



HAL
open science

La reprise d'une officine pharmaceutique

Alexandre Noble

► **To cite this version:**

Alexandre Noble. La reprise d'une officine pharmaceutique. Sciences pharmaceutiques. 2021. dumas-03246547

HAL Id: dumas-03246547

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03246547>

Submitted on 2 Jun 2021

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.

THESE

PRESENTEE ET PUBLIQUEMENT SOUTENUE DEVANT
LA FACULTE DE PHARMACIE DE MARSEILLE

Le 12 mai 2021

PAR

Mr Noble Alexandre

Né le 22 février 1993 à Pertuis

EN VUE D'OBTENIR

LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

La reprise d'une officine pharmaceutique

JURY :

Président : Pr. Grimaldi Frédérique

Membres : Dr. Lamy Edouard

Mr. Baldo Nicolas

THESE

PRESENTEE ET PUBLIQUEMENT SOUTENUE DEVANT
LA FACULTE DE PHARMACIE DE MARSEILLE

Le 12 mai 2021

PAR

Mr Noble Alexandre

Né le 22 février 1993 à Pertuis

EN VUE D'OBTENIR

LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

La reprise d'une officine pharmaceutique

JURY :

Président : Pr. Grimaldi Frédérique

Membres : Dr. Lamy Edouard

Mr. Baldo Nicolas

27 Boulevard Jean Moulin – 13385 MARSEILLE Cedex 05
Tel. : 04 91 83 55 00 – Fax : 04 91 80 26 12

ADMINISTRATION :

<i>Doyen :</i>	Mme Françoise DIGNAT-GEORGE
<i>Vice-Doyens :</i>	M. Jean-Paul BORG, M. François DEVRED, M. Pascal RATHELOT
<i>Chargés de Mission :</i>	Mme Pascale BARBIER, M. David BERGE-LEFRANC, Mme Manon CARRE, Mme Caroline DUCROS, Mme Frédérique GRIMALDI, M. Guillaume HACHE
<i>Conseiller du Doyen :</i>	M. Patrice VANELLE
<i>Doyens honoraires :</i>	M. Patrice VANELLE, M. Pierre TIMON-DAVID,
<i>Professeurs émérites :</i>	M. José SAMPOL, M. Athanassios ILIADIS, M. Henri PORTUGAL, M. Philippe CHARPIOT
<i>Professeurs honoraires :</i>	M. Guy BALANSARD, M. Yves BARRA, Mme Claudette BRIAND, M. Jacques CATALIN, Mme Andrée CREMIEUX, M. Aimé CREVAT, M. Gérard DUMENIL, M. Alain DURAND, Mme Danielle GARÇON, M. Maurice JALFRE, M. Joseph JOACHIM, M. Maurice LANZA, M. José MALDONADO, M. Patrick REGLI, M. Jean-Claude SARI
<i>Chef des Services Administratifs :</i>	Mme Florence GAUREL
<i>Chef de Cabinet :</i>	Mme Aurélie BELENGUER
<i>Responsable de la Scolarité :</i>	Mme Nathalie BESNARD

DEPARTEMENT BIO-INGENIERIE PHARMACEUTIQUE

Responsable : Professeur Philippe PICCERELLE

PROFESSEURS

BIOPHYSIQUE

M. Vincent PEYROT
M. Hervé KOVACIC

GENIE GENETIQUE ET BIOINGENIERIE

M. Christophe DUBOIS

PHARMACIE GALENIQUE, PHARMACOTECHNIE INDUSTRIELLE,
BIOPHARMACIE ET COSMETOLOGIE

M. Philippe PICCERELLE

MAITRES DE CONFERENCES

BIOPHYSIQUE

M. Robert GILLI
Mme Odile RIMET-GASPARINI
Mme Pascale BARBIER
M. François DEVRED
Mme Manon CARRE
M. Gilles BREUZARD
Mme Alessandra PAGANO

GENIE GENETIQUE ET BIOTECHNOLOGIE

M. Eric SEREE-PACHA
Mme Véronique REY-BOURGAREL

PHARMACIE GALENIQUE, PHARMACOTECHNIE INDUSTRIELLE,
BIOPHARMACIE ET COSMETOLOGIE

M. Pascal PRINDERRE
M. Emmanuel CAUTURE
Mme Véronique ANDRIEU
Mme Marie-Pierre SAVELLI

BIO-INGENIERIE PHARMACEUTIQUE ET BIOTHERAPIES
PHARMACO ECONOMIE, E-SANTE

M. Jérémy MAGALON
Mme Carole SIANI

ENSEIGNANTS CONTRACTUELS

ANGLAIS

Mme Angélique GOODWIN

DEPARTEMENT BIOLOGIE PHARMACEUTIQUE
Responsable : Professeur Françoise DIGNAT-GEORGE

PROFESSEURS

BIOLOGIE CELLULAIRE

M. Jean-Paul BORG

HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE

Mme Françoise DIGNAT-GEORGE
Mme Laurence CAMOIN-JAU
Mme Florence SABATIER-MALATERRE
Mme Nathalie BARDIN

MICROBIOLOGIE

M. Jean-Marc ROLAIN
M. Philippe COLSON

PARASITOLOGIE ET MYCOLOGIE MEDICALE, HYGIENE ET
ZOOLOGIE

Mme Nadine AZAS-KREDER

MAITRES DE CONFERENCES

BIOCHIMIE FONDAMENTALE, MOLECULAIRE ET CLINIQUE	M. Thierry AUGIER M. Edouard LAMY Mme Alexandrine BERTAUD Mme Claire CERINI Mme Edwige TELLIER M. Stéphane POITEVIN
HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE	Mme Aurélie LEROYER M. Romaric LACROIX Mme Sylvie COINTE
MICROBIOLOGIE	Mme Michèle LAGET Mme Anne DAVIN-REGLI Mme Véronique ROUX M. Fadi BITTAR Mme Isabelle PAGNIER Mme Sophie EDOUARD M. Seydina Mouhamadou DIENE
PARASITOLOGIE ET MYCOLOGIE MEDICALE, HYGIENE ET ZOOLOGIE	Mme Carole DI GIORGIO M. Aurélien DUMETRE Mme Magali CASANOVA Mme Anita COHEN
BIOLOGIE CELLULAIRE	Mme Anne-Catherine LOUHMEAU

ATER

BIOCHIMIE FONDAMENTALE, MOLECULAIRE ET CLINIQUE	Mme Anne-Claire DUCHEZ
BIOLOGIE CELLULAIRE ET MOLECULAIRE	Mme Alexandra WALTON

A.H.U.

HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE	Mme Mélanie VELIER
----------------------------	--------------------

DEPARTEMENT CHIMIE PHARMACEUTIQUE

Responsable : Professeur Patrice VANELLE

PROFESSEURS

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION	Mme Catherine BADENS
CHIMIE PHYSIQUE – PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES	M. David BERGE-LEFRANC
CHIMIE MINERALE ET STRUCTURALE – CHIMIE THERAPEUTIQUE	M. Pascal RATHELOT M. Maxime CROZET
CHIMIE ORGANIQUE PHARMACEUTIQUE	M. Patrice VANELLE M. Thierry TERME
PHARMACOGNOSIE, ETHNOPHARMACOGNOSIE	Mme Evelyne OLLIVIER

MAITRES DE CONFERENCES

BOTANIQUE ET CRYPTOLOGAMIE, BIOLOGIE CELLULAIRE	Mme Anne FAVEL Mme Joëlle MOULIN-TRAFFORT
CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION	Mme Catherine DEFOORT M. Alain NICOLAY Mme Estelle WOLFF Mme Elise LOMBARD Mme Camille DESGROUAS M. Charles DESMARCHELIER
CHIMIE PHYSIQUE – PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES	M. Pierre REBOUILLON
CHIMIE THERAPEUTIQUE	Mme Sandrine ALIBERT Mme Caroline DUCROS M. Marc MONTANA Mme Manon ROCHE Mme Fanny MATHIAS
CHIMIE ORGANIQUE PHARMACEUTIQUE HYDROLOGIE	M. Armand GELLIS M. Christophe CURTI Mme Julie BROGGI M. Nicolas PRIMAS M. Cédric SPITZ M. Sébastien REDON
PHARMACOGNOSIE, ETHNOPHARMACOLOGIE	M. Riad ELIAS Mme Valérie MAHIOU-LEDDET Mme Sok Siya BUN Mme Béatrice BAGHDIKIAN

MAITRES DE CONFERENCE ASSOCIES A TEMPS PARTIEL (M.A.S.T.)

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION	Mme Anne-Marie PENET-LOREC
CHIMIE PHYSIQUE – PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES	M. Cyril PUJOL
DROIT ET ECONOMIE DE LA PHARMACIE	M. Marc LAMBERT
GESTION PHARMACEUTIQUE, PHARMACOECONOMIE ET ETHIQUE PHARMACEUTIQUE OFFICINALE, DROIT ET COMMUNICATION PHARMACEUTIQUES A L'OFFICINE ET GESTION DE LA PHARMAFAC	Mme Félicia FERRERA

A.H.U.

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION	M. Mathieu CERINO
--	-------------------

ATER

CHIMIE PHYSIQUE – PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES	M. Duje BURIC
---	---------------

DEPARTEMENT MEDICAMENT ET SECURITE SANITAIRE

Responsable : Professeur Benjamin GUILLET

PROFESSEURS

PHARMACIE CLINIQUE	M. Stéphane HONORÉ
PHARMACODYNAMIE	M. Benjamin GUILLET
TOXICOLOGIE ET PHARMACOCINETIQUE	M. Bruno LACARELLE Mme Frédérique GRIMALDI M. Joseph CICCOLINI

MAITRES DE CONFERENCES

PHARMACODYNAMIE	M. Guillaume HACHE Mme Ahlem BOUHLEL M. Philippe GARRIGUE
PHYSIOLOGIE	Mme Sylviane LORTET Mme Emmanuelle MANOS-SAMPOL
TOXICOLOGIE ET PHARMACOCINETIQUE	Mme Raphaëlle FANCIULLINO Mme Florence GATTACECCA
TOXICOLOGIE GENERALE ET PHARMACIE CLINIQUE	M. Pierre-Henri VILLARD Mme Caroline SOLAS-CHESNEAU Mme Marie-Anne ESTEVE

A.H.U.

PHYSIOLOGIE / PHARMACOLOGIE PHARMACIE CLINIQUE	Mme Anaïs MOYON M. Florian CORREARD
---	--

ATER.

TOXICOLOGIE ET PHARMACOCINETIQUE	Mme Anne RODALLEC
----------------------------------	-------------------

CHARGES D'ENSEIGNEMENT A LA FACULTE

Mme Valérie AMIRAT-COMBRALIER, Pharmacien-Praticien hospitalier

M. Pierre BERTAULT-PERES, Pharmacien-Praticien hospitalier

Mme Marie-Hélène BERTOCCHIO, Pharmacien-Praticien hospitalier

Mme Martine BUES-CHARBIT, Pharmacien-Praticien hospitalier

M. Nicolas COSTE, Pharmacien-Praticien hospitalier

Mme Sophie GENSOLLEN, Pharmacien-Praticien hospitalier

M. Sylvain GONNET, Pharmacien titulaire

Mme Florence LEANDRO, Pharmacien adjoint

M. Stéphane PICHON, Pharmacien titulaire

M. Patrick REGGIO, Pharmacien conseil, DRSM de l'Assurance Maladie

Mme Clémence TABELLE, Pharmacien-Praticien attaché

Mme TONNEAU-PFUG, Pharmacien adjoint

M. Badr Eddine TEHHANI, Pharmacien – Praticien hospitalier

M. Joël VELLOZZI, Expert-Comptable

Mise à jour le 23 janvier 2020



Remerciements

A ma directrice de thèse Mme la Pr Grimaldi et à mon jury qui m'ont enseigné avec passion au cours de mes années à la faculté et qui ont donné de leur temps pour la réalisation de ce document

A mes parents et toute ma famille qui me soutiennent tout au long de ma vie chacun à leur manière

A mon soleil Adélie qui illumine tous les jours de son sourire

A mes amis

A ceux qui m'ont fait confiance

Merci



L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

1. INTRODUCTION	12
2. LA PREPARATION DU PROJET DE REPRISE D'ENTREPRISE	13
A. NOTIONS GENERALES SUR L'EXERCICE OFFICINAL	13
B. NOTIONS SUR LA FISCALITE DES PARTICULIERS ET DES ENTREPRISES	18
C. LA STRUCTURE JURIDIQUE D'UNE OFFICINE	21
3. LA RECHERCHE D'UNE ENTREPRISE A REPENDRE	27
A. DES QUESTIONS A SE POSER	27
B. REPENDRE UN FONDS DE COMMERCE OU DES PARTS SOCIALES	28
4. LA RENCONTRE DU CEDANT, LES PREMIERES INFORMATIONS	29
5. LA LETTRE D'INTENTION ET L'ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE	30
6. LA SELECTION DE LA CIBLE : LES DIAGNOSTICS	32
A. PREREQUIS	34
B. LES DIAGNOSTICS DE MOYENS	34
C. LES DIAGNOSTICS D'ACTIVITE	38
D. LE DIAGNOSTIC FINANCIER	53
E. LE DIAGNOSTIC HUMAIN	64
F. LE DIAGNOSTIC JURIDIQUE	73
G. EN BREF	75
7. EVALUATION PREALABLE DE L'OFFICINE	76
8. LE PROTOCOLE D'ACCORD ET L'AUDIT D'ACQUISITION	78
A. LE PROTOCOLE D'ACCORD	78
B. LES AUDITS	78
C. LA GARANTIE D'ACTIF ET DE PASSIF	79
9. LE CHOIX DE LA STRUCTURE JURIDIQUE	81
10. LE BUSINESS MODEL ET LE BUSINESS PLAN	86
A. LE BUSINESS MODEL	86
B. LE BUSINESS PLAN	88
11. LE FINANCEMENT ET LES AIDES A LA REPRISE D'ENTREPRISE	94
A. GENERALITES	94
B. TYPE DE FINANCEMENT	95
C. LES AIDES A L'INSTALLATION	97

D. IMMOBILIER : ACHETER OU LOUER ?	99
12. LES FORMALITES ADMINISTRATIVES ET L'ACTE DE CESSION	100
A. L'ACTE DE CESSION	100
B. DEMARCHES AUPRES DE L'ORDRE	100
C. IMMATRICULATION	103
D. DEMARCHES COMPLEMENTAIRES	103
13. PENSER AU FUTUR	104
A. DEVELOPPEMENT DE L'OFFICINE	104
B. POSSIBILITES DE REGROUPEMENT	104
C. REDUCTION DES COUTS	104
D. AMELIORATION CONTINUE	105
E. PREPARER LA REVENTE	106
14. CONCLUSION	107
15. ADRESSES UTILES	108
16. BIBLIOGRAPHIE	109
17. ANNEXE : LISTE DES FIGURES	117
18. ANNEXE : LISTE DES TABLEAUX	118
19. ANNEXE : ABBREVIATIONS	119

I. INTRODUCTION

Le pharmacien d'officine qui souhaite devenir titulaire est voué à être un entrepreneur en plus d'un professionnel de Santé mais sa formation initiale est pleinement axée sur ses compétences scientifiques et pharmaceutiques. Les procédés de sélection d'entreprise à reprendre, les aspects juridiques et financiers, l'évolution du marché, sont laissés de côté alors qu'ils sont des déterminants du succès du pharmacien titulaire tant au niveau professionnel que personnel. Cela le laisse vulnérable aux écueils de l'entrepreneuriat, en regard de l'investissement en temps et en argent conséquent qui est demandé à un titulaire.

L'acquisition de ces compétences n'a pas pour objet de transformer le professionnel de santé en financier au détriment de la qualité de son conseil. Au contraire, cette thèse a vocation à donner une compréhension globale des principes mis en jeu lors de l'acquisition d'une nouvelle entreprise dans le contexte de l'exercice officinal. Elle est dédiée aux étudiants en pharmacie et à tous les pharmaciens primo-accédants ainsi qu'aux pharmaciens qui souhaiteraient investir avec d'autres pharmaciens.

On y retrouvera une première partie portant sur la préparation du projet de reprise avec des rappels sur des notions nécessaires à la compréhension de la suite du document et à l'élaboration de diagnostics qui permettront la sélection d'une officine à reprendre.

Une fois l'officine sélectionnée il s'agit d'évaluer la possibilité de réalisation du projet. La partie suivante explorera donc plus en détail l'élaboration du projet en fonction des caractéristiques de l'officine repérée et les implications des différentes structures juridiques et des modes de financement disponibles.

Enfin, dans la dernière partie de cette thèse, nous verrons la mise en œuvre du projet d'acquisition et les opportunités à venir pour ce marché qui a connu et connaîtra encore de nombreux changements : nouvelles missions « de proximité », vaccinations, entretiens avec les patients, diagnostics, digitalisation...

2. LA PREPARATION DU PROJET DE REPRISE D'ENTREPRISE

Un projet de reprise d'officine est avant tout un projet personnel, qui engagera le repreneur sur une longue durée, parfois toute sa vie, envers ses clients, ses salariés, ses financeurs et tous les acteurs ayant rendu la reprise possible. Un projet si important doit correspondre au mode de vie fondamental du futur repreneur, à son idéologie. Le pharmacien souhaite-t-il reprendre sa pharmacie de famille ? Souhaite-t-il innover ? Préfère-t-il développer une officine à potentiel ou acquérir une entreprise mature ?

Le projet de reprise de l'officine doit correspondre aux forces que le repreneur est prêt à mobiliser (autant ses atouts et ses compétences que sa capacité de financement des projets) mais aussi à ses faiblesses (il lui faudra une équipe complémentaire).

De nombreux conseils publics, et privés, sont à disposition du futur titulaire pour le guider dans la réalisation de son projet :

- ✎ Avocats, commissaires aux comptes, experts-comptables, banques, ...
- ✎ Les Chambres du Commerce et de l'Industrie, les agences Bpifrance,
- ✎ L'Ordre National des Pharmaciens
- ✎ Les syndicats et les groupements de pharmaciens

Cette partie aborde les bases concernant l'exercice du pharmacien à l'officine. Elles sont essentielles à la bonne compréhension des points qui suivront.

A. NOTIONS GENERALES SUR L'EXERCICE OFFICINAL

La législation concernant le métier de pharmacien est décrite dans le Code de la Santé Publique notamment dans le livre : Professions de la pharmacie et de la physique médicale¹, et dans le cinquième livre à la cinquième partie : Produits de santé².

LE MONOPOLE PHARMACEUTIQUE

Pour exercer en tant que pharmacien, l'individu doit remplir à une obligation de diplôme, de nationalité, et d'inscription à l'Ordre des Pharmaciens (ONP)^{3,4}, lequel possède un pouvoir disciplinaire important, garant de la qualité du système.

Le Code de la Santé Publique réserve au pharmacien « La vente en gros, la vente au détail, y compris par internet, et toute dispensation au public des médicaments ... » ainsi que de certaines plantes médicinales, huiles essentielles, produits à visée diagnostique... Ce monopole est un avantage concurrentiel consenti aux pharmaciens en contrepartie d'un engagement important en faveur de la sécurité du parcours de soins du patient et d'une participation active aux politiques de santé publique (prévention, dépistage, ...). En effet, « Est interdite la vente au public de tous médicaments, produits et objets mentionnés à l'article L. 4211-1 par l'intermédiaire de maisons de commission, de groupements d'achats ou d'établissements possédés ou administrés par des personnes non titulaires de l'un des diplômes, certificats ou autres titres mentionnés à l'article L. 4221-1. »⁵. Les dispositions pénales pouvant être exercées à l'encontre du pharmacien sont décrites dans le même code⁶.

Le monopole pharmaceutique est une entorse aux missions historiques de L'Autorité de la Concurrence⁷. Seule la volonté continue reconnue des pharmaciens d'agir dans le sens de la Santé Publique permet le maintien de celui-ci. Il faut toutefois noter que, depuis 2015, l'Autorité de la Concurrence est chargée de la régulation de professions réglementées juridiques. Il est possible que dans le futur, les professions de Santé soient également régulées par cet organisme, ce qui leur permettrait de ne plus être vues comme antagonistes au développement de l'économie. Dans un document datant de 2013, « l'ONP rappelle que la raison d'être de cet encadrement juridique est la protection de la santé »⁸. Cela se traduit par les pouvoirs conférés au seul pharmacien : détention d'officine pharmaceutique, délivrance de médicament, prise de responsabilités industrielles ou en Santé publique avec mise en jeu du diplôme et possibilités de sanctions pénales.

Le monopole pharmaceutique est l'élément principal différenciant le pharmacien d'autres professionnels des soins.

L'INDIVISIBILITE DE L'EXERCICE ET DE L'EXPLOITATION

Selon le CSP, « L'exploitation d'une officine est incompatible avec l'exercice d'une autre profession »^{9(p2)} et « Le pharmacien, ou la société, doit être propriétaire de l'officine dont il est titulaire »^{10(p11)}, enfin, « doit exercer personnellement sa profession »¹¹.

Il en découle qu'un titulaire d'une officine ne peut occuper le même poste dans une autre officine, quelle que soit sa forme juridique. C'est le principe d'indivisibilité de l'exercice officinal et de l'exploitation de l'officine.

Pour aller plus loin, les pharmaciens peuvent monter « individuellement ou entre eux une société à responsabilité limitée en vue de l'exploitation d'une officine, à la condition que cette société ne soit propriétaire que d'une seule officine (...), et que la gérance de l'officine soit assurée par un ou plusieurs des pharmaciens associés »^{10(p11)}.

Comme nous l'aborderons plus tard, quelle que soit la structure juridique de l'entreprise officinale, il n'est possible d'exercer que dans une unique officine mais il est possible de détenir des participations dans d'autres entités, dans le cadre d'une SEL ou d'une SPF-PL. Il faut noter qu'un pharmacien adjoint exerçant dans l'officine de son titulaire peut acquérir jusqu'à 10% des parts de celle-ci.

OBLIGATION DE SIX MOIS D'EXPERIENCE

Tout pharmacien titulaire doit pouvoir justifier « d'au moins six mois d'une expérience complémentaire en tant que pharmacien adjoint ou en tant que remplaçant dans une officine de pharmacie ». ¹² Cela assure une aisance au comptoir, et surtout un certain niveau de maturité au projet d'acquisition d'officine.

NOMBRE DE PHARMACIENS PAR PART DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Une officine doit employer un certain nombre de pharmaciens, adjoints ou associés, en temps plein, en fonction de son chiffre d'affaires :

Nombre de pharmaciens	Tranche de CA
Un adjoint	> 1 300 000 € et <= 2 600 000 €
Deux adjoints	> 2 600 000 € et <= 3 900 000 €
Un adjoint de plus	Pour chaque tranche de 1 300 000 €

Tableau I : Nombre de pharmaciens par tranche de CA¹³

Des ajustements sont à réaliser pour les pharmacies en dehors de la métropole. L'objectif étant de maintenir un certain niveau de qualité en s'appuyant sur les compétences du pharmacien.

MARCHANDISE REGLEMENTEE

La loi stipule que « Les pharmaciens ne peuvent faire dans leur officine le commerce de marchandises autres que celles figurant sur une liste arrêtée par le ministre chargé de la santé, sur proposition du Conseil national de l'ordre des pharmaciens. »^{14(p24)}. Cela permet de contrebalancer les avantages octroyés par le monopole pharmaceutique et garantit le sérieux des pharmaciens, dans le cadre de la lutte contre le charlatanisme.

LE MAILLAGE TERRITORIAL

En 2017, on constatait en moyenne 33 officines pour 100 000 habitants (ou 3000 habitants pour une officine) et 97% de la population de la métropole dispose d'une officine à moins de 10 minutes en voiture¹⁵.

En 2019, la réorganisation du réseau officinal entraîne une baisse du nombre total d'officine mais il s'agit plus souvent d'une rationalisation du marché sous la forme de regroupements puisqu'on recense toujours 32 (-1) officines pour 100 000 habitants¹⁶.

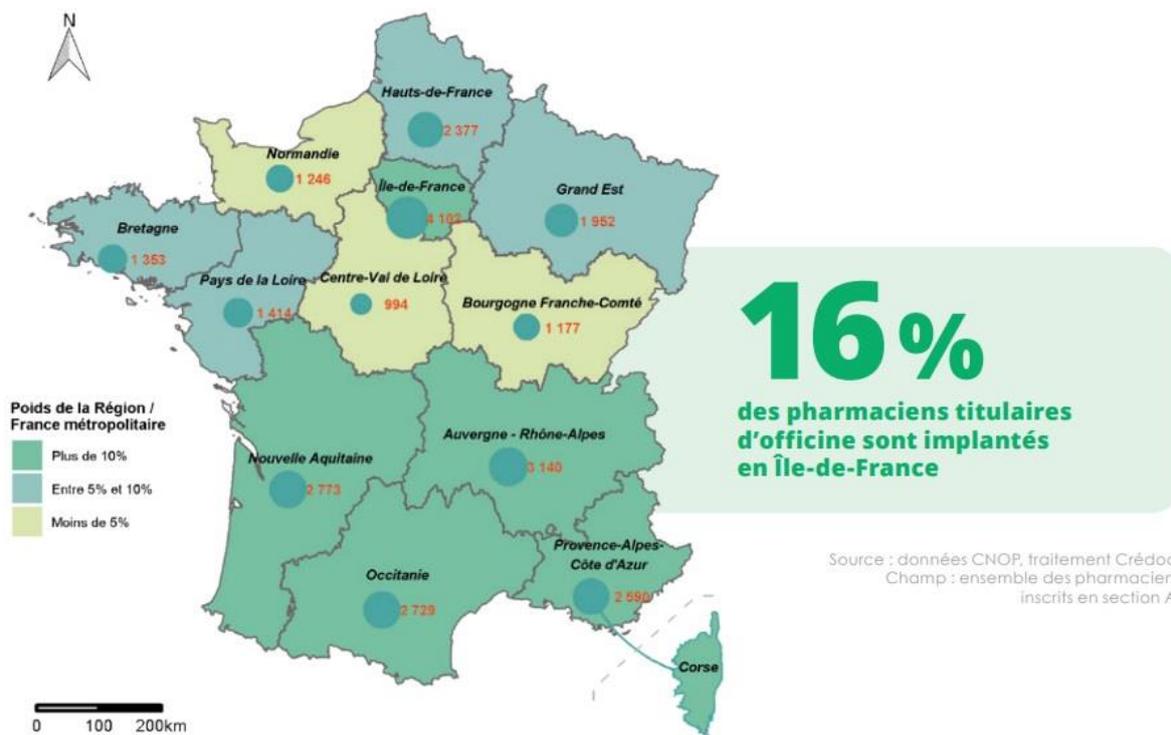


Figure 1 : Nombre de pharmaciens par région 2019¹⁶

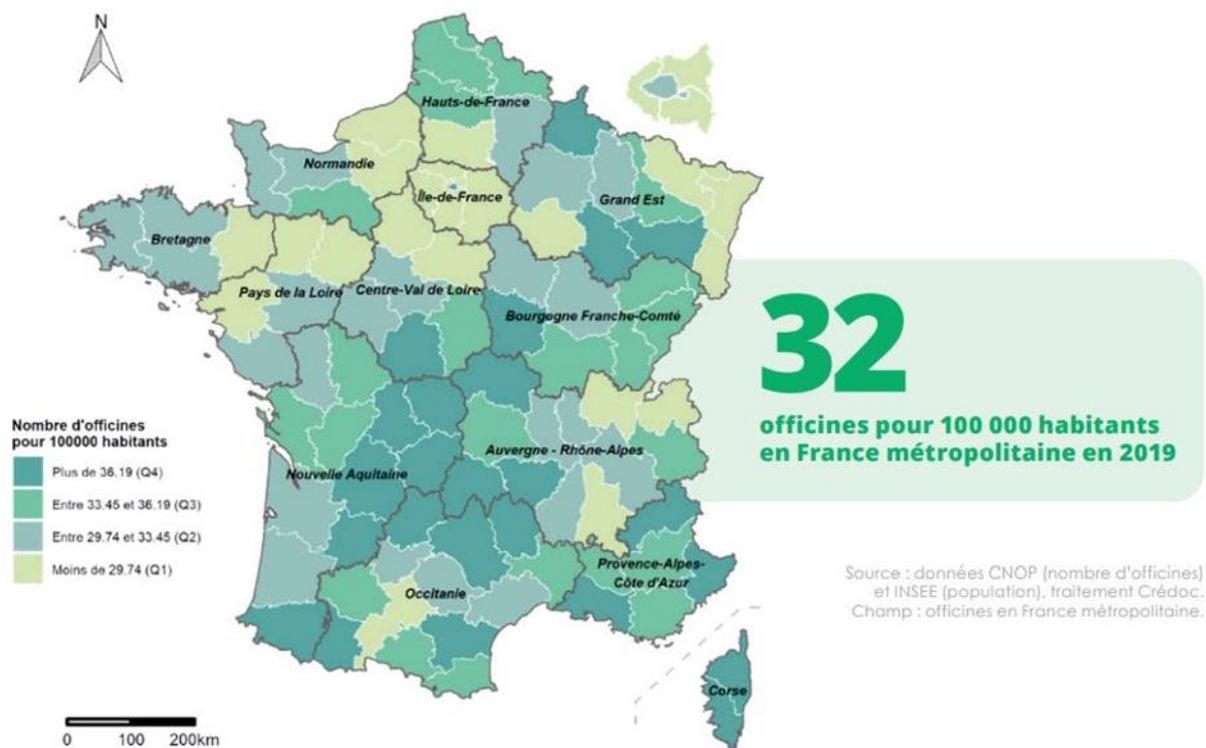


Figure 2 : Densité d'officines 2019¹⁶

On note que 40% des officines sont installées dans 3 régions : PACA, Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et qu'il existe des zones où la densité d'officine n'est pas aussi satisfaisante comme dans le Grand Est ou certains départements du Pays de la Loire. Le manque d'attractivité de ces emplacements pour les pharmaciens doit être pris en compte dans l'élaboration de la politique de Santé Publique pour maintenir l'accessibilité aux soins dans ces régions et éviter la concentration des professionnels dans les grandes villes et les littoraux.

La forte présence sur le territoire et la répartition des officines en fonction de la population est une force pour le pharmacien. Le réseau de distribution permet d'assurer la mission de délivrance du médicament et produits de santé au plus proche de tous les patients du territoire. Cette implantation donne une grande flexibilité à ce réseau pour la mise en place de politiques de santé publique, comme on a pu le voir lors de la mise en place des campagnes de vaccination contre la grippe, ou de la délivrance de masques lors de la crise du Covid-19 par exemple. Toutefois, il faut être vigilant au maintien de ce maillage dans les zones actuellement les moins attractives du territoire.

REMUNERATION SUR PRODUIT REMBOURSE ET MARGE DEGRESSIVE LISSEE

Le prix des médicaments étant réglementé, il prend en compte la rémunération de la pharmacie. Cette marge est calculée par tranche de prix de vente du produit concerné. Elle est amenée à évoluer selon les décrets à venir. En 2020, la MDL sort d'une période de transition, avec un renfort des honoraires. Cette transition a pour objectif de sauvegarder la marge en valeur, en couvrant le pharmacien contre les variations de prix des traitements.

Le pharmacien perçoit en sus de cette marge des honoraires pour chaque boîte délivrée, ainsi que suivant la nature de la prescription, selon le tableau suivant :

MDL sur prix de la boîte	0 € à 1,91 €	10%
	1,92 € à 22,90€	7%
	22,91 € à 150 €	5,5%
	150,01 € à 1930 €	5%
Honoraire par boîte	Toute boîte	1,02 €
	Boîte trimestrielle	1,74 €
Honoraire par ordonnance	Avec un médicament remboursable	0,51 €
	Patient < 3 ans ou > 70 ans	1,58 €
	> 5 médicaments	0,31 €
	Médicaments spécifiques	3,57 €

Tableau II : Marge dégressive lissée¹⁷

TAUX DE TVA ¹⁸

Du fait de la nature diversifiée de son offre, l'officine propose des produits imposables à différents taux de TVA. Les médicaments remboursés sont au taux de 2,10%, les produits de la LPPR sont au taux de 5,5%, les produits de conseil sont au taux de 10%, les produits courants sont au taux de 20%. Le paiement de TVA est exigible dès la distribution du produit même si l'encaissement n'a pas encore été réalisé.

B. NOTIONS SUR LA FISCALITE DES PARTICULIERS ET DES ENTREPRISES

L'IMPOT SUR LE REVENU

L'Impôt sur le Revenu (IR) est payé par les personnes physiques et certains types de personnes morales au titre des traitements et salaires, pensions, revenus fonciers, revenus des bénéficiaires industriels et commerciaux ou des bénéficiaires non commerciaux.

Depuis 2019, l'IR est prélevé « à la source », c'est-à-dire qu'il est payable d'avance en douze échéances, prédictives de l'IR à payer sur l'année en cours, et directement prélevé sur le salaire sans formalité particulière. Le prélèvement donne lieu à une régularisation régulière en cas d'écart avec les prévisions.

L'IR est calculé par tranches sur le revenu fiscal de référence, qui correspond au revenu perçu avec un abattement de 10%, au titre des frais d'activité ¹⁹.

Le revenu imposable est divisé par le nombre de parts fiscales du foyer pour calculer ce qu'on appelle le quotient familial. Un célibataire représente une part, un couple pacsé ou marié représente deux parts, et les enfants représentent des parts supplémentaires. On applique au quotient familial les pourcentages d'imposition en fonction de la tranche. Enfin, on multiplie le montant ainsi obtenu par le quotient familial.

Pour les revenus de 2020 :

Revenu fiscal de référence	Imposition
Jusqu'à 10 064 €	0%
De 10 065 € à 25 659 €	11%
De 25 660 € à 73 369 €	30%
De 73 370 € à 157 806 €	41%
Plus de 157 807 €	45%

Tableau III : Tranches d'Impôt sur le Revenu ¹⁹

	Célibataire	Couple marié
Revenu total	66 000 €	66 000 €
Revenu imposable	60 000 €	60 000 €
Nombre de parts	1	2
Revenu fiscal de référence	60 000 €	30 000 €
Tranche 1 0%	0 €	0 €
Tranche 2 11%	1 715 €	1 715 €
Tranche 3 30%	10 302 €	1 302 €
Tranche 4 41%	0 €	0 €
Tranche 5 45%	0 €	0 €
IR avant application parts	12 017 €	3 017 €
IR Total	12 017 €	6 034 €

Tableau IV : Comparaison du calcul de l'IR en fonction du nombre de parts du foyer

LA CSG/CRDS

La contribution sociale généralisée (CSG) a été créée en 1991 pour financer une partie des dépenses de la Sécurité sociale. La contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) fut créée plus tard en 1996, pour apporter un supplément de fonds au remboursement de la dette de la Sécurité sociale. Ces deux impôts s'appliquent aux traitements et salaires ainsi qu'aux revenus financiers.

Elles sont prélevées directement sur le salaire brut, au taux de 9,2% pour la CSG et 0,5% pour la CRDS²⁰.

LE PRELEVEMENT FORFAITAIRE UNIQUE (PFU) OU FLAT TAX

La loi de finances 2018 a prévu un Prélèvement Forfaitaire Unique de 30% dont 17,2% de prélèvements sociaux et 12,8% d'IR. Ce PFU concerne les revenus financiers en général (dividendes, plus-values mobilières...) bruts sans abattement.

Il est possible d'opter pour le régime réel de l'IR avec abattement de 40% et déduction de 6,8% de la CSG sur les dividendes si cela s'avère plus avantageux. Cela concerne les revenus imposés à 0% ou à 14%²¹.

Certains placements sont exonérés de PFU dans certaines conditions (livret A, PEA...).

L'IMPOT SOCIETE

L'impôt société (IS) est un impôt exigible à une personne morale, suivant sa forme juridique. L'IS est calculé par tranches comme l'IR. L'IS se base sur le résultat fiscal de la société, qui correspond au résultat net avant impôt, auquel est appliqué différents retraitements (abattements ou ajouts de dépenses non déductibles).

Pour les sociétés de moins de 7,63 millions d'€ de chiffre d'affaires en 2021 :

Bénéfices	Imposition
Jusqu'à 38 120 €	0%
De 38 120 € à 500 000 €	15%
Au-delà de 500 000 €	26,5%

Tableau V : Tranches d'Impôt Société²²

Les entreprises réalisant plus de 7,63M€ de CA sont imposées sur le résultat au taux unique de 26,5%

LE CHOIX DU TYPE D'IMPOSITION

La rentabilité de l'entreprise est impactée, ainsi que le bénéfice que le pharmacien peut retirer de l'affaire. Par conséquent, le choix du type d'imposition est essentiel et doit faire partie de l'étude de faisabilité. Il engage l'entreprise sur plusieurs années et de nombreux éléments viennent en modifier l'impact, comme la politique d'investissements. L'impôt a de particulier en ce qu'il n'est pas contrôlable par l'entreprise et qu'il dépend des décisions de politiques publiques. Dans les dernières années, le poids du fisc sur les ménages et les entreprises a diminué progressivement mais cela ne permet pas de présager de l'avenir.

Le dirigeant d'une société à l'IR est imposé sur la totalité de ses bénéfices selon les tranches d'imposition de l'IR. L'entreprise à L'IS en revanche, déduira la rémunération du titulaire non salarié de son résultat comme une charge, ce qui allégera le montant de L'IS à payer. L'entreprise pourra choisir de mettre en réserve le bénéfice net après impôt, ou de verser des dividendes au(x) propriétaire(s). Ceux-ci étant imposés au PFU de 30% sans abattement ni réduction²³.

Dans le cas d'un versement de dividende à une société mère, comme dans le modèle de la holding, l'associé personne morale d'une société qui verse des dividendes peut bénéficier d'une exonération de 95 % du montant des dividendes (après imputation d'une quote-part de 5 %).

Pour bénéficier de cette exonération, l'associé doit détenir au moins 5 % du capital de la société qui distribue les dividendes. De plus, il doit avoir détenu pendant 2 ans les titres de participation au capital de cette société.

En cas de déficit, le dirigeant à l'IR peut déduire ce montant du revenu de son foyer fiscal jusqu'à 6 ans après. Une société à l'IS peut déduire le déficit des revenus futurs sans limitation de durée, ou un report en arrière (créance d'impôts) sur l'exercice précédent. La créance sera à faire valoir sur les paiement de l'IS des 5 années suivantes, ou donnera lieu à un remboursement au terme de ce délai.

En pratique, les titulaires s'installent de plus en plus en association donc dans des entreprises imposées à l'IS. Cela est lié aux possibilités offertes par les différentes structures et notamment les SEL et les SPF-PL, ainsi que par la facilité avec laquelle un exploitant individuel à l'IR atteint le taux d'imposition de 45%, qui n'est pas optimisé pour constituer son patrimoine. Ces points seront détaillés plus loin dans cette thèse.

LA DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

C'est le nom que l'on donne à la perte de valeur d'un bien possédé par l'entreprise au cours du temps et de son usure normale (typiquement, les ordinateurs, les imprimantes, un nouveau robot...). C'est une charge comptable. La perte de capital engendré par l'usure de ces biens doit être compensée dans le bilan par une déduction d'impôt. La somme ainsi déduite est normalement affectée à une réserve permettant le renouvellement du matériel à la fin de la durée de l'amortissement.

L'amortissement ne peut amener une déduction d'impôt que s'il fait partie des actifs indiqués par l'administration fiscale, uniquement du montant de la dépréciation, et s'ils sont correctement mis en comptabilité. La durée de l'amortissement est définie par le fisc et sujette à changement.

L'amortissement se fait en général de façon linéaire avec des annuités fixes pendant un nombre d'exercices donné.

Certains bien permettent un amortissement plus important dans les premières années puis dégressif. Cela est réservé aux biens neufs ayant une durée d'utilisation d'au moins 3 ans et appartenant à l'une des catégories de biens définies par le code général des impôts²⁴.

C. LA STRUCTURE JURIDIQUE D'UNE OFFICINE²⁵

Le choix de la structure juridique de l'entreprise qui exploite l'officine entraîne des obligations légales, administratives et fiscales qui peuvent peser lourdement sur celle-ci. Il est donc nécessaire de bien connaître les différents types de structure pour pouvoir adapter son choix aux besoins propres du repreneur et de l'entreprise.

Une officine peut être exploitée seul ou sous forme d'une société.

Dans l'échantillon retenu par l'ONP pour son étude démographique annuelle¹⁶, on note que le pharmacien exerce principalement en société avec seulement 19% de l'exercice en nom propre. La forme société a augmenté de 52% en 10 ans. La tendance est en grande partie liée à la multiplication par 3 des SEL dans la même période, qui représentent la large majorité des officines exploitées.

Comme nous le verrons plus loin, cela n'est pas étranger aux possibilités uniques rendues possibles par les SEL, sur l'ouverture du capital à des pharmaciens investisseurs.

❖ ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI)²⁷

Le pharmacien possède et dirige son officine en nom propre, c'est-à-dire comme n'importe quel autre bien de son patrimoine personnel. Par défaut, comme les décaissements sont prélevés – et les encaissements perçus - de la trésorerie personnelle du pharmacien, les bénéfices sont imposés sur la base de l'impôt sur le revenu (IR à la catégorie des Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC)) et le capital social est nul.

Le pharmacien est responsable de l'officine comme de ses autres biens, donc de façon indéfinie. Le risque est partagé avec les autres biens mobiliers ou immobiliers du patrimoine personnel. En cas de défaillance financière ou juridique, le pharmacien devra mobiliser ses biens propres. La résidence principale ne peut toutefois pas être saisie dans ce cadre, tout comme les biens ayant fait l'objet d'une déclaration d'insaisissabilité.

❖ ENTREPRISE UNIPERSONNELLE A RESPONSABILITE LIMITEE (EURL)²⁸

Dans cette structure le pharmacien affecte une partie seulement de ses biens à son activité professionnelle. L'administration fiscale exige une plus grande rigueur administrative, notamment la tenue d'une comptabilité, et la publication des comptes au greffe du Tribunal de commerce.

A titre dérogatoire et irrévocable, l'entrepreneur peut souscrire à un prélèvement de l'Impôt Société plutôt que de l'IR. Les salaires et dividendes perçus en qualité de gestionnaire restent toujours imposables à l'IR.

Cette forme de société est à rapprocher de la SARL abordée plus loin puisqu'il s'agit également d'une société de capitaux.

❖ LA SOCIETE D'EXERCICE LIBERALE UNIPERSONNELLE A RESPONSABILITE LIMITEE (SELURL)²⁹

Cette structure ressemble beaucoup à l'EURL mais cette fois, il s'agit d'une société. Cela implique la rédaction de statuts et la fixation d'un capital social. Malgré la constitution d'une société, les bénéfices restent par défaut imposés à l'IR.

Une SELURL doit demander les services d'un commissaire au compte si elle dépasse 1 550 000€ de total de bilan.

Les caractéristiques des SEL sont explorées dans le point suivant.

EXPLOITATION A PLUSIEURS

Lorsque l'officine est exploitée en association, le pharmacien possède une structure juridique (société), qui est propriétaire des actifs et des passifs de l'entreprise. Dans ce mode d'exploitation, la responsabilité seule de la société peut être recherchée dans le cas de défaillances, notamment financière. Cela permet au pharmacien de protéger son patrimoine personnel de la faillite éventuelle de son entreprise.

Une société pouvant être détenue par une ou des personnes physiques et/ou morales suivant les cas, de nombreuses possibilités s'ouvrent au pharmacien investisseur, qui n'est plus limité à son propre apport.

Les sociétés payent leurs propres charges et collectent leurs propres recettes. Leurs bénéfices sont imposés à l'IS par défaut. Le pharmacien perçoit lui un salaire imposé à l'IR et des dividendes imposés au PFU de 30%. Un des avantages majeurs de la société à l'IS est la possibilité de déduire la rémunération du titulaire du résultat imposable à l'IS. En d'autres termes, l'officine ne paie pas l'IS sur la rémunération du titulaire, et le titulaire a une TMI à l'IR correspondant à sa rémunération seule, en générale inférieure au pharmacien détenteur d'une société à l'IR.

Une société est gérée par un (ou des) (co-)gérants qui ne peuvent être que pharmaciens (hors exceptions prévues dans la loi).

❖ SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC)³⁰

La SNC est une particularité puisqu'elle possède les biens de l'officine mais les associés exercent en nom propre. C'est pourquoi la Société en Nom Collectif engage pleinement et solidairement la responsabilité de ses associés comme dans l'EI, contrairement aux autres structures qui sont abordées plus tard. Par défaut les bénéfices sont versés aux associés qui sont imposés directement sur leur revenu. Cette structure peut être assimilée à une somme d'EI.

❖ SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL)³¹

Une SARL est formée par au moins deux associés. Dans le cadre de ces structures, chaque associé possède des parts du capital de l'officine appelées actions. On parle de société de capitaux, en opposition aux sociétés de personnes abordées avant. La SARL est donc imposée à l'IS de plein droit.

L'établissement d'une SARL présuppose la rédaction de statuts d'entreprise et une publication dans un journal habilité. Tout comme l'EURL, le risque porté par les associés est limité à leur apport.

La SARL est une structure souple susceptible de s'adapter à de nombreuses situations. Le montant de son capital social est déterminé librement par les associés, en fonction de la taille, de l'activité et des besoins en capitaux de l'entreprise.

Une SARL ne pouvant pas investir dans une autre officine, elle ne conviendra pas à un pharmacien « investisseur » qui souhaite participer au développement d'autres établissements.

La SARL possède une particularité qui intéressera les pharmaciens exerçant dans des officines familiales. Elle peut exister sous la forme d'une SARL de famille lorsqu'elle est détenue par des ascendant-descendants, frères et sœurs, conjoints et partenaires de PACS. Cela permet une imposition des bénéfices de la société à l'impôt sur le revenu sans limitation de durée, contre 5 ans maximum pour les autres SARL. Chaque associé apporte alors sa quote-part du montant du bénéfice ou du déficit de la société à sa déclaration d'IR. La SARL de famille permet également une exonération de plus-value en cas de départ à la retraite dans certains cas ; On voit l'utilité d'un tel schéma dans le cadre d'une transmission d'une officine d'un parent à son enfant, ou entre conjoints.

❖ LES SOCIÉTÉS D'EXERCICE LIBÉRAL (SEL)^{29,32}

Une SEL dispose d'un statut particulier en ce qu'elle permet à une profession libérale d'exercer sous la forme d'une société de capitaux assujettie au droit des sociétés commerciales.

La SEL permet de mettre en place plusieurs types de solutions d'investissement impossibles à mettre en œuvre avec les autres formes de société.

Le capital social et les droits de vote d'une SEL de pharmaciens doivent toujours être détenus en majorité par le(s) pharmacien(s) titulaire(s) exerçant dans l'officine exploitée par la SEL³³. Cela prend en compte les participations directes et les participations indirectes via des SPFPL détenues en majorité par les mêmes pharmaciens titulaires exploitant l'officine. Le restant des parts peut être détenu par d'autres pharmaciens en exercice, un ancien pharmacien de la SEL (max.10 ans) et leurs ayants-droits en cas de décès (max. 5 ans) mais jamais par une autre profession de santé³⁴.

Une SEL ne peut détenir des parts directement ou indirectement que dans quatre autres SEL de pharmaciens d'officines.

La SEL permet au titulaire de participer directement ou indirectement de façon minoritaire dans jusqu'à quatre SEL autres que celle dans laquelle il exerce³⁵. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire que la pharmacie qu'il exploite soit une SEL. Dans toutes les autres formes de société, le titulaire ne peut investir que dans la pharmacie où il exerce.

Il est possible d'intéresser le salarié à participer plus activement à la vie d'entreprise en faisant de lui un investisseur. En effet : « Le pharmacien adjoint exerçant à titre exclusif son activité dans une officine exploitée par une société d'exercice libéral peut détenir, directement ou par l'intermédiaire d'une société de participations financières de profession libérale qu'il contrôle, une fraction du capital de cette société d'exercice libéral représentant jusqu'à 10 % de celui-ci. »^{36(p13)}. Un pharmacien adjoint peut également détenir indirectement jusqu'à quatre participations dans des SEL autres que celle où il exerce.

La SEL est soit :

- ☞ À responsabilité limitée (SELARL ou SELURL unipersonnelle), proche d'une SARL ou EURL ;
- ☞ À forme anonyme (SELAFA), proche d'une SA ;
- ☞ À Actions Simplifiée (SELAS), proche d'une SAS ;
- ☞ En commandite par actions (SELCA), très peu représentée.

Ces trois dernières formes étant minoritaires, elles ne seront pas abordées.

Le pharmacien exploitant doit conserver la majorité du capital dans tous les cas et que seuls les pharmaciens sont autorisés à posséder une part du capital d'une SEL³⁷.

LE CAS DE LA SOCIÉTÉ DE PARTICIPATION FINANCIÈRE DE PROFESSION LIBÉRALE (SPFPL)³⁸

Dans le contexte de l'officine, une SPF-PL est une société formée de pharmaciens ou de SEL de pharmaciens dont l'objet principal est la détention de parts de SEL de pharmaciens.

Comme la SEL, elle se présente sous la forme d'une SARL, d'une SA, d'une SAS ou d'une SCA détenue par des pharmaciens ou sociétés de pharmaciens en exercice, d'anciens pharmaciens de l'officine et leurs ayant droits.

La SPFPL a la possibilité de détenir la majorité du capital et des droits de vote d'une société d'exercice libéral de pharmaciens d'officine lorsque la majorité de son capital et de ses droits de vote est détenue par un ou plusieurs pharmaciens titulaires de l'officine exploitée par la société d'exercice libéral³³.

Elle peut détenir uniquement des parts de jusqu'à trois SEL de pharmaciens d'officine³⁵. Cela permet l'investissement indirect d'un titulaire dans plusieurs officines. La SPFPL permet de faciliter les associations entre pharmaciens dans des structures différentes, c'est d'ailleurs là son intérêt principal.

L'autre intérêt majeur de la structure est de faire porter le risque lié au financement à la structure et non plus à la personne du pharmacien. La protection du patrimoine personnel du pharmacien est essentielle dès lors que l'on atteint des montants importants.

Un autre intérêt de ce type de structure est de faire porter le coût de l'emprunt à la SPF-PL plutôt qu'au pharmacien et ce faisant, de déduire ce coût des impôts sur le bénéfice. Il suffit pour cela que la SPF-PL détienne plus de 95% du capital de la SEL à financer pour bénéficier de l'intégration fiscale entre les deux structures. Le bénéfice n'est alors plus comptabilisé au niveau de la SEL mais au niveau de la SPF-PL qui porte l'emprunt. L'emprunt n'est pas le seul coût à pouvoir être déduit du résultat de la SPF-PL : on peut aussi déduire les coûts liés aux autres investissements dans d'autres SEL, ou tout autre type de coût.

Dans le cadre d'investissements minoritaires dans des SEL de pharmaciens, le régime fiscal appliqué sera celui des sociétés mères/filles avec exonération d'IS de 95% des dividendes perçus par la SPFPL.

La SPF-PL présente également l'avantage de pouvoir bénéficier d'un report de fiscalité sur la plus-value en cas de revente, si les fonds sont réinvestis dans un délai n'excédant pas deux ans³⁸, on parle de « paravent fiscal ».

3. LA RECHERCHE D'UNE ENTREPRISE A REPENDRE

Aujourd'hui, les officines s'acquièrent dans la grande majorité par reprise et non par création. La reprise d'entreprise permet d'obtenir un établissement qui fonctionne déjà d'une façon connue, qui possède déjà une clientèle, un nom, des salariés... et permet donc d'aller beaucoup plus vite que s'il fallait créer l'officine. La reprise permet de ne pas partir de zéro : même si l'on vise une officine en difficulté, il y a toujours une part de richesses déjà existantes qu'il est possible de mobiliser pour redresser le navire.

On distinguera la reprise d'une officine en difficulté et la reprise d'une officine en pleine santé. Dans le premier cas, la reprise est plutôt adaptée à des profils analytiques qui auront identifié les points d'amélioration permettant de relever l'entreprise ; dans le deuxième cas, l'officine pourra être plus adaptée à une personne en quête de stabilité dans l'exercice, qui pourrait faire preuve d'imagination pour développer de nouvelles solutions et proposer des services améliorés à sa clientèle...

A. DES QUESTIONS A SE POSER

La reprise d'une officine se fait autant dans le cadre d'un projet professionnel que du projet personnel du pharmacien repreneur. C'est pourquoi celui-ci a tout intérêt à évaluer l'adéquation du projet de reprise avec ses objectifs de vie. Le pharmacien doit être honnête avec lui-même et se demander s'il possède les qualités nécessaires pour gérer une équipe et supporter le poids humain et financier d'une affaire. Les événements importants prévisibles comme la naissance d'un enfant ou un besoin de déménager pour s'occuper d'un proche pourraient mettre en danger le projet de reprise. Le niveau de vie obtenu par le statut de titulaire pourrait être éloigné de ce qui était imaginé par le pharmacien au départ.

Le projet devrait être défini au maximum avant de s'intéresser au marché. Le pharmacien devrait décider du type de pharmacie à reprendre (clientèle de passage, pharmacie de village, ...) et du type de relation qu'il cherche à avoir avec ses associés (familial ? amitié ? rapports strictement professionnels ?)

A ce titre le pharmacien repreneur devrait s'informer auprès de professionnels qui sauront le guider vers des projets qui lui ressemblent et lire les nombreuses ressources en ligne ou en édition papier disponibles sur le sujet.

Les motivations du pharmacien à reprendre une officine doivent être claires et être adaptées à sa capacité de travail et ses objectifs de vie.

B. REPRENDRE UN FONDS DE COMMERCE OU DES PARTS SOCIALES³⁹

La reprise d'une officine se fait soit par la transmission de son fonds de commerce soit par celle de l'entreprise qui possède le fonds de commerce. Chaque cas de figure a ses propres spécificités d'un point de vue juridique et fiscal. Il convient donc de déterminer la nature de ce que l'on achète.

Le fonds de commerce, c'est une part de l'actif d'une entreprise. Pour rappel, cet actif est constitué d'éléments corporels (matériel, stocks...) et incorporels (droit au bail, clientèle...). Lorsque l'officine est sous une forme qui n'a pas de parts sociales (EI par exemple), c'est le seul achat possible à réaliser.

Les parts sociales représentent chacune une fraction du patrimoine total de l'entreprise que ce soit son actif ou son passif. L'acquisition de ces parts rend donc solidaire non seulement des dettes contractées par le propriétaire précédent mais aussi de tous les conflits d'ordre juridiques qui auraient pu naître avant l'acquisition...

	Fonds de commerce	Parts sociales
Juridique	Pas de reprise des dettes. Achat de l'actif seul. Reprise des contrats de travail. Possibilité de choisir les nouveaux statuts de la société et sa nouvelle forme juridique.	Reprise de l'actif et du passif antérieurs. Fonds de roulement déjà financé. Garantie vendeur nécessaire sur les dettes et conflits antérieurs inconnus à la cession. Reprise de tous les contrats.
Base de fiscalité	Valeur nette comptable du fonds de commerce	Valeur des parts, taux différents suivant la nature des parts (parts sociales, actions...)
Cession d'EI	Obligatoirement	Impossible (pas de parts sociales)
Frais	Déclarés en charges sur l'exercice suivant le paiement	

Tableau VI : Fonds de commerce ou parts sociales³⁹

4. LA RENCONTRE DU CEDANT, LES PREMIERES INFORMATIONS

La rencontre avec le pharmacien cédant est une étape essentielle qui d'accorder les motivations de celui qui cède l'entreprise et celles du repreneur. Les échanges devront se faire autant que possible dans une ambiance positive et avec une attente forte de transparence autant de la part du titulaire que du nouvel entrant.

Cette étape de négociation doit permettre de trouver le meilleur compromis entre les deux parties. Afin qu'elle se déroule dans les meilleures conditions possibles, il faudra bien préparer l'entretien à l'avance avec une liste des points à aborder lors de l'entretien et de ceux à observer dans l'entreprise, en lien avec les objectifs. Le pharmacien cédant devrait préparer une fiche récapitulative des caractéristiques importantes de son officine qui permettra au repreneur de comprendre les grandes lignes de l'officine d'un coup d'œil.

L'enjeu pour l'acquéreur potentiel est de maintenir le dialogue avec le vendeur. Pour cela il devra prouver son sérieux et sa volonté de trouver un accord dès la première rencontre, et maintenir cette relation de confiance par la suite. La confiance passe par la signature d'un accord de confidentialité qui lui permettra d'accéder aux documents sensibles, tout en protégeant les données de l'entreprise cible.

Lors de la négociation, il est de la plus haute importance de comprendre les inquiétudes et les motivations de la personne qui est amené à céder son activité. S'agit-il d'un départ à la retraite ? D'un problème de santé ? L'acquéreur doit pouvoir s'adapter aux différentes situations. Certains peuvent avoir besoin d'une vente dans l'urgence, d'autres souhaiteront céder l'officine de façon progressive, certains exigeront qu'un ou des employés soient conservés dans l'entreprise.

L'acquéreur établira une liste des priorités du cédant qui lui permettra de mettre en lumière les points à aborder lors de la négociation. Le projet de cession doit être un projet mature, préparé par le titulaire vendeur à l'aide de ses conseils financiers et juridiques. Il peut être intéressant de voir avec lui pourquoi des offres antérieures n'ont pas abouti.

Quoiqu'il en soit, si le vendeur et l'acquéreur se reconnaissent comme sérieux, il reviendra au vendeur de fournir un certain nombre de documents juridiques, financiers et comptables qui permettront l'établissement de diagnostics plus complets de l'entreprise et d'approfondir le projet de transaction avant d'aboutir sur un engagement sous la forme d'un protocole d'accord.

5. LA LETTRE D'INTENTION ET L'ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE

Très rapidement, l'acheteur voudra avoir accès à des documents confidentiels et le cédant voudra avoir une trace de l'intérêt du repreneur. Cela prend la forme d'une lettre d'intention. Dans des négociations saines, la lettre d'intention est surtout un engagement d'un point de vue moral et permet le retrait de l'affaire si des éléments devaient se montrer réhivitoires lors des audits qui suivent. Sans valeur juridique importante, la notification de l'intérêt du pharmacien pour l'officine spécifique du titulaire expose tout de même au risque d'être assigné pour rupture abusive des négociations si l'acquéreur n'a pas été de bonne foi.

La lettre d'intention peut prendre la forme d'un écrit ou être exprimée de façon orale lorsque cela est suffisant pour les parties. Idéalement, la lettre d'intention doit reprendre les points essentiels (qualités et défauts) identifiés par le repreneur, d'où découlent les garanties à apporter par le vendeur, la méthode d'estimation et une fourchette de prix pour l'achat. Il reste préférable d'établir un document écrit clair, avec le calendrier du projet porté par le repreneur, pour pouvoir s'y référer ultérieurement et rassurer le cédant en laissant peu de marge aux ambiguïtés.

La lettre d'intention bien acceptée par le vendeur permettra une meilleure confiance du vendeur et l'accès à des documents-clefs nécessaires la réalisation de diagnostics plus poussés. L'acquéreur aura alors la capacité d'engager des dépenses plus importantes pour faire intervenir ses conseils. Il faudra bien la faire relire par un conseil juridique pour être certain de la portée du document final.

Contenu typique d'une lettre d'intention

Par l'intermédiaire de vos conseils et lors de nos échanges, vous m'avez indiqué rechercher un acquéreur pour 100% des titres de votre société. Suite à notre entretien et aux informations qui m'ont été communiquées, je souhaite de mon côté approfondir ma connaissance du dossier dans l'éventualité de vous faire une offre dans ce sens.

J'ai compris que votre société réalise un chiffre d'affaires de xxx euros dans telle activité et qu'elle est régulièrement bénéficiaire (Résultat d'exploitation moyen sur les trois dernières années supérieures à xxx euros). La clientèle est diversifiée et fidèle. Vous avez fait l'objet récemment d'une certification qui vous situe favorablement dans votre secteur et vous êtes en conformité avec la réglementation en vigueur en France.

Vous m'avez indiqué que l'homologation de vos procédures selon les nouvelles normes ne devrait pas poser de problème et vous estimez à environ xxx euros le montant des travaux à mener et à x mois les délais d'obtention.

Vos équipes sont motivées et l'absentéisme est inférieur à x%. Les salaires se situent dans la fourchette haute de votre secteur et un système de prime d'intéressement a été mis en place il y a deux ans.

Les matériels, l'organisation de la production, la réalisation des devis, le commercial ...

En conséquence je vous confirme mon intérêt pour poursuivre l'analyse de votre entreprise, dans l'optique éventuelle de formuler une offre pour le rachat de 100% du capital.

Au vu des éléments favorables dont je dispose, le prix pourrait être apprécié de la façon suivante : un multiple compris entre X et Y pourrait être appliqué au résultat d'exploitation que je pourrais juger comme récurrent et parfaitement représentatif de l'activité de la société. A ce stade je considère comme tel le chiffre de xxx euros évoqué. Pour apprécier le prix des titres, les dettes financières nettes seraient ensuite soustraites à ce montant. A la lecture du bilan résumé le prix serait donc de XXX euros.

Pour formuler une offre, il me faut approfondir mon analyse de votre société sur les points suivants :

- structure du chiffre d'affaires (par client, par produit, etc.)
- organisation de l'entreprise
- situation financière
- contenu des contrats principaux (clients, fournisseurs, salariés, bail, etc.)
- etc.

Si, comme vous me l'indiquez, il m'est possible d'accéder à cette information sans délais, j'estime qu'il me faudra environ trois semaines de travail, aidé par mes conseils, pour formuler une offre.

Nous pourrions alors formaliser un protocole d'accord et conclure ensuite la vente sous un délai de deux mois.

Les conditions suspensives seraient au minimum les suivantes :

- L'obtention des financements nécessaires : comme je vous l'ai indiqué je peux mobiliser rapidement xxx euros de capital personnel. Compte tenu du niveau de prix évoqué ci-dessus, il me semble raisonnable d'obtenir les financements bancaires nécessaires.
- La réalisation des audits confirmatoires.
- La rencontre des personnes clés de l'entreprise.

Une garantie d'actif et de passif usuelle sera mise en place.

Si les informations plus détaillées auxquelles j'ai accès à la suite de ce courrier remettaient en cause mon intérêt pour votre société, il est bien entendu que je pourrais me retirer sans remettre d'offre et que ce courrier ne constitue pas une offre ni l'engagement d'en remettre une par la suite.

Figure 3 : Lettre d'intention type ⁴⁰

6. LA SELECTION DE LA CIBLE : LES DIAGNOSTICS

La recherche d'une officine à reprendre passe par une phase de pré sélection qui permet d'éliminer les établissements qui ne répondent pas aux objectifs du repreneur. Cette pré-sélection se base sur des éléments de base facilement évaluables concernant :

- ↻ L'activité de l'entreprise et son marché
- ↻ Les ressources de l'entreprise
- ↻ Les performances de l'entreprise
- ↻ L'environnement juridique et réglementaire
- ↻ Le projet de reprise

Il peut s'agir d'éléments généraux comme le lieu où se situe l'officine, sa taille ou sa clientèle. Il peut s'agir également d'éléments liés à l'exercice de l'officine : sa capacité à générer du bénéfice, l'évolution de son chiffre d'affaires, une particularité locale... Il peut s'agir de l'adéquation entre le projet du repreneur et celui d'un associé...

Le repreneur potentiel peut également s'appuyer sur des outils en ligne comme prediagentreprise.fr/ reprenant les critères indiqués ci-dessus sous forme de quizz.

Par la suite, une fois l'officine sélectionnée, la relation entre le pharmacien au départ et l'acheteur doit s'approfondir et permettre la réalisation de diagnostics plus précis, avant que l'acheteur n'officialise son désir d'achat dans une lettre d'intention et ne lance des audits par des professionnels.

Dans cette section, chaque type de diagnostic sera illustré par l'étude d'une officine réalisée en 2018.

Le repreneur doit garder en tête les principales ressources d'une officine :

☞ Son personnel

- ☞ Qui sont les membres du personnel ? Quelle est leur personnalité ? leur niveau de compétence ? Leur capacité à travailler en équipe ? Qui a le leadership ?
- ☞ Il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses de l'équipe pour prendre les meilleures décisions par la suite. L'organisation des tâches peut être à revoir.
- ☞ Le personnel peut potentiellement désirer partir avec le dirigeant. Il faudra se demander comment retenir les compétences dans la pharmacie.

☞ Ses locaux

- ☞ Quelle est la force de l'emplacement de l'officine visée ?
- ☞ A qui appartiennent les locaux ?
- ☞ Il y a peut-être des travaux à réaliser.

☞ Son bail commercial

- ☞ Dans certains cas, le bailleur doit être favorable à la cession du bail pour que celle-ci puisse avoir lieu. Cela fait un interlocuteur clef supplémentaire susceptible de faire échouer la cession. Il faut également bien s'assurer des modalités du contrat au bail, de son renouvellement, et de la réévaluation future des loyers.

☞ Son matériel

- ☞ Il faudra se poser la question de l'état du matériel et des nécessités d'investissement. Cela concernera principalement les postes informatiques, le robot, les meubles.

A. PREREQUIS

Pour pouvoir procéder aux diagnostics, le repreneur doit obtenir une liste de documents juridiques, comptables et financiers de la part du vendeur :

Extrait K ou Kbis	Statuts	PV de la dernière assemblée générale
Rapport des commissaires aux comptes	Rapport de gestion	Bail commercial
Contrats de travail	Assurance	Contrats avec des fournisseurs
Titres de propriété s'il y a lieu	Participations dans l'entreprise	Licence d'exploitation
Etat du personnel	Litiges en cours	3 derniers bilans
Annexes comptables	Compte de résultat	CA ventilé
Echéanciers	Relevés du compte bancaire des derniers mois	Etats hypothécaires, garanties et nantissement
Cautionnements donnés par le dirigeant en faveur de l'entreprise	Notification du dernier contrôle fiscal	Détail des comptes courants d'associés et conventions de blocage
Prêts en cours	Lignes de crédit à court terme	Rémunération, frais, avantages en nature et facturations du cédant et de sa famille
Etat des matériels	Coordonnées des conseils de l'entreprise.	Plan des locaux

Tableau VII : Liste de documents à obtenir de la part du vendeur⁴¹

Cette liste est non exhaustive et son acquisition dépendra de la volonté du titulaire en place et des accords de confidentialité signés entre les parties.

B. LES DIAGNOSTICS DE MOYENS

Le diagnostic des moyens de l'entreprise est une évaluation des moyens existants, une identification des manques de moyens ou des moyens superflus, et des solutions d'investissement ou de désinvestissement lors de la reprise. Le but ici est de partir sur des bases saines et adaptées au nouveau projet d'entreprise.

Le premier moyen à étudier au vu de son importance est l'immobilier :

- ↻ Localisation
- ↻ Moyens d'accès de la clientèle
- ↻ La qualité de sa zone de chalandise
- ↻ La visibilité
- ↻ Les travaux à réaliser
- ↻ Les travaux possibles (extension ? rénovation ?)
- ↻ L'entretien des lieux

Il faut ensuite étudier le matériel de l'entreprise et sa compatibilité avec l'activité ou sa vétusté :

- ☞ L'installation électrique
- ☞ Le matériel existant, son état, sa valeur, les remplacements à prévoir, les prestataires liés au matériel
- ☞ Les habitudes d'achat de matériel (fournisseurs et financement...)
- ☞ Les investissements réalisés et les désinvestissements.
- ☞ Le respect des normes d'hygiène et de sécurité.

On passe ensuite aux stocks de l'entreprise pour évaluer sa valeur et adapter le fonctionnement aux besoins réels de la pharmacie :

- ☞ Le volume de stocks
- ☞ La rotation des marchandises (médiane 2019 : 39 jours⁴²)
- ☞ Les délais de livraison
- ☞ La réalisation de l'inventaire
- ☞ Les modalités d'évaluation des stocks
- ☞ Les stocks invendus et les périmés

Un stock immobile peut perdre de sa valeur au cours du temps. Cela entraîne alors l'immobilisation d'une somme pour provision liée à la dépréciation du stock. On comprend bien l'intérêt qu'il y a à optimiser la rotation de stock dans la mesure du possible.

On analyse ensuite la qualité de la gestion de l'officine cible :

- ☞ L'administration de l'entreprise.
- ☞ Les modalités de gestion des finances et de la comptabilité.
 - ☞ Segmentation du budget
 - ☞ Respect du budget
 - ☞ Surveillance des indicateurs essentiels
- ☞ La gestion commerciale
 - ☞ Programme fidélité
 - ☞ Facilité de paiement
 - ☞ Délai moyen de paiement client (médiane 2019 : 6 jours⁴²)
 - ☞ Délai moyen de paiement fournisseurs (médiane 2019 : 35 jours⁴²)
- ☞ La gestion des stocks
 - ☞ Modalités réelles de commande
 - ☞ Usage d'une solution informatisée

Il peut exister d'autres moyens à étudier comme les relations avec un groupement de pharmaciens par exemple.

❖ LOCAUX

Les locaux de la Pharmacie Rive Gauche consistent en un rez-de-chaussée rénové haut de plafond avec de belles ouvertures sur l'extérieur sous la forme d'arches en pierre qui tiennent lieu de vitrines. L'espace laissé au patient est d'environ 40-50m². Une partie principale centrale avec le comptoir au fond et une petite partie attenante où l'on peut retrouver une partie de la vente libre.



Figure 4 : Vue d'intérieur de la pharmacie I



Figure 5 : Vue de l'intérieur de la pharmacie 2

❖ GAMMES PRESENTEES

De nombreuses références sont présentes. L'offre concerne les gammes équivalentes chez plusieurs fournisseurs. On retrouve les produits Avène ainsi que la Roche Posay ou Ducray par exemple pour des produits type dermato/tolérance. Pour les soins des mains, jambes et pieds, on a le choix entre Akileine, VitaCitral, Scholl, Excilor, Neutrogena... Plusieurs marques de lait bébé.

❖ VITRINE

La pharmacie a la chance de disposer de grandes arches permettant une belle ouverture sur l'extérieur et un bel espace publicitaire utilisé au maximum. La lumière pénètre dans la pharmacie par le volume situé au-dessus des panneaux.

❖ DISPOSITION DES PRODUITS

La pharmacie a une disposition assez classique des produits, avec le conseil à l'arrière du comptoir et le reste (cosmétique...) dans les étagères à l'avant du comptoir, dans lesquelles le patient peut se servir directement. La présentation est aérée mais fournie. Les cosmétiques et les promotions en cours sont mis en avant dans la partie principale à l'aide des stands de la marque ou d'affichages colorés. On peut retrouver une partie de la vente libre plus spécialisée (phyto, laits...) dans la partie attenante.

❖ CONCLUSIONS SUR L'INTERIEUR

L'officine semble être un intermédiaire entre la petite pharmacie spécialisée et d'autres établissements plus imposants. Les références ne manquent pas et le positionnement semble être de pouvoir répondre à de nombreuses demandes plutôt que de se concentrer sur une ou deux gammes ayant fait leurs preuves. Les grandes vitrines sont une belle opportunité d'exposer les offres du moment à la rue. Les locaux ont du cachet mais présentent un léger défaut : le comptoir est situé assez loin de la porte d'entrée, ce qui empêche de saluer le patient dès son arrivée et l'alcôve ne peut pas être surveillée car hors de vue depuis le comptoir.

LES BONNES PRATIQUES

L'acquéreur doit se poser la question du respect des bonnes pratiques de dispensation et de la mise en place de processus qualité dans l'officine cible. Comment fonctionne la vérification des ordonnances ? La disposition des boîtes permet-elle d'éviter certaines erreurs ? Quelles sont les procédures pour la réalisation de préparations magistrales ?

LA DIGITALISATION

Il faut évaluer dans quelle mesure la productivité est liée au matériel informatique et à son usage. Pourrait-on gagner du temps grâce à l'installation d'un robot ? Les solutions informatiques retenues pour l'administratif et le logiciel de facturation sont-ils performants ? Y a-t-il un site web ou une page sur les réseaux sociaux ?

C. LES DIAGNOSTICS D'ACTIVITE

Cette deuxième vague de diagnostics se divise en une partie externe concernant le marché, ses tendances, ses risques et une partie interne concernant les éléments structurels à l'entreprise, ses actions entreprises, ses résultats. L'objectif est encore une fois d'identifier des manques et de proposer des solutions adaptées ainsi que d'évaluer le coût associé à ses solutions.

LES ETUDES DE MARCHÉ

Une étude de marché est un travail d'exploration destiné à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des acteurs d'un marché (cible + concurrents)⁴³. A travers cette étude, on peut deviner si l'entreprise est pertinente autant du point de vue de son offre qu'en comparaison avec les concurrents existants ou futurs.

Afin d'aider le pharmacien entrant à la réalisation de cette étude, plusieurs outils sont à sa disposition. Les sites internet de business-builder.cci.fr, bpifrance-creation.fr disposent de guides complets.

Dans le cadre de l'étude de marché, le recueil d'informations devra être le plus extensif possible afin de répondre à un maximum de questions, et les sources des données devront être vérifiées pour éviter de faire fausse route.

On distinguera l'étude du marché global, dit aussi macro-économique, et celle du marché local, dit micro-économique.

Le marché global c'est le marché national de la pharmacie, avec des données fournisseurs et des données clientèle au niveau national, par exemple la proportion de parapharmacie dans le CA en moyenne. L'étude macro-économique permet d'avoir une vision de la tendance du marché et de ses acteurs, des évolutions réglementaires... dans le but d'identifier les points à surveiller dans le futur de l'officine.

De façon complémentaire, l'étude locale ou micro-économique devra permettre d'identifier :

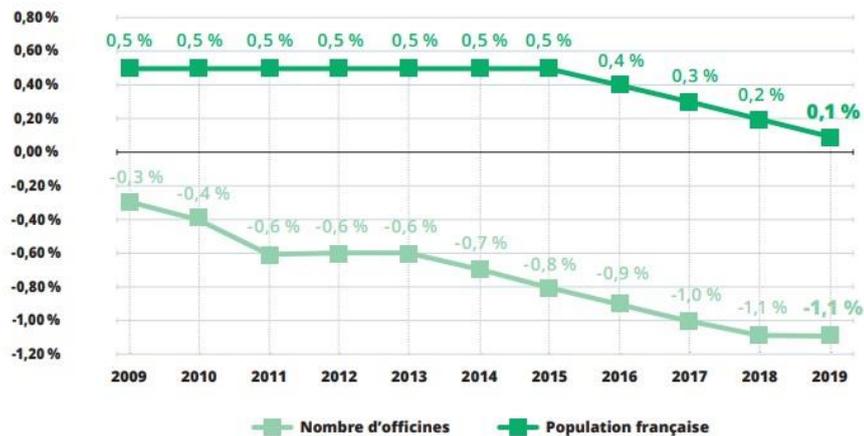
- ↻ Les caractéristiques de la clientèle
- ↻ La présence de prescripteurs
- ↻ La densité d'officines dans le quartier
- ↻ Caractéristiques des établissements d'autres confrères
- ↻ Les facteurs de succès des officines locales
- ↻ Les problématiques des officines locales
- ↻ L'évolution prévisible de ce qui précède

Les témoignages de personnes impliquées dans le tissu d'activité local seront essentiels : grossistes, groupements, patients, ONP, prescripteurs mais aussi commerçants ou habitants du quartier. L'[INSEE](#) dispose d'informations clefs concernant la démographie ou le milieu socio-professionnel du quartier cible.

APERÇU MACRO-ECONOMIQUE DU SECTEUR

Le marché de l'officine connaît depuis 10 ans une décroissance apparente liée à une restructuration du réseau principalement par des regroupements d'établissements. L'activité officinale se rationalise et recherche des synergies dans un contexte de pressions croissantes de la part de concurrents potentiels comme les grandes surfaces ou les plateformes de distribution en ligne qui aimeraient avoir le droit de s'introduire au marché de la distribution de médicaments.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'OFFICINES PAR RAPPORT À L'ÉVOLUTION DE LA POPULATION ENTRE 2009 ET 2019

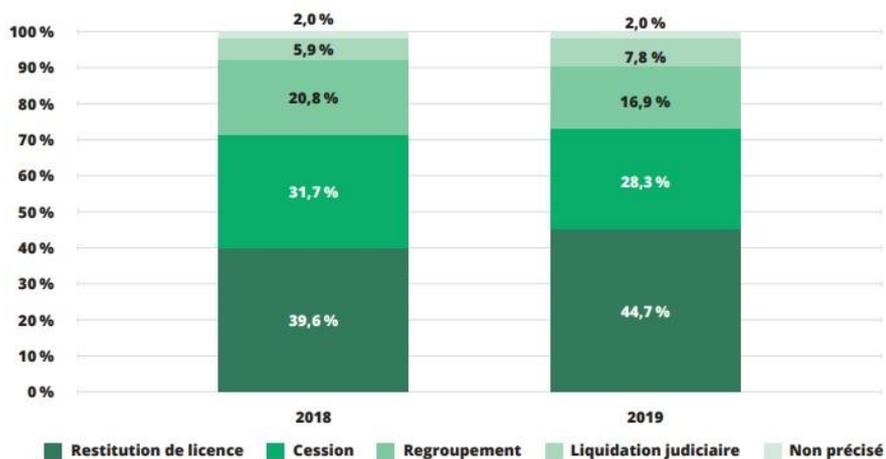


Le nombre d'offices a été réduit de 1,1 % entre 2018 et 2019.

Source : données CNOP / INSEE, traitement Crédoc.
Champ : ensemble des officines de la section A / population française métropolitaine.

Figure 6 : Evolution du nombre d'offices vs population française 2009-2019¹⁶

RÉPARTITION DES MODES DE FERMETURE EN 2018 ET 2019



52,5 % des fermetures d'offices sont contraintes en 2019, contre 45,5 % en 2018

Source : ARS (2020), traitement CREDOC

Figure 7 : Modes de fermeture des officines 2019¹⁶

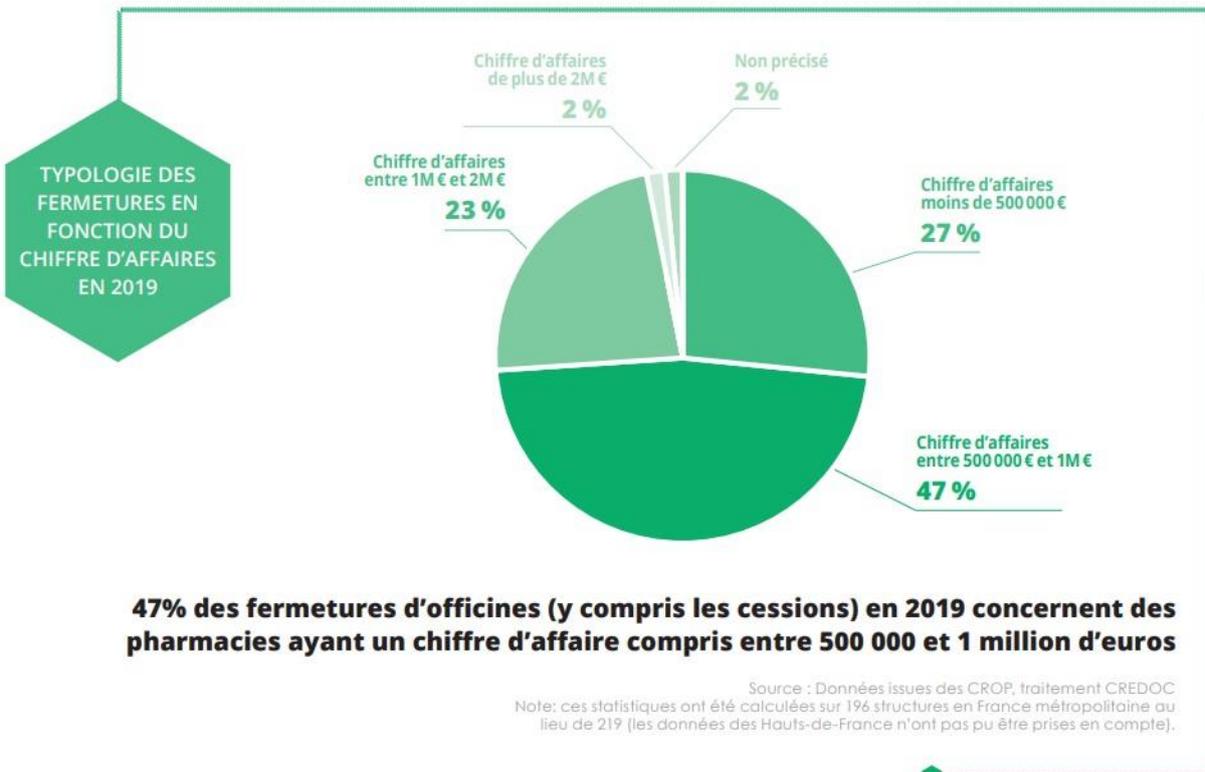


Figure 8 : Fermetures d'officines par CA 2019¹⁶

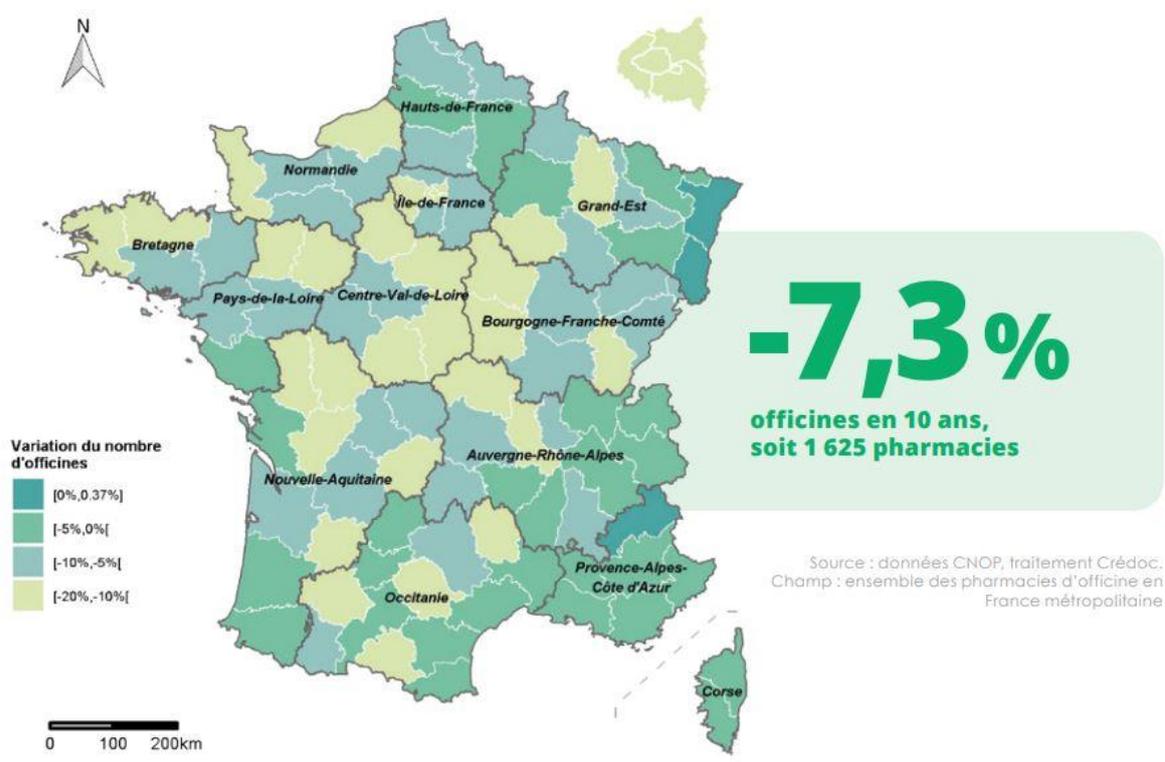


Figure 9 : Fermeture d'officines par régions 2019¹⁶

Le nombre de fermetures contraintes étant en augmentation représentent dès 2019 plus de la moitié des événements avec 45% de restitutions de licences et 8% de liquidations⁴⁴. On note que les départements perdant le plus d'officines se recoupent en partie avec les départements les moins attractifs identifiés plus avant. Etant donné le rythme continu de décroissance du nombre d'officines, et la baisse du nombre de restructurations, cela pourrait être analysé comme :

- Une aggravation des problèmes déjà connus par les officines les moins performantes, dans les régions les plus difficiles ou une correction du marché de l'officine.
- Un ralentissement du mouvement de restructuration du réseau.

A long terme, le maintien du maillage territorial dépendra de la capacité à rendre de la performance à ces officines en difficulté dans les régions les moins attractives. Une moindre efficacité du maillage territorial pourrait justifier l'entrée de nouveaux acteurs et fragiliser l'ensemble de la profession.

Les meilleures opportunités pourraient se situer là où la densité d'officines est la plus faible (voir la Figure 2 : Densité d'officines 2019), sans pour autant être liée à des fermetures d'établissement.

On observe une augmentation significative du nombre de pharmaciens qui s'associent. Comme dit plus haut cela est à mettre en relation avec les nombreux regroupements d'officines depuis 10 ans. La capitalisation des officines ainsi que l'intensité de l'activité augmentent mécaniquement avec l'absorption d'officines par la structure mère, rendant l'investissement ainsi que l'exercice seul de plus en plus difficile.

L'offre auprès des patients est également en pleine évolution. Si l'activité de distribution des médicaments n'est pas remise en question et représente toujours la plus grande part de l'activité officinale, de nouvelles missions apparaissent. Le pharmacien devient le point central du parcours de soins du patient grâce à sa proximité et ses compétences généralistes qui lui permettent d'orienter le patient ou participer à l'organisation de son parcours de soin. Le pharmacien réalise déjà des entretiens pharmaceutiques, participe aux campagnes de vaccination contre la grippe, peut s'organiser avec d'autres soignants en Maisons de Santé pluriprofessionnelles...

L'on voit que malgré le nombre continuellement décroissant d'officines, le marché connaît encore de belles opportunités. Les meilleures acquisitions seront celles qui permettront d'exercer dans ce cadre de nouvelles missions du pharmacien, sans se reposer seulement sur la délivrance du médicament.

Les cabinets privés Interfimo⁴⁵, Fiducial⁴⁶, et XERFI éditent régulièrement des rapports sur le fonctionnement du marché officinal et resteront encore pendant plusieurs années des sources importantes d'informations pour suivre l'évolution du marché

❖ L'ENVIRONNEMENT

En gardant en tête que beaucoup de patients se rendent dans les officines proches de leur prescripteur pour acheter leurs médicaments, on comprendra qu'il faille absolument évaluer le nombre de patients et de prescripteurs par officine du secteur étudié.

	Peu de prescripteurs	Nombreux prescripteurs
Peu de confrères	Marché de taille réduite imprévisible	Opportunité de patientèle
Nombreux confrères	Faible patientèle	Marché tendu

Tableau VIII : Marché en fonction des prescripteurs

La présence d'un acteur disruptif (grande pharmacie low-cost, proximité d'un centre commercial, ...), y compris à distance du lieu étudié, doit faire ajuster l'interprétation du résultat. La présence d'obstacles naturels (cours d'eau, pentes ...) est également à prendre en compte car limitant la circulation des personnes susceptibles de se rendre à l'officine ou chez un confrère plus lointain.

On peut distinguer plusieurs niveaux de zone de chalandise, suivant la densité du secteur, et réaliser ce calcul simple avec chacune d'elles :

- ↪ Zone de proximité < 1km : concerne les habitants et les prescripteurs du quartier relativement « captifs » susceptibles de venir à pied et en quête de services.
- ↪ Zone intermédiaire entre 1km et une limite à définir : concerne une patientèle plus mobile en quête de produits spécifiques (pharmacie spécialisée dans le matériel médical par exemple)
- ↪ Zone plus large > 10km : peut concerner certains modèles d'officine qui attirent une patientèle plus lointaine grâce à des prix bas sur leurs produits en vente libre par exemple.

Prenons l'exemple d'une étude que j'ai réalisé en 2018 sur pharmacie aujourd'hui fermée de taille moyenne (5 personnes) située en plein centre-ville d'une grande métropole française (Lyon).



Figure 10 : Vue aérienne du quartier

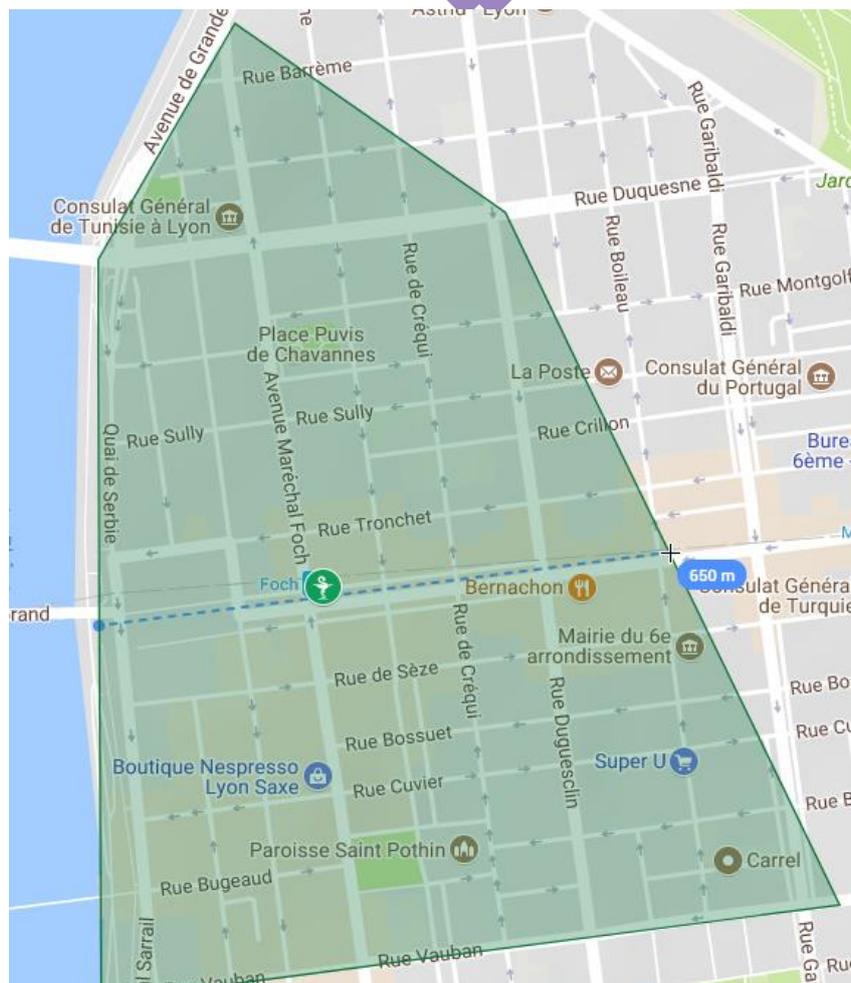
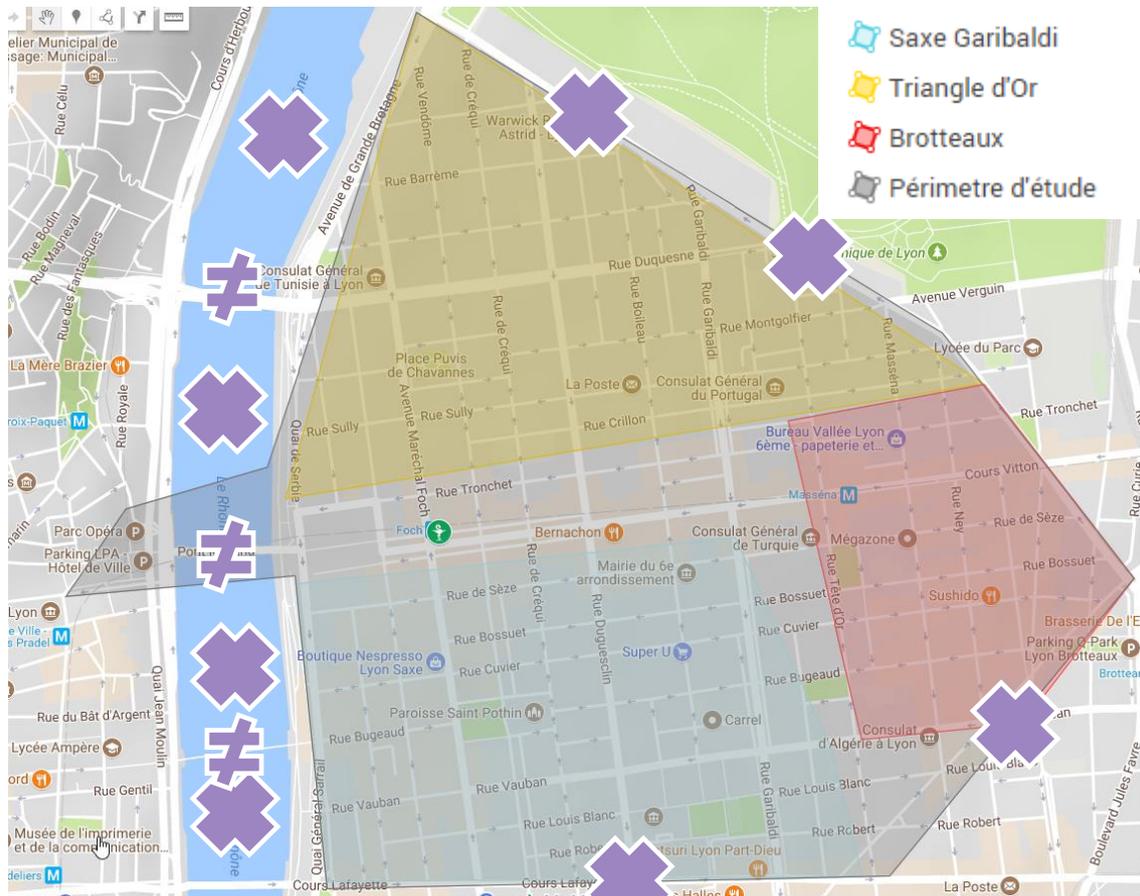


Figure 11 : Zone d'influence de la pharmacie étudiée

❖ CENTRES D'INTERET

La pharmacie n'est pas dans un centre touristique. Au Nord on retrouve tout de même le parc de la tête d'Or. Le Rhône représente une barrière naturelle à l'Ouest. Il n'y a pas de nouvelle élément d'intérêt prévu dans le futur dans ce quartier.

❖ SIGNALISATION

A part les croix vertes, il ne semble pas y avoir de signalisation spécifique pointant vers la pharmacie. Cela ne pourra potentiellement pas évoluer étant donné la densité de concurrence locale.

❖ VISIBILITE



Figure 13 : Vue panoramique des lieux

La Pharmacie Rive Gauche est située au croisement de deux axes majeurs de l'Est Lyonnais : L'avenue du maréchal Foch-Avenue de Saxe (Nord-Sud) et le cours Franklin Roosevelt (Est-Ouest).

❖ ACCESSIBILITE

La pharmacie étudiée est à la sortie de la station de métro « Foch » et d'arrêts de bus desservant toute la ville. Les avenues environnantes disposent de places de parking souvent libres permettant un stationnement de courte durée. On peut également disposer de vélos ou garer une voiture type vélib' autolib' pour ainsi dire devant la pharmacie.

❖ PARKING

La pharmacie ne possède pas de parking mais il est possible de se garer relativement facilement aux alentours par stationnement payant sur la voie publique.

❖ HORAIRES

La pharmacie est ouverte du lundi au samedi matin et soir sans interruption hormis le samedi (une pause le midi).

❖ PROFILAGE DE LA POPULATION

L'offre de services pharmaceutiques est sensible aux catégories socio-professionnelles des habitants du quartier. Les personnes développant le plus de maladies chroniques sont les personnes modestes et/ou âgées. A ce titre, on pourra s'intéresser à la moyenne d'âge et aux catégories socio-professionnelles principales du quartier d'intérêt. Pour l'activité de parapharmacie, l'offre devra être adaptée aux habitudes de consommation des habitants du quartier. La politique de prix devra être travaillée selon les besoins de la clientèle locale.

Ici, le code Insee de la commune est le 69386, code IRIS 0301 : Maréchal Lyautey.

Le 6^{ème} arrondissement héberge 50 000 habitants en 2014 avec 600 naissances pour 300 décès en 2016 pour une densité de population de 13 000 habitants au km²⁴⁷.

Concernant les revenus, 73,5% des ménages fiscaux sont imposés avec un taux de pauvreté de 8,9% en 2014 vs 14% pour la France

11,4 % des habitants sont au chômage contre 14,0% pour la France.

Au Nord on a le quartier résidentiel du « Triangle d'Or », longeant le Parc de la tête d'Or, et le Rhône, avec une population aisée et plutôt âgée. Plus à l'Est le quartier des Brotteaux, quartier d'affaires et d'habitation également avec une population plutôt âgée et aisée. Au Sud, la population devient moins aisée et plus jeune à mesure que l'on descend l'avenue de Saxe.

Le quartier est plutôt résidentiel et commerçant, avec des restaurants de type brasserie pour la clientèle du midi, et gastronomique pour une clientèle plus exigeante. Mais aussi de nombreuses boutiques de prêt à porter, créateurs, petits supermarchés, boulangeries, photographe et autres services de proximité. La clientèle aime se rendre chez le commerçant du quartier et obtenir son conseil.

En revanche, il semble que le week-end ce quartier soit délaissé au profit d'autres plus touristiques comme le vieux Lyon ou les alentours de Bellecour aux nombreuses grandes enseignes.

❖ LA CONCURRENCE

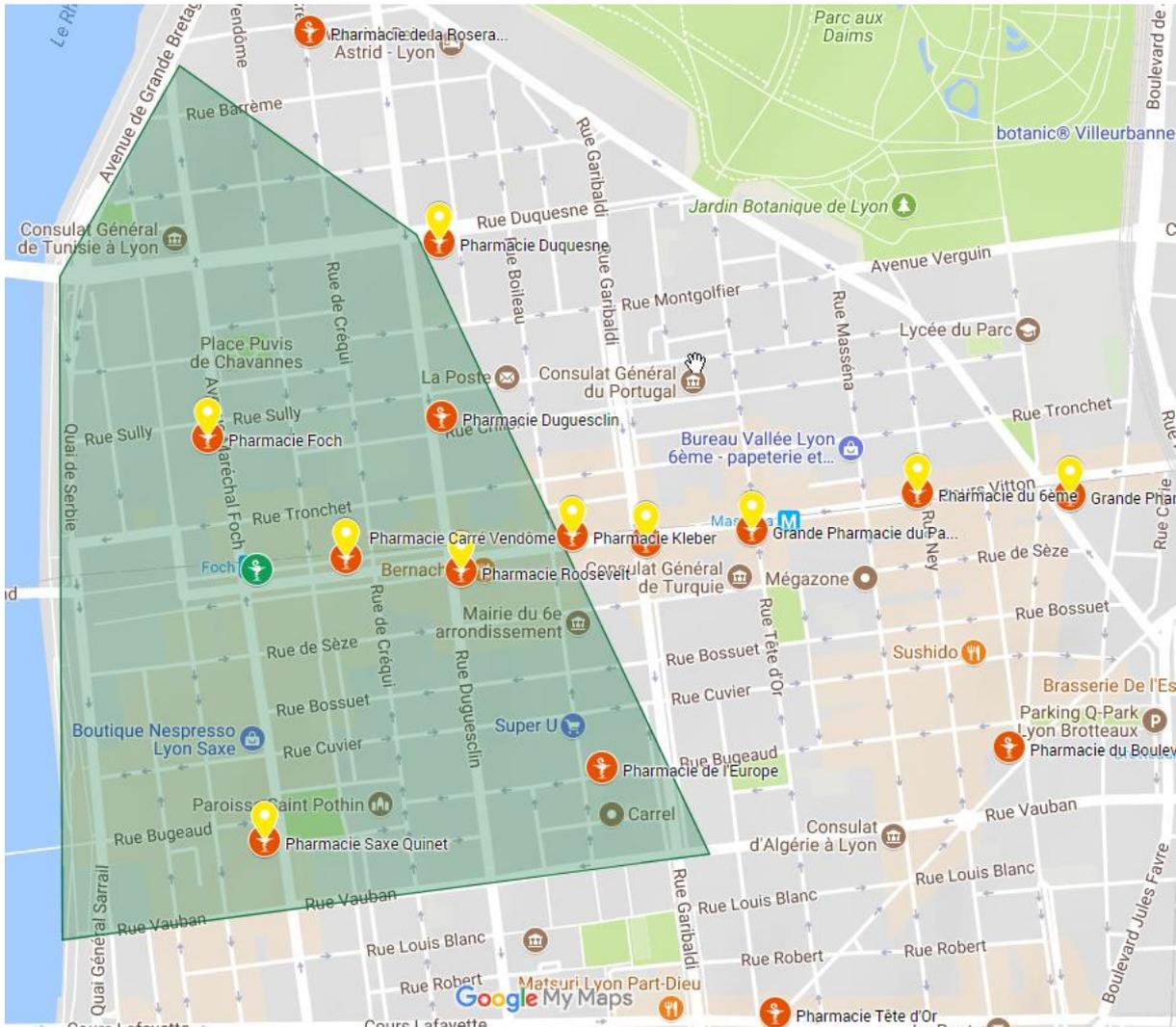


Figure I4 : Concurrence de la pharmacie étudiée

Dans une zone d'environ 1km de rayon soit 4km², on décompte 17 pharmacies sur Google Maps pour une estimation de 52 000 habitants. Soit grossièrement 1 pharmacie pour 3 000 habitants soit proche de la moyenne nationale et de la région (Ordre National des Pharmaciens 2018).

A l'Ouest, le Rhône et la colline de la Croix-Rousse représentent des barrières naturelles importantes, limitant la circulation des patients. Par conséquent, seules les 2 pharmacies les plus proches du pont permettant de traverser le fleuve ont été retenues comme concurrentes.

Au Nord, 4 pharmacies se partagent le secteur du Triangle d'Or. A l'Est, 4 pharmacies sur le secteur des Brotteaux. Au Sud, 3 pharmacies entre Saxe et la gare Part-Dieu.

Sur le cours Vitton même, sur 500m, 4 officines concurrencent directement la Pharmacie Rive-Gauche.

❖ CONCURRENTS REMARQUABLES

La pharmacie Duquesne en particulier bénéficie d'un emplacement central vis-à-vis du quartier du Triangle d'Or, et sur un axe de circulation au moins aussi important que l'avenue Foch : la rue Duquesne, qui relie l'Est à l'Ouest via le tunnel sous la Croix-Rousse. La taille de cette pharmacie est importante et elle est ouverte du lundi au samedi matin et soir. On peut s'attendre à ce qu'elle capte une majorité de la patientèle de cette zone.

La Pharmacie Rive Gauche est entourée sur l'axe Nord Sud respectivement de la Pharmacie Foch et de la Pharmacie Saxe Quinet. Ces 3 pharmacies se partagent les berges à elles seules.

A l'Ouest, l'accumulation de Pharmacies le long du Cours Franklin Roosevelt (5 sur 500m, 8 sur 1km) est inquiétante.

Bien que la densité d'officines soit proche de la moyenne nationale, leur proximité est susceptible d'entraîner une concurrence accrue et/ou une redondance de l'offre pouvant impacter le choix de l'officine de référence par les habitants. Une officine mieux positionnée par rapport à la demande peut facilement capter une plus grande clientèle au détriment de toutes les autres officines.

❖ PROXIMITE DES SOIGNANTS

La Pharmacie Rive-Gauche a l'avantage d'être située dans un quartier où de nombreux personnels médicaux sont présents. En effet, dans une zone proche on peut compter :

- Un centre laser
- Un centre de psychiatrie ambulatoire
- Un centre d'ophtalmologie voisin de la pharmacie
- Plus de 10 généralistes
- Des gynécologues
- Des chirurgiens esthétiques
- Des infirmières
- Une dermatologue située dans le même immeuble que la pharmacie.
- Une maison médicale de garde plus au Sud
- L'hôpital du Tonkin, celui des Charpennes et celui de la Croix Rousse à moins de 2km

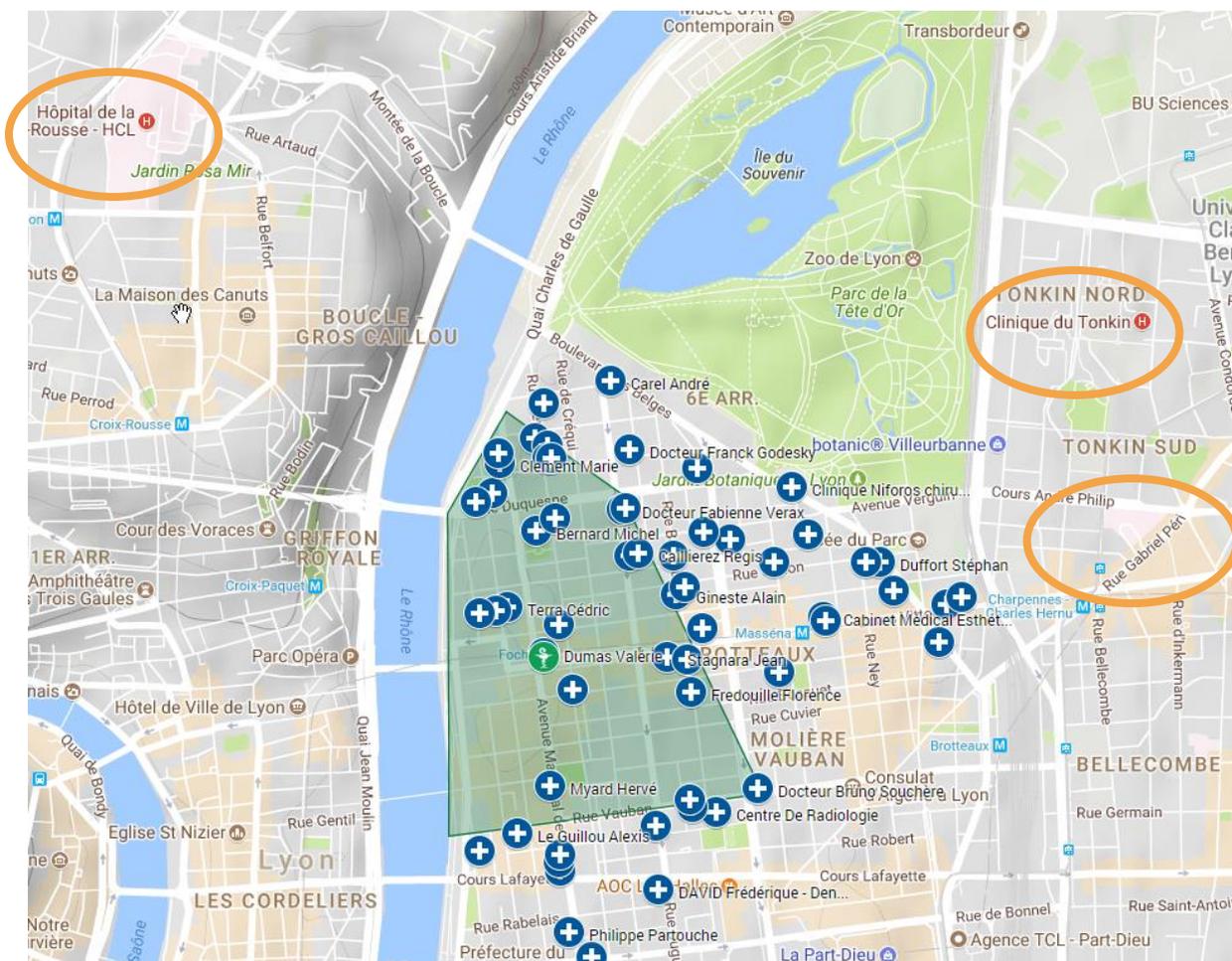


Figure 15 : Prescripteurs dans la zone étudiée

❖ CONCLUSIONS SUR L'ENVIRONNEMENT

En somme la Pharmacie Rive Gauche peut potentiellement rayonner sur une partie du secteur Nord, sur les berges du Rhône à l'Ouest et sur le sud Est sans aller jusqu'à la Part-Dieu. La population touchée est principalement aisée et âgée avec une part importante d'actifs. Le nombre important de professionnels de santé aux alentours est de bon augure quand on sait que les patients se rendent dans les pharmacies proches des lieux de consultation. L'emplacement en coin à la sortie du métro et dans un bel immeuble est également une force. La population touchée étant aisée, on s'attend à moins de pathologies chroniques mais peut-être plus de vente directe ou de conseil en proportion. La population se renouvelle mais le quartier est mature et il ne faut pas s'attendre à un accroissement significatif de la population. Il faut toutefois porter une attention particulière à la densité importante de concurrents et donc savoir se démarquer.

<p>Présence de nombreux prescripteurs et le quartier reste attractif.</p> <p>Emplacement « idéal », visible, spacieux et central pour le 6^{ème} arr.</p> <p>Possibilité de stationnement rapide.</p> <p>« Protection » par les obstacles topographiques: pas de concurrence supplémentaire à craindre au Nord ou à l'Ouest</p> <p>Zone agréable, fréquentée et sécurisée.</p>	<p>Concurrence très importante sur l'axe Roosevelt-Vitton</p> <p>Le fleuve limite la zone de chalandise à l'Ouest.</p>
--	--

Figure 16 : Avantages et inconvénients de l'emplacement étudié

A l'heure de l'étude en 2018 j'écrivais : « Il semble inévitable que la Pharmacie Rive Gauche soit exposée à une pression grandissante la poussant au regroupement avec au moins une partie de ses voisins les plus proches. En effet, d'une part la tendance en centre-ville est déjà au regroupement et cela permet à certaines officines de proposer un marketing agressif notamment sur le prix. D'autre part, la proximité de ces 4 officines sur 500 mètres paraît surréaliste. Disposer de deux licences permettrait d'alléger l'obstacle majeur au développement de cette officine : la concurrence trop importante. Heureusement, grâce à son emplacement de choix, la Pharmacie Rive Gauche peut se différencier et attirer une clientèle plus importante. Le quartier devient plus jeune et actif. Cette officine, hors risque de gestion, devrait avoir de beaux jours devant elle et rester intéressante pour de nouveaux investisseurs. »

Aujourd'hui, cette officine et d'autres du voisinage ont été cédées pour former un nouvel acteur plus imposant moins de 300m plus loin.

❖ AUTRES CONSIDERATIONS

L'étude de marché finale pourra reprendre les résultats des premiers diagnostics donnés en exemple ci-dessus pour les approfondir et apporter des éléments quantifiables à l'analyse. Idéalement, il faudrait aussi pouvoir répondre à des questions concrètes comme :

- ☞ Comment pourrait croître (ou décroître) la clientèle ?
- ☞ Quelle est la force du lien personnel entre la clientèle et le dirigeant ?
- ☞ Quel est le panier moyen en valeur et en qualité ? Comment le faire évoluer à l'avenir ?
- ☞ L'emplacement commercial va-t-il rester intéressant dans le futur ?
- ☞ Quelles sont les relations avec les fournisseurs et cela est-il amené à changer avec la reprise de l'officine ?

Dans la mesure du possible il faudra également prévoir au maximum l'évolution du marché à venir par exemple en prenant connaissance auprès des mairies du plan local d'urbanisme et se renseigner sur l'évolution du marché immobilier local (autres projets de construction d'habitations comme source structurelle de nouvelle patientèle ?) et l'apparition ou disparition d'établissements de soins (infirmiers, cliniques, maisons de santé...).

ETUDE OPERATIONELLE DE L'OFFICINE

L'étude de l'ordonnancier permet de mettre à jour des éventuelles irrégularités et la part de patients de chaque prescripteur se rendant à l'officine. Un généraliste réalisant en moyenne 420 consultations par mois⁴⁸. L'ordonnancier donnera également des indications définitives sur la zone de chalandise réelle et la fidélité de la clientèle.

Les autres registres (stupéfiants, produits dérivés du sang...) doivent être remplis conformément à la législation et à jour.

Une grande vigilance doit être appliquée sur l'activité liée à des éléments qui pourraient ne pas rester au départ de l'actuel titulaire. On pense au CA gonflé par la présence d'une maison de retraite ou d'un établissement de santé. Combien de temps encore ces établissements vont-ils constituer une clientèle pour l'officine ? Un médecin proche va-t-il partir à la retraite ? Quelle est leur part dans le CA dégagé par l'officine ? Une entreprise qui dépend d'un seul « gros » client court un risque important en cas de défaillance de celui ou même d'un simple déménagement de son activité.

Concernant des éléments plus généraux, le repreneur pourra se rapprocher des professionnels du quartier et consulter les avis sur le web pour avoir une idée de l'image donnée par la pharmacie. Attention toutefois au biais lié à la cible interrogée : sur le net, la pratique n'étant pas encore généralisée pour les établissements de soin, les personnes les plus à même de laisser un avis sont les mécontents. Il conviendra de trier les avis entre préoccupations sérieuses et celles qui relèvent d'une méconnaissance de l'exercice par les patients ou de coups d'humeur.

D. LE DIAGNOSTIC FINANCIER

Après avoir étudié le marché avec application, le repreneur devra se pencher sur les indicateurs financiers de l'activité de l'entreprise. Le diagnostic financier à évaluer d'une part la rentabilité de l'officine et d'autre part la capacité de remboursement du financement contracté pour son acquisition. On utilisera dans cet objectif les soldes intermédiaires de gestion, qui sont des indicateurs dérivés des données comptables de l'entreprise.

Une comptabilité doit être claire et à jour, surtout si le pharmacien s'engage dans le rachat des parts de l'officine, engageant alors sa responsabilité sur les dettes contractées par l'entreprise. Une comptabilité mal tenue doit absolument être rendue lisible à l'acheteur car c'est le point central de l'évaluation de l'officine et du sérieux de l'exercice. C'est avec cette comptabilité saine que l'on pourra calculer des soldes intermédiaires de gestion fiables.

Le diagnostic met en jeu également un peu de bon sens :

- ↻ La rémunération du dirigeant est-elle un poids pour l'entreprise ou au contraire, lui permet-elle de survivre dans un contexte difficile ?
- ↻ Le financement de l'activité est-il soutenu par la contraction de dettes supplémentaires ?
- ↻ Si le titulaire est financeur de son entreprise soit direct, soit par des mises en garanties, le repreneur pourra-t-il présenter des capitaux et garanties « équivalentes » ?
- ↻ De quelle façon les investissements ont-ils été financés et ce financement pourra-t-il être réitéré par le repreneur ?
- ↻ Quelles sont les conditions du découvert bancaire et des lignes de financement à court terme ?
- ↻ Quelles sont les dettes de l'entreprise avec une échéance à court, et à long terme ?
- ↻ Quel est le potentiel de dégagement de marge sur l'activité pour financer l'emprunt plus confortablement ?
- ↻ Les conditions de financement du repreneur seront-elles au moins équivalentes à celles du vendeur ?
- ↻ Les investissements nécessaires pourront-ils être financés ?

Après la réalisation du diagnostic financier, le repreneur connaît l'évolution de la rentabilité de l'entreprise, projette une rentabilité future et des possibilités d'investissements à financer en priorité, est en mesure d'estimer les conditions du financement de l'emprunt nécessaire au rachat.

❖ LE BILAN COMPTABLE

Le bilan comptable présente l'actif (choses employées) et le passif (ressources) de l'entreprise à la date de sa rédaction. L'actif est toujours égal au passif puisque chaque chose employée mobilise une ressource, et chaque ressource doit être employée.

L'actif est divisé en selon un critère de liquidité. On parle d'actif circulant pour ce qui concerne les biens d'utilisation courante (trésorerie, stock...). En opposition, l'actif immobilisé regroupe les immobilisations corporelles, incorporelles, financières, comme le fonds de commerce, dont l'entreprise ne compte pas se séparer.

Au passif, on trouve les ressources de l'entreprise. Le passif circulant comprend les dettes à court termes comme les facilités de paiement fournisseur. Le passif immobilisé comprend les dettes de l'entreprise à plus long terme comme celle contractée auprès de la banque, ainsi que le capital de l'entreprise. Dans ce dernier cas on parle de capitaux propres.

❖ LE COMPTE DE RESULTAT

Ce document sert à montrer le caractère bénéficiaire ou déficitaire de l'exercice passé. Ceci pour présenter aux instances publiques, aux investisseurs privés, et pour le suivi de l'activité en interne.

Il se présente en deux colonnes : d'un côté les flux sortants (charges), de l'autre les flux entrants (produits). A partir du compte de résultat, on peut établir un certain nombre de soldes intermédiaires de gestion qui pourront être interprétés pour évaluer la santé de l'entreprise.

Par rapport au bilan, la différence entre un actif et une charge est faite en fonction de l'usage que l'entreprise a de la dépense. Un stock d'officine est un bien essentiel à l'activité. Sa valeur est changeante pour répondre au besoin des patients mais il est toujours présent. On pourrait le classer dans l'actif circulant, relativement liquide : c'est bien un emploi d'une ressource financière, créateur de richesse au cours de l'exercice. En revanche, un salaire est une dépense périodique n'entraînant pas de dette envers le salarié sur un exercice. Il ne s'agit ni d'une ressource, ni d'un emploi de ressource. Il s'agit donc d'une charge et non d'un passif.

L'objectif d'une entreprise est en général de maximiser ses produits et de minimiser ses charges. L'activité officinale diffère de beaucoup d'autres entreprises en ce qu'elle répond d'une réglementation très stricte et d'obligations de santé publique. Ces obligations peuvent être contradictoires avec l'objectif de rentabilité qui est la base de la majorité des entreprises. C'est pour cette raison que la profession bénéficie d'avantages stratégiques particuliers comme le monopole pharmaceutique.

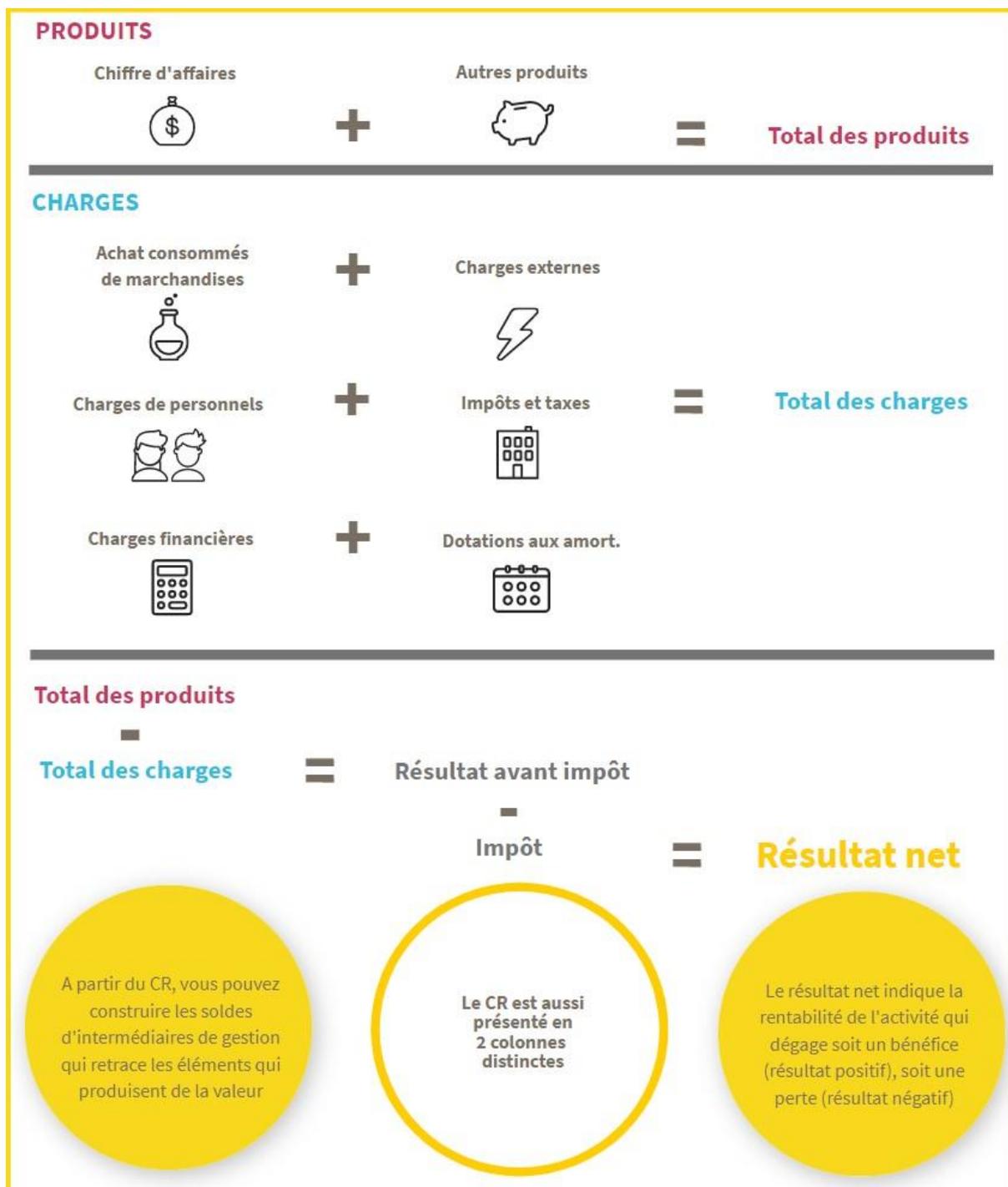


Figure 17 : Compte de résultat net⁴⁹

❖ L'ANNEXE

L'annexe est constituée de tout document pouvant faciliter l'interprétation du bilan et du compte de résultat. Les charges exceptionnelles comme des travaux par suite d'un accident y seront détaillées.

LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

❖ CHIFFRE D’AFFAIRES (CA)

Le CA correspond à l’ensemble des flux entrants enregistrés par l’entreprise lors de la vente de biens ou de services, pour un exercice comptable. Le chiffre s’entend couramment hors taxes (CAHT), mais il peut exister sous une forme TVA comprise (CATTTC).

$$\text{CAHT} = \text{Nombre de ventes} * \text{Prix de vente}$$

$$\text{CATTTC} = \text{CAHT} + \text{Taxes}$$

Le CA ne donne pas d’indication sur la rentabilité de l’affaire mais uniquement sur le volume d’activité qu’elle génère.

❖ CHARGES VARIABLES « OPERATIONNELLES »

Les charges variables sont des charges dépendantes du niveau d’activité de l’entreprise. La distinction d’avec les charges fixes est essentielle au calcul d’indicateurs de rentabilité fiables. Dans une officine, les charges variables couvrent principalement les achats aux fournisseurs : les achats en direct labo, ou au grossiste-répartiteur sont réalisés au fur et à mesure du besoin, dans le but d’arriver à une revente produisant un bénéfice.

❖ CHARGES FIXES « STRUCTURELLES »

Les charges fixes sont des charges dont le montant ne dépend pas du niveau d’activité, comme le loyer par exemple. Ces charges changent peu d’un exercice comptable à l’autre, elles ont donc l’avantage d’être prédictibles. Il s’agit des principalement des dépenses suivantes :

↪ Loyer

Le loyer est dû au propriétaire selon un échéancier déterminé à l’avance dans le contrat de bail locatif. L’établissement d’un repreneur peut amener à une actualisation du loyer significative.

↪ Charges de personnel

Les salaires et cotisations sont dus quelle que soit l’activité réelle de l’entreprise. Attention, cette charge peut être mixte dans certains cas.

↪ Autres charges

Il peut s’agir de factures d’électricité, de prestataires de services de nettoyage, d’une location de logiciel professionnel... (Attention, pour une entreprise dont l’activité entraîne une dépense d’électricité, celle-ci peut-être une charge mixte)

❖ MARGE COMMERCIALE (MC) OU MARGE BRUTE (MB)

La Marge Commerciale s'entend comme le bénéfice réalisé à la vente auquel on retire le coût du sous-jacent, avant paiement de toute charge (TVA par exemple). Elle est souvent exprimée en taux par rapport au CAHT (MB%).

$$\begin{aligned} MC &= CA - \text{Coût} \\ MC\% &= (MB/CA) * 100 \end{aligned}$$

❖ VALEUR AJOUTEE (VA)

La valeur ajoutée est un indicateur de la création de richesse d'une entreprise. Dans le cas d'une officine classique, les consommations intermédiaires correspondent au coût des biens et services qu'il a fallu acheter pour produire le produit (loyers, meubles, électricité, variations de stock...). Une approximation est :

$$VA = MC - \text{Consommations intermédiaires}$$

Peu d'officines ont encore une activité de production significative et donc leur valeur ajoutée est proche de leur MC.

Pour une officine ayant une activité de réalisation de préparations magistrales importante le rapport serait plutôt comme suit :

$$VA = MC + \text{Valeur de la production} - \text{Consommations intermédiaires}$$

C'est la VA qui permet de dégager de la richesse pour respecter les engagements de l'entreprise (salaires, intérêts, amortissements, impôts, dividendes).

Il peut être intéressant de comparer la VA par € de CA entre différentes officines pour déterminer celles qui font l'usage le plus profitable de leur CA.

❖ RESULTAT OPERATIONNEL (ROP) OU D'EXPLOITATION (REX)

Calculé à l'occasion à l'occasion du bilan d'un exercice comptable. Ce ratio ne prend donc pas en compte les modalités de financement de l'activité et les produits et charges de nature exceptionnels.

$$ROP = CA - \text{Charges fixes} - \text{charges variables (hors exceptionnel)} - \text{impôts et taxes} - \text{Dotations aux amortissements}$$

❖ EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

Ce solde intermédiaire montre le potentiel de trésorerie créé par l'entreprise seulement grâce à son activité normale. C'est un ROP sans les dotations aux amortissements, ces biens ayant été payés en totalité à la date d'acquisition, dans le but d'apporter une meilleure lecture et interprétation.

$$\mathbf{EBE = ROP + Dotations\ aux\ amortissements}$$

L'EBE peut être comparé au CA ou aux capitaux investis pour suivre la maîtrise des coûts liés à l'activité normale de l'entreprise ou la qualité réelle des investissements réalisés pour une activité normale.

❖ PERFORMANCE COMMERCIALE DE GESTION (PCG)

La PCG est un EBE qui fait abstraction de la rémunération du gestionnaire titulaire de l'officine et donc de l'impôt qui lui est liée.

$$\mathbf{PCG = EBE + Rémunération\ titulaire(s) + Charges\ sociales\ titulaire(s)}$$

La PCG permet une comparaison plus facile entre différentes officines.

❖ RESULTAT FINANCIER (RF)

Le résultat financier correspond à la différence des produits et charges de nature financière, comme un dividende touché lors de l'exercice, ou le remboursement d'un emprunt par exemple.

$$\mathbf{RF = Produits\ financiers - Charges\ financières}$$

❖ RESULTAT EXCEPTIONNEL (REXC)

Dans cette catégorie figure le bénéfice (ou la dépense) associé aux produits et charges qui ont un caractère ponctuel et qui ne correspondent ni au résultat opérationnel ni au résultat financier.

❖ RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (RCAI)

Le résultat « courant » est la somme des résultats non exceptionnels de l'entreprise avant participation des salariés, brut d'impôts.

$$\mathbf{RCAI = ROP + RF}$$

❖ RESULTAT DE L'EXERCICE (RES)

C'est le résultat net d'impôt sur les bénéfices.

$$RES = RC - \text{Impôt sur les bénéfices}$$

❖ MARGE SUR CHARGES VARIABLES (MSCV)

Il s'agit du CA dont on déduit les charges variables. Le Taux de MSCV s'entend par rapport au CA (MSCV%).

$$MSCV = CA - \text{Charges Variables}$$

$$MSCV\% = (MSCV/CA) * 100$$

L'étude de la MSCV met en évidence le poids des charges variables sur le résultat de l'entreprise.

ACTIVITE DE L'OFFICINE

❖ LA PERFORMANCE

L'étude des performances par taux de TVA permet d'évaluer le poids du médicament dans le CA de l'officine. Le résultat ne devrait pas trop s'éloigner des moyennes professionnelles indiquées à la Figure 18 dans la plupart des cas de figure. La nature de 'activité a un impact fort sur la performance des différents secteurs : les pharmacies de centre commercial n'ont que 70% de leur chiffre d'affaires lié au médicament (TVA 2,10%). Il faut donc une fois de plus adapter l'analyse au contexte.

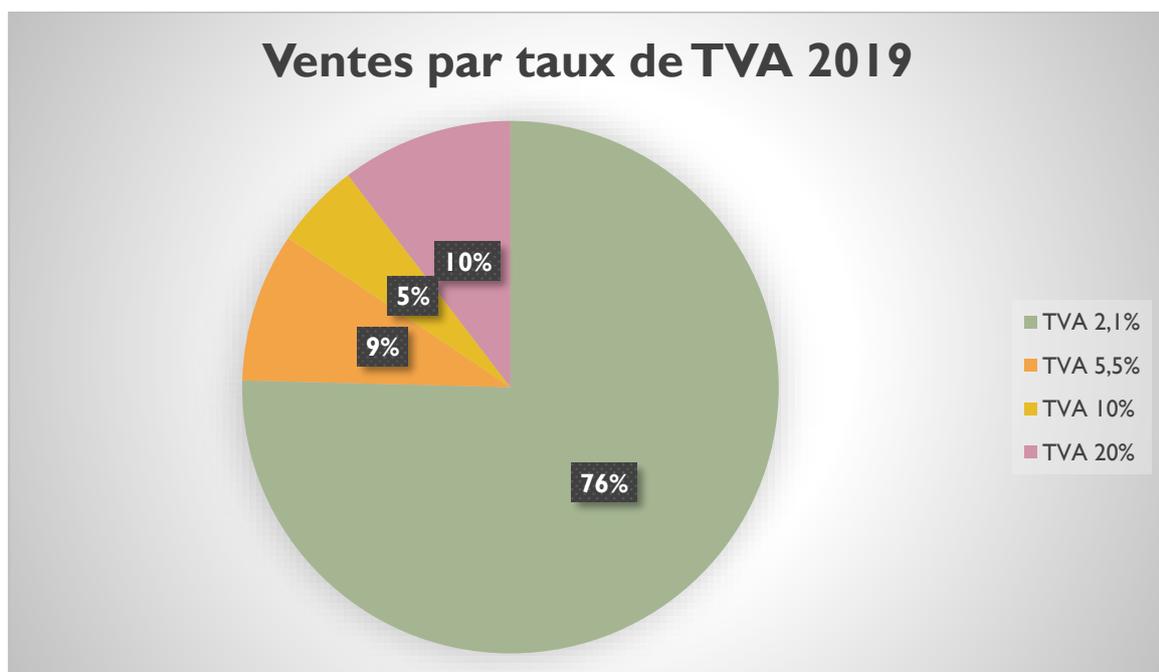


Figure 18 : Ventes par taux de TVA 2019⁴²

En interne, la ventilation de la performance les différentes gammes permettra d'identifier les catégories à potentiel et celles qui manquent de performance. Le repreneur devra relier les produits phares et ceux présentant le meilleur potentiel de price action, pour se positionner par rapport à ses concurrents, ses clients et sa rentabilité, selon la pondération qu'il choisira.

Le rapport EBE/CA est un autre indicateur à mettre en relation avec les concurrents car il met en évidence une officine sur ou sous performante par rapport à son offre. Cela est possible car le marché de l'officine est un marché mature.

❖ LA RENTABILITE

L'analyse du seuil de rentabilité permet d'estimer le CA minimal à réaliser pour être rentable dans la configuration de l'entreprise après la reprise mais cela ne donne aucune indication ni sur la nature des besoins de l'entreprise ni sur l'évolution de celle-ci. L'évolution du bénéfice hors salaire dirigeants et éléments non récurrents au cours des 3 à 5 dernières années peut permettre de mieux évaluer la capacité de l'entreprise à se financer et mettre en évidence des éléments stratégiques mis en œuvre qui ont abouti à une variation du bénéfice net.

Il peut être intéressant de mesurer le ratio entre l'EBE et les différents postes de dépenses pour évaluer le poids de chacun sur le résultat et pouvoir arbitrer en conséquence.

SEUIL DE RENTABILITE (SR)

C'est le CA en € minimum à réaliser pour commencer à compter un bénéfice.

$$SR = \text{Charges fixes} / \text{MSCV} \% CA$$

Autrement dit c'est le niveau d'activité qui permet de payer les salaires et toutes les autres charges fixes.

LIQUIDITE DE L'OFFICINE

❖ FONDS DE ROULEMENT (FR)

Le FR correspond aux capitaux disponibles pour financer une dépense non couverte immédiatement par une entrée de fonds. C'est pourquoi les immobilisations, qui par définition ne sont pas liquides, sont retranchées du capital pour le calcul de FR.

$$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Immobilisations}$$

❖ BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Le BFR correspond à la trésorerie que l'entreprise doit posséder pour répondre au décalage de trésorerie, c'est-à-dire le financement des flux financiers sortants en attendant les flux entrants.

L'estimation du BFR permet de déterminer les liquidités à détenir à tout moment pour pouvoir assurer l'activité normale de l'entreprise et répondre de ses dettes à court terme.

Le BFR comprend principalement le financement des stocks essentiels à l'activité, des créances clients non encaissées, les dettes envers les fournisseurs.

Le BFR est exprimé en nombre de jours de CA.

$$\mathbf{BFR = Stocks + Créances - Dettes}$$

A partir du BFR et du FR on peut calculer le Solde Net de Trésorerie (SNT), liquidités que l'on peut épargner ou engager dans de nouveaux financements.

$$\mathbf{SNT = FR - BFR}$$

A noter : le délai entre la collecte et le reversement de la TVA entraîne une augmentation du BFR. Pour cette raison, Bpifrance⁵⁰ conseille de prendre en compte le montant TTC des créances plutôt que le montant HT. De façon similaire, dans le cas d'une officine, l'usage du Tiers-Payant entraîne un délai de paiement de la part de la Sécurité Sociale et des assurances privées. Ce délai fait augmenter significativement le BFR, car le renouvellement du stock intervient avant le règlement par ces organismes.

On peut réduire ce BFR grâce à des mesures identifiées dans les autres diagnostics. Une idée serait d'attribuer un budget donné par acheteur ou par fournisseur pour une unité de temps, en fonction de la marge générée par l'acheteur ou le fournisseur en question. L'allongement du délai de paiement aux fournisseurs est une autre piste.

Le BFR augmente lorsque l'activité de l'entreprise augmente si on arrive pas à baisser les charges variables en parallèle, par exemple.

Le ratio BFR / Dette court terme permet de savoir si le BFR est financé par de la dette court terme.

En comparant ce BFR aux moyennes du secteur on peut mettre en évidence un dysfonctionnement et mettre en place une stratégie adaptée.

❖ RATIOS DE LIQUIDITE

Les ratios de liquidité mesurent la vitesse à laquelle une officine est capable de mobiliser ses actifs pour répondre à une dépense à plus ou moins court terme. On parle de ratios de liquidité générale, restreinte et immédiate.

$$\mathbf{Liq.Gen. = \frac{Actif\ court\ terme}{Passif\ court\ terme}}$$
$$\mathbf{Liq.Res. = \frac{Actif\ court\ terme - Stocks}{Dette\ court\ terme}}$$
$$\mathbf{Liq.Imm. = \frac{Liquidités}{Dette\ court\ terme}}$$

La liquidité générale était comprise entre 1,5 et 1,7 sur un échantillon de 469 pharmacies en 2019⁴⁶, rassurant quant au risque de liquidité des officines en général.

La liquidité “restreinte” retire les stocks à l’actifs car ils sont plus longs à être mobilisés. Elle était de 1,04 en 2019 pour les officines rurales mais de 0,91 et 0,97 pour les pharmacies de centre-ville et de quartier⁴².

Ces chiffres devraient avoir évolué en 2020 et 2021 suite aux changements brutaux de niveaux d’activité liés à la crise du Covid-19 et à la création du Prêt garanti par l’état. Les officines ont été mises à l’épreuve et nous verrons bientôt quelle a été la résilience de la profession face à une situation de stress économique inédit.

❖ EXCEDENT DE TRESORERIE D’EXPLOITATION (ETE)

Ce ratio financier montre si l’entreprise génère des capitaux ou en consomme, pour un exercice comptable.

$$\begin{aligned} ETE &= \text{encaissements} - \text{décaissements} \\ ETE &= EBE - \Delta BFR \end{aligned}$$

L’ETE prend en compte les éléments exceptionnels contrairement à l’EBE.

❖ CAPACITE D’AUTOFINANCEMENT (CAF)

La CAF est une estimation des capitaux disponibles à une entreprise pour financer son activité (le BFR), investir, épargner, verser des dividendes. La CAF peut être négative ou positive, suivant si les encaissements attendus couvrent les dépenses attendues, ou non.

$$CAF = \text{Produits décaissables} - \text{charges décaissables}$$

$$CAF = RES + \text{Dotations aux amortissements}$$

Le ratio CAF / (BFR + Investissements) permet de savoir dans quelle proportion la CAF finance l’activité de l’entreprise.

En comparant les dettes à la CAF, on peut calculer le temps nécessaire à les rembourser.

❖ FLUX DE TRESORERIE OU CASH FLOW

Les flux de trésorerie sont soit des flux entrants (encaissements) soit des flux sortants (décaissements). Le financement du BFR permet d’assurer l’alimentation des flux sortants grâce aux flux entrants. Il s’agit d’opération réelles contrairement à la capacité d’autofinancement qui est une estimation.

On parle de flux de trésorerie d’exploitation ou *cash-flow from operations* quand ceux-ci sont liés à l’activité de l’officine, comme la vente d’un produit par exemple.

La CAF un flux attendu, dont l'attente est financée par le BFR, on pourra constater un flux réel de trésorerie qui correspondra à la différence entre la CAF et la variation de BFR constatée au moment du calcul.

$$\text{Flux } T \text{ d'exploitation} = \text{CAF} - \Delta\text{BFR}$$

$$\text{Flux } T \text{ d'exploitation} = \text{CAF} - \Delta\text{BFR}$$

L'augmentation du BFR dans une officine en croissance doit attirer l'attention du gérant. Si le BFR augmente trop vite, les flux entrants ne permettront plus de financer l'activité.

La trésorerie disponible ou *free cash-flow* correspond aux flux entrants totaux réels non encore affectés à un investissement.

$$\text{Free Cash-Flow} = \text{Flux } T \text{ d'exploitation} - \text{Montants réinvestis}$$

L'étude des flux est essentielle à la gestion de son entreprise. La trésorerie disponible est également utile pour évaluer selon la méthode d'actualisation des bénéfices futurs (Discounted Cash Flows) le prix auquel pourrait se faire la transaction.

LA DETTE

En 2019, sur une étude de 498 officines en 2019, 84,5% des officines avaient un emprunt, pesant en moyenne entre 5 et 7,5% du CA⁴². On voit bien qu'étant donné les valorisations mises en jeu, il est impossible d'acquérir une officine sans contracter une dette conséquente dans le même temps.

Le rapport entre la dette (long terme et court terme) et les capitaux propres à l'entreprise doit être maîtrisé et en décroissance au cours des derniers exercices. Chaque recours à la dette doit être justifié. Une entreprise en mauvaise santé financière a recours à la dette pour maintenir son niveau d'activité, sans arriver à retrouver la voie de la rentabilité. Bien qu'idéalement les finances soient au vert, avec une progression régulière du CA et du résultat d'exploitation et des dettes maîtrisées, cela n'est pas rédhibitoire ; un entrepreneur qui a des idées et pense pouvoir redresser l'établissement pourrait trouver une belle affaire dans une officine en difficulté.

À la suite de la crise du Covid-19 et de l'endettement massif de l'Etat et des entreprises à travers des prêts garantis par l'Etat (PGE), certains économistes souhaitent différencier « bonne » dette et « mauvaise » dette. La première est une dette ayant permis de sauvegarder l'activité et les compétences voire de maintenir l'investissement. La seconde est une dette qui ne sera pas remboursée à terme et qui n'a fait que ralentir la perte progressive de capital d'une entreprise. Quelle que soit la nature de la dette, celle-ci a vocation à être remboursée en totalité par l'entreprise. L'inscription au bilan de l'année 2020 ou 2021 d'un PGE doit faire se poser la question de l'opportunité et des conséquences de cette dette supplémentaire.

E. LE DIAGNOSTIC HUMAIN

Le but du diagnostic humain est de comprendre la répartition des fonctions des salariés, prévenir les risques liés à la reprise de l'officine et proposer des solutions aux problèmes sociaux rencontrés au sein de l'établissement.

Pour y arriver, le repreneur devra aller à la rencontre du titulaire et de l'équipe et se procurer les documents en rapport avec les salariés (contrats de travail notamment...) et envisager les coûts liés aux solutions retenues : embauches, formation, licenciements... Il lui est conseillé de se rapprocher d'un conseil professionnel sous la forme d'un expert-comptable, d'un avocat en droit social ou d'un cabinet de ressources humaines.

Il faudra comprendre quels sont les éléments de l'activité qui sont liés à la présence du titulaire. Est-ce que la clientèle est constituée d'habitues et comment les garder après son départ ? Le titulaire a-t-il un savoir-faire par exemple un DU dans un domaine particulier qui ne sera pas remplacé ? Mais également, quel est le poids de sa rémunération ? Avait-il bonne réputation ?

Concernant les salariés, il faudra tâcher de comprendre la répartition des tâches et l'organisation de la hiérarchie s'il y en a une, parler au représentant du personnel s'il y en a un... avant de rentrer plus en détail dans la situation personnelle de chaque collaborateur, ses compétences, son passé et ses aspirations personnelles et professionnelles. Il est important de prendre en compte la possibilité d'un départ à la suite du changement de titulaire, ou à l'âge des salariés.

L'officine cible peut être une entreprise familiale auquel cas des intérêts extérieurs peuvent avoir un impact sur la décision finale du titulaire en place. L'acquéreur sera sage de tenir de bonnes relations avec les parties familiales du vendeur.

Enfin, il revient au repreneur de s'informer sur le climat social c'est-à-dire l'existence de conflits entre les personnes, mais aussi le taux de renouvellement du personnel et d'absentéisme, qui peuvent montrer un manque d'investissements des équipes dans l'activité de l'entreprise.

L'article L.1224-1 du Code du travail définit les obligations du repreneur d'entreprise à l'égard des salariés en stipulant que " tous les contrats de travail en cours [...] subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise"⁵¹. Ceci implique notamment la continuité des contrats de travail dans des conditions identiques lors du transfert, le transfert des obligations en tant qu'employeur entre l'ancien titulaire et le nouveau et le maintien du mandat de représentant en personnel s'il y a lieu.

L'arrivée d'un nouveau titulaire directeur peut entraîner des modifications des conditions de travail mais toute modification ou rupture du contrat de travail devra être réalisée conformément au droit du travail.

La Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998) porte le code IDCC : 1996. Elle a été signée à Paris le 3 décembre 1997 par les fédérations d'employeurs Fédération des syndicats pharmaceutiques de France et Union nationale des pharmacies de France ; les fédérations de salariés Fédération nationale du personnel d'encadrement des industries chimiques, para chimiques et connexes CFE-CGC ; la Fédération nationale des industries chimiques CGT ; la Fédération nationale de la pharmacie FO et la Fédération nationale des syndicats chrétiens des services de santé et sociaux CFTC puis la Fédération nationale des syndicats des services de santé et services sociaux CFDT, le 16 novembre 1998 ; l'Union des syndicats de pharmaciens d'officine (USPO), le 4 novembre 2005 (BO n° 2005-46) et l'UNSA industrie et construction, par lettre du 29 août 2017 (BO n°2017-40).

Cette convention collective complète le code du travail pour les dispositions applicables notamment concernant la durée et l'organisation du travail, les congés exceptionnels... Elle est opposable juridiquement au titulaire.

REVUE DES CONTRATS DE TRAVAIL

Les contrats de travail sont en général des CDI sauf justification contraire justifiant le recours à un autre type de contrat. Une relation de travail sans contrat écrit est réputée être un CDI à temps plein. Les contrats écrits sont rédigés en français, selon le respect de l'ordre public et avec au minimum les mentions obligatoires prévues dans le code du travail.

Les contrats de travail doivent être lus pour s'assurer de leur conformité sur les textes en vigueur dans le Code du Travail.

❖ LE CONTRAT A DUREE INDETERMINEE (CDI) ⁵³

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail⁵⁴. Il peut être conclu pour un temps plein ou un temps partiel.

Un CDI écrit doit contenir (à minima) les mentions suivantes :

- ☞ Identité et adresse des parties
- ☞ Fonction et la qualification professionnelle
- ☞ Lieu de travail
- ☞ Durée du travail
- ☞ Rémunération (salaire et primes)
- ☞ Congés payés
- ☞ Durée de la période d'essai
- ☞ Délais de préavis en cas de rupture du contrat
- ☞ Éventuellement une [clause de non-concurrence](#) ou de [mobilité](#)

Le CDI est conclu sans limitation de durée à la clôture d'une période d'essai s'il y a lieu. Cette période d'essai est au maximum⁵⁵ :

- ☞ Pour les ouvriers et les employés, de deux mois ;
- ☞ Pour les agents de maîtrise et les techniciens, de trois mois ;
- ☞ Pour les cadres, de quatre mois.

La période d'essai peut être renouvelée une fois si un accord de branche étendu le prévoit⁵⁶.

Le contrat de travail à durée indéterminée peut être rompu à l'initiative de l'employeur ou du salarié, ou d'un commun accord, dans les conditions prévues par les dispositions du Code du Travail⁵⁷.

L'employeur peut invoquer un motif personnel⁵⁸ ou un motif économique⁵⁹, dans tous les cas motivé par une cause réelle et sérieuse et donnant lieu au versement d'une indemnité⁶⁰ au licencié.

Le salarié peut démissionner à son initiative en respectant l'éventuel délai de préavis indiqué dans son contrat de travail et les autres clauses prévues dans celui-ci.

Les départs à la retraite sont réalisables à l'initiative de l'employeur ou des salariés suivant le code du travail.⁶¹

Enfin, l'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties.⁶²

❖ LE CONTRAT A DUREE DETERMINEE (CDD)⁶³

Un contrat de travail à durée déterminée, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise⁶⁴. La signature d'un CDD ne peut se faire que dans certains cas bien encadrés par le code du travail : Remplacement d'un salarié absent ou passé à temps partiel de façon temporaire, attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié, attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant quitté définitivement l'entreprise, accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, emplois à caractère saisonnier, cas particuliers dont urgence prévention des dangers aux personnes...⁶⁵

Le contrat de travail à durée déterminée comporte un terme fixé avec précision dès sa conclusion. Toutefois, le contrat peut ne pas comporter de terme précis lorsqu'il est conclu dans certains cas. Il est alors conclu pour une durée minimale. Il a pour terme la fin de l'absence de la personne remplacée ou la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.⁶⁶ La durée maximale d'un CDD est définie par convention ou accord de branche, à défaut par le code du travail, selon la raison d'être de ce CDD.

Le contrat de travail à durée déterminée peut comporter une période d'essai. Sauf si des usages ou des stipulations conventionnelles prévoient des durées moindres, cette période d'essai ne peut excéder une durée calculée à raison d'un jour par semaine, dans la limite de deux semaines lorsque la durée initialement prévue au contrat est au plus égale à six mois et d'un mois dans les autres cas. Lorsque le contrat ne comporte pas de terme précis, la période d'essai est calculée par rapport à la durée minimale du contrat.⁶⁷

Le contrat de travail à durée déterminée est établi par écrit et comporte la définition précise de son motif. A défaut, il est réputé conclu pour une durée indéterminée⁶⁸.

Il comporte notamment :

- ✎ Le nom et la qualification professionnelle de la personne remplacée lorsqu'il est conclu au titre des 1°, 4° et 5° de l'article L. 1242-2 ;
- ✎ La date du terme et, le cas échéant, une clause de renouvellement lorsqu'il comporte un terme précis ;
- ✎ La durée minimale pour laquelle il est conclu s'il ne comporte pas de terme précis ;
- ✎ La désignation du poste de travail en précisant, le cas échéant, si celui-ci figure sur la liste des postes de travail présentant des risques particuliers pour la santé ou la sécurité des salariés prévue à l'article L. 4154-2, la désignation de l'emploi occupé ou, lorsque le contrat est conclu pour assurer un complément de formation professionnelle au salarié au titre du 2° de l'article L. 1242-3, la désignation de la nature des activités auxquelles participe le salarié dans l'entreprise ;
- ✎ L'intitulé de la convention collective applicable ;
- ✎ La durée de la période d'essai éventuellement prévue ;
- ✎ Le montant de la rémunération et de ses différentes composantes, y compris les primes et accessoires de salaire s'il en existe ;
- ✎ Le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire ainsi que, le cas échéant, ceux de l'organisme de prévoyance.

Sauf accord des parties, le contrat de travail à durée déterminée ne peut être rompu avant l'échéance du terme qu'en cas de faute grave, de force majeure ou d'inaptitude constatée par le médecin du travail.⁶⁹

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 1243-1, le contrat de travail à durée déterminée peut être rompu avant l'échéance du terme à l'initiative du salarié, lorsque celui-ci justifie de la conclusion d'un contrat à durée indéterminée, sous réserve d'un préavis.⁷⁰

La rupture anticipée du contrat de travail à durée déterminée qui intervient à l'initiative du salarié en dehors des cas précédents ouvre droit pour l'employeur à des dommages et intérêts correspondant au préjudice subi.^{71(p3)} En contrepartie, la rupture anticipée du contrat de travail à durée déterminée qui intervient à l'initiative de l'employeur, en dehors des cas de faute grave, de force majeure ou d'inaptitude constatée par le médecin du travail, ouvre droit pour le salarié à des dommages et intérêts d'un montant au moins égal aux rémunérations qu'il aurait perçues jusqu'au terme du contrat, sans préjudice de l'indemnité de fin de contrat.⁷²

Le contrat de travail à durée déterminée cesse de plein droit à l'échéance du terme.⁷³

Le CDD peut être renouvelé selon les règles fixées par convention ou accord de branche ou à défaut deux fois. Ce renouvellement ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise^{74(p13)}.

❖ LE CONTRAT DE TRAVAIL TEMPORAIRE (CTT)⁷⁵

Le recours au travail temporaire a pour objet la mise à disposition temporaire d'un salarié par une entreprise de travail temporaire au bénéfice d'un client utilisateur pour l'exécution d'une mission. Typiquement, il s'agit du recours à l'intérim pour remplacer ponctuellement un salarié.

Chaque mission donne lieu à la conclusion d'un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et le client utilisateur, dit « entreprise utilisatrice » et d'un contrat de travail, dit « contrat de mission », entre le salarié temporaire et son employeur, l'entreprise de travail temporaire.⁷⁶ Ce contrat ne peut être établi que dans les cas suivants :

- ↪ Remplacement d'un salarié, en cas :
 - ↪ D'absence ;
 - ↪ De passage provisoire à temps partiel, conclu par avenant à son contrat de travail ou par échange écrit entre ce salarié et son employeur ;
 - ↪ De suspension de son contrat de travail ;
 - ↪ De départ définitif précédant la suppression de son poste de travail après consultation du comité social et économique, s'il existe ;
 - ↪ D'attente de l'entrée en service effective d'un salarié recruté par contrat à durée indéterminée appelé à le remplacer ;
- ↪ Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;
- ↪ Emplois à caractère saisonnier définis au 3° de l'article [L. 1242-2](#) ou pour lesquels, dans certains secteurs définis par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois ;
- ↪ Remplacement d'un chef d'entreprise, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens d'une société d'exercice libéral ou de toute autre personne morale exerçant une profession libérale ;

- ☞ Remplacement du chef d'une exploitation agricole ou d'une entreprise mentionnée aux 1° à 4° de [l'article L. 722-1](#) du code rural et de la pêche maritime, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation, ou de leur conjoint, mentionné à [l'article L. 722-10](#) du même code dès lors qu'il participe effectivement à l'activité de l'exploitation agricole ou de l'entreprise.

Le contrat de mission, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice.⁷⁷

Lorsque la mission porte sur l'exercice d'une profession médicale ou paramédicale réglementée, l'entreprise de travail temporaire vérifie que ce salarié est régulièrement autorisé à exercer.⁷⁸

Le contrat de mission peut comporter une période d'essai dont la durée est fixée par convention ou accord professionnel de branche étendu ou par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement.

A défaut de convention ou d'accord, cette durée ne peut excéder⁷⁹ :

- ☞ Deux jours si le contrat est conclu pour une durée inférieure ou égale à un mois ;
- ☞ Trois jours si le contrat est conclu pour une durée supérieure à un mois et inférieure ou égale à deux mois ;
- ☞ Cinq jours si le contrat est conclu pour une durée supérieure à deux mois.

Le contrat de mission est établi par écrit.

Il comporte notamment⁸⁰ :

- ☞ La reproduction des clauses et mentions du contrat de mise à disposition énumérées à l'article L. 1251-43 ;
- ☞ La qualification professionnelle du salarié ;
- ☞ Les modalités de la rémunération due au salarié, y compris celles de l'indemnité de fin de mission prévue à l'article L. 1251-32 ;
- ☞ La durée de la période d'essai éventuellement prévue ;
- ☞ Une clause de rapatriement du salarié à la charge de l'entrepreneur de travail temporaire lorsque la mission s'effectue hors du territoire métropolitain. Cette clause devient caduque en cas de rupture du contrat à l'initiative du salarié ;
- ☞ Le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire et de l'organisme de prévoyance dont relève l'entreprise de travail temporaire ;
- ☞ La mention selon laquelle l'embauche du salarié par l'entreprise utilisatrice à l'issue de la mission n'est pas interdite.

Lorsque l'entreprise utilisatrice embauche, après une mission, un salarié mis à sa disposition par une entreprise de travail temporaire, la durée des missions accomplies au sein de cette entreprise au cours des trois mois précédant le recrutement est prise en compte pour le calcul de l'ancienneté du salarié.

Cette durée est déduite de la période d'essai éventuellement prévue dans le nouveau contrat de travail.⁸¹

❖ LES CONTRATS D'APPRENTISSAGE

Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail de type particulier conclu entre un apprenti ou son représentant légal et un employeur.

L'employeur s'engage, outre le versement d'un salaire, à assurer à l'apprenti une formation professionnelle complète, dispensée pour partie en entreprise et pour partie en centre de formation d'apprentis ou section d'apprentissage.

L'apprenti s'oblige, en retour, en vue de sa formation, à travailler pour cet employeur, pendant la durée du contrat, et à suivre cette formation.⁸²

Le contrat est établi avec un jeune de 16 à 29 révolus dans la plupart des cas.⁸²

Le contrat d'apprentissage peut être conclu pour une durée limitée ou pour une durée indéterminée.

Lorsqu'il est conclu pour une durée indéterminée, le contrat débute par la période d'apprentissage⁸³

Si le contrat d'apprentissage est suivi de la signature d'un contrat de travail à durée indéterminée, d'un contrat à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire dans la même entreprise, aucune période d'essai ne peut être imposée, sauf dispositions conventionnelles contraires.

La durée du contrat d'apprentissage est prise en compte pour le calcul de la rémunération et l'ancienneté du salarié.⁸⁴

Le contrat d'apprentissage peut être rompu par l'une ou l'autre des parties jusqu'à l'échéance des quarante-cinq premiers jours, consécutifs ou non, de formation pratique en entreprise effectuée par l'apprenti.

Passé ce délai, le contrat peut être rompu par accord écrit signé des deux parties. Il existe d'autres cas particuliers de rupture de contrat comme cas de force majeure, décès de l'employeur, liquidation judiciaire de l'entreprise...⁸⁵ Lorsque le centre de formation d'apprentis prononce l'exclusion définitive de l'apprenti, l'employeur peut engager à son encontre une procédure de licenciement. Cette exclusion constitue la cause réelle et sérieuse du licenciement...⁸⁶

En cas d'obtention du diplôme ou du titre préparé, le contrat d'apprentissage peut prendre fin, à l'initiative de l'apprenti, avant le terme fixé initialement, à condition d'en avoir informé l'employeur.⁸⁷

L'apprenti bénéficie des dispositions applicables à l'ensemble des salariés dans la mesure où elles ne sont pas contraires à celles qui sont liées à sa situation de jeune travailleur en formation.⁸⁸

Il est interdit d'employer l'apprenti à des travaux dangereux pour sa santé ou sa sécurité.⁸⁹

Toute entreprise peut engager un apprenti si l'employeur déclare à l'autorité administrative prendre les mesures nécessaires à l'organisation de l'apprentissage et s'il garantit que l'équipement de l'entreprise, les techniques utilisées, les conditions de travail, de santé et de sécurité, les compétences professionnelles et pédagogiques ainsi que la moralité des personnes qui sont responsables de la formation sont de nature à permettre une formation satisfaisante.

Cette déclaration devient caduque si l'entreprise n'a pas conclu de contrat d'apprentissage dans la période de cinq ans écoulée à compter de sa notification.⁹⁰

L'employeur inscrit l'apprenti dans un centre de formation d'apprentis assurant l'enseignement correspondant à la formation prévue au contrat.

Le choix du centre de formation d'apprentis est précisé par le contrat d'apprentissage.⁹¹

L'employeur assure dans l'entreprise la formation pratique de l'apprenti.

Il lui confie notamment des tâches ou des postes permettant d'exécuter des opérations ou travaux conformes à une progression annuelle définie par accord entre le centre de formation d'apprentis et les représentants des entreprises qui inscrivent des apprentis dans celui-ci.⁹²

L'employeur s'engage à faire suivre à l'apprenti la formation dispensée par le centre et à prendre part aux activités destinées à coordonner celle-ci et la formation en entreprise.

Il veille à l'inscription et à la participation de l'apprenti aux épreuves du diplôme ou du titre sanctionnant la qualification professionnelle prévue par le contrat.⁹³

Ce type de contrat concerne principalement les jeunes désireux de devenir préparateurs en officine. Dans ce cadre la formation dure 2 ans en alternance avec la formation au CFA. Les personnes de plus de 30 ans peuvent se former dans le cadre d'un contrat de professionnalisation sans limite d'âge.

❖ LE CONTRAT SAISONNIER

Le contrat saisonnier est un CDD spécial ne contenant pas de date d'échéance, laquelle est remplacée par une durée minimale d'emploi. Il peut concerner certaines pharmacies comme dans les stations de ski.

Ce contrat concerne les emplois à caractère saisonnier, dont les tâches sont appelées à se répéter chaque année selon une périodicité à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs ou emplois pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par convention ou accord collectif de travail étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois⁶⁵

FICHES DE PAIE

L'étude des fiches de paie est essentielle pour déterminer le coût de l'emploi et d'autres éléments importants comme l'ancienneté des différents salariés. Afin d'assurer la confidentialité des données, le cédant doit cacher les noms des personnes concernées.

L'étude des fiches de paies permet d'évaluer le poids des cotisations sociales, de mieux connaître les éventuels avantages destinés aux salariés (tickets restaurants, mutuelle...), et leur impact dans le résultat de l'entreprise.

LA PRODUCTIVITE

Le mesure de la productivité du personnel est essentielle mais le pharmacien repreneur doit remettre ces chiffres dans le contexte de l'exercice officinal. Le pharmacien a comme priorité absolue la sécurité de la délivrance du médicament, et la mise en place de certains protocoles comme la vérification d'ordonnance peuvent baisser la productivité sur le papier. Cependant, ce type d'action fait partie intégrante de la vie de l'officine et on ne peut et ne doit pas les compromettre au profit de la productivité. Il reste toutefois possible de réfléchir à des moyens d'accélérer certains process, sans sacrifier la qualité.

Le poids des frais de personnel sur le CA médian était de 10,19% en 2019⁴².

L'évolution de l'indicateur $\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Effectifs moyens}}$ permet de mettre en évidence la capacité de dégager plus ou moins de chiffre d'affaires, à mettre en relation avec les décisions managériales. Un écart à la moyenne trop important d'un individu doit alerter sur la capacité ou la difficulté de cette personne à dégager du CA à ce poste.

Le ratio Frais de personnel/Valeur ajoutée à comparer avec le ratio amortissements/VA permet de mettre en évidence l'impact du personnel sur la valeur ajoutée, plutôt que l'investissement dans du nouveau matériel. Idéalement, l'augmentation du rapport Amortissements/VA devrait entraîner une baisse du ratio Frais de personnel/VA, signifiant que l'investissement en matériel a induit une augmentation de productivité des personnes.

LA FORMATION

Il faudra se pencher sur la capacité de l'équipe à conseiller et vendre les produits de l'officine les plus adaptés aux patients. Sont-ils formés ? De quelle façon et sous quelle périodicité ?

Les pharmaciens engagent leur responsabilité à chaque étape de leur exercice. C'est pour cela qu'a été rendue obligatoire la formation régulière des pharmaciens tout au long de leur vie professionnelle dans le cadre du développement professionnel continu (DPC)⁹⁴. Les pharmaciens doivent régulièrement mettre en œuvre des actions d'accréditations ou de formation pour pouvoir continuer à exercer dans les meilleures conditions.

Un document de traçabilité unique est remis aux pharmaciens formés dans le cadre du DPC afin de pouvoir attester de leur participation.

F. LE DIAGNOSTIC JURIDIQUE

Le diagnostic juridique permet de réaliser un état des lieux des engagements pris par l'entreprise sur un plan juridique, mettre en lumière les avantages et les risques associés à ces contrats pour aboutir à la conservation, la modification ou la rupture des contrats concernés, en rapport avec la nouvelle politique d'entreprise.

Le diagnostic juridique **nécessite un professionnel du droit** pour éviter les faux-pas pouvant avoir des conséquences graves sur l'entreprise et son dirigeant.

Le pharmacien acheteur de l'affaire se voit transférer de plein droit les contrats de travail, les contrats d'assurance et le bail commercial. Si la reprise se fait par l'achat du fonds de commerce, les autres contrats doivent être renégociés, mais pas si l'achat se fait par transfert de titres, sauf s'ils ont une clause d'agrément. Pour le reste, comme le rachat des parts sociales entraîne la reprise de la responsabilité juridique de l'entreprise, il faudra s'assurer de l'absence de conflits ayant pu naître avant l'acquisition de l'officine. Cela comprend les conflits extérieurs, avec un patient, avec une structure, ... mais aussi les conflits internes, comme avec un salarié. Si des conflits ont été identifiés, quelle est leur portée ? Y-a-t-il des possibilités de conflits futurs liés au mode d'exploitation actuel de l'officine (obligations non remplies par exemple) ? Il faudra aussi négocier avec toutes les parties contractuelles pour conserver des conditions au moins équivalentes à celles en vigueur.

LE BAIL

Le bail commercial est le contrat qui lie le propriétaire d'un local à l'exploitant d'un fonds de commerce. Il reprend notamment la mention du loyer et les modalités de réévaluations de celui-ci, ainsi que les conditions de renouvellement et de rupture du contrat.

Le contrat de bail doit être réalisé par un avocat ou un notaire, au vu de l'importance des conséquences que ce contrat peut avoir sur l'officine. Il est conclu pour une durée déterminée (minimum 9 ans)⁹⁵.

En cas d'éviction du locataire en cours de bail le bailleur doit régler une indemnité au commerçant. Ce dernier peut rompre le contrat à chaque échéance de 3 ans sauf pour un bail d'une durée supérieur à 9 ans. Cas qui pourrait être celui d'une officine. Le préavis de congés du locataire doit être donné au moins 6 mois à l'avance.

Le déplacement d'une officine dans un local vacant peut entraîner un surcout sous la forme d'un droit au « pas de porte » demandé par le bailleur. Ce « pas de porte » peut s'avérer très couteux. Il est alors intéressant de chercher à négocier une augmentation du loyer plutôt que le paiement d'une indemnité car le premier est déductible du bénéfice pour les impôts.

Le bail commercial peut également exiger l'immobilisation d'une somme en guise de caution en cas de dégradations sur le local loué ou en cas de loyers impayés par exemple. Ce dépôt de garantie représente en général 1 à 2 trimestres de loyers.

La vigilance doit également se porter sur une dernière mention du bail qui répartit la charge des différents travaux entre le bailleur et le locataire. C'est encore un poste de dépenses à négocier lors de la reprise avec le bailleur.

La reprise d'une pharmacie entraîne un changement de locataire et donc un nouvel état des lieux, avec toutes les conséquences. Même chose en cas de transfert de la pharmacie dans un nouveau local. C'est également l'occasion pour le propriétaire et le nouvel entrant de renégocier le montant des loyers.

Le bail commercial est un contrat fort qui conditionne l'exercice, c'est aussi un des principaux postes de dépense (avec le coût du travail et le remboursement de l'emprunt). A ce titre, il ne faudra pas hésiter à renégocier le loyer régulièrement si cela peut être fait au bénéfice de la pharmacie.

LE PACTE D'ASSOCIES

Le Pacte d'Associés est la pierre angulaire de l'aventure entrepreneuriale en société. Il entérine les pouvoirs et les relations entre les associés. Ce document a valeur légale. Il est établi entre des personnes qui seront amenées à établir une relation professionnelle et personnelle forte. Il doit donc être rédigé dans la plus grande précision possible afin d'éviter les déconvenues lors d'un changement dans le projet initial. La communication entre les associés est essentielle à cette étape.

Le Pacte d'Associés est signé par plusieurs ou tous les associés, pour une durée fixée (pour soutenir l'entreprise dans une période donnée par exemple), ou pour une durée indéterminée. Contrairement aux statuts de l'entreprise, il n'engage que les associés signataires du pacte.

Le contrat peut être modifié par avenants conclus entre les signataires tout au long de sa vie. Il prend fin selon les modalités établies par les associés.

On peut y retrouver des engagements concernant :

- ☞ Les modalités de cession ou d'émission de titres de la société :
 - ☞ Clause de préemption : priorité donnée en cas de vente des titres d'un associé signataire.
 - ☞ Clause de sortie conjointe : l'associé majoritaire doit joindre les titres des associés minoritaires à l'offre en cas de vente de ses titres qui le fait devenir minoritaire.
 - ☞ Clause d'inaliénabilité : interdiction temporaire de cession de titres par les associés.
 - ☞ Clause d'agrément : l'accord des signataires est obligatoire avant toute opération sur les titres
- ☞ L'affectation du résultat : dividendes ou réserves
- ☞ Le gouvernement d'entreprise
- ☞ L'information des associés minoritaires

La décision conforme aux statuts mais brisant le pacte d'associés ne peut être annulée juridiquement. Autrement dit, les statuts de la société ont une valeur légale plus forte que le Pacte d'Associés.

Le Pacte d'Associés peut rendre l'association du plus agréable au plus déplaisant, suivant comment il est rédigé. La clarté et la fidélité entre associés est la base de toute relation de travail. Il ne faut jamais oublier que chacun des associés est amené à passer des années en compagnie des autres, parfois plus de temps qu'avec sa famille ou ses amis. C'est pourquoi il est important de préserver cette relation au maximum, pour le bien de chacun des associés et de l'entreprise commune.

G. EN BREF

Cette suite de diagnostics met en valeur les éventuels manques. Ils doivent être hiérarchisés par le repreneur et mis en relation avec des causes identifiées. Le but est de proposer une ou plusieurs solutions pour compléter le manque, et d'en évaluer le coût. Certains points ne pourront pas être résolus dans l'immédiat, on pourra alors demander une garantie vendeur en relation avec le défaut notifié. Certains points identifiés pourront se montrer rédhibitoires quant à l'aboutissement de la transaction. Le repreneur devra se rapprocher du vendeur plusieurs fois au cours des diagnostics et renforcer le dialogue pour réduire au maximum le risque d'arrêt de la procédure de transmission.

A l'issue de ces diagnostics, l'acheteur possède une vision claire de la valeur de l'entreprise, du plan de reprise et des coûts liés, et de sa volonté ou non d'acquérir l'officine. C'est aussi grâce à ces diagnostics que l'acquéreur connaîtra les moyens de financement à mettre en œuvre pour le rachat et les garanties à demander au vendeur.

Si les caractéristiques de l'entreprise sont toujours accordées avec les désirs du repreneur et que celui-ci pense pouvoir financer le rachat, les discussions peuvent alors se poursuivre. Le repreneur pourra alors réaliser sa première offre officielle, monter son business plan avec les éléments obtenus et réaliser son dossier de financement. Dans le cas d'un blocage à cette étape, les discussions s'arrêtent.

7. EVALUATION PREALABLE DE L'OFFICINE

L'évaluation de l'entreprise est réalisée par un expert-comptable idéalement dans un premier temps par le titulaire vendeur pour établir son dossier de présentation aux repreneurs. Attention, cette évaluation ne prend pas en compte les coûts liés à la reprise comme l'accès au crédit ou des travaux futurs par exemple. Il n'est donc pas rare que le repreneur propose un prix plus bas que ce que souhaite en retirer le vendeur.

De son côté, le repreneur potentiel s'appuie sur les résultats de ses diagnostics pour donner au vendeur une fourchette de prix qui lui permettrait d'investir. Les défauts révélés par les diagnostics vont être pris en compte dans le calcul. Le coût des solutions à mettre en œuvre pourrait être pris en tout ou partie en charge par une baisse du prix de cession. Des défauts qui ne sont pas voués à être solutionnés pourraient faire l'objet d'un supplément de garantie vendeur.

Dans le cadre de la pharmacie d'officine, le marché étant mature et les marges étant relativement connues à l'avance, la valeur d'une entreprise est souvent évaluée selon une approche comparative en multiples de CA ou d'EBE auxquels on aura retiré les éléments exceptionnels ou non durables et ajusté la rémunération du dirigeant. Dans cette méthode on ne prévoit pas d'évolution significative imminente du niveau d'activité de l'entreprise et on compare le prix aux prix d'autres officines du même type. Aujourd'hui, selon Mr. Baldo, expert-comptable spécialisé, une officine saine s'échange en moyenne autour de 6 à 7 fois l'EBE. Le rappel de l'importance centrale du pharmacien lors de l'épidémie de covid-19 a vu revenir l'évaluation en CA jusqu'à 120% du CA pour des pharmacies performantes.

Evaluer l'officine cible sur son activité n'est pas suffisant. Pour estimer l'opportunité d'une telle acquisition il est essentiel de comparer le bénéfice issu de chacun des scénarios prenant en compte les évaluations ci-dessus à un scénario de placement de la même somme sur un placement sans risque.⁹⁶

Si le rendement par rapport au risque estimé de l'officine est plus important que celui du placement sans risque, cela n'est pas dû à tous ses actifs mais à son personnel, ses connaissances accumulées, sa clientèle, ... qui forment le fonds de commerce. On parle alors de « goodwill » ou de « badwill » dans la situation contraire. Ces éléments ont en réalité été évalués dans les diagnostics précédant l'étape d'évaluation. L'évaluation liée à l'activité doit être ajustée du « goodwill » ou du « badwill » propre à l'officine étudiée.

L'acheteur et le vendeur ont chacun une appréciation du « goodwill » de l'entreprise. Le premier souhaitera proposer un prix au plus proche de la valeur « simple » liée à l'activité de l'officine tandis que le second voudra tirer une partie de la valeur du « goodwill » (auquel il participe !) pour lui. Les négociations se feront sur la base d'un compromis entre ces deux attentes.

Il est important de comprendre que le vendeur souhaite retirer les fruits de son investissement personnel dans l'entreprise tandis que le repreneur cherche à diminuer ses coûts pour se préserver pour des investissements futurs. Le prix n'est qu'un élément de l'équation complexe de la reprise d'une officine. Pour illustrer, payer un peu plus cher pour un établissement au personnel efficace, avec un emplacement à potentiel, est certainement un meilleur investissement que de payer moins cher pour une pharmacie sans perspectives de croissance.

8. LE PROTOCOLE D'ACCORD ET L'AUDIT D'ACQUISITION

Lorsque les étapes précédentes ont toutes été réalisées et quand le résultat de ces contacts entre le cédant, l'entreprise et l'acheteur potentiel s'avère positif, il est temps de s'engager dans le processus de reprise. Les étapes de consultation sont pour ainsi dire terminées et il faut passer à la prise de décision officielle.

A. LE PROTOCOLE D'ACCORD

C'est le protocole d'accord qui engage les parties vendeuses et acheteuses dans les limites prévues par la loi, comme un prélude à l'acte de vente. Le protocole d'accord officialise la volonté de finaliser la transaction selon des conditions bien définies, et de lancer l'audit d'acquisition.

Le protocole reprend :

- ✎ L'identification des parties,
- ✎ La présentation de la société,
- ✎ Les engagements du vendeur (rachat de parts à associé minoritaire, accompagnement par suite du rachat...) et du repreneur,
- ✎ Les conditions suspensives (financement, résultats d'audits...),
- ✎ La fourchette de prix,
- ✎ Le calendrier de la reprise,
- ✎ Les modalités du bail commercial,
- ✎ Toute autre clause jugée importante dans le cadre de l'affaire.

Dans le cas d'une reprise de fonds de commerce :

- ✎ Une identification des composants du fonds,
- ✎ Les éléments indiqués au art. L 141-1 du code du commerce

Dès la signature, le titulaire a l'obligation légale d'informer ses salariés de son intention de vendre l'entreprise.

B. LES AUDITS

L'audit d'acquisition englobe en réalité plusieurs « sous-audits », suivant s'il s'agit d'une cession de fonds de commerce ou de parts de sociales :

- ✎ Un audit des finances et de la comptabilité, prérequis à toute transaction et à la fixation du prix de vente ;
- ✎ Un audit de la fiscalité, essentiel pour s'assurer contre tout redressement futur de l'entreprise aux dépens de l'acheteur ;
- ✎ Un audit juridique, pour se couvrir contre tout risque de mise en cause dans une affaire passée ;
- ✎ Un audit social qui peut être assez succinct, les officines comptant en général moins de 20 personnes ;
- ✎ Un audit du marché local ;

☞ Tout autre audit qui s'avère pertinent...

Il sert :

- ☞ À vérifier la qualité des informations données par le pharmacien cédant au futur repreneur,
- ☞ À vérifier la qualité des diagnostics réalisés par le repreneur,
- ☞ À rédiger la garantie d'actif et de passif.

Les audits sont réalisés par un expert-comptable, un commissaire aux comptes, des avocats, les banquiers, et tout professionnel habilité suivant les besoins de la transaction. Il est intéressant de se faire aider d'un conseiller en fusion-acquisition qui pourra analyser avec le repreneur les comptes-rendus des autres professionnels et optimiser le montage. Le cadre et les priorités de l'audit seront rédigés conjointement par l'acquéreur et le vendeur dans une lettre de mission.

Chaque audit récapitule les points de vigilance, avec ou sans propositions de solution, ainsi que les points favorables à l'activité, avec ou sans lignes de conduites à tenir pour conserver ces avantages.

Il revient à chacune des parties de faire peser les points mentionnés dans les audits lors des négociations. L'acheteur exigera des garanties en contrepartie des points « compliqués », tentera de faire peser sur le prix le coût des solutions identifiées ; le vendeur fera valoir pour son compte les points les plus favorables à l'activité de l'entreprise.

C. LA GARANTIE D'ACTIF ET DE PASSIF

Ces garanties apportées par le vendeur sont essentielles à l'établissement d'un compromis entre les parties. Elles couvrent l'acheteur contre les causes arrivées avant la cession. Le vendeur est également protégé des conflits avec l'acquéreur à la suite de la cession, si le contrat de garanties a été établi de façon précise et si les clauses sont assez extensives.

La garantie d'actif protège contre une baisse d'actif conséquente aux exercices d'avant la cession. En parallèle, la garantie de passif protège contre une augmentation imprévue de l'actif après la cession due aux exercices la précédant.

Chacune de ses garanties doit comprendre des éléments obligatoires comme la date de départ d'application de la garantie et leur durée, la nature de la garantie et son calcul, le montant plancher (déclencheur) et le montant plafond (maximal versé), les modalités de mise en œuvre de la garantie...

Afin d'assurer la possibilité de recours à la garantie, le repreneur doit demander au cédant une garantie de la garantie. Celle-ci sera principalement présentée soit sous forme de caution avec nantissement d'un placement ou placement sur compte bloqué de la somme mise en garantie soit sous forme de garantie autonome c'est-à-dire déblocable par l'acquéreur à tout moment sur simple demande.

Attention toutefois au choix du tiers de confiance pour la caution ou la séquestre qui ne devra pas présenter de conflit d'intérêt avec le vendeur dans le cas de la caution ou de la séquestre ou l'acquéreur dans le cas de la garantie autonome...

On peut aussi imaginer un mode de transmission qui ne représente pas une garantie financière mais plutôt opérationnelle ; Le titulaire vendeur cédant ses parts progressivement au repreneur. Cela pourrait être le cas typiquement pour un titulaire transmettant son officine à un pharmacien adjoint associé ou à un enfant pharmacien. La transmission progressive au cours d'un ou plusieurs exercices des parts de l'officine laisse porter une part du risque au repreneur tout au long de l'opération. Un mauvais évènement pouvant suspendre ou stopper le rachat des parts par l'associé.

9. LE CHOIX DE LA STRUCTURE JURIDIQUE

Toute décision d'ordre juridique doit être prise avec l'avis d'un professionnel du droit.

Le choix de la structure juridique doit se faire principalement sur les points suivants :

- ↻ La vie d'entreprise
- ↻ Le remboursement du capital de l'emprunt
- ↻ Les frais de mutation
- ↻ Les possibilités de revente de l'officine

Sur la vie d'entreprise d'abord, le candidat titulaire doit bien connaître sa personnalité et son projet afin de faire le bon choix. Dans le contexte actuel, la tendance est à l'association et il est fortement recommandé d'exercer ainsi au vu de l'évolution du marché mais cela peut se montrer contraire au projet de base. Les formes SARL permettent de mieux isoler les patrimoines personnels des associés et donnent plus de flexibilité que les formes SNC. Ces dernières nécessitant l'unanimité des voix pour procéder à certains actes de gestion. Les SEL sont également assez flexibles et ce sont les seules à envisager si le titulaire souhaite faire entrer un pharmacien extérieur au capital de l'officine. Cette forme de société permet un certain nombre de montages à l'aide d'une holding SPF-PL, qui protège le patrimoine issu de l'exploitation de l'officine de la fiscalité. Cette optimisation rend plus facile les réinvestissements « allers-retours », la diversification du risque en participant au capital d'autres officines, la capitalisation issue de l'exercice bénéficiaire et elle simplifie l'administratif inhérent à la vie de toute entreprise.

Sur le remboursement du capital de l'emprunt, le choix du régime d'imposition à l'IS change la donne : la base d'imposition à l'IS est abaissée de la rémunération brute du titulaire, et la base d'imposition de la rémunération à l'IR est plus basse que celle d'un pharmacien imposable sur la totalité du bénéfice. Double avantage. La différence d'imposition peut ainsi être affectée au remboursement du capital de l'emprunt (ou à d'autres usages comme la rémunération du titulaire).

	Cas Société IS	Cas Société IR
Base (PCG)	500 000	500 000
Rémunération titulaire TNS	- 40 000	X
Intérêts (2%) déductibles	X	- 10 000
Résultat d'exploitation	460 000	490 000
IS (26,5%)	- 82 800	X
IR	(TMI 30%) - 12 000	(TMI 45%) - 220 500
Bénéfice net de la société	338 100	X
Bénéfice net du foyer fiscal	28 000	269 500

Tableau IX : Comparaison simplifiée IR et IS

Comme l'indiquent Delétoille et Zambrowski³⁸, dans l'environnement actuel de taux bas, la déductibilité des intérêts de l'emprunt a un impact relativement peu important sur le bilan de l'opération. C'est une des raisons pour laquelle le choix de la société à l'IS est souvent le meilleur actuellement. Pour rappel, dans une société à l'IR, les remboursements sont déduits du bénéfice imposable. Le coût de l'emprunt est en quelque sorte pris en charge par la réduction de la base d'imposition.

Enfin, concernant les frais et la revente de l'officine, des frais de cession sont à prévoir. Ils s'élèvent à 5% du prix de vente dans le cas d'une cession de fonds de commerce avec abattement de 300 000€ si vendu à un proche et 3% pour les cessions de parts d'ERL, SNC, SARL, SELARL. Un acheteur potentiel pourra être rebuté par le surcoût qui se présente à lui. Dans une optique d'achat « aller-retour », il sera alors plus intéressant de suivre la tendance et de privilégier les autres formes de SEL (SELAFA, SELAS) pour lesquelles les droits de mutation sont de seulement 0,1%. Il est possible de transformer la société fraîchement acquise en SEL au prix de frais de mutation si l'objectif final est la revente pour économiser une partie des droits de mutation futurs. Attention toutefois à ne pas transformer la société juste avant de la vendre car cela pourrait être mal perçu par le fisc et donner lieu à un redressement. Pour ceux qui y sont éligibles, il faut envisager la solution de la SARL familiale, peut-être plus avantageuse (cf. 2C). La revente de l'officine donne idéalement lieu à la réalisation d'une plus-value. Elle est imposable au PFU de 30%, sauf en cas de départ à la retraite d'une entreprise à l'IR où seuls les 17,2% de cotisations sociales sont dus.

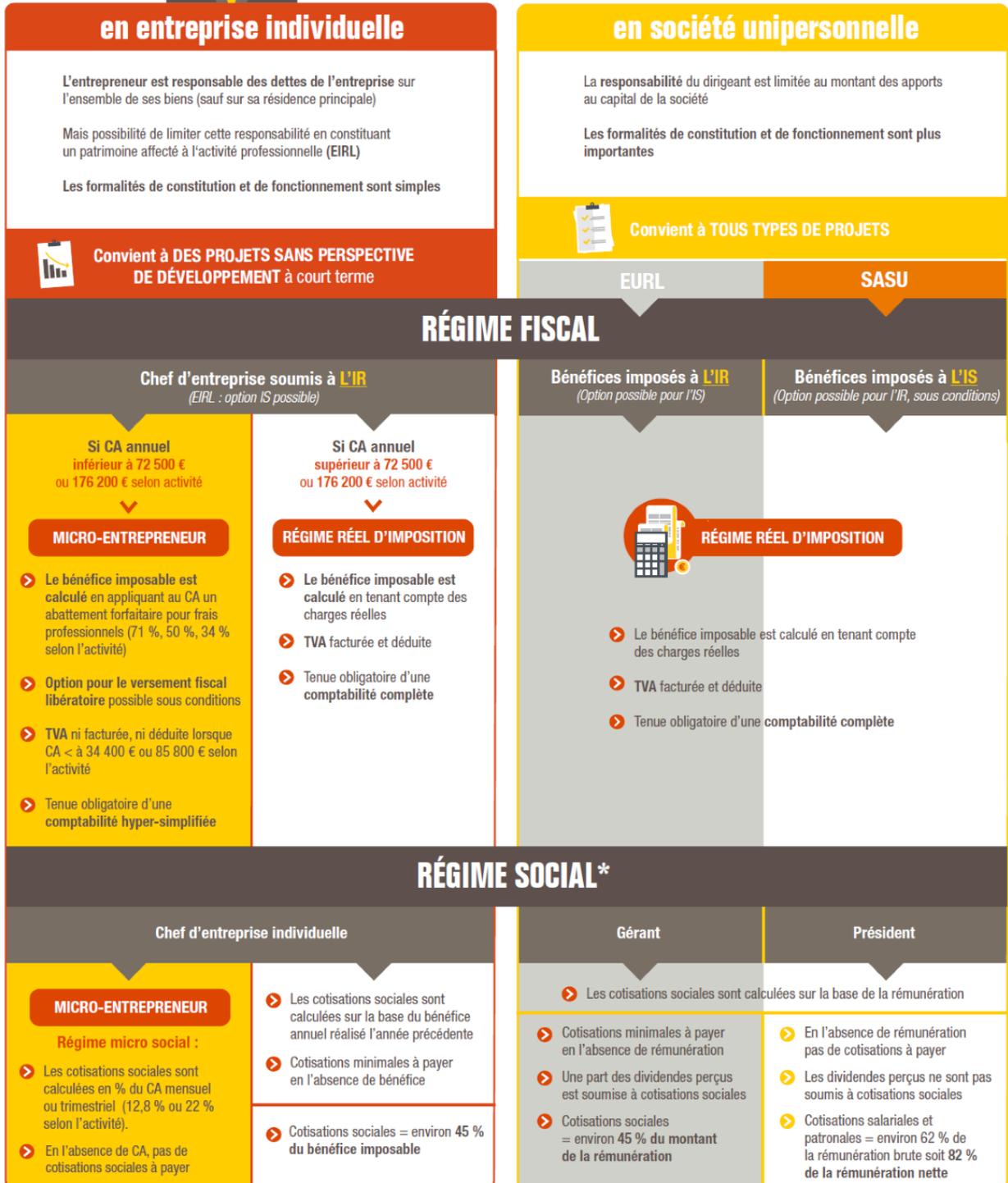
On voit qu'il n'existe pas une seule recette applicable à tous les profils de pharmaciens repreneurs mais plutôt un panel de solutions qui devront répondre aux problématiques du projet. Le cadre général de l'exercice en officine évolue vers la SEL avec toutes les possibilités qu'elle offre, mais des situations particulières comme un départ en retraite ou la volonté d'exercer au sein d'une société de famille ont des besoins différents. Un conseil professionnel doit toujours être consulté pour vérifier l'adéquation du projet patrimonial et professionnel.

Quel statut juridique choisir ?



Créer SEUL

UNE ACTIVITÉ ARTISANALE, COMMERCIALE OU LIBÉRALE



CA : chiffre d'affaires, EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, SASU : société par actions simplifiée unipersonnelle, IR : impôt sur le revenu, IS : impôt sur les sociétés
*Depuis le 1^{er} janvier 2020 tous les indépendants relèvent du régime général de la Sécurité sociale

Figure 19 : Quel statut juridique choisir ? (1)⁹⁷



Créer à PLUSIEURS

UNE ACTIVITÉ ARTISANALE, COMMERCIALE OU LIBÉRALE

SARL

SAS

Le capital de la société est librement fixé par les associés
La responsabilité du dirigeant est limitée au montant de ses apports au capital de la société (sauf faute de gestion)

- Règles de fonctionnement de la société fixées par le code du commerce
- Droit de vote des associés proportionnel aux nombre de parts détenues dans la société

- Liberté totale dans la rédaction des statuts qui fixent le fonctionnement de la société
- Possibilité de dissocier les droits de vote et le nombre de parts détenues



Convient à TOUS TYPES DE PROJETS



Structure facilitant L'ENTRÉE
AU CAPITAL D'INVESTISSEURS

RÉGIME FISCAL

- Les bénéfices de la société sont soumis à **L'IS** (option IR possible sous conditions)
- La TVA est facturée et déduite
- Le résultat est déterminé selon un **RÉGIME RÉEL D'IMPOSITION** L'impôt est calculé en tenant compte des charges réelles de l'entreprise
- Une comptabilité complète doit être tenue

- La rémunération du dirigeant est soumise à l'impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie « Traitements et salaires »

RÉGIME SOCIAL *

Gérant majoritaire de SARL

Gérant minoritaire de SARL

Président de SAS affilié au régime général

- Les cotisations sociales sont calculées sur la base de la rémunération versée
- Des cotisations minimales sont toujours dues
- Une part des dividendes perçus peut être soumise à cotisations sociales
- Cotisations sociales = environ **45 % de la rémunération**

- Les cotisations sociales sont calculées sur la base de la rémunération brute
- En l'absence de rémunération aucune cotisation sociale n'est due
- Les dividendes ne sont pas soumis à cotisations sociales
- Cotisations salariales et patronales = environ 62 % de la rémunération soit **82 % de la rémunération nette**

- Les cotisations sociales sont calculées sur la base de la rémunération brute
- En l'absence de rémunération aucune cotisation sociale n'est due
- Les dividendes ne sont pas soumis à cotisations sociales
- Cotisations salariales et patronales = environ 62 % de la rémunération brute soit **82 % de la rémunération nette**

IR : impôt sur le revenu, IS : impôt sur les sociétés, SARL : société à responsabilité limitée, SAS : société par action simplifiée
*Depuis le 1^{er} janvier 2020, tous les indépendants relèvent du régime général de la Sécurité sociale



Janvier 2020
www.bpifrance-creation.fr

Figure 20 : Quel statut juridique choisir ? (II)⁹⁷

	SELARL	SELARL unipersonnelle	SELAFA	SELAS	SELCA
Associés	2 au minimum 100 au maximum	1	3 au minimum	1 au minimum	4 au minimum dont 3 commanditaires au moins
Capital minimum	Pas de minimum	Pas de minimum	37 000 euros	Pas de minimum	37 000 euros
Responsabilité civile professionnelle	Oui personnellement sur l'ensemble de leur patrimoine et la SEL solidairement	Oui personnellement sur l'ensemble de son patrimoine et la SEL solidairement	Oui personnellement sur l'ensemble de leur patrimoine et la SEL solidairement	Oui personnellement sur l'ensemble de leur patrimoine et la SEL solidairement	Oui personnellement sur l'ensemble de leur patrimoine et la SEL solidairement
Responsabilité des dettes sociales	Limitée à leurs apports dans le capital social	Limitée à ses apports dans le capital social	Limitée à leurs apports dans le capital social	Limitée à leurs apports dans le capital social	Commandités : responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales
Exercice des fonctions de direction	Par un associé exerçant sa profession libérale au sein de la SEL	Par un associé exerçant sa profession libérale au sein de la SEL	Par un associé exerçant sa profession libérale au sein de la SEL	Par un associé exerçant sa profession libérale au sein de la SEL	Par un associé exerçant sa profession libérale au sein de la SEL
Régime fiscal de la SEL	IS	IR sauf option pour l'IS	IS	IS	IS
Régime fiscal du gérant	Gérant minoritaire ou égalitaire : à l'IR dans la catégorie des traitements et salaires (TS) Gérant majoritaire : à l'IR dans la catégorie des traitements et salaires (TS)	Le gérant associé unique d'une SELARL unipersonnelle soumise à l'IR est imposé à l'IR dans la catégorie des BNC. (Si l'EURL est soumise à l'IS, il est imposé à l'IR dans la catégorie des TS.)	A l'IR dans la catégorie des traitements et salaires (TS)	A l'IR dans la catégorie des traitements et salaires (TS)	A l'IR dans la catégorie des traitements et salaires (TS)
Régime social du gérant	Gérant minoritaire ou égalitaire : assimilé-salarié* Gérant majoritaire : TNS	TNS	Assimilé-salarié*	Assimilé-salarié*	TNS
Cession des droits sociaux	Décidée à la majorité des 3/4 des porteurs de parts exerçant leur profession au sein de la SEL	-	Les modalités sont déterminées dans les statuts de la SEL	Décidée à la majorité des 2/3 des porteurs de parts exerçant leur profession au sein de la SEL	Selon la qualité de l'associé

Tableau X : Types de SEL²⁹

A. LE BUSINESS MODEL

Le Business Model (BM) est le document qui décrit comment l'entreprise crée de la valeur. Il décrit son offre, ses fournisseurs, ses clients, ses canaux de distribution et de communication, sa relation avec les clients, ses sources de revenus, ses postes de dépenses, ses ressources, ses partenaires et son activité. Différents outils sont mis à disposition dans des ouvrages ou sur le web, comme le Business Model Canvas⁹⁸, pour mieux appréhender le business model de l'entreprise que l'on souhaite reprendre et l'impact des projets que l'on a pour celle-ci.

A droite du Business Model Canvas, on retrouve tout ce qui concerne la force de proposition de l'entreprise repris dans 5 P issus du marketing mix¹⁰¹ : Produits, Prix, Place (lieu d'exercice, de distribution), Promotion, Personnes (People). A gauche, il s'agit de tous les prérequis avant de mettre en œuvre le projet.

Bien que le marché de l'officine soit mature, il est en permanente adaptation à son époque et à ses nouvelles missions. Il est donc recommandé d'établir un business model pour son officine en prenant en compte l'innovation que vous apportez en tant que repreneur et la vision que vous avez de l'entreprise que vous souhaitez reprendre. On ne saurait ignorer l'opportunité de la digitalisation de l'officine par exemple. Le pharmacien titulaire doit rester agile pour surmonter les changements dans les années à venir, le Business Model est son document de référence.

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year
 Iteration: No.

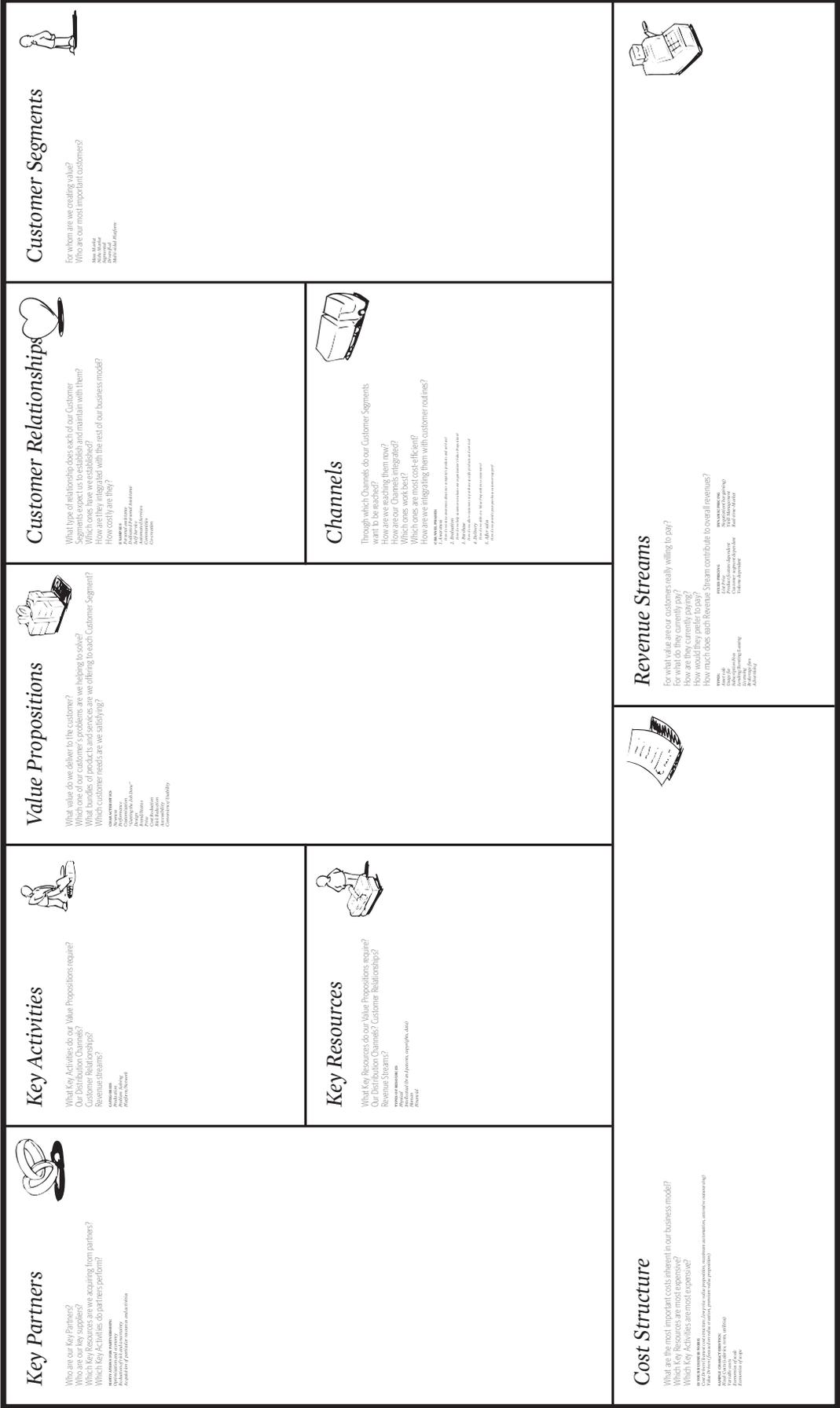


Figure 21 : Business Model Canvas (CCI)¹⁰⁰

B. LE BUSINESS PLAN

Le business plan (BP) est l'élément de suivi et de communication des activités de l'entreprise. Il doit permettre à un investisseur ou à un financeur d'arbitrer sur ce projet. Pour cela, il doit comprendre la nature du projet, le besoin auquel il répond, les atouts, les objectifs et la préparation du porteur de projet. Un projet pauvre avec un bon BP peut impressionner sur le papier, tandis qu'un projet abouti avec un BP peu convaincant peut passer à côté de belles opportunités.

Le Business Plan est en quelque sorte la mise en œuvre de l'idée décrite dans le Business Model. D'ailleurs, celui-ci est un des composants du BP.

Le BP est composé de quelques éléments obligatoires qui reprennent en grande partie les éléments que nous avons vu plus dans les parties précédentes :

- ☞ L'executive summary
 - ☞ C'est un résumé de tous les points qui suivent
- ☞ La présentation du porteur ou de l'équipe du projet de reprise
 - ☞ Votre expérience professionnelle
 - ☞ Votre motivation dans la reprise de cette officine
 - ☞ Points forts et points faibles vis-à-vis du projet d'entreprise
- ☞ La présentation du projet
 - ☞ Modalités de reprise
 - ☞ Accompagnement avec le cédant
- ☞ Les composantes économiques détaillées
 - ☞ Produits et services
 - ☞ Business model
 - ☞ Etudes de marché macro et micro
 - ☞ Points forts et points faibles identifiés dans ces points en rapport avec le projet
- ☞ Stratégie de développement
 - ☞ Amélioration de l'offre
 - ☞ Evolution interne à l'entreprise
 - ☞ CA prévisionnel
 - ☞ Moyens nécessaires au succès de la reprise
- ☞ Les composantes financières
 - ☞ 3 derniers bilans
 - ☞ Exercice en cours
 - ☞ Analyse du CA et ratios financiers, des facteurs de rentabilité, de la structure financière, et de leur évolution
 - ☞ Compte de résultat d'exploitation prévisionnel à 3 ans
 - ☞ Seuil de rentabilité et point mort
 - ☞ Tableau des investissements
 - ☞ Plan de trésorerie sur 12 mois
 - ☞ Plan de financement prévisionnel
 - ☞ Plan de financement de la reprise (dont tableau de remboursement de crédit)
- ☞ Les composantes juridiques
- ☞ Le calendrier de la reprise

Les pièces documentaires justificatives et autres annexes

Le Business Plan doit être cohérent avec le projet personnel du porteur de projet et adapté aux clients. A titre d'exemple, les pharmacies ayant lancé la vente en ligne de médicaments n'y ont pas trouvé la rentabilité souhaitée. Cela peut être dû à la grande proportion de seniors, moins ouverts à la digitalisation, ou bien à l'obligation d'adosser son site web à son officine, ce qui limite le potentiel de développement sur le net. A l'époque, les pionniers de cette offre ne disposaient pas des éléments qui auraient permis de prévoir le succès ou non du projet. Aujourd'hui, un nouvel acteur bénéficierait de leur expérience et pourrait fournir un Business Plan qui répondrait aux problématiques rencontrées par ses concurrents avant lui. Le BP n'est pas gravé dans le marbre et doit s'adapter aux usages.

RESULTAT PREVISIONNEL SUR 3 ANS

Le compte de résultat à 3 ans permet aux prêteurs de formaliser l'impact du changement de direction et des nouveaux projets sur le résultat de l'entreprise.

Compte de résultat	Année -3	Année -2	Année -1
CA	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Charges variables	- 600 000 €	- 600 000 €	- 600 000 €
Marge opérationnelle brute	400 000 €	400 000 €	400 000 €
Charges fixes	- 290 000 €	- 290 000 €	- 290 000 €
EBE	110 000 €	110 000 €	110 000 €
PCG	110 000 €	110 000 €	110 000 €
Dotations amortissements	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €
Résultat op	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Produits fin.	- €	- €	- €
Charges fin.	- 70 000 €	- 70 000 €	- 70 000 €
Résultat fin.	- 70 000 €	- 70 000 €	- 70 000 €
Résultat courant avant impôt	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Produits exc.	4 000 €	4 000 €	4 000 €
Charges exc.	- 1 000 €	- 1 000 €	- 1 000 €
Résultat exc.	3 000 €	3 000 €	3 000 €
Approx. IS	- 5 400 €	- 5 400 €	- 5 400 €
Résultat net	27 600 €	27 600 €	27 600 €

Figure 22 : Compte de résultat sur 3 ans simplifié

SEUIL DE RENTABILITE ET POINT MORT

Le calcul du seuil de rentabilité et de l'évolution de ses composantes permet de montrer le maintien de la rentabilité de la structure et permet de calculer le point mort.

Le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires minimum à réaliser pour pouvoir payer toutes ses charges (fixes et variables).

Seuil de rentabilité		Prévu
CA		1 000 000 €
Charges variables	-	600 000 €
MSCV		400 000 €
MSCV%		40%
Charges fixes	-	290 000 €
Seuil de Rentabilité		890 000 €

Figure 23 : Prévisionnel de seuil de rentabilité

Le point mort correspond au nombre de jours d'ouverture à partir duquel l'entreprise commence à enregistrer un profit, à être rentable.

$$\text{Point mort} = (SR/CA) \times \text{Nombre de jours d'activité}$$

Le calcul du point mort est un indicateur essentiel de la qualité de l'investissement pour les investisseurs et les prêteurs.

On peut en parallèle du seuil de rentabilité de l'officine calculer pour soi-même un point mort de l'investissement personnel fait lors de l'achat de la pharmacie en intégrant les coûts de l'emprunt portés en personne comparés aux produits et salaires touchés au cours de l'emprunt et en multipliant par le nombre d'années de l'emprunt. On en déduit une estimation dans le temps de ses possibilités de sortie de l'investissement.

LE PLAN DE TRESORERIE SUR 12 MOIS

Il s'agit d'un tableau qui détaille les flux de trésorerie à prévoir mensuellement lors de l'exercice en cours ou à venir. Le plan de trésorerie est l'outil qui permet d'organiser ces flux pour éviter l'incident de paiement consécutif à l'opération de reprise, par exemple.

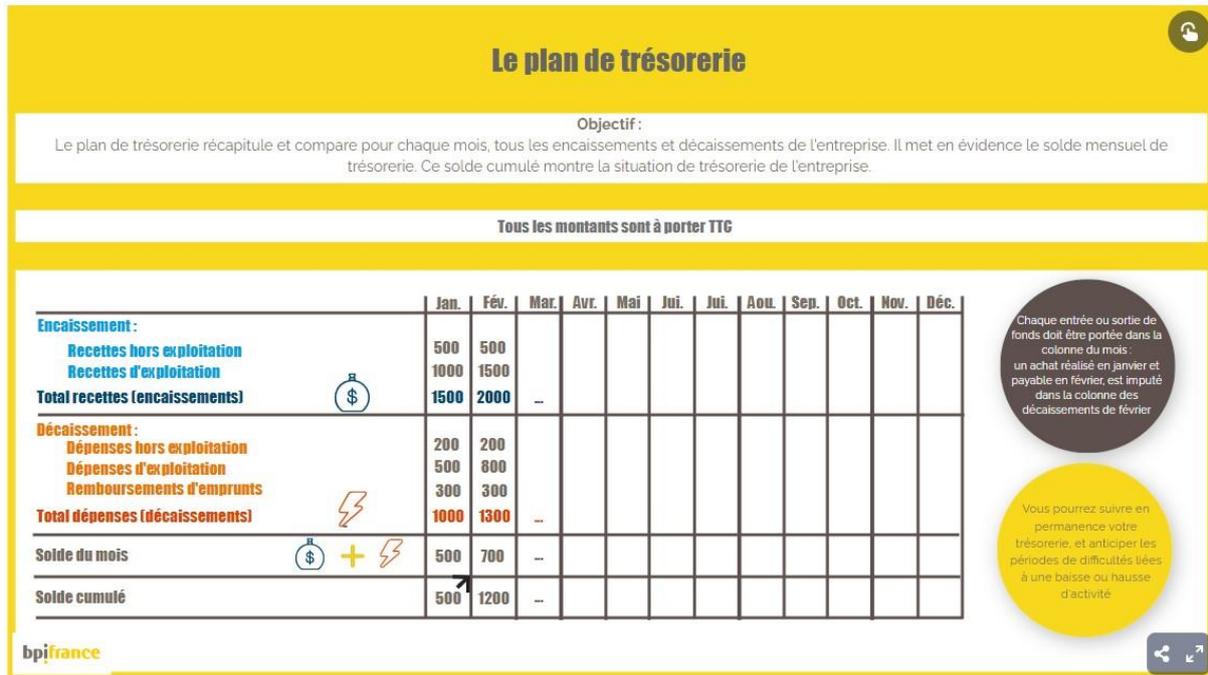


Figure 24 : Un plan de trésorerie ¹⁰²

Les défauts de paiements sont la cause principale de faillite de jeunes entreprises. Bien que l'officine reprise ait déjà connu de nombreux exercices, il faudra savoir rester vigilant car le financement de la reprise par l'officine pourrait la mettre en difficulté. Un événement impondérable qui surviendrait pendant cette période de vulnérabilité économique pourrait être catastrophique pour la structure.

LE PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

Dans le plan de financement prévisionnel, on prévoit les perspectives de dépenses en faveur de la croissance future de l'entreprise comme établies dans le business plan. Dans chaque colonne suivant l'année 1, on indique uniquement les nouveaux besoins et les nouvelles ressources prévus de cet exercice.

Le plan de financement prévisionnel est normalement présenté sur 3 ans mais pourra être établi pour une durée plus longue si cela est pertinent.

A noter :

- Dans le plan de financement, l'attention est portée sur le caractère durable des besoins et sur le caractère fiable des ressources à produire en contrepartie.
- Lorsqu'un prêt bancaire est nécessaire, le banquier impose généralement le blocage des comptes courants d'associés pendant la durée du prêt, ceci afin éviter l'affaiblissement de la structure financière de l'entreprise.

Besoins durables	N	N+1	N+2	Ressources durables	N	N+1	N+2
Programme d'investissements HT				Fonds propres (Apport personnel ou Capital social)			
BFR				Comptes courants d'associés			
Augmentation du BFR				Primes - subventions			
Remboursement annuel des emprunts				Capacité d'autofinancement			
Prélèvement de l'exploitant (si entreprise individuelle)				Emprunts bancaires à moyen ou long terme			
Dividendes distribués (si société)							
				Excédent			

Figure 25 : Exemple de prévisionnel de financement ¹⁰³

LA VARIATION DE TRESORERIE PREVISIONNELLE

La variation de trésorerie prévisionnelle sur 3 ans sert à montrer la capacité de la pharmacie à payer l'emprunt sans mettre en danger ses réserves.

Variation de trésorerie	Année 1	Année 2	Année 3
EBE	110 000 €	110 000 €	110 000 €
Variation stocks			
Variation créances			
Variation fournisseurs			
Variation dettes			
Eléments financiers			
Eléments exceptionnels			
Flux OP brut	110 000 €	110 000 €	110 000 €
Intérêts	20 000 €	20 000 €	20 000 €
IS			
Flux OP Net	130 000 €	130 000 €	130 000 €
Investissements			
Cessions			
Subventions			
Investissements			
Investissements financiers			
Cessions financières			
Flux d'investissement	- €	- €	- €
Nouveaux emprunts			
Remboursement d'emprunts	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Variation capital			
Dividende			
Flux de financement	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Variation trésorerie	180 000 €	180 000 €	180 000 €

Figure 26 : Variation de trésorerie sur 3 ans simplifiée

A. GENERALITES

Le pharmacien dispose de nombreux interlocuteurs susceptibles de l'aider dans sa recherche de financement. Il peut s'agir d'établissements bancaires, de groupements de pharmaciens, d'institutions publiques ou d'investisseurs privés... Devant les difficultés rencontrées par les pharmaciens pour accéder au capital souvent couteux d'une officine (>1,6 M€ de CA en moyenne par officine en 2019⁴⁶, apport personnel de 20% du fonds de commerce en moyenne), on observe l'apparition de facilités de financement, preuve des bonnes perspectives attendues par le secteur officinal par ses créanciers.

L'acceptation d'une demande de financement est étroitement liée à la qualité du business plan et de l'étude de marché présentés aux prêteurs et aux investisseurs, auxquels on ajoutera un plan de financement prévisionnel. Chaque dossier de financement présentera toujours les mêmes éléments de base :

- ↻ Type de financement
- ↻ Capital à financer
- ↻ Durée du financement
- ↻ Taux d'intérêt s'il y a lieu
- ↻ Coût de l'assurance
- ↻ Garanties demandées
- ↻ Frais liés au financement
- ↻ Possibilité de rétractation
- ↻ Possibilité de remboursement anticipé

Le dossier de financement est la pièce qui permettra de convaincre les organismes de financement de participer à l'entreprise. Ce document arrive après de longs efforts d'évaluation de l'officine à reprendre et mérite tout autant d'attention. Il détaille tous les éléments soulevés dans les étapes précédentes et apporte tout éclairage sur la direction qui sera prise par le repreneur s'il obtient les moyens d'exploiter son officine.

On y retrouve des informations concernant les associés. Il peut s'agir d'informations administratives comme l'état civil des associés, leur domicile, leur situation professionnelle avant la vente... mais aussi d'informations financières sur les associés visant à démontrer leur solvabilité avant et après l'acquisition (comptes, épargne, crédits, patrimoine) et tout autre document pouvant étayer la demande comme l'étude de marché préalable et les projets pour l'avenir. Un financement ne pouvant se passer d'assurance, des examens médicaux complémentaires ou des déclarations sur l'honneur d'ordre sanitaire peuvent être demandés. Ils visent à encadrer les conditions d'activation de la garantie.

Concernant l'entreprise, il faudra produire le bilan et compte de résultat des trois dernières années (Figure 22), un plan de trésorerie sur trois ans (Figure 26), un plan de rentabilité en utilisant les calculs de seuil de rentabilité (Figure 23), un calcul du point mort. Chacune des prévisions devrait être réalisées plusieurs fois selon au moins trois scénarios – un favorable, un neutre et un défavorable.

B. TYPE DE FINANCEMENT

Le choix du type d'investissement a des conséquences importantes sur la totalité du dossier de reprise. L'engagement de long terme entre les financeurs et le pharmacien repreneur est nécessaire au bon fonctionnement de l'officine. Une erreur à ce niveau peut remettre en cause l'intérêt même d'investir dans l'officine.

Aujourd'hui de nouveaux types de financements viennent s'ajouter au classique prêt bancaire. Ils prennent la forme de « boosters d'apport » et permettent à de nombreux pharmaciens d'accéder au statut de titulaire dans des structures qui leur seraient autrement inaccessibles.

FONDS PROPRES

Il s'agit des financements apportés par les associés via des valeurs mobilières ou immobilières. Cela peut être sous la forme d'un apport de liquidités, ou, par exemple, de matériel informatique, ou de la mise à disposition d'un local. Les apports peuvent être mis dans le capital social de la société s'ils sont sensés rester dans l'entreprise au moins 12 mois et n'ont pas vocation à être rendus à leur propriétaire actuel, ou dans le compte courant d'associés sur un compte libre ou bloqué.

Dans le cas d'une entreprise individuelle, le titulaire ouvre un compte dédié aux mouvements de liquidités pour le compte de la pharmacie.

Les fonds propres sont perdus en cas de dépôt de bilan de l'entreprise.

Les fonds propres peuvent être constitués de différentes façons :

- ↻ Grâce à l'épargne personnelle du repreneur,
- ↻ A la sollicitation des ascendants dans le cadres d'une donation exonérée d'impôts sur le revenu,
- ↻ A la souscription d'un prêt personnel, auprès de la banque ou de particuliers,
- ↻ Eventuellement l'obtention d'une subvention à la création d'entreprise,
- ↻ En s'associant. S'associer en famille ou avec son ancien employeur peut présenter des avantages fiscaux intéressants pour les associés. S'associer avec un pharmacien « business angel » dans la limite des possibilités légales.

On rappelle que seuls les pharmaciens peuvent entrer au capital d'une officine, ce qui empêche certains montages de financement de parts par des partenaires financiers.

EMPRUNT BANCAIRE

Le titulaire/les associés et l'officine ont la possibilité de souscrire un emprunt auprès de banques selon des conditions diverses concernant le capital emprunté, le taux d'intérêt, les modalités en cas de défaillance, le rachat du crédit, les garanties demandées...

L'attrait principal de l'emprunt bancaire est l'effet de levier qu'il permet. Cet effet de levier traduit la capacité de l'emprunteur à mobiliser un capital n fois plus important que ses fonds propres. Par exemple, un effet levier de 5 signifie que pour un apport de 2000€, l'établissement prête 10000€. Plus le levier demandé sera élevé et plus la visibilité de l'activité devra être précise car le potentiel de gain et le potentiel de pertes sont multipliés du même facteur. L'établissement bancaire étant toujours prioritaire au remboursement des sommes apportées dans l'entreprise devant les associés.

L'effet de levier est intéressant lorsque l'on pense pouvoir obtenir une rentabilité sur la période de l'emprunt au moins aussi importante que le taux d'intérêts.

Le recours à l'emprunt bancaire se fait aujourd'hui à des taux d'intérêts relativement bas (voir plus bas) ce qui permet de débloquer un capital important pour une capacité d'endettement relativement basse en comparaison du passé.

Il existe plusieurs types de prêts mais les principaux sont le prêt amortissable et le prêt in fine qui diffèrent selon les modalités de remboursement du capital : dans le prêt amortissable, un montant fixe du capital est remboursé à chaque échéance, les intérêts diminuant mécaniquement au cours du temps ; dans le prêt in fine, le capital est remboursé dans son intégralité à la fin du contrat de financement, les intérêts sont donc fixes pour toute sa durée.

En général, le prêt amortissable est la forme la moins coûteuse de crédit, mais il suppose une capacité de remboursement régulière et fiable. Le prêt in fine est à privilégier pour bénéficier d'une opportunité de marché, ou placer l'argent obtenu à des taux plus importants que les intérêts, en vue d'obtenir une plus-value importante à terme du contrat, mais avec un risque plus important d'échec de la stratégie en cas de baisse inopinée de la capacité de remboursement.

OBLIGATIONS CONVERTIBLES OU ECHANGEABLE EN ACTIONS NOUVELLES ET EXISTANTES (OCEANE)

Une obligation est un titre de créance qui permet à l'entreprise d'emprunter un capital en échange d'une rémunération au titre du risque pris par le prêteur. Les OCEANE ont la particularité de pouvoir soit être transformées en actions nouvelles soit échangeables contre les actions existantes de la société, ce qui permet au prêteur de devenir actionnaire, minoritaire ou majoritaire, en échange de l'arrêt du paiement des intérêts.

CAPITAL-INVESTISSEMENT

Le capital-investissement est un apport de fonds propres par un investisseur extérieur « business angel », qui devra lui être rendu à terme. Le business angel attend en général une plus-value sur son investissement initial.

Dans le cadre de l'officine, le capital-investissement peut se faire uniquement si elle est de forme juridique SEL et ce de deux façons :

- ✎ A travers la participation d'autres pharmaciens titulaires (ou d'une SPFPL de pharmacien), qui ne peuvent jamais devenir majoritaires à la place du titulaire exerçant dans l'officine concernée,
- ✎ À travers la participation d'un adjoint exerçant dans la même officine pour jusqu'à 10% du capital de l'officine.

Les titulaires ne peuvent détenir des participations que dans 4 SEL en plus de celle auprès de laquelle ils exercent.

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Certaines collectivités locales consentent à une subvention pour l'installation d'une pharmacie dans leur voisinage. Cela arrive dans des zones où le maillage officinal est pauvre rendant l'accès aux médicaments difficile pour une part significative de la population. Un pharmacien qui souhaite s'installer dans de telles zones devrait se rapprocher des municipalités pour s'informer quant à l'existence d'une subvention.

CREDIT-VENDEUR

Enfin, il reste la possibilité de réaliser un crédit directement auprès du vendeur de la pharmacie. Cette solution peut faire baisser le montant du capital à demander auprès d'une banque et permettre ainsi l'obtention d'un prêt bancaire autrement impossible. Le crédit vendeur doit être réalisé devant notaire en spécifiant toutes les conditions du crédit ; Le taux est libre dans la limite de la législation en vigueur. Ce type de crédit peut être intéressant à mettre en œuvre dans une politique d'accompagnement par le pharmacien cédant, en contrepartie de meilleures conditions de cession en sa faveur.

C. LES AIDES A L'INSTALLATION

Un pharmacien qui ne peut ou ne souhaite pas réaliser un apport assez important pour acquérir l'officine de son choix peut avoir recours à des « boosters » d'apport. Ces boosters sont le plus souvent proposés par des groupements de pharmaciens ou des grossistes-répartiteurs.

La CAVP (Caisse d'Assurance Vieillesse des Pharmaciens) est l'une des dix sections professionnelles de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL) pour le compte de laquelle elle assure la gestion du régime vieillesse de base¹⁰⁴. La CAVP a créé un fonds « Interpharmaciens » proposant un financement cautionné pour les primo acquéreurs de SELAS et SPFPL-AS. Ce financement est compris entre 100 000 € et 500 000 € sous forme d'une dette senior à 15 ans avec franchise du capital à 12 ans. Le financement prend la forme d'obligations au taux maximal de 2% par an sans garantie. Le financement est accompagné d'une aide à l'installation concernant la viabilité du projet, le montage juridique et financier.¹⁰⁵ L'étude de faisabilité se fait sous environ 15 jours, et la décision de financement et prise en 2 mois environ.

L'objet du financement CAVP repose sur une philosophie d'indépendance du titulaire et de pérennité du maillage officinal et de ses officines.



Figure 27 : Financement par Interpharmaciens¹⁰⁵

Le groupement Giphar propose sous condition d'adhésion un accompagnement de « la main à la main » de la recherche de bien à l'accompagnement lors de l'élaboration des dossiers. En ce qui concerne le financement, un prêt personnel au pharmacien d'un montant maximal de 150 000 € ou 20% de l'acquisition à apporter en compte courant d'associé ainsi qu'un prêt dédié aux SEL d'une durée de 12 ans permettant de financer le reste de l'acquisition.

Le grossiste répartiteur Alliance Healthcare accueille le groupement Alphega Pharma qui propose de doubler l'apport (maximum 150 000 €), après un accompagnement par des experts du financement et une aide à l'élaboration du projet. Le pharmacien s'engage alors à réaliser une partie de ses achats auprès de ce grossiste et à la centrale d'achat du groupement pour une durée de 3 ans minimum, durant laquelle il est accompagné pour mettre en place le merchandising, le flux client dans l'officine, des animations clefs en main, la formation, la certification qualité de l'officine... Le financement du reste de l'opération se fait en partenariat avec Interfimo auprès de la même banque pour un taux préférentiel.

CMV Médiforce (groupe BNP Paribas)¹⁰⁶ propose sous conditions le financement du rachat de parts sans apport avec un crédit amortissable sur 1 à 7 ans.

Comme nous pouvons le voir, l'apport d'environ 20% du prix nécessaire à l'obtention du reste du financement est tout à fait accessible même à des pharmaciens ayant des capacités d'investissement modestes. A titre d'exemple : un apport personnel de 70 000 € (10% du prix) boosté de 70 000 € (10%) pour un total de 140 000 € (20%) peut permettre le financement de la reprise d'un établissement au prix de 700 000€. Trouver un associé permettra de réduire encore son apport personnel ou de s'attaquer à des officines de taille supérieure.

D. IMMOBILIER : ACHETER OU LOUER ?

Le choix de l'appropriation des murs servant à exploiter la pharmacie ou non relève d'un projet séparé de l'acquisition de l'entreprise proprement dite. Ce choix pouvant être fait à posteriori de la cession, avec une vision à long terme, dans l'éventualité d'un déménagement de l'enseigne par exemple.

Murs	Fonds de commerce
Pleine propriété définitive	Renégociation régulière du bail
Liberté de l'exploitation des lieux	Droit sur les lieux encadrés par un bail locatif
Emprunt à rembourser	Loyer régulièrement réévalué

Tableau XI : Acheter ou louer ?

Il sera dans tous les cas obligatoire de comparer l'impact du loyer sur le résultat dans un local loué à un tiers contre un local loué à soi-même. Cette dernière solution donne plus de flexibilité à l'entreprise, en fonction du niveau de vie souhaité par le pharmacien porteur du projet, et des facilités qu'il pourra consentir à l'entreprise plus facilement qu'un bailleur tiers, au prix d'une plus grande immobilisation de ses capitaux propres et/ou d'un plus grand engagement auprès de la banque.

La situation personnelle et le projet du pharmacien seront les éléments principaux permettant de juger de l'opportunité d'acquérir ou non les murs de l'officine.

12. LES FORMALITES ADMINISTRATIVES ET L'ACTE DE CESSION

Le financement obtenu, il ne reste plus qu'à obtenir l'accord de l'ordre pour pouvoir signer définitivement l'acte de cession et réaliser les quelques démarches administratives.

A. L'ACTE DE CESSION¹⁰⁷

La transaction se termine par la signature par acte authentique de nombreux documents. Il ne suffit de consentir à la vente mais il faut aussi signer les modalités de celle-ci. On retrouvera donc un acte de cession de l'entreprise, mais aussi un acte de cession pour le stock, la signature des garanties accordées au point précédent, les ordres passés de vente et d'achat d'actions ou de parts sociales, les éventuels avenants au pacte d'associés

Quoiqu'il en soit, les signatures de l'acte définitif de vente et de son corollaire devront se faire avec le soutien des professionnels du droit qui ont accompagné le projet. Eventuellement, les pharmaciens voudront de rendre chez le notaire afin de s'assurer de la conformité juridique de la cession.

B. DEMARCHES AUPRES DE L'ORDRE

Après signature de l'acte de vente, le dossier comprenant les formalités d'inscription à l'ordre et la déclaration de la volonté d'exploitation de l'officine fraîchement acquise doit être soumis à l'Ordre National des pharmaciens en double exemplaire pour examen. Le Conseil statuera après 4 semaines sur la conformité du projet avec les prérogatives professionnelles.

Le dossier ainsi constitué doit comprendre toute intention de changement de mode d'exploitation (changement de nom...) et toutes les pièces suivantes :

- ☞ Pièce d'identité
- ☞ Diplôme valable
- ☞ Déclaration sur l'honneur d'absence de sanction pesant sur le nouveau titulaire empêchant l'exercice de la pharmacie
- ☞ Certificat ou déclaration sur l'honneur attestant de l'absence d'inscription sur un autre tableau de l'Ordre
- ☞ Un CV
- ☞ Une lettre en français manuscrite visant à prouver que le nouveau titulaire manie correctement la langue française.
- ☞ Une copie de la licence
- ☞ Une copie d'un document justifiant de la libre disposition des locaux,
- ☞ De tout document justifiant que sont remplies les conditions d'expérience professionnelle
- ☞ De la copie des statuts, s'il y a lieu,
- ☞ De la copie de l'acte de cession à titre gratuit ou onéreux de tout ou partie de l'officine sous condition suspensive de l'enregistrement par l'ONP de la déclaration d'exploitation, ou de l'acte de partage en cas de succession.

☞ Du formulaire « Déclaration préalable de début d'exploitation »

Dans le cas d'une SEL il faudra présenter en plus :

- ☞ Une copie des statuts de la SEL,
- ☞ Une copie du règlement intérieur à jour, ainsi que des conventions et avenants concernant le fonctionnement de la société et les rapports entre associés,
- ☞ Un formulaire d'inscription de la SEL à la section A de l'ONP

Tous ces documents sont téléchargeables sur le site www.ordre.pharmacien.fr

Une fois l'approbation du Conseil obtenue, celui-ci adresse au repreneur son certificat d'inscription à l'Ordre et son certificat d'exploitation sous 8 jours. Il ne reste plus qu'à réaliser la demande de création ou renouvellement de carte CP et, la demande d'attribution d'identifiant à l'Assurance Maladie.

Il faudra compter 4 semaines minimum après l'accord de l'Ordre pour pouvoir signer l'acte définitif et exercer en pratique dans l'officine.

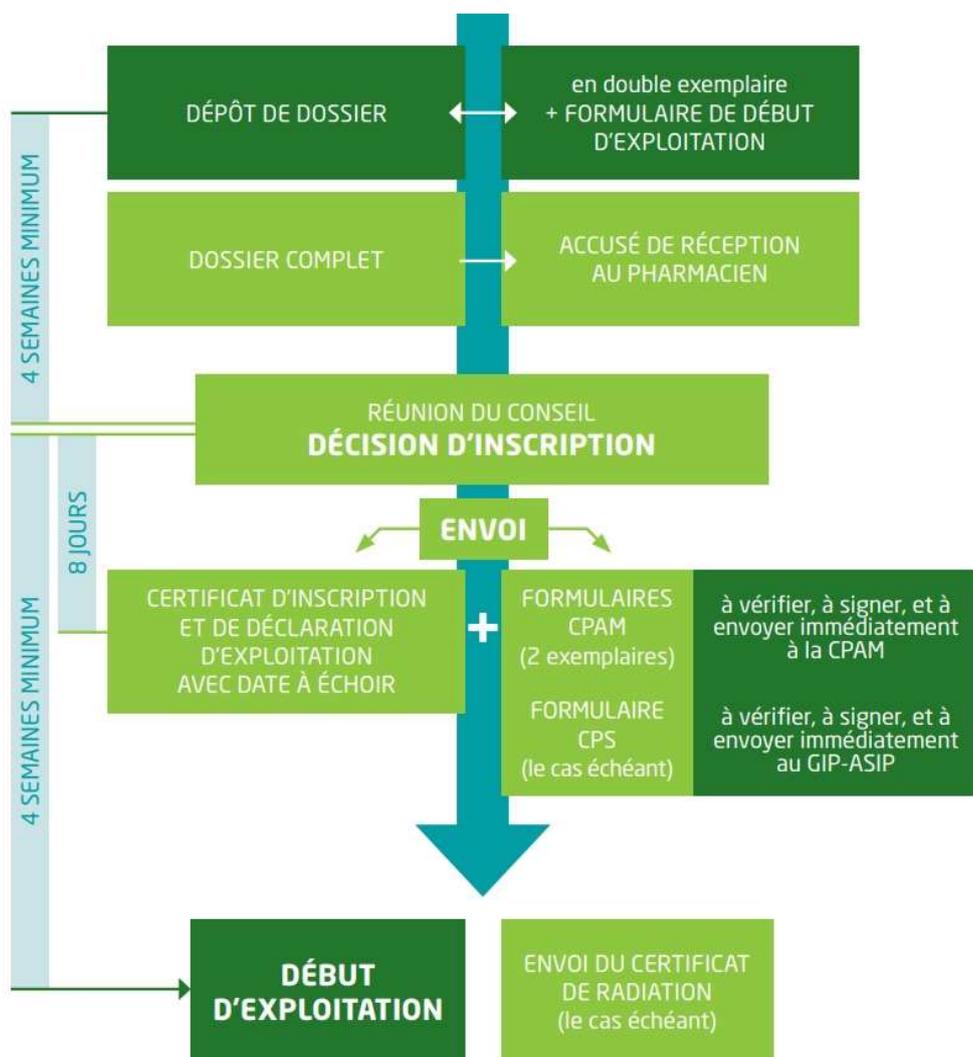


Figure 28 : Démarches auprès de l'Ordre pour une acquisition¹⁰⁸

C. IMMATRICULATION

Chaque entreprise possède un certain nombre d'identifiants déposés auprès de l'INSEE valables pour toute leur durée de vie.

L'officine rachetée détient donc :

- ☞ Un numéro unique d'identification SIREN à 9 chiffres définitif, qualifiant l'entreprise,
- ☞ Un numéro interne de classement (NIC) de 5 chiffres qualifiant l'établissement exploité,
- ☞ Un numéro unique SIRET de 14 chiffres dont les 9 premiers sont le SIREN et les 5 suivants sont le NIC, pour chacun des établissements de l'entreprise,
- ☞ Un code Activité Principale Exercée (APE) à 5 caractères, 4 chiffres, et une lettre qui est utilisé à des fins de statistiques et de classification par secteur d'activité par l'INSEE,
- ☞ Un numéro d'inscription au RCS Registre du commerce et des sociétés, de forme RCS VILLE SIREN.

D'autre part, un numéro de TVA de 2 lettres et 11 chiffres national, unique, définitif, est attribué par le SIE et consultable publiquement. Il doit être présent sur toutes les factures et les déclarations de TVA.

D. DEMARCHES COMPLEMENTAIRES

Le nouveau titulaire devra réaliser toutes les démarches de changement de nom et de statuts auprès des organismes privés.

La première étape est sans doute l'ouverture d'un compte bancaire lié à son activité qui se substituera à celui de l'associé sortant.

Il lui faudra également se mettre à jour auprès des assureurs et de ses fournisseurs notamment d'énergie et de télécoms.

Si la pharmacie possède des noms protégés, le nouveau titulaire devra réaliser les démarches pour les rattacher s'ils sont détenus par l'ancien titulaire.

13. PENSER AU FUTUR

A. DEVELOPPEMENT DE L'OFFICINE

Le projet de reprise peut être basé sur une vision de croissance pour l'officine. Cette croissance viendra principalement de l'ouverture à une nouvelle patientèle, et une offre renouvelée de services. En effet le secteur officinal fait près de 80% de son CA sur les médicaments remboursables, objet du monopole, et ceux-ci sont principalement consommés par les personnes de plus de 65 ans. Une bonne part de cette patientèle réalise également ses achats de parapharmacie et de matériel médical dans la même officine ou ils récupèrent leurs médicaments. On peut parler de patientèle « captive ». C'est donc bien sur les autres segments que l'officine a un coup à jouer. Une officine qui attirera une patientèle plus jeune ou intéressée par autre chose que le médicament grossira mécaniquement son CA. On voit aujourd'hui des pharmacies qui possèdent des salles où exercent diététiciens, services de proximité en rapport avec la santé... Les nouvelles missions du pharmacien viennent aussi s'ajouter au panel de services déjà offerts par les officines et pourraient prendre une place croissante dans l'offre. Attention toutefois à ne pas tourner le dos à la patientèle historique.

B. POSSIBILITES DE REGROUPEMENT

Le marché se tend de plus en plus et la possibilité d'une officine de se regrouper au sein d'une structure formelle ou informelle lui donnera accès non seulement à de meilleures conditions de la part de ses fournisseurs, mais aussi à un accompagnement lors de la mise en place des différents services (vaccination, informatique, formation, ...). Le gain financier s'allie au gain en productivité et en qualité de service. Beaucoup d'officines auront intérêt à se regrouper afin d'obtenir une taille critique qui permet de rester compétitif vis-à-vis d'autres concurrents comme le secteur de la grande distribution en obtenant de meilleurs prix à l'achat et donc à la vente, avec une économie de temps de gestion des commandes.

C. REDUCTION DES COUTS

Le futur de l'activité de l'officine dépend comme dans toutes les entreprises d'une politique de réduction des coûts efficace. Les postes de dépenses principaux étant le loyer, le financement du stock, les salaires et les charges sociales.

Un loyer trop élevé doit être renégocié. Si la procédure s'avère difficile, il reviendra au titulaire d'évaluer l'opportunité ou non d'un déménagement et d'un meilleur usage de l'espace.

Les périmés doivent être réduits à leur minimum, cela implique une adaptation de la politique d'achats et de politique commerciale, une optimisation de la rotation des stocks. Ce point est en grande partie géré par le logiciel de gestion de stocks. Les achats peuvent être encadrés par l'attribution d'un budget par fournisseur ou par acheteur. Les produits identifiés en limite de péremption peuvent être proposés à prix cassé, bien que leur revente entraîne mécaniquement la baisse de la vente d'autres produits.

D. AMELIORATION CONTINUE

Le titulaire pourra mettre en œuvre une démarche qualité dans l'objectif d'assurer le respect des bonnes pratiques de dispensation du Code de la Santé Publique. Un certain nombre de référentiels et d'outils existent pour mettre cela en œuvre, comme l'Accueil Qualité Officine¹⁰⁹ et l'Evaluation Qualité Officine¹¹⁰, la Démarche Qualité à l'officine¹¹¹, édités par l'ONP et le guide d'Assurance Qualité Officinale de la CQAPO¹¹².

Pour comprendre la démarche qualité, on peut s'inspirer de la Roue de Deming, un modèle courant de mise en place de procédure qualité dans l'industrie. Ce modèle est aussi applicable dans de nombreux autres domaines qui ont des tâches qui se répètent comme à l'officine.

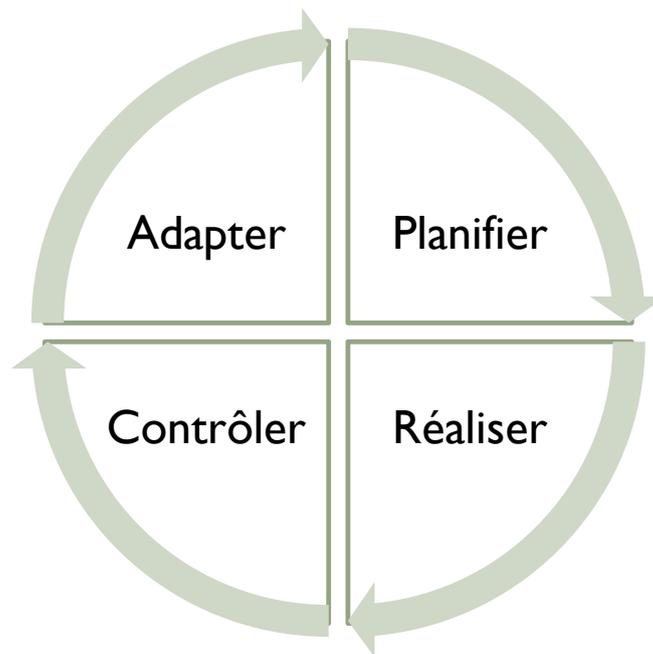


Figure 29 : Roue de Deming

La Roue de Deming s'appuie sur quatre étapes clés :

- ↻ La planification du projet à réaliser, avec ses implications tant en termes de mise en œuvre qu'en terme de coûts...
- ↻ La réalisation du projet suivant la planification précédente
- ↻ Le contrôle de l'exécution du projet et de son résultat
- ↻ L'adaptation du processus afin d'éviter les erreurs identifiées dans le contrôle précédent.
- ↻ Une nouvelle planification améliorée en fonction des critères identifiés.

La mise en œuvre d'outils simples comme la roue de Deming et la rédaction de procédures toujours plus claires et plus pratiques s'avèreront vite être un gain de temps et d'énergie appréciables.

E. PREPARER LA REVENTE

Dès le projet d'achat il faut réfléchir à la revente future de l'officine. En effet, celle-ci peut avoir à intervenir à tout instant par suite d'imprévus personnels (déménagement, incapacité de travailler, décès...) ou bien être comprise dans un projet à long terme du pharmacien (investissements répétés, transmission du patrimoine, retraite...). On comprend alors l'importance de ne s'intéresser qu'à des établissements sur lesquels on dispose d'une réelle vision et qu'on pense pouvoir faire évoluer dans le sens du marché, pour le rendre attrayant à un futur repreneur. Les comptes liés à la reprise et aux exercices qui suivent devront être les plus clairs possibles. Les problématiques identifiées lors des diagnostics et des audits devront être résolus.

Le dégagement de plus-value à la revente est un des moyens d'enrichissement personnel du pharmacien les plus puissants. Cela pourrait lui garantir sa retraite ou rendre possible un nouvel investissement dans une nouvelle officine. Ajouter une plus-value aux salaires versés au cours de l'exercice est aussi une belle valorisation du travail effectué au cours de longues années. Il serait dommage que les nombreux efforts entrepris ne paient pas, seulement à cause d'un mauvais emplacement, ou d'un mauvais choix à l'achat.

14. CONCLUSION

Si le lecteur arrive ici avec une meilleure connaissance des étapes de la reprise d'une officine, c'est qu'il y a trouvé des pierres à mettre à l'édifice de son projet de reprise.

Cette thèse a vocation à faire le lien entre les connaissances préliminaires du pharmacien professionnel de santé en matière d'économie, de gestion et de transaction et les ressources spécialisées dans le domaine de la création d'entreprise.

Les sujets abordés dans cet ouvrage ont permis de développer une connaissance du marché des officines, d'illustrer les différentes étapes de sélection et d'évaluation d'une officine à acquérir, d'élaborer la stratégie nécessaire à la reprise de l'officine, d'offrir quelques axes de développement pour les années à venir.

Dans le contexte actuel de pandémie du Covid-19, le pharmacien a été replacé au centre de la chaîne de soins comme un référent de proximité, capable de réaliser des actes auparavant réservés aux médecins (mise en place de diagnostics rapides et de vaccination Covid), en plus de ses autres missions. Le cœur de métier du pharmacien a toujours été le service de santé de proximité à la population. Malgré une période durant laquelle la vente de produits et l'aspect commercial en général a pris de l'ampleur, l'avenir pour les pharmaciens semble revenir aux fondamentaux de la santé de la proximité, avec la fermeture du capital aux non-pharmaciens confirmée par les gouvernements successifs, les nouvelles missions, les nouveaux actes, le changement de modèle de rémunération, plus loin du prix du médicament, vers des prix à l'acte... Les outils juridiques et financiers actuels comme les SEL et les SPF-PL posent moins d'obstacles au changement que les structures plus anciennes.

Enfin, quid de la digitalisation de l'officine ? Elle touche aussi bien la sécurité de la dispensation du médicament, avec la mise en place de la sérialisation par exemple, que la communication de l'officine. Dans les régions où l'accès aux soins est plus difficile, la digitalisation pourrait permettre d'atteindre les populations plus facilement. Dans les régions les plus denses comme en ville, les populations actives recherchent un service qui leur prend le moins de temps possible et sont très actifs en ligne. On voit apparaître des changements dans les espaces de vente avec la mise en place d'écrans ou de solutions d'étiquetage dynamiques qui font gagner du temps auprès du patient et dans la gestion des rayonnages. On en conclut que le candidat repreneur doit désormais réfléchir à sa stratégie digitale, dans le respect de la réglementation. Avec le renouvellement de la population, la présence sur les réseaux sociaux et l'existence d'un site web avec du contenu régulièrement mis à jour deviendra de plus en plus différenciant.

Le candidat à la reprise d'une officine ne doit pas seulement savoir aborder le sujet de la reprise, mais aussi se comporter en véritable chef d'entreprise avec une vision sur les années à venir. A ce titre, il choisira un établissement qui lui permettra de réaliser sa vision d'une officine du futur, qui répondra au besoin croissant d'une offre de proximité de qualité.

15. ADRESSES UTILES

Ordres professionnels

[Ordre National des pharmaciens](#)

[Conseil Supérieur de l'Ordre des experts comptables](#)

[Conseil National du barreau](#)

[Notaires de France](#)

Autres organismes publics

[servicepublic.fr](#)

[Site Web Légifrance](#) : Référence législative. Code de la Santé Publique, Code du Travail...

[Ministère de l'Economie](#)

[Banque Publique d'investissement \(Bpifrance\)](#) : Aide à la création et à la reprise d'entreprise. Ressources en ligne, accompagnement, financement.

Cabinets d'experts

[KPMG](#) : Audit, Comptabilité, Droit et Fiscalité, Conseil. Rapports réguliers sur la profession de pharmacien.

[Interfimo](#) : Financement et Ingénierie financière des professions libérales. Rapports annuels sur le marché des officines.

[Fiducial](#) : Comptabilité, Gestion, Conseil Juridique. Ressources annuelles sur l'activité d'un échantillon d'officines.

16. BIBLIOGRAPHIE

1. *Livre II : Professions de La Pharmacie et de La Physique Médicale (Articles L4211-1 à L4252-3) - Légifrance.* Consulté le 1er avril 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA00006140626/#LEGISCTA000033896109
2. *Cinquième Partie : Produits de Santé (Articles L5111-1 à L5542-2) - Légifrance.* Consulté le 1er avril 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA00006125349/#LEGISCTA000006125349
3. *Article L4221-1 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000021503741/2020-10-25
4. *Article L4222-1 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000021503713/2020-10-25
5. *Article L5125-26 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408494/2020-10-25
6. *Article L4223-1 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000021342921/2020-10-25
7. *Autorité de la Concurrence. Missions.* Publié le 13 juin 2019. Consulté le 9 mai 2020. <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/missions>
8. *Synthèse - Enquête sectorielle - Réponse de l'Ordre national des pharmaciens à l'Autorité de la concurrence.* Consulté le 9 mai 2020. <http://www.ordre.pharmacien.fr/content/download/113132/618087/version/1/file/Synth%C3%A8se+-+Enqu%C3%AAt+sectorielle+-+R%C3%A9ponse+de+l%27Ordre+national+des+pharmacien+%C3%A0+l%27Autorit%C3%A9+de+la+concurrence.pdf>
9. *Article L5125-2 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408364/2020-10-25
10. *Article L5125-11 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408447/2020-10-25
11. *Article L5125-15 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408435/2020-10-25
12. *Article L5125-8 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408395/2020-10-25
13. *Ordre National des Pharmaciens. Report au 31 octobre des déclarations des chiffres d'affaires et du nombre de salariés employés en officine - Communications.* Consulté le 5 avril 2021. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Report-au-31-octobre-des-declarations-des-chiffres-d-affaires-et-du-nombre-de-salaries-employes-en-officine>
14. *Article L5125-24 - Code de La Santé Publique - Légifrance.* Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408506/2020-10-25

15. Ordre National des Pharmaciens. Une offre de soins pharmaceutiques garantie par un maillage territorial adapté - Communications. Consulté le 4 mars 2021. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Une-offre-de-soins-pharmaceutiques-garantie-par-un-maillage-territorial-adapte>
16. Ordre National des Pharmaciens. Les grandes tendances de la démographie pharmaceutique au 1er janvier 2020 - Communications. Consulté le 1er avril 2021. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Les-grandes-tendances-de-la-demographie-pharmaceutique-au-1er-janvier-2020>
17. Avenants à la Convention Nationale des Titulaires d'Officine. Consulté le 21 mars 2021. <https://www.ameli.fr/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/avenants>
18. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. TVA : quels sont les taux de votre quotidien ? Consulté le 1er avril 2021. <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/tva-taux-quotidien>
19. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. Tout savoir sur l'impôt sur le revenu. Consulté le 1er avril 2021. <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/impot-revenu>
20. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. CSG et CRDS, comment ça fonctionne ? Consulté le 1er avril 2021. <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/contribution-sociale-generalisee-csg>
21. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. Comment fonctionne le prélèvement forfaitaire unique (PFU) ? Consulté le 1er avril 2021. <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/prelevement-forfaitaire-unique-pfu>
22. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. L'impôt sur les sociétés, comment ça Marche ? Consulté le 1er avril 2021. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/impot-societes-IS>
23. service-public.fr. Régime fiscal des distributions de dividendes - professionnels | service-public.fr. Consulté le 10 septembre 2020. <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32963>
24. Code Général Des Impôts - Légifrance. Consulté le 1er avril 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069577/2021-04-01/
25. Bpifrance Création. Aide au choix du statut juridique. Consulté le 26 avril 2020. <https://bpifrance-creation.fr/aideauchoixdustatut>
26. Direction Générale des Finances Publiques. Exercice d'une activité en nom personnel. impots.gouv.fr. Publié le mai 26, 2017. Consulté le 26 avril 2020. <https://www.impots.gouv.fr/portail/professionnel/exercice-dune-activite-en-nom-personnel>
27. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. L'entreprise individuelle, un statut pour créer une entreprise facilement. Consulté le 26 avril 2020. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/statut-entreprise-individuelle>

28. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), un statut à associé unique à fort potentiel d'évolution. Consulté le 26 avril 2020. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/entreprise-unipersonnelle-responsabilite-limitee-EURL>
29. Bpifrance Création. SEL - Société d'exercice libéral. Consulté le 26 avril 2020. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/entreprendre-a-plusieurs/sel-societe-dexercice-liberal>
30. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. La société en nom collectif (SNC), un statut avec une responsabilité solidaire et indéfinie. Consulté le 26 avril 2020. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/societe-en-nom-collectif-snc>
31. Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance. La société à responsabilité limitée (SARL), un statut avec un apport minimum flexible. Consulté le 26 avril 2020. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/societe-responsabilite-limitee-sarl>
32. Interfimo. Choisir le statut de votre société d'exercice libéral. Interfimo. Consulté le 1er avril 2021. <https://www.interfimo.fr/profession-liberale/2-choisir-un-statut-notamment-sel-et-spfpl,2>
33. Article R5125-18-1 - Code de La Santé Publique - Légifrance. Consulté le 28 mars 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000034254023/2017-03-23
34. Article R5125-24-2 - Code de La Santé Publique - Légifrance. Consulté le 28 mars 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027508486/
35. Article R5125-18 - Code de La Santé Publique - Légifrance. Consulté le 28 mars 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000034254029/2017-03-23
36. Article L5125-13 - Code de La Santé Publique - Légifrance. Consulté le 6 décembre 2020. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408405/2020-10-25
37. Article R5125-19 - Code de La Santé Publique - Légifrance. Consulté le 28 mars 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027510106/2017-03-23
38. Delétoile O, Zambrowski J-J. *SEL et SPF-PL : quel intérêt pour l'officine?* ; 2020.
39. Bpifrance Création. Je cède un fonds de commerce ou des titres de société ? Consulté le 1er avril 2021. <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/je-cede-fonds-commerce-ou-titres-societe>
40. Bpifrance Création. Reprise d'entreprise : 5 points-clés pour rédiger la lettre d'intention. Consulté le 4 mars 2021. <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/reprise-dentreprise-5-points-cles-rediger-lettre-dintention>
41. Bpifrance Création. La liste des documents utiles pour effectuer les diagnostics de l'entreprise à reprendre. Consulté le 2 novembre 2020. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/reprendre-entreprise-etapes/diagnostiquer-evaluer/liste-documents-utiles-effectuer>
42. Fiducial. *Le Cahier Fiducial Du Pharmacien 2020.*; 2020.

43. Chambre de Commerce et d'Industrie. Comprendre l'étude de marché. Consulté le 2 novembre 2020. <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/letude-de-marche/comprendre-letude-de-marche>
44. Ordre National des Pharmaciens. La démographie des pharmaciens. Publié en 2020. Consulté le 4 mars 2021. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Les-pharmaciens/Le-metier-du-pharmacien/La-demographie-des-pharmaciens2>
45. Interfimo. Les prix des pharmacies. Interfimo. Consulté le 9 décembre 2020. <https://www.interfimo.fr/etudes/prix-pharmacien>
46. Fiducial. Observatoire FIDUCIAL 2020 des pharmaciens. www.fiducial.fr. Publié en 2020. Consulté le 9 décembre 2020. <https://www.fiducial.fr/Pharmacie/Comptabilite-et-gestion-de-votre-pharmacie/L-Observatoire-FIDUCIAL-des-pharmaciens>
47. INSEE. Statistiques INSEE - Lyon 6ème. <https://www.insee.fr/fr/statistiques?debut=0&geo=COM-69386>
48. Pouzaud F. *Les clés pour bien choisir son officine: du projet d'installation à la pharmacie qui vous convient* ; 2020.
49. Bpifrance Création. Le compte de résultat. Consulté le 5 avril 2021. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/compte-resultat>
50. Bpifrance Création. Le besoin en fonds de roulement (BFR). Consulté le 15 octobre 2020. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/besoin-fonds-roulement-bfr>
51. *Article L1224-1 - Code Du Travail - Légifrance*. Consulté le 7 mars 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006900875/
52. *Convention Collective Nationale de La Pharmacie d'officine Du 3 Décembre 1997. Etendue Par Arrêté Du 13 Août 1998 (JO Du 8 Septembre 1998). - Textes Attachés - Avenant Du 30 Janvier 2008 Portant Révision de La Convention - Légifrance*.
53. Ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion. Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Consulté le 17 janvier 2021. <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/article/le-contrat-de-travail-a-duree-indeterminee-cdi>
54. *Article L1221-2 - Code Du Travail - Légifrance*. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071087/2008-06-27
55. *Article L1221-19 - Code Du Travail - Légifrance*. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071113/2008-06-27
56. *Article L1221-21 - Code Du Travail - Légifrance*. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071109/2008-06-27
57. *Article L1231-1 - Code Du Travail - Légifrance*. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071194/2008-06-27
58. *Article L1232-1 - Code Du Travail - Légifrance*. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071126/2008-06-27

59. Article L1233-2 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071124/2008-06-27
60. Article L1234-1 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901112/2008-06-27
61. Article L1237-4 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901178/2008-06-27
62. Article L1237-11 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071187/2008-06-27
63. Ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion. Le contrat à durée déterminée (CDD). Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Consulté le 17 janvier 2021. <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/article/le-contrat-a-duree-determinee-cdd>
64. Article L1242-1 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901194/2017-09-24
65. Article L1242-2 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033024658/2017-09-24
66. Article L1242-7 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033024651/2017-09-24
67. Article L1242-10 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901204/2017-09-24
68. Article L1242-12 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901206/2017-09-24
69. Article L1243-1 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000029946319/2017-09-24
70. Article L1243-2 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031087476/2017-09-24
71. Article L1243-3 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901214/2017-09-24
72. Article L1243-4 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000024026880/2017-09-24
73. Article L1243-5 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000029946316/2017-09-24
74. Article L1243-13 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035643980/2017-09-24
75. Ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion. Le contrat de travail temporaire. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Publié le 17 janvier 2021. Consulté le 17 janvier 2021. <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/article/le-contrat-de-travail-temporaire>

76. Article L1251-1 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000020959326
77. Article L1251-5 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901254
78. Article L1251-8 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901257
79. Article L1251-14 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901265
80. Article L1251-16 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901267
81. Article L1251-38 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 17 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006901292
82. Article L6221-1 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006903996
83. Article L6222-7 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028698499
84. Article L6222-16 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000024422125
85. Article L6222-18 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037386025
86. Article L6222-18-1 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037386018
87. Article L6222-19 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904015
88. Article L6222-23 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904019
89. Article L6222-30 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904026
90. Article L6223-1 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904036
91. Article L6223-2 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904037
92. Article L6223-3 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904038
93. Article L6223-4 - Code Du Travail - Légifrance. Consulté le 24 janvier 2021.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006904039

94. Ordre National des Pharmaciens. Le développement professionnel continu (DPC) - Nos missions. Consulté le 7 mars 2021. <http://www.ordre.pharmacien.fr/Nos-missions/L-examen-de-la-capacite-a-exercer-la-pharmacie/Le-developpement-professionnel-continu-DPC>
95. Contrat de bail commercial. Consulté le 1er avril 2021. <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23927>
96. Papin R. *La Création d'entreprise - 14ème Édition - Création, Reprise, Développement*. 14ème éd. Dunod; 2011.
97. Bpifrance Création. Infographie : quel statut juridique choisir pour mon entreprise ? Consulté le 10 septembre 2020. <https://bpifrance-creation.fr/boiteaoutils/infographie-quel-statut-juridique-choisir-mon-entreprise>
98. Osterwalder A, Pigneur Y. *Business Model: Nouvelle Génération*. Pearson; 2011.
99. Bpifrance Création. Le Business Model Canvas : un outil incontournable pour tout créateur ! Consulté le 7 mars 2021. <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>
100. Chambre de Commerce et d'Industrie. Le Business Model Canvas : concrétiser le business model de l'entreprise. Consulté le 5 avril 2021. <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/agir-definir-votre-business-model>
101. Marketing mix. In: *Wikipédia*. ; 2021. Consulté le 7 mars 2021. https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing_mix&oldid=180005174
102. Bpifrance Création. Plan de trésorerie de reprise d'entreprise. Consulté le 5 avril 2021. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/repandre-entreprise-etapes/monter-plan-reprise/plan-tresorerie-reprise-dentreprise>
103. Bpifrance Création. Le plan de financement initial d'un projet de création d'entreprise. Consulté le 15 octobre 2020. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/plan-financement-initial>
104. CAVP. La CAVP en quelques mots. CAVP. Consulté le 4 mars 2021. <https://www.cavp.fr/qui-sommes-nous/cavp-en-quelques-mots>
105. Interpharmaciens. InterPharmaciens, CAVP aide primo-installants. Consulté le 23 février 2021. <https://www.interpharmaciens.fr/>
106. CMV Médiforce. Rachat de parts. CMV Mediforce. Consulté le 28 mars 2021. <https://www.cmvmeforce.fr/installation-rachat/rachat-de-parts/>
107. Conseil Central des pharmaciens titulaires d'officine. Inscription: Le guide du titulaire d'officine. Septembre 2010. <http://www.ordre.pharmacien.fr/content/download/8468/118780/version/1/file/inscription-le-guide-du-titulaire-d-officine.pdf>
108. La signature de l'acte de cession | Bpifrance Création. Consulté le 22 avril 2021. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/repandre-entreprise-etapes/negocier-conclure/signature-lacte-cession>

109. ACQO. Consulté le 27 mars 2021. <http://www.acqo.fr/Presentation>
110. Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens. EQO. Consulté le 27 mars 2021. <http://www.eqo.fr/>
111. Haut Comité Démarche Qualité Officine. Démarche qualité à l'officine. Consulté le 27 mars 2021. <https://www.demarchequalityoffice.fr/>
112. CQAPO. CQAPO, assurance qualité à l'officine. Consulté le 27 mars 2021. <https://www.cqapo.fr/component/content/article?layout=edit&id=1>

17. ANNEXE : LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Nombre de pharmaciens par région 2019.....	16
Figure 2 : Densité d'officines 2019.....	16
Figure 3 : Lettre d'intention type.....	31
Figure 4 : Vue d'intérieur de la pharmacie 1.....	36
Figure 5 : Vue de l'intérieur de la pharmacie 2.....	37
Figure 6 : Evolution du nombre d'officines vs population française 2009-2019.....	40
Figure 7 : Modes de fermeture des officines 2019.....	40
Figure 8 : Fermetures d'officines par CA 2019.....	41
Figure 9 : Fermeture d'officines par régions 2019.....	41
Figure 10 : Vue aérienne du quartier.....	44
Figure 11 : Zone d'influence de la pharmacie étudiée.....	45
Figure 12 : Barrières naturelles de Lyon 6.....	45
Figure 13 : Vue panoramique des lieux.....	46
Figure 14 : Concurrence de la pharmacie étudiée.....	48
Figure 15 : Prescripteurs dans la zone étudiée.....	50
Figure 16 : Avantages et inconvénients de l'emplacement étudié.....	51
Figure 17 : Compte de résultat net.....	55
Figure 18 : Ventes par taux de TVA 2019.....	59
Figure 19 : Quel statut juridique choisir ? (I).....	83
Figure 20 : Quel statut juridique choisir ? (II).....	84
Figure 21 : Business Model Canvas (CCI).....	87
Figure 22 : Compte de résultat sur 3 ans simplifié.....	89
Figure 23 : Prévisionnel de seuil de rentabilité.....	90
Figure 24 : Un plan de trésorerie.....	91
Figure 25 : Exemple de prévisionnel de financement.....	92
Figure 26 : Variation de trésorerie sur 3 ans simplifiée.....	93
Figure 27 : Financement par Interpharmaciens.....	98
Figure 28 : Démarches auprès de l'Ordre pour une acquisition.....	102
Figure 29 : Roue de Deming.....	105

18. ANNEXE : LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Nombre de pharmaciens par tranche de CA.....	15
Tableau II : Marge dégressive lissée	17
Tableau III : Tranches d'Impôt sur le Revenu	18
Tableau IV : Comparaison du calcul de l'IR en fonction du nombre de parts du foyer	19
Tableau V : Tranches d'Impôt Société.....	20
Tableau VI : Fonds de commerce ou parts sociales	28
Tableau VII : Liste de documents à obtenir de la part du vendeur.....	34
Tableau VIII : Marché en fonction des prescripteurs	43
Tableau IX : Comparaison simplifiée IR et IS.....	81
Tableau X : Types de SEL.....	85
Tableau XI : Acheter ou louer ?	99

19. ANNEXE : ABBREVIATIONS

ARS : Agence Régionale de Santé

CA : Chiffre d’Affaires

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CSP : Code de la Santé Publique

CT : Code du Travail

CTT : Contrat de Travail Temporaire

EBE : Excédent Brut d’exploitation

EI(RL) : Entreprise Individuelle (à Responsabilité Limitée)

IR : Impôt sur le Revenu

IS : Impôt sur les Sociétés

ONP : Ordre National des Pharmaciens

PCG : Performance Commerciale de Gestion

PFU : Prélèvement Forfaitaire Unique (flat-tax)

SA(RL) : Société anonyme (à Responsabilité Limitée)

SEL : Société d’Exercice Libéral

SPF-PL : Société de Participations Financières de Professions Libérales

SNC : Société en Nom Collectif

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

SERMENT DE GALIEN

Je jure, en présence de mes 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, de respecter le secret professionnel.*
- ❖ 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, méprisé de mes confrères, si j'y manque.



 06 01 99 75 70

contact@imprimerie-mazenod.com

www.thesesmazenod.fr