présence d'un repose-sac et d'un encombrement minimum par les présentoirs.

Pour rentabiliser l'espace comptoir et susciter l'envie d'acheter, on peut utiliser des bacs soldeurs, des présentoirs ou des écrans sur mâts, par exemple. On doit éviter les communications inutiles et redondantes qui saturent le client et au contraire privilégier des offres claires, lisibles et compréhensibles.

- Sur le comptoir

Sur le comptoir, en fonction des saisons et des lancements de produits, on privilégie les offres courtes et on dispose systématiquement les nouveautés. La date de mise en place d'un présentoir doit être précisée au dos de celui-ci. Si, après quelques jours d'exposition, un présentoir ne vend pas, il convient de le changer. Dans le cas contraire, il reste en place entre 15 jours et un mois. Il est recommandé de préparer le planning des présentoirs mis en avant

afin de valoriser la sélection de produits en fonction de la saison et ainsi éviter toute offre redondante.

Le comptoir peut aussi être utilisé en relais de la communication contenue dans la vitrine ou pour communiquer lors de journées nationales de prévention ; ainsi le pharmacien peut réaffirmer son rôle de professionnel de santé.

2.1.7 Le coté financier de l'agencement

2.1.7.1 Le choix du type d'agencement

L'évaluation de la balance bénéfice/risque est primordiale avant de se lancer dans un réagencement. Si celui-ci est nécessaire, il est conseillé de mettre en place le concept le plus modulable possible. Ainsi, l'adaptation aux nouveautés sera plus facile et moins coûteuse.

L'espace aménagé peut être design, rétro ou intermédiaire mais doit, avant tout, être convivial et offrir un espace de confidentialité. Les études de merchandising, proposées par les agenceurs, permettent d'apporter des réponses spécifiques et en adéquation avec la clientèle fréquentant l'officine.

L'investissement nécessaire varie beaucoup en fonction des matériaux et du concept choisi.

2.1.7.2 Le budget [42]

Le coût d'un réagencement est difficilement quantifiable car il dépend de l'état du local et des complexités techniques qui peuvent être rencontrées. On comprend donc que l'estimation d'un prix moyen au mètre carré est complexe dans le cas d'un local déjà aménagé. En revanche, dans un local neuf, l'estimation du prix de revient de l'agencement varie de 900 à 1 600 € par mètre carré, mobilier compris.

Dans le cas d'un réaménagement de l'officine, la durée des travaux ne doit pas excéder quelques semaines pendant lesquelles les agenceurs laissent un espace comptoir suffisamment large pour que l'activité de l'équipe officinale soit le moins perturbée possible. Pour un local neuf, les travaux peuvent durer plusieurs mois.

Le réagencement d'une pharmacie est certes coûteux mais promet non seulement un rajeunissement mais encore un retour sur investissement.

2.1.7.3 Rapport réagencement/chiffre d'affaires [42]

Les bénéfices attendus ne tardent pas lors d'un réagencement et on peut espérer, pour une pharmacie de taille moyenne, un amortissement au bout de cinq à sept ans. En effet, le nouvel espace de vente permet d'exposer les produits de façon plus efficace, de proposer de nouvelles gammes et ainsi de mieux répondre aux demandes de la clientèle qui ne se dirige plus d'emblée vers les comptoirs.

Comme autre avantage, le réaménagement de la pharmacie améliore le cheminement des commandes et la circulation de l'équipe. Le personnel se sent bien, l'espace de travail est plus convivial et plus accueillant, ce qui se répercute finalement sur la satisfaction de la clientèle. Cependant, il est difficile de chiffrer précisément le lien direct entre l'augmentation des ventes et le réagencement réalisé.

2.2 **Les zones chaudes et froides**

Tout local commercial abrite des zones chaudes, les plus favorables à l'achat, mais aussi des zones froides, souvent inévitables mais que l'on peut valoriser. Pour comprendre cette notion, nous déterminerons la façon de localiser ces zones pour ensuite, essayer de les valoriser. Enfin, nous verrons le moyen d'agir sur le flux de clientèle.

2.2.1 Localisation [43]

Des inégalités de perceptions apparaissent au sein de l'espace de vente et des différents rayons d'une officine. Ces zones dites chaudes et froides sont liées à la configuration des lieux et dépendent de l'agencement.

Les zones chaudes sont les plus exposées au regard de la clientèle qui s'y dirige en priorité. De façon schématique, les rayons devant lesquels passent la clientèle pour aller au comptoir sont considérés comme des points chauds de l'espace de vente. La zone la plus chaude se situe directement au niveau des comptoirs, au contact du professionnel de santé.

A l'inverse, une zone froide est un espace dont le client n'a pas forcément la perception. Elle se situe généralement sur le chemin du retour, à des endroits dont le client n'avait pas la perception lors de son trajet aller. Des zones froides naissent aussi de la mise en place excessive ou inappropriée de présentoirs. Un pilier mal placé peut aussi conduire au refroidissement de l'espace de vente en limitant le champ visuel du client.

2.2.2 Valorisation des espaces et réchauffement des zones froides [43]

On se sert des zones chaudes pour mettre en valeur les secteurs de développement prioritaires de l'officine. Le titulaire a aussi intérêt à y placer des produits saisonniers ou à forte notoriété. Ce sont d'ailleurs ces références qui vont forger l'image de l'officine en termes de prix.

Les zones froides contiendront, quant à elles, les produits que le client va rechercher spontanément dans l'officine. Elles abritent, par exemple, le rayon de l'incontinence urinaire, les soins pour bébé ou encore l'orthopédie et les articles de maintien à domicile. Il peut y avoir, pour ces produits, une présentation succincte de l'offre en zone chaude. Ces zones froides peuvent également contenir de la documentation ou un espace de jeu pour les enfants.

On peut cependant essayer de réchauffer un linéaire mal situé en y mettant des produits chauds, à forte rotation, comme des compléments alimentaires. Une autre solution consiste à utiliser des artifices, comme les couleurs ou, par exemple, un éclairage plus intense.

2.2.3 Le flux de clientèle [43]

Faire passer la clientèle à travers un certain nombre de gondoles pour arriver au comptoir est un concept désormais dépassé. Certains agenceurs préfèrent l'éclatement des comptoirs pour multiplier les zones chaudes avec, à proximité, des linéaires. Ils privilégient ainsi une répartition homogène de l'équipe officinale et, par conséquent, des zones chaudes.

Cependant, ces comptoirs éclatés peuvent aussi entraîner des flux éclatés. Dans cette configuration, les zones froides se réchauffent mais les zones chaudes se refroidissent. Afin d'éviter cette tiédeur, les différentes gammes de produits doivent être parfaitement balisées et identifiables par le public. Par contre, l'éclatement des comptoirs est bénéfique lorsqu'on a un poste de délivrance principal et que les autres sont dédiés aux différentes activités de l'officine, comme la cosmétique ou le maintien à domicile.

Si la pharmacie ne développe pas de spécialisation, le flux de clientèle doit être étalé de façon homogène sur l'espace de vente grâce à des comptoirs disposés au fond de l'espace de vente.

2.3 **Bien connaître sa clientèle** [44]

Lors d'une étude géomarketing, qui consiste à analyser le comportement des individus dans une zone géographique, les objectifs sont multiples :

- définir sa zone d'influence et évaluer le potentiel de la clientèle,
- déterminer le profil de la clientèle dans le secteur de l'officine : répartition par âge, pouvoir d'achat, constitution des ménages, les priorités d'achat, le profil socio-économique,
- comparer la clientèle dans l'environnement de l'officine par rapport à sa fréquentation.

Pour réaliser une étude, on peut faire appel à une société de géomarketing telle que Asterop ou aux consultants spécialisés dans le développement officinal comme Profidia ou Socco Consult. Si le titulaire adhère à un groupement, le géomarketing peut être un des services proposés. Pour le budget, il faut compter en moyenne 800 € hors taxe.

Cependant, sans l'intervention de spécialiste, le titulaire peut aussi obtenir des informations de géomarketing grâce à son logiciel, en particulier la répartition de la clientèle par tranche d'âge et par sexe. On peut ainsi comparer les résultats aux statistiques nationales de l'INSEE.

Exemple :

Tranche d'âge	% Moyenne nationale (source INSEE au 1 ^{er} janvier 2009)		% dans une officine (exemple)		Cible
Moins de 15 ans	18.5 %	71.2 %	17.5 %	63.3 %	Bébés, enfance
15-24 ans	12.7 %		10 %		Etudiants, jeunes couples
25-34 ans	12.5 %		11.2 %		Jeunes mamans
35-44 ans	14 %		9.5 %		Femmes actives
45-54 ans	13.5 %		15.1 %		Mères de famille
55-64 ans	12.2 %	28.8 %	18.2 %	36.7 %	Jeunes seniors attentifs à leur santé
65-74 ans	7.9 %		9 %		Seniors/début maladie
75 ans et plus	8.7 %		9.5 %		Personnes âgées, dépendance

Tableau 5 : exemple de répartition de la clientèle par tranche d'âge [44]

Dans cet exemple, on remarque que la clientèle est plutôt âgée ; il conviendra donc de développer les gammes recherchées par ces personnes telles que les compléments alimentaires pour la ménopause, la podologie ou la phytothérapie.

On peut aussi interpréter ce résultat comme un manque d'offres adaptées à une population de jeunes actifs plus sensibles aux prix et à la nouveauté.

3. Mise en place d'une nouvelle spécialisation

3.1 S'adapter

Une nouvelle implantation doit se faire avec cohérence. Le titulaire doit veiller à ce que la nouvelle offre ne change pas l'image de son officine. Par exemple, s'il choisit de développer une gamme de produits naturels, il devra alors cesser de distribuer des sacs en plastique non recyclables. Une implantation peut correspondre à une attente de la clientèle mais ne pas être compatible avec le profil de l'entreprise.

Ensuite, le titulaire doit élaborer un plan d'action. Premièrement, il choisit la spécialité qu'il veut développer, désigne le responsable et détermine la politique de prix. Deuxièmement, il définit des objectifs réalisables. Et finalement, il établit un planning des animations pour développer son offre et communiquer son expertise auprès de la clientèle. Les thèmes et les dates des animations doivent être choisis à l'avance et connues de toute l'équipe.

3.2 Législation [45]

3.2.1 Les spécialisations autorisées

Les spécialisations officielles et possibles en officine sont l'optique, l'audioprothèse, l'orthopédie et le maintien à domicile. La signalisation de ces activités est autorisée. Le titulaire peut donc inscrire, par exemple, « Optique » ou « Audioprothèse » sur la porte et les vitrines. En complément, il fera des vitrines sur le thème de la vue ou de l'audition. Il pourra aussi mettre des annonces dans la presse écrite à condition qu'elles soient limitées à 100 cm² et qu'elles ne comportent que le nom, l'adresse, le numéro de téléphone et les horaires d'ouverture de l'officine.

3.2.2 Les spécialisations intégrées à l'exercice officinal

La cosmétique et la diététique sont considérées comme faisant partie intégrante de l'exercice du pharmacien. Les officinaux n'ont donc pas le droit de faire valoir ces spécificités dans la presse. Toutefois, il est possible de valoriser ces compétences sur des affichettes disposées à l'intérieur de l'officine. De même que pour une diététicienne, l'intervention d'une esthéticienne est autorisée dans la mesure où celle-ci est salariée de l'officine. Cependant, elle sera habilitée à conseiller mais pas à prodiguer des soins. Si elle exerce en libéral, il est

interdit au pharmacien de mettre à sa disposition ses locaux professionnels pour l'exercice de sa profession.

L'organisation de conférences liées à une spécialité de l'officine, comme l'aromathérapie, est autorisée. Cependant, seul le titulaire ou un de ses collaborateurs auront le droit d'animer ces conférences qui ne devront pas donner lieu à des invitations par voie postale ou à toute annonce en dehors de la pharmacie.

Dans tous les cas, il est préférable de mettre en place des spécialisations qui prolongent les activités de l'officine. Par exemple, il est possible de créer un espace « médecines douces », mais l'Ordre considère que toute offre découverte d'un massage shiatsu dépasse le cadre de l'exercice officinal.

3.2.3 Les locaux

Les locaux d'une officine doivent former un ensemble d'un seul tenant, permettant aussi les activités spécialisées d'optique-lunetterie, d'audioprothèse et d'orthopédie. Aucune communication directe ne doit exister entre l'officine et un autre local professionnel ou commercial. En revanche, il est possible de prévoir deux entrées différentes pour une même pharmacie.

Une seule exception existe : elle concerne le droit de créer un spa ou un espace bien-être. Ces derniers doivent être bien distincts de la pharmacie, dans un local séparé et indépendant. Ils ne doivent pas porter le nom de la pharmacie. Les documents remis à la clientèle dans cet espace ne doivent comporter aucune publicité sur les produits et les prix pratiqués dans la pharmacie.

3.3 Exemple particulier : l'optique et l'audioprothèse

3.3.1 Mise en place

Ces deux spécialisations sont de plus en plus présentes en officine et devraient encore se développer. Elles requièrent des compétences particulières et une formation spécifique. Leur exploitation au sein de l'officine nécessite l'emploi d'un opticien ou d'un audioprothésiste salarié.

- L'agencement [45]

Pour l'optique, il est possible de débiter avec un espace de 15 mètres carrés. Par contre, pour l'audioprothèse, les locaux doivent être agréés par la caisse régionale d'assurance maladie et

comporter une salle de mesures audioprothétiques, une salle d'attente distincte et un laboratoire isolé.

- Le matériel [45]

Il s'agit principalement d'une machine d'ajustement des verres pour l'optique.

Pour l'audioprothèse, une salle de mesures audioprothétiques comprenant un audiomètre, un dispositif pour les tests d'audition et un dispositif d'équilibrage est obligatoire. Il convient d'y ajouter un appareillage permettant de prendre les empreintes du conduit auditif.

- Produits complémentaires

Les ventes de produits complémentaires ne sont pas à négliger. Pour l'audioprothèse, il s'agit des produits d'entretien des prothèses auditives et des piles, et pour l'optique, des produits pour lentilles.

3.3.2 Rentabilité du rayon optique [45]

Il faut compter entre 15 000 et 20 000 € pour le matériel optique. Le titulaire doit également prévoir environ 20 000 € pour le stock, soit près de 500 montures pour débiter. Les meubles de présentation et le décor représentent en moyenne un investissement de 5 000 €. Le salaire d'un opticien s'élève à 2 000 € net par mois en moyenne, auxquels peut s'ajouter une prime à l'intéressement.

Les pharmaciens pratiquent des tarifs 20% moins chers que la plupart des opticiens. Le prix moyen d'une paire de lunettes vendue en officine est estimé à 300 €, ce qui laisse encore une marge confortable de 50% environ. Si bien que, pour amortir le stock et le salaire de l'opticien, la pharmacie doit vendre une à deux paires de lunettes par jour, soit un chiffre d'affaires mensuel moyen de 7 000 €. Il faut compter environ un an en zone urbaine pour se faire une clientèle. En milieu rural, le bouche-à-oreille permet d'atteindre plus rapidement une rentabilité correcte.

3.4 Fiche d'évaluation d'une nouvelle spécialisation

Il est nécessaire d'analyser au préalable les avantages et les inconvénients d'une nouvelle offre. Le tableau ci-contre permet de visualiser le profil d'une marque ou d'une gamme. Il faut que le nombre de croix dans la colonne « satisfaisant » soit majoritaire pour la référencer. [46]

Marque ou gamme	Satisfaisant	Correct	Insuffisant
Notoriété			
Qualité des produits			
Positionnement du prix			
Esthétique/packaging			
Support à la vente			
Autres réseaux de distribution			
Formations des équipes			
Publicité/communication			
Valeur de la première installation			
Conditions de règlement			
Conditions de réassort			
Réseau commercial			
Notoriété du laboratoire			
Fiabilité du laboratoire			
Ancienneté du laboratoire			

Tableau 6 : fiche d'évaluation d'une nouvelle spécialité [46]

Chapitre 4 : Aide à la comptabilité et à la gestion financière

Les tâches administratives sont nombreuses dans l'officine. Or, cette organisation administrative ou encore ce que l'on appelle le « back-office » de l'officine n'a pas suffisamment progressé ces dernières années au regard de la taille atteinte par certaines officines. Le système des primes et surtout leurs modalités sont encore peu connues en officine, la connaissance de leurs spécificités doit être améliorée.

Aussi, aborderons-nous maintenant les conditions de remise d'une fiche de paie et les erreurs à ne pas commettre. Nous parlerons également de la mise en place de primes pour le personnel ainsi que la possibilité d'ouvrir un plan épargne entreprise pour les salariés et le titulaire. Ensuite, nous définirons les différents rôles d'un expert-comptable et les aides externes qui peuvent être mises en place pour la gestion du tiers-payant. Nous examinerons aussi les détails des délais de paiement. Enfin, nous essayerons d'évaluer le coût d'une menace peu prise en compte pour la marge des officines : le vol.

1. Remise de la fiche de paie

1.1 Les conditions de remise du bulletin de paie [47][48]

Un bulletin de paie doit être remis au salarié à chaque versement de rémunération. A l'occasion de cette remise, le titulaire ne peut exiger aucune formalité de signature à part celle établissant que la somme reçue correspond bien au montant net figurant sur le bulletin.

La conservation, par le salarié, du bulletin de paie est sans limitation de durée. Cette nécessité de conservation doit être obligatoirement stipulée sur le bulletin. Elle peut être libellée comme suit : « pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée ». Le titulaire doit, quant à lui, conserver les bulletins pendant un délai de 5 ans.

La remise du bulletin de paie peut être effectuée en main propre ou par voie postale. Cette remise peut également être effectuée sous forme électronique à condition d'obtenir l'accord des salariés. Comme pour la version papier, le titulaire devra conserver une copie informatique des bulletins de paie pendant 5 ans.

Une erreur dans la remise des bulletins de paie peut être punie d'une amende prévue pour les contraventions de la 3e classe. [Article R3246-1 du Code du travail]

1.2 Contester un bulletin de paie

La prescription sur les salaires est de cinq ans, période pendant laquelle le salarié peut donc réclamer un salaire non payé qu'il estime lui être dû. Cette possibilité est également offerte au titulaire en cas de trop perçu. [Article L3245-1 du Code du travail]

En cas d'erreurs comptables sur un ou plusieurs bulletins de paie en faveur du salarié, l'employeur peut récupérer l'excédent de salaire qui a été versé en le déduisant des prochains salaires.

2. Les « récompenses »

Motiver une équipe fait partie des devoirs de tout bon manager. La rémunération variable est un outil de reconnaissance des résultats qui s'avère efficace. Les questions que le titulaire doit se poser au préalable concernent les résultats qu'il souhaite obtenir, les objectifs qu'il veut définir et les récompenses qu'il attribuera.

Pour récompenser les collaborateurs, différents modes de rémunération variable sont à disposition : les augmentations, les primes et l'intéressement. Des « récompenses » dont il convient de connaître le mode d'emploi, les avantages et les limites afin de mieux les utiliser.

Pour ces raisons, nous étudierons, l'un après l'autre, ces différents types de récompenses ainsi que la possibilité de les placer dans un plan épargne entreprise.

2.1 Les augmentations de salaires

2.1.1 Les augmentations conventionnelles [49]

Les augmentations conventionnelles sont liées à la revalorisation de la valeur du point officinal qui constitue la base de calcul des salaires. Celle-ci est revalorisée lors de la parution au Journal Officiel d'un accord entre les syndicats de salariés et patronaux.

Cette augmentation est indépendante du choix du titulaire. Elle est déconnectée des performances de travail, elle n'est pas un levier pour récompenser les bons résultats des salariés.

2.1.2 Le Code du travail

Une augmentation de salaire peut être accordée par le titulaire. Pour autant, il ne dispose pas d'une liberté totale. Il existe deux types d'augmentations.

- Les augmentations collectives

Elles profitent à toute l'équipe ou à une même catégorie de salariés. Lorsque le titulaire pratique un système de rémunération reposant sur des augmentations générales, celles-ci ne peuvent être refusées à certains salariés, en raison notamment de leur insuffisance professionnelle. Cela reviendrait à appliquer une sanction pécuniaire. [Article L. 1331-2 du Code du travail]

Une rémunération de la performance collective n'a de sens que si l'ensemble de l'équipe s'implique et avance de la même façon. Si ce n'est pas le cas, les salariés les plus performants risquent de sentir dévalorisés, ce qui pourrait fragiliser le travail d'équipe.

- Les augmentations individuelles

Dans le cadre d'une gestion individualisée des salaires, il faut savoir que : «le seul fait d'accorder une augmentation de salaire à certains salariés en fonction de leurs qualités professionnelles ne constitue pas à l'égard des autres une sanction». [Cass. soc., 29 mai 1990, n° 87-40.512 ; Cass. soc., 19 juillet 1995, n°91-45.401]

Le principe général de non-discrimination oblige le titulaire à garantir un traitement équitable entre les salariés. Ainsi, les écarts de salaires doivent reposer sur des éléments objectifs et tangibles que le titulaire doit être en mesure de justifier. Il peut augmenter un salarié à titre individuel pour ses qualités professionnelles mais ne peut pas refuser une augmentation collective à un salarié à titre individuel.

2.1.3 Les inconvénients [49]

Les augmentations de salaire créent un avantage acquis. Une fois attribuées, elles sont pérennes et le titulaire ne peut plus revenir en arrière. Elles deviennent alors déconnectées de la performance. Pour relancer l'intérêt de son équipe à atteindre un nouvel objectif, le titulaire doit à nouveau proposer une augmentation. En outre, l'augmentation de salaire se répercute mécaniquement sur la prime d'ancienneté qui progresse dans les mêmes proportions.

2.2 Les primes [50]

2.2.1 Définition des différents types de primes

2.2.1.1 Prime prévue dans le contrat de travail

Une prime est obligatoire lorsqu'elle est expressément stipulée dans le contrat de travail. Les conditions de son versement sont donc clairement définies et le titulaire doit les appliquer à la lettre.

2.2.1.2 Prime liée à un usage

Une prime peut être issue d'un usage dès lors que son versement est :

- Général : la prime est versée à tous les salariés ou à une même catégorie de salariés,
- Constant : la prime a été versée à plusieurs reprises,
- Fixe : le montant de la prime ou son mode de calcul sont fixes.

Si ces trois critères sont réunis, l'existence d'un usage est établie. Il n'est pas nécessaire que cet usage soit formalisé par écrit. Dès lors que l'usage est instauré, le titulaire doit l'appliquer et la payer tous les ans.

Pour que le titulaire ne soit pas à obligé de verser chaque année cette prime, il importe que celle-ci ne devienne pas un usage. Il doit, pour cela, faire référence à des résultats ou à des objectifs atteints lors de son versement.

2.2.1.3 La gratification exceptionnelle

Cette prime n'est ni inscrite dans le contrat de travail ni liée à un usage. Elle ne dépend d'aucun critère défini à l'avance, son montant est variable et son versement reste ponctuel. C'est la prime qui offre le plus de flexibilité au titulaire. Ce dernier est même libre de choisir les salariés qu'il souhaite récompenser.

Cependant, elle se fait à condition de ne pas introduire de discriminations et d'éviter tout litige relatif à la règle « à travail égal, salaire égal ». Le titulaire ne doit donc pas lier le versement de cette prime à un critère affectif.

2.2.1.4 Prime liée à un engagement unilatéral

Cette prime est issue d'une volonté explicite du titulaire, écrite ou verbale.

- Prime individuelle

Cette prime peut être individuelle c'est-à-dire qu'elle rémunère la performance individuelle, au cas par cas. Légalement, le titulaire n'est pas tenu de communiquer à l'ensemble des salariés les critères qui ont été à l'origine de la prime individuelle. Toutefois, il doit définir ces critères et être en mesure de les communiquer en cas de réclamation d'un salarié non bénéficiaire. A défaut de conditions précises pour l'attribution de cette prime, tous les salariés peuvent en bénéficier.

- Prime collective

Lorsque la réussite de l'officine est liée à l'implication de toute son équipe, le titulaire distribue alors une prime collective. C'est une prime équitable et chaque collaborateur perçoit le même montant. Le but de cette prime est de favoriser l'esprit d'équipe, l'entraide et le partage des compétences. Par contre, les primes collectives profitent autant aux salariés les moins performants qu'aux plus efficaces. Ces derniers risquent alors de se démobiliser et cela peut conduire à une stigmatisation des salariés les moins performants.

- Le système d'enveloppe

Un cas particulier se présente lorsque l'on parle d'enveloppe, ce système est à mi-chemin entre la rémunération individuelle et la rémunération collective de la performance. En pratique, l'atteinte d'un objectif déclenche le versement d'une enveloppe à répartir entre les membres de l'équipe en fonction de leurs performances individuelles.

2.2.2 Leurs montants

Lorsqu'il s'agit d'une gratification exceptionnelle, le titulaire est libre d'en fixer le montant. Si la prime est prévue dans le contrat de travail, liée à un usage ou issue d'un engagement unilatéral, il est obligé de respecter les termes de ces primes.

Cependant, le titulaire peut assortir le versement d'une prime à des conditions comme, par exemple, le temps de présence effective dans l'officine. Dans ce cas, il est ni illégal ni discriminatoire de réduire le montant d'une prime en cas d'absences d'un salarié, que ce soit en raison d'un congé maternité ou d'un arrêt de travail.

2.2.3 Mettre fin à une prime

Si le versement de la prime est expressément stipulé dans le contrat de travail, le titulaire ne peut pas la supprimer sans l'accord du salarié. Pour y mettre fin, il ne reste au titulaire que le terrain de la négociation avec le salarié, par exemple en échangeant la prime contre une augmentation de salaire.

Si la prime est issue d'un usage qui s'est instauré dans l'officine, ou d'un engagement unilatéral de l'employeur, il est possible de la supprimer. Pour cela, le titulaire doit appliquer la procédure de dénonciation. En pratique, il informe individuellement et par écrit chaque salarié. Pour des raisons de preuve, il est préférable de procéder par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise en mains propres contre décharge.

Si la prime constitue une gratification exceptionnelle, le titulaire peut la supprimer à tout moment, sans formalités ni préavis.

2.3 L'intéressement [51]

2.3.1 Définition

L'intéressement est un complément de rémunération permettant d'associer les salariés aux performances ou aux résultats de l'entreprise. Pour le titulaire, c'est un outil intéressant de motivation car il permet de responsabiliser les salariés sur des objectifs concrets qu'il a lui-même définis.

2.3.2 Les salariés concernés

L'intéressement a un caractère collectif et doit concerner tous les salariés de l'entreprise. Seul un minimum d'ancienneté de 3 mois peut être exigé. Le conjoint du chef d'entreprise est également concerné s'il a le statut de conjoint collaborateur ou de conjoint associé.

2.3.3 Règles spécifiques de l'accord d'intéressement

Il est indispensable de suivre différentes étapes pour parvenir à un accord d'intéressement :

- la négociation de l'accord : elle porte sur les objectifs à atteindre et les règles de partage de la rémunération. Le titulaire propose son projet et il doit être approuvé par les deux tiers du personnel.

- la durée de l'accord : elle est obligatoirement de trois ans. Cela n'exclut pas la possibilité de conclure des avenants annuels afin d'ajuster l'intéressement à l'évolution de la pharmacie. Au terme des trois ans, il n'y a pas de tacite reconduction.

- le formalisme : le texte de l'accord doit comporter des clauses obligatoires comme la durée de l'accord et sa date d'effet, les objectifs à atteindre, les modalités de calcul de la rémunération, les dates de versement et les modalités d'information du personnel.

- l'information de la DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) : une fois conclu, l'accord doit être déposé dans les 15 jours suivant sa signature auprès de la DDTEFP. Cette dernière dispose alors d'un délai de 4 mois pour demander, après consultation de l'URSSAF, le retrait ou la modification des dispositions contraires aux lois. En cas de non réponse dans ce délai de 4 mois, l'accord est entendu.

2.3.4 Calcul et répartition

Le calcul de l'intéressement est constitué d'une enveloppe collective et d'une rémunération individuelle.

- L'enveloppe collective

La formule de calcul de l'enveloppe collective est toujours liée aux résultats ou aux performances de l'officine, elle peut donc se calculer de deux façons :

- l'intéressement aux résultats : il s'appuie sur la rentabilité de la pharmacie,
- l'intéressement aux performances : il se base sur des objectifs, comme par exemple l'augmentation du chiffre d'affaires des produits hors ordonnances ou l'amélioration de la rotation des stocks.

- La rémunération individuelle

Pour le calcul de la répartition individuelle, le titulaire dispose de plusieurs options pour la définir. Il peut donc opter pour :

- une répartition uniforme,
- une répartition proportionnelle au salaire,
- une répartition proportionnelle à la durée de présence du salarié dans l'entreprise,
- une répartition combinant le salaire et la durée de présence, par exemple 40% sur la présence et 60% sur le salaire.

Dans tous les cas, le mode de répartition de l'intéressement ne doit pas être différent d'un salarié à un autre.

2.3.5 Les avantages

Pour l'entreprise, les sommes versées au titre de l'intéressement sont exonérées de toutes charges sociales. Elles sont également déductibles du bénéfice imposable de l'officine.

Pour le salarié, les sommes perçues au titre de l'intéressement sont exonérées de toutes les charges sociales et salariales, à l'exception de la CSG et de la CRDS qui restent dues après un abattement de 3% pour frais professionnels. Cependant, ces sommes sont soumises à l'impôt sur le revenu sauf si le salarié décide de les verser sur un plan d'épargne entreprise. (cf. l'épargne salariale page 73)

2.3.6 Différence entre prime et intéressement

	Prime	Intéressement
Brut	1 500 €	1 500 €
Charges salariales (20%)	-300 €	-114 € (CSG/CRDS)
Charges patronales (45%)	+675 €	0 €
Coût employeur	2 175 €	1 500 €
Net pour le salarié	1 200 €	1 386 €

Tableau 7 : exemple de la différence entre prime et intéressement [53]

Pour une prime de fin d'année classique, le salarié reçoit 55% du montant décaissé par l'employeur alors que pour une prime d'intéressement, le salarié reçoit 92% du montant décaissé par l'employeur.

2.4 L'épargne salariale [52]

2.4.1 Définition

Le plan d'épargne entreprise (PEE) est un système d'épargne qui est collectif. Il doit donc concerner tous les salariés de l'entreprise. Seul un minimum d'ancienneté de 3 mois peut être exigé.

2.4.2 Mise en place

Un PEE est mis en place grâce à un accord conclu entre le titulaire et au moins les deux tiers du personnel. Ensuite, le règlement du PEE doit être déposé à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) dont relève le titulaire pour permettre son ouverture.

Les sommes versées sur le PEE proviennent de versements volontaires du salarié, plafonnés à 25% de ses revenus annuels. Le titulaire doit reverser sur le PEE du salarié un pourcentage de la somme versée par le salarié, on parle ainsi d'abondement. Ce pourcentage défini par avance lors de l'ouverture du PEE, varie de 0 à 300%.

2.4.3 Disponibilité des sommes

Chaque versement sur le PEE est bloqué pendant 5 ans. Cependant, certaines circonstances permettent un déblocage anticipé :

- en cas d'acquisition ou d'agrandissement de la résidence principale,
- si le salarié se marie ou signe un PACS (Pacte Civil de Solidarité),
- en cas de naissance ou d'adoption, s'il s'agit d'un troisième enfant,
- en cas de divorce, de séparation ou de rupture de PACS avec enfant,
- en cas d'invalidité ou de décès du salarié, de ses enfants, de son conjoint ou de son partenaire de PACS,
- en cas de surendettement du salarié,
- en cas de création ou reprise d'une entreprise artisanale, commerciale, agricole ou industrielle par le salarié, ses enfants, son conjoint ou son partenaire de PACS,
- en cas de cessation du contrat de travail,
- en cas de liquidation judiciaire de l'entreprise.

2.4.4 Les avantages pour l'entreprise

Sur le plan fiscal, l'abondement est déductible des résultats de l'officine pour le calcul de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés. L'abondement est également exonéré des charges patronales et des charges salariales.

2.4.5 Les avantages pour le salarié

Les sommes versées sur le PEE sont exonérées d'impôts si elles proviennent de l'intéressement ou de la participation du salarié. Ces versement sont également exonérés des

charges sociales du salarié mais restent soumises à la CSG et à la CRDS. L'abondement versé au salarié par le titulaire est lui-aussi exonéré d'impôt.

3. L'expert-comptable

L'expert-comptable est l'un des conseillers privilégiés du titulaire qui pourtant dans certains cas connaît mal ses attributions exactes. Exerçant seul ou dans un grand cabinet, spécialisé en officine ou non, l'expert-comptable est considéré comme celui qui intervient d'abord en comptabilité. Si cet élément est essentiel, son rôle est beaucoup plus large et varié dans la pratique.

Pour cette raison, nous étudierons la lettre de mission de l'expert-comptable et ses différents rôles. Ensuite, nous déterminerons la façon dont le titulaire peut choisir un expert-comptable ainsi que son coût.

3.1 La lettre de mission

Les relations entre l'expert-comptable et le titulaire sont définies dans la « lettre de mission ». Elle précise les obligations de chacun, l'étendue de l'intervention de l'expert-comptable ainsi que ses honoraires.

La lettre de mission peut évoluer en fonction des besoins du titulaire ou du développement de son organisation. Par exemple, si à l'origine l'expert-comptable s'occupait de l'ensemble de la comptabilité, le titulaire peut décider à tout moment d'en faire une partie en interne. La lettre de mission sera alors tout simplement révisée.

3.2 Les différents rôles de l'expert-comptable [53]

3.2.1 Son rôle en comptabilité

L'expert-comptable surveille et certifie la comptabilité. Il assure ainsi le suivi des obligations comptables et fiscales du titulaire. Son rôle premier est de mettre en place une comptabilité adaptée à l'officine.

Les deux principaux documents comptables établis par l'expert-comptable sont :

- le bilan qui est une photo de la situation financière de l'officine où se font face l'actif (ce que l'entreprise possède) et le passif (ce que l'entreprise doit),

- le compte de résultats qui représente le déroulement du dernier exercice avec les charges et les produits de l'entreprise. Il permet ainsi de déterminer si l'officine est bénéficiaire ou déficitaire.

Parallèlement aux experts-comptables, il existe les Centres de Gestion Agréés qui offrent à leurs adhérents différentes formations et un certain nombre de services qui viennent en complément de ceux donnés par l'expert-comptable. Ils peuvent intervenir, à la demande du titulaire, pour faire des contrôles de cohérence sur les documents fournis par l'expert-comptable, avant leur transmission à l'administration fiscale. De plus, l'adhésion des entreprises à un de ces centres leur évite une majoration de 25 % de leur revenu imposable pour le calcul de l'impôt. [Article 76 de la loi de finances 2006]

3.2.2 Son rôle en gestion

L'expert-comptable contrôle et analyse les documents comptables. Il apprécie la santé financière et les risques de l'entreprise. Il effectue aussi des comparaisons temporelles à différentes périodes et des comparaisons spatiales avec les standards du métier. Il optimise également la situation fiscale personnelle et professionnelle du titulaire.

Dès qu'un pharmacien a un projet d'acquisition, d'association ou de cession, il peut rencontrer un expert-comptable qui lui permettra de faire le tour de ses obligations et des possibilités qui lui sont offertes. En particulier, l'expert examinera avec lui les aspects financiers afin de s'assurer que le projet est cohérent et réalisable.

3.2.3 Son rôle en droit

L'expert-comptable maîtrise la spécificité des contrats professionnels. Il prend en compte l'environnement conventionnel de l'officine et établit les bulletins de paie et les déclarations sociales. Pour l'établissement des paies, le titulaire peut envoyer les données à l'expert-comptable qui les traite, les contrôle et lui les renvoie. Le titulaire peut alors éditer les bulletins sur son propre système informatique.

L'expert peut aussi porter assistance au titulaire pour la gestion du personnel. Il peut mettre en place un système d'intéressement, un système de prévoyance ou de retraite adapté.

3.2.4 Son rôle financier

L'expert-comptable rencontre le titulaire à la création et, le plus souvent, reste son conseiller tout au long de la vie de l'officine. Il peut effectuer une évaluation de la protection sociale ou conseiller des investissements et des placements financiers.

L'expert-comptable, intervenant de façon régulière dans l'entreprise, met aussi en place des signaux pour déceler d'éventuels dérapages de trésorerie. Ces outils de gestion doivent permettre d'anticiper les difficultés financières que peut rencontrer la pharmacie. Il détermine alors avec le titulaire s'il s'agit d'une difficulté temporaire ou si le risque est durable. Il réalise ensuite un diagnostic plus approfondi pour déterminer les causes de ces difficultés.

L'expert peut aussi conseiller le titulaire sur les actions susceptibles de l'aider à améliorer sa situation, comme par exemple, prendre contact avec un banquier ou un fournisseur important pour obtenir des facilités de trésorerie.

3.3 Choisir un expert-comptable

3.3.1 Les paramètres à prendre en compte

En se déchargeant de l'enregistrement des opérations comptables, de l'élaboration des comptes de fin d'année et de l'établissement des déclarations fiscales et sociales, le titulaire gagne un temps précieux.

Devant la complexité croissante du droit dans le secteur officinal, les pharmaciens font appel à des cabinets d'expertise-comptable de plus en plus spécialisés. De grands réseaux d'experts-comptables se développent sur tout le territoire, offrant des compétences pluridisciplinaires telles que celles de gestionnaire du patrimoine, avocat ou fiscaliste. Ces compétences supplantent largement le critère de proximité géographique d'un cabinet de petite taille.

3.3.2 Le coût [54]

Les honoraires d'un expert-comptable sont basés sur la durée de l'intervention, le niveau des collaborateurs qui interviennent et la complexité de la tâche. Ils doivent être, avant tout, en adéquation avec le service rendu. Pour la tenue, la présentation des comptes et l'établissement des bulletins de paie d'une officine moyenne ayant cinq ou six salariés, les honoraires d'un cabinet d'expert-comptable peuvent varier dans une proportion importante allant de 3 000 à 12 000 € et plus par an.

3.4 Recruter un comptable

Au-delà de trois millions de chiffre d'affaires, le titulaire doit envisager le recrutement d'un comptable, au départ éventuellement à temps partiel. L'important est que le comptable possède une formation de bon niveau (type BTS) ou une expérience significative en officine. Bien sûr, le temps ainsi libéré pour le titulaire et le meilleur encaissement des créances doivent justifier le coût de ce poste. [54]

4. L'externalisation du tiers payant

Le tiers payant est la facilité donnée au malade d'être exonéré de l'avance des dépenses de santé, qui sont prises en charge par le régime obligatoire et complémentaire. [55]

L'externalisation du tiers payant consiste à déléguer sa gestion à une société extérieure à la pharmacie.

D'après une enquête de l'USPO (Union des Syndicats de Pharmaciens d'Officine) réalisée en 2008, le coût annuel moyen de gestion du tiers payant en pharmacie sans externalisation s'élève à 12 525,54 €. [56]

4.1 Avantages [56]

L'externalisation du tiers-payant peut être un moyen de dégager du temps au titulaire ou à un membre de l'équipe officinale. Cela permet également une action rapide et régulière pour éviter l'accumulation des rejets et des impayés des caisses d'assurance maladie et des organismes complémentaires. Cette solution permet ainsi d'obtenir un taux d'impayés inférieur à 1 %.

Notons que c'est au niveau des organismes complémentaires que subsistent aujourd'hui le plus de difficultés pour le remboursement des factures subrogatoires. Certes, il y a un mieux depuis l'apparition des feuilles de soins électroniques (FSE), mais quelques difficultés existent encore entre officines et complémentaires. On citera, par exemple :

- la validité des droits de l'adhérent : droits considérés comme ouverts sur la carte de l'adhérent alors qu'ils ne le sont plus en réalité, celui-ci ayant changé d'emploi en cours d'année,

- le mauvais enregistrement des ayants droit par la complémentaire : enregistrement d'un même enfant sous le numéro de la mère par l'assurance-maladie et du père par la complémentaire.

Ces factures ne sont pas réglées alors que, conventionnellement, la garantie de paiement est applicable dès lors que le pharmacien est en possession d'une carte de complémentaire avec des droits ouverts.

4.2 Inconvénient

En confiant la gestion du tiers payant à une société extérieure à la pharmacie, des informations confidentielles, comme l'identité des prescripteurs ou les médicaments dispensés, se trouvent entre les mains de personnes étrangères à l'officine. A ce jour, la façon dont sont gérées ces informations par les prestataires de services ne fait l'objet d'aucune garantie de la CNIL qui est la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. [58] C'est une autorité administrative indépendante française. Elle est chargée de veiller à ce que l'informatique soit au service du citoyen et qu'elle ne porte pas atteinte à l'identité humaine, aux droits de l'homme ou à la vie privée. [57]

4.3 Les types de prestations [58]

Il existe deux types d'interventions qui prédominent en matière d'externalisation du tiers payant :

- La première consiste à « prendre la main à distance » en se connectant sur le système informatique de l'officine depuis la société. Ainsi, le prestataire assure le suivi du paiement et le règlement des rejets. Il effectue le paramétrage des nouveaux organismes primaires et complémentaires et la mise à jour des bases de données.

- L'autre forme d'intervention vise à déléguer au sein de la pharmacie une personne, salariée par le prestataire, et dont la mission va être de suivre les opérations liées au tiers payant. Cette personne intervient de façon régulière, en général quelques heures par semaine.

5. Les délais de paiements

Les délais de paiement pour les pharmacies envers leurs fournisseurs ont été diminués de 2009 à 2011. En effet, la loi de modernisation de l'économie de 2008 a prévu une réduction des délais sur cette période de trois ans par la signature d'accords interprofessionnels.

Ces accords, validés par le conseil de la concurrence de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), ont été promulgués sous forme de décrets :

- Décret n°2009-1144 du 22 septembre 2009 (« JO » du 24) sur les délais de paiement dans le domaine de la médication officinale,
- Décret n°2009-1169 du 1^{er} octobre 2009 (« JO » du 3) sur les compléments alimentaires.

La loi stipule qu'à partir de 2011, les délais légaux de paiement sont de 45 jours fin de mois (c'est à dire que le paiement doit avoir lieu à la fin du mois suivant les 45 jours après la date de la facture), ou de 60 jours à partir de la date de facture. Ces délais s'appliquent aux commandes directes conclues avec les laboratoires. Les commandes effectuées chez les grossistes-répartiteurs ne sont pas concernées : elles sont payables, pour la plupart, dans un délai de 30 jours fin de mois. [59]

6. Le vol

6.1 Les chiffres

Selon une enquête effectuée en février 2009 par l'institut BVA, les pertes liées au vol ont coûté au total 476 millions d'euros aux officines. Ces pertes représentent 1,36 % du chiffre d'affaires et coûtent en moyenne 18 653 € aux officines. Ce taux est proche de celui observé sur le secteur de la distribution tous circuits confondus (1,4 %). De plus, ces pertes sont en hausses de 13 % par rapport à 2007. [60]

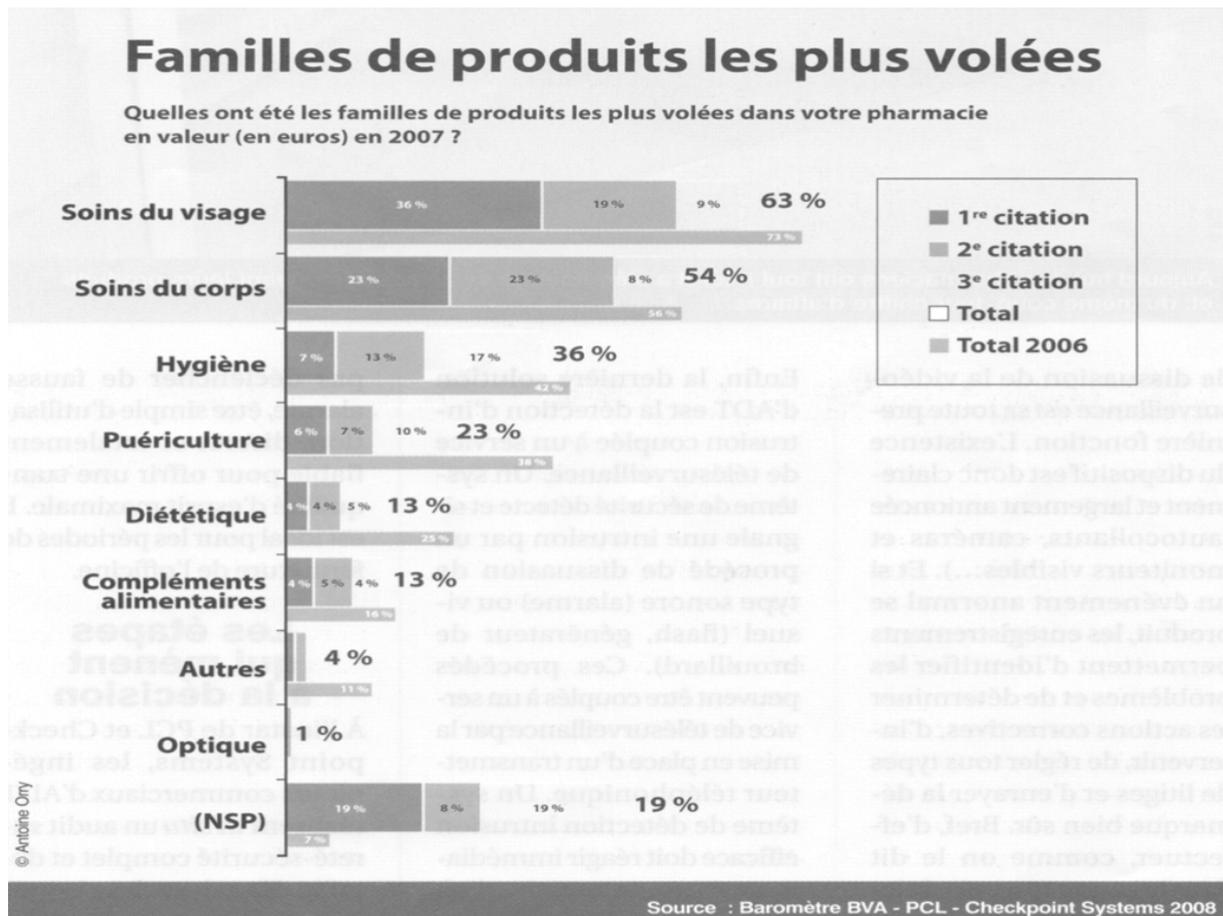


Figure 3 : les familles de produits les plus volées en 2008 [60]

On voit sur la figure 3 que l'immense majorité des vols concerne les produits de parapharmacie disponibles en libre accès, et donc particulièrement exposés. Les produits les plus concernés sont les soins du visage, les soins du corps, d'hygiène et de puériculture. Ce sont des produits de marque, de petites tailles et à forte valeur ajoutée.

Plus le chiffre d'affaires de l'officine est importante, plus le pourcentage de vol augmente ; l'équipe officinale doit donc être d'autant plus vigilante. [60]

Seules 5 % des officines françaises sont équipées de systèmes de protection, ce qui est extrêmement peu. [61]

6.2 Mise en place d'un système de surveillance [62]

Un système de surveillance a un effet dissuasif et détecte immédiatement les articles dérobés. Ainsi, le personnel est libéré des tâches de surveillance et peut se mettre entièrement au service de la clientèle.

L'inconvénient principal de cette mise en place réside dans le prix, avec un investissement total compris entre 3 500 € et 25 000 € selon la taille de l'officine et le niveau de sécurité choisi.

Quatre étapes sont indispensables pour décider si une officine a besoin d'un système de surveillance et peut rentabiliser l'investissement :

- tout d'abord, le titulaire réalise une étude quantitative de la démarque inconnue au sein de l'officine,
- ensuite, il définit les équipements nécessaires en fonction de la configuration des lieux,
- puis, il calcule le retour possible sur investissement en comparant le coût de l'équipement par rapport aux pertes annuelles liées aux vols,
- enfin, il prend une décision et choisit les modalités de financement.

Conclusion

Dans le contexte économique actuel, le pharmacien, chef d'entreprise, doit être :

- un homme dont l'art est de délivrer et de conseiller avec professionnalisme,
- un commercial qui possède un bon contact client, générateur de fidélité et de confiance,
- un bon manager qui sait faire progresser son équipe sur le plan qualitatif,
- un bon directeur financier qui sait acheter, tenir un budget, étudier les prix justes et équilibrer sa gestion financière.

Si une de ces aptitudes lui manque, le pharmacien doit s'appuyer sur ses collaborateurs ou sur un conseil extérieur.

Le pharmacien titulaire est un gestionnaire de ressources humaines qui encadre une équipe officinale employée par le biais de contrats dont le plus courant est le contrat à durée indéterminée dans lequel le titulaire s'engage sur le long terme avec le salarié. Le titulaire peut aussi s'engager sur une période plus courte grâce au contrat à durée déterminée. L'équipe officinale peut suivre des formations qui sont subventionnées par l'OPCA PL pour les salariés et le FIF PL pour le titulaire. Le titulaire doit aussi connaître les modalités de congés de ses salariés, ces derniers disposant de cinq semaines par an dont quatre doivent être prises entre le 1^{er} mai et le 31 octobre. Le licenciement est une décision difficile et nécessite une procédure lourde au bout de laquelle le titulaire devra souvent payer une indemnité allant jusqu'à plusieurs mois de salaire.

Le titulaire est un responsable des achats, il peut déléguer à son équipe la responsabilité des commandes, cependant il doit toujours en obtenir un compte-rendu. Une officine est approvisionnée par différents fournisseurs, le plus important étant le grossiste répartiteur qui met à sa disposition un répertoire complet de produits pharmaceutiques avec un délai de livraison de 24 heures maximum. Les génériqueurs sont choisis parmi ceux qui proposent le catalogue de molécules le plus complet. De plus, ils feront bénéficier le titulaire d'une remise de 17 %. Enfin, le titulaire a la possibilité de travailler directement avec les laboratoires fournissant les médicaments vignettés, les produits de parapharmacie ou les médicaments OTC pour atteindre les remises maximales.

L'amélioration des ventes passe par des prix adaptés à la clientèle et en adéquation avec la concurrence. Le titulaire peut utiliser, pour cela, son logiciel informatique qui lui fournit les

prix moyens constatés dans son secteur d'activité. Les ventes sont aussi conditionnées par l'organisation de l'officine où cohabitent des zones chaudes à fort potentiel et des zones froides moins attractives pour la clientèle. Ces zones froides sont à valoriser d'où la nécessité de prévoir un agencement efficace grâce à un bon éclairage et une bonne visibilité des spécialités de l'officine. Pour communiquer vers l'extérieur, le titulaire doit tirer profit de sa vitrine, à renouveler au minimum à chaque changement de saison, souvent grâce à l'appui des laboratoires pour le matériel nécessaire à la mettre en place.

Il est possible, au sein d'une officine, de développer de nouvelles activités qui doivent toujours être dans la continuité du métier de pharmacien. Ces activités se situent dans le même local commercial que l'officine. La mise en place d'une nouvelle activité est à évaluer au préalable pour qu'elle corresponde à l'officine et aux attentes de la clientèle. Quelque soit le choix dans l'agencement ou dans la spécialisation, le titulaire doit créer une identité propre à son officine.

En comptabilité, un bulletin de paie se conserve cinq ans, période pendant laquelle le salarié peut réclamer un salaire impayé et le titulaire, un trop perçu. Récompenser un salarié pour son travail est une méthode de plus en plus répandue. Cette récompense peut se concrétiser par une augmentation de salaire irréversible, une prime dont les modalités sont bien définies ou un intéressement qui est la solution la plus difficile à mettre en place. L'intéressement résulte d'une procédure stricte auprès de la DDTEFP et de l'URSSAF. Cependant, elle est aussi la plus avantageuse financièrement pour l'employeur et pour le salarié.

Le titulaire peut se faire accompagner dans toutes ces démarches par un expert-comptable qui lui apporte un soutien particulier en réalisant les bilans de l'officine. Il réalise aussi les contrats et les fiches de paie des salariés, il contrôle la santé financière de l'officine et établit un budget prévisionnel en cas d'investissement. D'autre part, le titulaire doit connaître les délais de paiement des commandes effectuées auprès de ses fournisseurs : ils sont de 45 jours fin de mois ou de 60 jours date de facture. Dans le cas du grossiste répartiteur, ce délai est généralement de 30 jours.

Pérenniser son officine dans le temps est le souhait de chaque titulaire. Aussi, le pharmacien titulaire d'une officine doit adopter les comportements favorisant la réussite de son entreprise et éviter ceux qui conditionnent son échec. La presse professionnelle est un accompagnateur de choix pour le titulaire dans l'apprentissage et l'amélioration de ses connaissances en gestion. Elle lui permet aussi d'être au courant de l'actualité et des dernières évolutions de la

profession grâce à des publications hebdomadaires ou mensuelles. Le titulaire peut ainsi prendre ses décisions en disposant des informations les plus récentes.

Entre la diminution des marges bénéficiaires, entraînant de nouvelles difficultés financières, et la pression des patients souhaitant une baisse de prix et une hausse des services, il faut en permanence rechercher l'équilibre. Il convient d'analyser les opportunités de développer des activités nouvelles dont il faut vérifier la rentabilité. Les frais de personnel représentent une partie importante de la marge bénéficiaire, c'est une variable à maîtriser de façon rigoureuse. Cette variable doit pouvoir répondre à la question : combien d'ordonnances peut-on servir par jour dans des conditions de sécurité optimale, avec un contact client apprécié ?

Si le pharmacien envisage des investissements dans certains domaines tels que les maisons de retraite ou le matériel médical, il doit toujours le faire avec humilité et prudence, en s'attachant les services de professionnels compétents. Et surtout, il ne doit jamais s'éloigner de son métier de pharmacien, tout en sachant le faire évoluer au gré des contraintes économiques, mais aussi en tirant bénéfice des nouvelles opportunités, comme par exemple, les nouvelles missions définies par la loi HPST (Hôpital Patient Santé Territoire).

Bibliographie

6. SABARLY François. Le quotidien du pharmacien, n°2583, 02 juin 2008, page 21
9. PICHARD Anne-Sophie. Le quotidien du pharmacien, n°2515, 17/09/2007, page 23
16. SABARLY François. Le quotidien du pharmacien, n°2504, 05 juillet 2007, page 10
17. Code du travail, article L.3141-19
18. CLERC Clémence. Pharma, n°35, juin 2008, pages 60-62
23. FELLMANN Anne. Pharma, n°28, novembre 2007, pages 34-35
24. FELLMANN Anne. Pharma, n°28, novembre 2007, page 37
25. Le moniteur des pharmacies, n°2784, 13 juin 2009, page 39
26. FELLMANN Anne. Pharma, n°28, novembre 2007, page 38
28. Avenant 2003-07-07 art. 2 BO conventions collectives 2003-32 étendu par arrêté du 6 octobre 2003, JORF 15 octobre 2003
29. Le quotidien du pharmacien, n°2565, 27 mars 2008, pages 26-27
30. LONGEARD Céline. Le quotidien du pharmacien, n°2586, 16 juin 2008, page 22
33. Le quotidien du pharmacien, n°2570, 14 avril 2008, page 17
34. LONGEARD Céline. Le quotidien du pharmacien, n°2571, 17 avril 2008, page 14
35. PORTES Emmanuelle. Pharma, n°35, juin 2008, page 6
36. LIOZON, Solange, et FONTENEAU Jean-Marie. Législation gestion, Edition Porphyre, 2008, pages 94-95
37. ALBAN Gaëlle. Impact pharmacien, n°201, 23 avril 2008, page 27
38. Le quotidien du pharmacien, n°2484, 23 avril 2007, pages 13-14
40. Pharma, n°38, novembre 2008, pages 70-73
41. PORTES Emmanuelle. Pharma, n°35, juin 2008, pages 30-33

42. LONGEARD Céline. Le quotidien du Pharmacien, n°2689, 28 septembre 2009, pages 20-21
43. Le quotidien du pharmacien, n°2621, 01 décembre 2008, pages 21-23
44. BERARD, Stéphanie, et François SILVAN. Le moniteur des pharmacies, n°2798, cahier 2, 17 octobre 2009, pages 8
45. BERARD, Stéphanie, et François SILVAN. Le moniteur des pharmacies, n°2798, cahier 2, 17 octobre 2009, pages 9-10
46. BERARD, Stéphanie, et François SILVAN. Le moniteur des pharmacies, n°2798, cahier 2, 17 octobre 2009, pages 11
48. RIZOS Fabienne. Le moniteur des pharmacies, n°2786, cahier 1, 4 juillet 2009, page 38
49. Le moniteur des pharmacies, n°2781, cahier 2, 23 mai 2009, pages 4-5
50. Le moniteur des pharmacies, n°2781, cahier 2, 23 mai 2009, pages 6-7
51. Le moniteur des pharmacies, n°2781, cahier 2, 23 mai 2009, pages 12-13
52. Le moniteur des pharmacies, n°2781, cahier 2, 23 mai 2009, pages 14-15
53. REMOLEUR Morgan. Pharma, n°34, mai 2008, pages 78-80
54. SABARLY François. Le quotidien du Pharmacien, n°2486, 30 avril 2007, page 18
56. SIGOT Françoise. Le moniteur des pharmacies, n°2860, cahier 1, 18 décembre 2010, pages 32-33
57. SABARLY François. Le quotidien du Pharmacien, n°2697, 29 octobre 2009, page 26
58. Institut BVA pour le compte des sociétés PCL et Checkpoint Systems en 2008
59. Pharma, n°34, mai 2008, pages 33-38
60. Le moniteur des pharmacies, n°2765, cahier 1, 07 février 2009, pages 32

Sites internet consultés

1. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/contrat-travail.htm>
2. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/contrat-trav-dur-indeterminee.htm>
3. <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-a-duree-determinee-cdd,979.html>
4. <http://www.cfapharmacie.com/acces-formation-officine.asp>
5. <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-d-apprentissage,991.html>
7. <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-de-professionnalisation,992.html>
8. <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F1643.xhtml>
10. <http://opcapl.com/services/actions-financees.asp#I0000e7e4>
11. http://www.opcapl.com/services/iso_album/fiche_dispositifs_pharmacies.pdf
12. http://www.fifpl.fr/pages/consulter.php?naf_id=14
13. <http://www.fifpl.fr/pages/procedure.php>
14. <http://www.wk-pharma.fr/outils/html/formation-continue-conventionnelle/3,3.1/3.1/organisme-formation-salarie-officine.html>
15. <http://www.ogpharma.fr/vademecum.php>
19. http://www.infotravail.com/retraite_depart.php
20. <http://www.service-public.fr/actualites/001900.html>
21. <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/retraite,123/le-depart-a-la-retraite,1782/la-mise-a-la-retraite-d-un-salarie,11594.html>

22. <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/retraite,123/le-depart-a-la-retraite,1782/le-depart-volontaire-a-la-retraite,11593.html>
27. <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/licencierement/indemnite-legale-licencierement.html>
31. « Les perspectives du marché des médicaments génériques en France à l'horizon 2010 » publiée par la société d'expertise et de conseil Eurostaf, filiale du groupe Les Echos. Informations sur le site www.eurostaf.fr
32. http://www.pharmag.fr/front/donnees/metiers_de_la_pharmacie
39. <http://www.wk-pharma.fr/outils/static.php?template=vitrines.html>
47. <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/remuneration,113/le-bulletin-de-paie,1026.html>
55. <http://www.juritravail.com/lexique/Tierspayant.html>
61. <http://www.cnil.fr/la-cnil/>
62. http://www.bva.fr/fr/sondages/les_vols_dans_les_pharmacies_augmentent.html

Annexes

Annexe 1 : barème de rémunération des employés en pharmacie d'officine

Coefficient	Taux horaire brut	qualification
100	9 €	Aucune
130	9.02 €	
140	9.06 €	
160	9.14 €	
230	9.43 €	BP* de préparateur en pharmacie
300	12.29 €	
330	13.52 €	
400	16.39 €	Docteur en Pharmacie
430	17.62 €	
500	20.49 €	
600	24.59 €	

*BP=Brevet Professionnel

Annexe 2 : formations prioritaires de l'OPCA PL au 17/02/2011

☛ Formations prises en charge définies comme prioritaires par la branche professionnelle

Thèmes	Durée maximale de formation prise en charge	Pédagogie prise en charge (HT) plafonnée à	Prise en charge forfaitaire des salaires	Prise en charge frais annexes
• Actions de développement des compétences				
Délivrance du médicament Grandes pathologies, Pharmacologie, Médicaments génériques, Phytothérapie, Pharmacie vétérinaire, Iatrogénie médicamenteuse, Médication appliquée à l'officine, Dermatologie appliquée à l'officine, Homéopathie, Maintien et soins à domicile, Diététique et nutrition	de 2 à 4 j	200 €/j	10 €/h	oui *
Stages relatifs à l'activité pharmaceutique Grandes pathologies, Pharmacologie, Médicaments génériques, Pharmacie vétérinaire, Médication appliquée à l'officine, Dermatologie appliquée à l'officine, Homéopathie, Maintien et soins à domicile, Diététique et nutrition, Médicaments sortis de la réserve hospitalière, Médicaments à prescription particulière, Qualité de la délivrance, Législation pharmaceutique	1 j	200 €/j	non	oui *
Formation du pharmacien responsable assurance qualité	1 j	250 €/j	non	oui *
Cycles longs de spécialisation	18 j	200 €/j	10 €/h	oui *
Pour les salariés ne pouvant pas bénéficier d'une période de professionnalisation				
BP Préparateur en pharmacie	800 h + 40 h si révision	9,15 €/h	10 €/h	non
Diplômes universitaires spécialisation pharmaceutique	170 h	20 €/h	10 €/h	oui *
CQP dermo-cosmétique pharmaceutique	280 h	13 €/h	10 €/h	oui *

Annexe 3 : formations non-prioritaires de l'OPCA PL au 17/02/2011

Formations prises en charge interprofessionnelles, non prioritaires

Thèmes	Durée maximale de formation prise en charge	Pédagogue prise en charge (HT) plafonnée à	Prise en charge forfaitaire des salaires	Prise en charge frais annexes
• Développement des compétences				
Autres formations non-prioritaires Aromathérapie, Botanique, Mycologie Activités de conseil (hygiène, ...)	de 1 à 4 j	200 €/j	non	oui *
Bureautique*	3 j par module	200 €/j	non	non
Internet, outlook *	2 j	200 €/j	non	non
Merchandising	1 j	200 €/stage	non	non
Négociation des achats	2 j	200 €/j	non	non
Management, comptabilité générale	4 j	200 €/j	non	non
Langues *	40 h	20 €/h	non	non
Langues - perfectionnement anglais (expertise technique, juridique, médicale de haut niveau)	150 h	40 €/h	non	non
Secourisme, AFGSU	21 h	25 €/h	non	oui *
Formations diplômantes et/ou de spécialisation < niveau bac + 2	1 200 h	9,15 €/h	non	non
Formations diplômantes et/ou de spécialisation > niveau bac + 2	600 h	20 €/h	non	non
Formation à l'encadrement de haut niveau (management, contrôle de gestion, gestion des RH)	5 j	360 €/j	non	non
Formation des personnes les moins qualifiées : acquisition de savoirs fondamentaux de base	40 h	20 €/h	oui	oui *
Accompagnement VAE		1 450 € / dossier	non	non

Annexe 4 : barème de prise en charge des frais annexes par l'OPCA PL au 17/02/2011

Barèmes de prise en charge

Plafond de prise en charge des frais annexes

- **Déjeuner** : 15 €
- **Nuitée** (incluant dîner et petit déjeuner) : 85 €
(pas de prise en charge de nuitée en dessous de 200 km A/R)
- **Déplacement** : 0,20 €/km
pour le parcours entreprise-centre de formation.
Prise en charge de la totalité des frais kilométriques, si la distance est supérieure à 30 km A/R.
- **Stage d'une demi-journée**
pas de prise en charge des frais de repas
- **Déplacement DOM-Métropole**
sur la base d'un billet d'avion classe économique et sur présentation d'un justificatif

Annexe 5 : formations prise en charge par le FIF PL d'après le site www.fifpl.fr

Les Formations Prioritaires (toute formation liée à la pratique professionnelle) :

- **DIPLÔMES UNIVERSITAIRES** : Diététique et Nutrithérapie, Gérontologie, Homéopathie, Médication, Conseil à l'officine, Maintien à domicile, Mycologie, Orthopédie, Pathologie, Audioprothèse, Optique, Pharmacie clinique, Thérapeutique, Vétérinaire.

- **QUALITE DE L'ACTE PHARMACEUTIQUE** : Officiel, Ordoqual, Endoqual, Qualité acte pharmaceutique, Evaluation de la qualité des soins et de la pratique professionnelle dans le cadre de la Haute Autorité de Santé.

- **SEMILOGIE / PATHOLOGIE** : Pathologies, Maladies cancéreuses, Pédiatrie, Dermatologie.

- **THERAPEUTIQUE A L'OFFICINE** : Thérapeutique, Diététique, Phytothérapie, Homéopathie, Médication officinale, Médication familiale, Médicaments à prescriptions restreintes, Prothèses Capillaires, Cosmétiques, Dermo-cosmétique, Gynécologie, Pharmacologie.

- **ORTHOPEDE** : Véhicules pour handicapés physiques, Orthèses, Thermoformables.

- **VETERINAIRE.**

- **PRISE EN CHARGE DU PATIENT** : Maintien à domicile, Intégration du Pharmacien dans un réseau, Dossier Pharmaceutique (demi-journée), Education Thérapeutique du Patient.

- **MYCOLOGIE.**

- **LEGISLATION PHARMACEUTIQUE LIEE A L'ACTE.**

Les Formations Non Prioritaires (toute formation relative à l'exercice professionnel) :

Communication, Gestion, Gestion des Ressources Humaines, Juridique, Langues, Management, Informatique bureautique et Internet, Le pharmacien face aux risques.

DEMANDE D'IMPRIMATUR

Date de soutenance : 05 juillet 2011

**DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR
EN PHARMACIE**

présenté par HANSER Thiébaud

Sujet : Divers aspects de la gestion d'une officine de pharmacie. Etude bibliographique réalisée à partir de la presse professionnelle.

Jury :

Président : Mme BENOIT Emmanuelle, Maître de Conférences

Directeur : Mme BENOIT Emmanuelle, Maître de Conférences

Juges : Mme PAULUS Francine, Maître de Conférences,
Doyen

M. NOEL Florent, Pharmacien
M. LAVIGNE Bruno, Pharmacien

Vu,

Nancy, le 6/6/11

Le Président du Jury

Le Directeur de Thèse

Benoit

Mme BENOIT

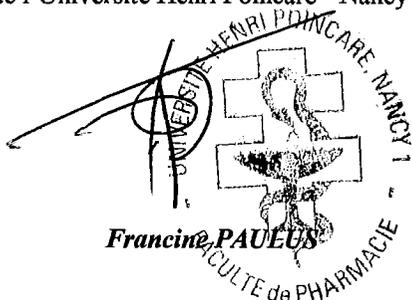
Benoit

Mme BENOIT

Vu et approuvé,

Nancy, le 10 juin 2011

Doyen de la Faculté de Pharmacie
de l'Université Henri Poincaré - Nancy 1,



Vu,

Nancy, le

Le Président de l'Université Henri Poincaré - Nancy 1,

Pour le Président
et par Délégation,
La Vice-Présidente du Conseil
des Etudes et de la Vie Universitaire,

Jadelle Allard
C. CARDON-LEFINANCE

N° d'enregistrement : 3654

N° d'identification :

TITRE

**Divers aspects de la gestion d'une officine de pharmacie.
Etude bibliographique réalisée à partir de la presse professionnelle.**

Thèse soutenue le 05 juillet 2011

Par Thiébaud HANSER

RESUME :

Une officine de pharmacie nécessite de multiples compétences en gestion. Le titulaire est un gestionnaire de ressources humaines encadrant une équipe officinale. Il doit maîtriser les différents contrats, les congés, les formations possibles, les modalités de licenciement et de mise à la retraite.

Le titulaire gère, selon l'actualité et les saisons, les commandes auprès des différents fournisseurs et doit en connaître les remises.

La vente nécessite des connaissances en politique de prix, qui doivent être adaptées à la clientèle, et en merchandising, qui sont conditionnées par l'agencement et l'existence de zones chaudes et froides. Le titulaire doit valoriser son espace de vente. Il peut aussi développer de nouvelles activités qui seront dans la continuité du métier de pharmacien.

La gestion financière et la comptabilité ont une place de plus en plus importante dans les officines de pharmacie. Le titulaire détermine les primes versées au personnel en fonction de ses moyens et de ses objectifs. Il doit aussi connaître les différents délais de paiement afin de maintenir la bonne santé de sa trésorerie. Il peut toutefois s'appuyer sur l'aide d'un expert comptable qui intervient dans de multiples domaines : comptabilité, gestion, droit et finance.

MOTS CLES : - Gestion du personnel officinale
- Achat et vente de produits en officine
- Merchandising

Directeur de thèse	Intitulé du laboratoire	Nature
<u>Mme Emmanuelle BENOIT</u>	<u>Communication et santé</u>	Expérimentale <input type="checkbox"/> Bibliographique <input checked="" type="checkbox"/> Thème <input checked="" type="checkbox"/>

Thèmes

1 – Sciences fondamentales
3 – Médicament
5 - Biologie

2 – Hygiène/Environnement
4 – Alimentation – Nutrition
⑥ – Pratique professionnelle