LE COÛT HORAIRE MARGINAL DE FONCTIONNEMENT DE L'OFFICINE

La question du coût horaire d'ouverture d'une officine est cruciale pour la gestion économique des pharmacies. Elle permet d'évaluer la rentabilité des plages horaires, d'optimiser les ressources humaines et de prendre des décisions stratégiques sur les horaires d'ouverture.

Par Frédéric Petitdemange, expert-comptable associé, Cabinet Yzico

Est-il vraiment utile d'ouvrir jusqu'à 20 heures, entre midi et quatorze heures, le samedi toute la journée, etc. ? Bien souvent, cette question n'est pas posée, la force de l'habitude prend le dessus et aucune analyse précise n'est réellement menée sur ce thème. Pourtant, le service offert doit être mis en perspective avec son coût, comme dans toute entreprise.

Dans certains secteurs, les plages horaires d'ouverture sont imposées, notamment dans les galeries de centre commercial où la pharmacie n'a pas le choix et doit synchroniser ses horaires avec ceux du Centre. Le coût horaire d'ouverture varie ainsi selon la localisation, zone urbaine, zone rurale et la taille de l'officine.

Il est toutefois possible de définir un « coût standard » d'ouverture, à aménager ensuite en fonction de ses propres critères économiques. Nous raisonnons ici en termes de « coût marginal », c'est-à-dire le coût supplémentaire engendré par l'ouverture, pour une heure de plus.

Rappelons que les principaux ratios de gestion d'une officine sont la marge et l'excédent brut d'exploitation (EBE). Le groupement d'experts-comptables CGP publie chaque année un recueil de statistiques utile pour défini le profil d'une pharmacie de référence.

En voici une synthèse, comprenant une analyse de la pharmacie rurale et de la pharmacie urbaine.

EN K€	TOUTES		RURALES		URBAINES	
Chiffre d'affaires	*2 511*		*2 342*		*2 194*	
Marge globale	711	100,0 %	656	100,0 %	615	100,0 %
Frais généraux	128	18,0 %	108	16,5 %	115	18,7 %
(dont loyer immeuble)	33	4,6 %	28	4,3 %	30	4,9 %
Impôts et taxes	10	1,4 %	9	1,4 %	10	1,6 %
Frais de personnel	276	38,8%	242	36,9 %	242	39,3 %
Cotisations titulaire	43	6,0 %	42	6,4 %	41	6,7 %
EBE	254	35,7 %	255	38,9 %	207	33,7 %

Les frais généraux sont par nature peu variables, le loyer, les primes d'assurances, les honoraires, par exemple, sont généralement stables sur plusieurs années. Seules quelques charges sont liées au temps d'ouverture de l'officine : éclairage, chauffage/climatisation, équipements électriques, etc.

Ces frais généraux variables consomment au plus 1 % de la marge globale.

Le poste le plus important venant ensuite est le coût de l'équipe officinale.

Pour déterminer le coût standard d'une heure d'ouverture, il faut en premier lieu se référer à la réglementation, qui impose la présence continue d'un Docteur en pharmacie au comptoir.
Une équipe efficace sera ainsi composée d'un pharmacien, titulaire ou adjoint et d'un préparateur.

Prenons une équipe «type», composée d'un adjoint positionné au coefficient 550 de la convention collective des pharmacies d'officine et d'un préparateur positionné au coefficient 280.
Tous deux avec une ancienneté moyenne de 6 ans, donc une prime de 6 % de leur rémunération brute de base.

Pour un temps complet, comprenant les congés payés et les primes conventionnelles, ces deux personnes représentent un coût mensuel de :

EMPLOI	COEFF.	BRUT	PRIME	TOTAL BRUT	CHARGES PATRONALES	TOTAL CHARGÉ
Adjoint	550	4 350	261	4 611	2 004	6 616
Préparateur	280	2 215	133	2 348	729	3 076

Ce qui, ramené à l'heure travaillée, donne :

EMPLOI	COÛT HORAIRE
Adjoint	50
Préparateur	23

L'équipe minimale permettant d'ouvrir l'officine revient ainsi à 73 € de l'heure.
Ajoutons les frais généraux variables et retenons un montant de 75 € de l'heure supplémentaire d'ouverture.
Ensuite, l'équation est simple, une heure d'ouverture doit générer un chiffre d'affaires et une marge supérieure au coût horaire, pour être rentable.
Selon les plus récentes études CGP, les deux zones, rurales et urbaines, présentent une marge moyenne de 28,03 % du CA.
Le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour couvrir les frais supplémentaires d'ouverture pendant une heure est ainsi de l'ordre de 270 € HT, la marge minimale requise étant de 75 €.
Tout logiciel de gestion de l'officine performant est capable de fournir l'information nécessaire, fréquentation, panier moyen et marge dégagés sur chaque créneau horaire de la journée.
Au-delà de ce chiffre de référence, des paramètres externes et propres à chaque officine doivent être pris en compte. Le patient rural est par exemple moins habitué que le patient urbain aux fortes amplitudes horaires. Ce dernier passera plus facilement d'une pharmacie à l'autre, c'est souvent la motivation première de l'augmentation des plages horaires d'ouverture en ville.
Avec la demande croissante de services de santé accessibles en dehors des horaires classiques, téléconsultations par exemple, connaitre son coût horaire marginal d'ouverture est essentiel pour le pharmacien. Les calculs faits ci-avant lui permettent de prendre des décisions éclairées.