



**HAL**  
open science

# L'acquisition d'une pharmacie d'officine dans le contexte particulier des stations de ski

Léa Botta

► **To cite this version:**

Léa Botta. L'acquisition d'une pharmacie d'officine dans le contexte particulier des stations de ski. Sciences pharmaceutiques. 2023. dumas-04099279

**HAL Id: dumas-04099279**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04099279>**

Submitted on 16 May 2023

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

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

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance.

La propriété intellectuelle du document reste entièrement celle du ou des auteurs. Les utilisateurs doivent respecter le droit d'auteur selon la législation en vigueur, et sont soumis aux règles habituelles du bon usage, comme pour les publications sur papier : respect des travaux originaux, citation, interdiction du pillage intellectuel, etc.

Il est mis à disposition de toute personne intéressée par l'intermédiaire de [l'archive ouverte DUMAS](#) (Dépôt Universitaire de Mémoires Après Soutenance).

Si vous désirez contacter son ou ses auteurs, nous vous invitons à consulter en ligne les annuaires de l'ordre des médecins, des pharmaciens et des sages-femmes.

Contact à la Bibliothèque universitaire de Médecine Pharmacie de Grenoble :

[bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:bump-theses@univ-grenoble-alpes.fr)

ANNÉE : 2023

**L'ACQUISITION D'UNE PHARMACIE D'OFFICINE  
DANS LE CONTEXTE PARTICULIER DES STATIONS DE SKI**

THÈSE

POUR LE DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

SPÉCIALITÉ : OFFICINE

Par Mme Léa BOTTA

*[Données à caractère personnel]*

THÈSE SOUTENUE PUBLIQUEMENT À LA FACULTÉ DE PHARMACIE DE GRENOBLE

Le 11/05/2023

DEVANT LE JURY COMPOSÉ DE :

Président du jury :

M. le Pr Benoît ALLENET

Membres :

Mme le Dr Béatrice BELLET (directrice de thèse)

M. Jérôme COMBE (directeur de thèse)

Mme le Dr Christine CHAUX (pharmacien titulaire)

*L'UFR de Pharmacie de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions sont considérées comme propres à leurs auteurs.*

### ENSEIGNANTS - CHERCHEURS Année 2022 / 2023

Doyen de la Faculté - Pr Michel SÈVE  
Vice-Doyen Pédagogie - Dr Pierre CAVAILLÈS  
Vice-Doyen Recherche – Pr Walid RACHIDI

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
MCF	ALDEBERT	DELPHINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx	Oui
PU-PH	ALLENET	BENOÎT	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheMAS	Oui
AHU	AMEN	AXELLE		
Professeur Emérite	BAKRI	ABDELAZIZ	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	BARDET	JEAN-DIDIER	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheMAS	
MCF	BATANDIER	CÉCILE	LBFA – INSERM U1055	
PU-PH	BEDOUCHE	PIERRICK	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheMAS	Oui
MAST	BELLET	BÉATRICE	-	
MCF	BOUCHERLE	BENJAMIN	DPM – UMR 5063 CNRS	
PU	BOUMENDJEL	AHCENE	LRB /INSERM U 1039	Oui
MCF	BOURGOIN	SANDRINE	TIMC	
MCF	BRETON	JEAN	LCIB – UMR E3 CEA	Oui
MCF	BRIANÇON-MARJOLLET	ANNE	HP2 – INSERM U1042	Oui
PU	BURMEISTER	WILHEM	UVHCI- UMI 3265 EMBL CNRS	Oui
MCU-PH	BUSSER	BENOÎT	Institute for Advanced Biosciences, UGA / Inserm U 1209 / CNRS 5309	Oui
Professeur Emérite	CALOP	JEAN		
MCF	CAVAILLÈS	PIERRE	IAB	
MCU-PH	CHANOINE	SÉBASTIEN	CR UGA - INSERM U1209 - CNRS 5309	
MCF	CHOISNARD	LUC	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCU-PH	CHOVELON	BENOIT	DPM – UMR 5063 CNRS	
MAST	COMBE	JÉRÔME	-	
PU-PH	CORNET	MURIEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheREx	Oui
Professeur Emérite	DANEL	VINCENT	-	
ATER	DARRACQ GHITALLA CLOCK	MARIE		
Professeur Emérite	DECOUT	JEAN-LUC	DPM – UMR 5063 CNRS	
MCF Emérite	DELÉTRAZ-DELPORTE	MARTINE	LPSS – EAM 4129 LYON	
MCF	DEMEILLIERS	CHRISTINE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
PU-PH	DROUET	CHRISTIAN	GREPI EA7408	Oui
PU	DROUET	EMMANUEL	IBS – UMR 5075 CEA CNRS HIV & virus persistants Institut de Biologie Structurale	Oui
MCF	DURMORT	CLAIRE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	Oui
PU-PH	FAURE	PATRICE	DPM – UMR5063	Oui
MCF	FAURE-JOYEUX	MARIE	HP2 – INSERM U1042	Oui

Mise à jour le 23/11/2022 Sana HACHANI

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
PRCE	FITE	ANDRÉE	-	
MCU-PII	GARNAUD	CÉCILE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	
PRAG	GAUCHARD	PIERRE-ALEXIS	-	
PU-PH	GERMI	RAPHAËLE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS HIV & virus persistants Institut de Biologie Structurale	Oui
MCF	GEZE	ANNABELLE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF Emérite	GILLY	CATHERINE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	GONINDARD	CHRISTELLE	LECA – UMR CNRS 5553	Oui
Professeure Emérite	GRILLOT	RENÉE	-	
MCF	GUIEU	VALÉRIE	DPM – UMR 5063 CNRS	
MCU-PH	HENNEBIQUE	AURÉLIE	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	
MCF	HININGER-FAVIER	ISABELLE	LBFA – INSERM U1055	Oui
MCF	KHALEF	NAWEL	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	
MCF	KOTZKI	SYLVAIN	HP2 – UMR S1042	
MCF	KRIVOBOK	SERGE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
AHU	LEENHARDT	JULIEN	INSERM – U1039	
PU	LENORMAND	JEAN-LUC	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS, TheReX	Oui
AHU	LEO	CAROLINE		
PU	MARTIN	DONALD	TIMC-IMAG UMR 5525 CNRS	Oui
PRCE	MATTHYS	LAURENCE	-	
AHU	MINOVÉS	MÉLANIE	HP2 – INSERM U1042	
PU	MOINARD	CHRISTOPHE	LBFA - INSERM U1055	Oui
PU-PH	MOSSUZ	PASCAL	IAB – INSERM U1209	Oui
MCF	MOUHAMADOU	BELLO	LECA – UMR 5553 CNRS	Oui
MCF	NICOLLE	EDWIGE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
MCF	OUKACINE	FARID	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
ATER	OZCAN	BILGEHAN		
MCF	PERES	BASILE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
AHU	PERRIER	QUENTIN		
MCF	PEUCHMAUR	MARINE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PU	PEYRIN	ERIC	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PU	RACHIDI	WALID	BGE/BIOMICS/ CEA	Oui
PU	RAVELET	CORINNE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui
PU	RIBUOT	CHRISTOPHE	HP2 – INSERM U1042	Oui
Professeure Emérite	ROUSSEL	ANNE-MARIE	-	Oui
PU-PH	SÈVE	MICHEL	TIMC	Oui
MCF	SOUARD	FLORENCE	DPM – UMR 5063 CNRS	Oui

Mise à jour le 23/11/2022 Sana HACHANI

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
MCF	SPANO	MONIQUE	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	
MCF	TARBOURIECH	NICOLAS	IBS – UMR 5075 CEA CNRS	
AHU	TRUFFOT	AURÉLIE		
MCF	VANHAVERBEKE	CÉCILE	DPM – UMR 5063 CNRS	
AHU	VITALE	ELISA		
MCF	WARTHER	DAVID	DPM	
Professeur Emérite	WOUESSIDJEWÉ	DENIS	-	

AHU : Assistant Hospitalo-Universitaire  
 ATER : Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherches  
 BCI : Biologie du Cancer et de l'infection  
 CHU : Centre Hospitalier Universitaire  
 CIB : Centre d'Innovation en Biologie  
 CRI : Centre de Recherche INSERM  
 CNRS : Centre National de Recherche Scientifique  
 DCE : Doctorants Contractuels Enseignement  
 DPM : Département de Pharmacochimie Moléculaire  
 HP2 : Hypoxie Physiopathologie Respiratoire et Cardiovasculaire  
 IAB : Institute for Advanced Biosciences  
 IBS : Institut de Biologie Structurale  
 LAPM : Laboratoire Adaptation et Pathogenèse des Microorganismes  
 LBFA : Laboratoire Bioénergétique Fondamentale et Appliquée  
 LCBM : Laboratoire Chimie et Biologie des Métaux  
 LCIB : Laboratoire de Chimie Inorganique et Biologie  
 LECA : Laboratoire d'Ecologie Alpine  
 LPSS : Laboratoire Parcours Santé Systémique  
 LR : Laboratoire des Radio pharmaceutiques  
 MAST : Maître de Conférences Associé à Temps Partiel  
 MCF : Maître de Conférences des Universités  
 MCU-PH : Maître de Conférences des Universités et Praticiens Hospitaliers  
 PAST : Professeur Associé à Temps Partiel  
 PRAG : Professeur Agrégé  
 PRCE : Professeur certifié affecté dans l'enseignement  
 PU : Professeur des Universités  
 PU-PH : Professeur des Universités et Praticiens Hospitaliers  
 SyMMES : Systèmes Moléculaires et nanoMatériaux pour l'Energie et la Santé  
 TIMC-IMAG : Laboratoire Technique de l'Imagerie, de la Modélisation  
 UMR : Unité Mixte de Recherche  
 UVHCI : Unit of Virus Host Cell Interactions

## REMERCIEMENTS

**Au président de mon jury, Monsieur le Professeur Benoît ALLENET,**

Pour m'avoir fait l'honneur de présider ce jury de thèse. Je retiendrai de vos enseignements la prise en charge du patient dans sa globalité.

**À mes directeurs de thèse, Béatrice BELLET et Jérôme COMBE,**

Pour avoir accepté de diriger ma thèse. Merci de m'avoir convaincue de réaliser cette enquête qui apporte une vraie plus-value à mon travail.

**Aux pharmaciens titulaires ayant participé à l'étude, Mme DIERNAZ, Mr CORBETTA, Mme GUERIN, Mr DUHOUX, Mr MASSON et Mr SECONDI,**

Merci d'avoir accepté de me rencontrer et d'avoir pris le temps de répondre à mon questionnaire. Sans vous, cette enquête n'aurait pas pu être réalisée.

**À Christine,**

Pour avoir accepté de faire partie de ce jury de thèse. Merci de m'avoir fait confiance durant ces deux années, de m'avoir autant formée et d'avoir été un pilier important dans ce projet qui me tenait tant à cœur.

**Et à Jean-François,**

Merci à tous les deux pour m'avoir remonté le moral quand j'en ai eu besoin. Vous avez été mon soutien et ma motivation sur Grenoble.

**À l'informaticien de Click Service à Moûtiers,**

Pour avoir réussi à récupérer ma thèse quand elle avait disparu de ma clé USB et du Mac.

**À l'équipe de la pharmacie de Corenc,**

Merci à mes collègues de travail, **Maurianne, Alice, Corinne, Yannick, Evelyne, Eugénie.** Je ne serai pas le pharmacien que je suis aujourd'hui si je n'avais pas appris à vos côtés. Merci à toi **Nathalie** pour m'avoir aidé à finaliser ma conclusion de thèse au retour de la formation Pranarom, même si le train t'a donné la nausée.

**À Jasmine, alias Chica,**

Mon binôme et ma confidente durant toutes ces années. Merci pour tous ces fou-rires, ces discussions farfelues et ces eye contact à la BU (tsss). Notre complicité me manque.

**À Aymeric,**

Pour ces grandes discussions business et tous tes conseils bienveillants. Merci de toujours faire un détour pour me raccompagner chez moi, sans oublier le retour du fameux Sono.

**À mes amis de fac,**

Merci pour toutes ces soirées aussi mémorables les unes que les autres. Je me souviendrai de chacune d'entre elles.

**À Laurent,**

Merci pour les longues discussions philosophiques et rassurantes sur le glacier du Borgne, et pour cette sortie rando mémorable où j'ai cru mourir à peu près 10 fois !

**À Christian et Valé,**

Merci pour tous ces week-ends remplis de restau et d'apéro (même dans cette crêperie à Val Tho...), c'est toujours un vrai plaisir de tous se retrouver. Vous êtes ma famille.

**À Papi et Mamie, mes oncles, tantes, cousins et cousines,**

Pour m'avoir toujours soutenue dans mes études et dans mon projet professionnel. Mentions spéciales à René, Maxime et Steph qui ne m'ont jamais lâchée et toujours encouragée.

**À Mémé,**

Pour ton oreille attentive et tous tes conseils bienveillants. Merci de me consoler tous ces dimanches où j'ai du mal à repartir et pour tous ces appels où tu me demandes quand je rentre. Merci pour tous les 4h qui nous rassemblent.

**Pensée pour Pépé,**

Merci de m'avoir toujours aidé à relativiser dans les moments difficiles car « ça sert à rien de s'inquiéter, dans 100 ans on en parlera plus ». J'espère que tu es fier de moi là où tu es.

**À mes parents et à Axel,** les meilleurs pour la fin.

Merci de m'avoir donné la force d'accomplir tout cela, c'est grâce à vous si j'en suis là aujourd'hui. Je vous en suis très reconnaissante.

Merci de toujours être là pour moi, et d'avoir toujours cru en moi depuis le jour où j'ai voulu être pharmacienne, il y a maintenant 17 ans.

J'espère que vous êtes fiers de moi autant que je suis fière de vous.

**Papa,**

Tu es un pilier dans ma vie, merci pour l'éducation et les valeurs que tu m'as transmises. J'ai hâte qu'on retourne ensemble dans notre belle échappatoire commune qu'est la montagne. Et joyeux anniversaire !!! Bisous ;-)

**Ax,**

Merci pour ton soutien à chaque fois que j'en ai besoin. Ne change pas, je suis vraiment très fière de toi. Promis dorénavant je ne prendrai de l'essence que chez Total et promis on va percer.

**Maman,**

Ma meilleure amie, merci d'être toi. Merci d'être une maman poule, j'ai énormément de chance de t'avoir. J'ai hâte de mettre mes pieds sur les tiens !

Merci d'avoir passé autant de temps sur cette thèse avec moi, entre les appels Facetime, les (très) nombreux zoom et les longues heures devant l'ordinateur, ce travail je te le dois.

À présent tu peux être pharmacienne !

Merci d'être la famille que vous êtes, je n'aurai pas pu rêver mieux.

Vous êtes mes êtres humains préférés. Je vous aime +++

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>14</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>15</b>
<b>PARTIE 1 : L'ACQUISITION D'UN FONDS DE COMMERCE DE PHARMACIE D'OFFICINE .....</b>	<b>17</b>
<b>1. ÉTUDE DE LA PHARMACIE ACTUELLE .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Analyse stratégique de l'officine .....</b>	<b>17</b>
1.1.1. Définition et objectifs de l'étude de marché.....	17
1.1.2. Le principal outil d'analyse : la matrice SWOT.....	18
1.1.2.1. L'analyse externe ou géomarketing.....	19
1.1.2.2. L'analyse interne ou analyse fonctionnelle .....	21
<b>1.2. Analyse comptable.....</b>	<b>23</b>
1.2.1. Les documents comptables.....	23
1.2.2. Le bilan .....	24
1.2.2.1. L'actif .....	24
1.2.2.2. Le passif.....	26
1.2.2.3. Calcul et analyse du BFR .....	27
1.2.3. Le compte de résultats .....	31
1.2.4. Les Soldes Intermédiaires de Gestion .....	32
<b>1.3. Le point sur le bail commercial .....</b>	<b>37</b>
1.3.1. Définition.....	37
1.3.2. Les principales clauses du contrat de bail .....	39
1.3.3. La question de l'acquisition des locaux.....	40
<b>1.4. Les contrats essentiels au fonctionnement du fonds.....</b>	<b>41</b>
<b>2. DÉFINIR UNE STRATÉGIE COMMERCIALE ET FISCALE .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1. Le prix de cession.....</b>	<b>42</b>
2.1.1. Le fonds de commerce : l'objet de la cession.....	42
2.1.1.1. Définition.....	42
2.1.1.2. Éléments constitutifs du fonds.....	43

2.1.2.	Éléments non compris dans le prix de cession .....	44
2.1.2.1.	Le stock .....	44
2.1.2.2.	Les frais annexes .....	45
2.1.3.	La valorisation de l'officine .....	47
2.1.3.1.	Approche selon le chiffre d'affaires .....	48
2.1.3.2.	Approche selon la rentabilité.....	49
2.1.4.	Les points de vigilance .....	50
2.1.4.1.	Les gonflements frauduleux de chiffre d'affaires.....	50
2.1.4.2.	Les chiffres d'affaires « volatils » .....	50
2.1.5.	Les négociations .....	54
<b>2.2.</b>	<b>Choix de la forme juridique d'exploitation de l'officine.....</b>	<b>56</b>
2.2.1.	La question de l'association .....	56
2.2.1.1.	Les motivations et les risques.....	56
2.2.1.2.	Encadrement juridique : le pacte d'associés.....	57
2.2.2.	Les différents statuts juridiques.....	59
2.2.2.1.	Exercer en nom propre ou en société ?.....	59
2.2.2.2.	Les principaux statuts juridiques des sociétés.....	61
2.2.3.	Les conséquences du choix juridique : quel régime d'imposition ?.....	63
<b>2.3.</b>	<b>Le business plan.....</b>	<b>65</b>
2.3.1.	Objectifs .....	65
2.3.2.	L'aide du géomarketing.....	66
2.3.2.1.	Définir un positionnement stratégique .....	66
2.3.2.2.	Construire son offre commerciale .....	67
2.3.3.	Étude prévisionnelle et plan de financement.....	68
2.3.3.1.	Définition.....	68
2.3.3.2.	Prévisionnel d'activité et budget prévisionnel .....	69
2.3.3.3.	Plan de financement.....	71
2.3.4.	Élaborer un calendrier .....	71
<b>3.</b>	<b>LE FINANCEMENT DE L'ACHAT.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1.</b>	<b>L'apport.....</b>	<b>72</b>
3.1.1.	Définition.....	72
3.1.2.	Quel montant et pour quoi faire ?.....	73
3.1.3.	Les différentes provenances d'apport en numéraire.....	74
3.1.3.1.	Les fonds propres : épargne et donation.....	74

3.1.3.2.	Les financements externes.....	75
<b>3.2.</b>	<b>Les autres aides au financement .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3.</b>	<b>La demande de crédit bancaire .....</b>	<b>79</b>
3.3.1.	Définir son besoin de financement .....	79
3.3.2.	Présentation du dossier de prêt (31) (28).....	79
3.3.3.	Critères de décision et garanties exigées par la banque.....	80
3.3.4.	Les modalités de financement et points de négociation .....	81
<b>3.4.</b>	<b>La procédure d'achat .....</b>	<b>83</b>
3.4.1.	Les conditions légales de l'acquéreur.....	83
3.4.2.	Les étapes de la vente .....	83
<b>4.</b>	<b>LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1.</b>	<b>Inscription personnelle au tableau de l'Ordre.....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.</b>	<b>La licence d'exploitation .....</b>	<b>87</b>
<b>4.3.</b>	<b>La création de la société .....</b>	<b>87</b>
4.3.1.	La rédaction des statuts et la constitution du capital social.....	87
4.3.2.	La publication de l'annonce légale.....	88
4.3.3.	L'immatriculation et l'enregistrement de la société à l'Ordre .....	88
<b>4.4.</b>	<b>Organisation des ressources humaines .....</b>	<b>89</b>
4.4.1.	Les embauches.....	89
4.4.2.	L'élaboration des plannings .....	89
4.4.3.	Les documents obligatoires .....	91
<b>4.5.</b>	<b>Les autres contrats .....</b>	<b>91</b>

**PARTIE 2 : ÉTUDE - LA GESTION POST-ACQUISITION APPLIQUÉE AUX  
PHARMACIES DE STATION DE SKI..... 94**

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>94</b>
<b>2.</b>	<b>MATÉRIEL ET MÉTHODE .....</b>	<b>94</b>
<b>2.1.</b>	<b>Choix de la méthode .....</b>	<b>94</b>
<b>2.2.</b>	<b>Constitution de l'échantillon .....</b>	<b>95</b>
<b>2.3.</b>	<b>Déroulement et retranscription des entretiens .....</b>	<b>95</b>
<b>3.</b>	<b>RÉSULTATS .....</b>	<b>96</b>
<b>3.1.</b>	<b>Caractéristiques de l'échantillon.....</b>	<b>96</b>
<b>3.2.</b>	<b>La gestion commerciale.....</b>	<b>97</b>
<b>3.3.</b>	<b>La gestion financière et fiscale.....</b>	<b>100</b>

<b>3.4. La gestion des ressources humaines</b> .....	<b>103</b>
<b>4. DISCUSSION</b> .....	<b>105</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>114</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>123</b>
<b>ANNEXE N°1 – EXEMPLE DE TSIG</b> .....	<b>123</b>
<b>ANNEXE N°2 – EXEMPLE DE DIAGRAMME DE GANTT APPLIQUÉ AU     PROJET D’ACQUISITION</b> .....	<b>124</b>
<b>ANNEXE N°3 – QUESTIONNAIRE DE L’ENQUÊTE</b> .....	<b>125</b>

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

AACE : Autres Achats et Charges Externes

ACRE : Aide aux Créateurs et Repreneurs d'Entreprise

ALD : Affection Longue Durée

ARCE : Aide à la Reprise ou à la Création d'Entreprise

ARS : Agence Régionale de Santé

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Chiffre d'Affaires

CAF : Capacité d'Auto Financement

CAHT : Chiffre d'Affaires Hors Taxe

CATTC : Chiffre d'Affaires Toutes Taxes Comprises

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CPS : Carte de Professionnel de Santé

CPTS : Communauté Professionnelle Territoriale de Santé

CROP : Centre Régional de l'Ordre des Pharmaciens

CSP : Code de la Santé Publique

DAP : Dotation aux Amortissements et Provisions

DU : Diplôme d'Université

DUERP : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

EHPADs : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

IR : Impôt sur le Revenu

IS : Impôt sur les Sociétés

LGO : Logiciel de Gestion Officinale

LME : Loi de Modernisation de l'Économie

MAD : Maintien À Domicile

MDL : Marge Dégressive Lissée

MSP : Maison de Santé Pluriprofessionnelle

OCA : Obligations Convertibles en Actions

PFHT : Prix Fabricant Hors Taxe

PLU : Plan Local d'Urbanisme

PUI : Pharmacie à Usage Intérieur

RAP : Reprises sur Amortissements et Provisions

RCS : Registre du Commerce et des Sociétés

RPPS : Répertoire Partagé des Professionnels de Santé

SA : Société Anonyme

SARL : Société À Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

SASU : Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle

SCI : Société Civile Immobilière

SEL : Société d'Exercice Libéral

SELAFA : Société d'Exercice Libéral À Forme Anonyme

SELARL : Société d'Exercice Libéral À Responsabilité Limitée

SELAS : Société d'Exercice Libéral par Actions Simplifiées

SELCA : Société d'Exercice Libéral en Commandite par Actions

SELEURL : Société d'Exercice Libéral Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

SIG : Solde Intermédiaire de Gestion

SIREN : Système d'Identification du Répertoire des Entreprises

SIRET : Système d'Identification du Répertoire des Établissements

SNC : Société en Nom Collectif

SPF-PL : Société de Participation Financière des Professions Libérales

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TAEA : Taux Annuel Effectif d'Assurance

TAEG : Taux Annuel Effectif Global

TNS : Travailleur Non Salarié

TSIG : Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

USPO : Union de Syndicats de Pharmaciens d'Officine

ZRR : Zone de Revitalisation Rurale

## **LISTE DES FIGURES**

Figure n°1 - Matrice SWOT .....	17
Figure n°2 - Mapping concurrentiel : exemple de matrice .....	67

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 - Droits d'enregistrement et taxes additionnelles pour les mutations à titre onéreux de fonds de commerce .....	45
Tableau n°2 - Évolution de la marge en fonction des prix des médicaments .....	52
Tableau n° 3 - Informations générales sur les répondants de l'enquête .....	96

## INTRODUCTION

S'engager dans l'entrepreneuriat et plus précisément dans le titulariat est un projet ambitieux, cela représente un investissement considérable tant financier que personnel.

Depuis l'Ordonnance numéro 2018-3 du 3 janvier 2018, relative à l'adaptation des conditions de création, transfert, regroupement et cession des officines de pharmacies, les créations de pharmacies ne sont quasiment plus possibles. La priorité est donnée au transfert et regroupement d'officines, si bien que les créations ne se font plus que par voie de transfert de licences. (1) L'installation se fait donc nécessairement par acquisition d'un fonds de commerce ou d'une société exploitant un fonds de commerce. Or, la valorisation des officines reste élevée. La régulation du marché de ville par l'État et l'Assurance Maladie, en cours depuis le milieu des années 2000, a provoqué une diminution du nombre de licences de pharmacies sur le territoire métropolitain (20 534 licences en 2020 contre 20 318 pharmacies en 2021, selon l'Ordre des pharmaciens (2)). La régulation ne s'est pas accompagnée d'une baisse significative des prix de cession.

D'un point de vue personnel, le titulariat d'officine est un métier passionnant et impliquant. Le pharmacien titulaire exerce une double fonction de professionnel de santé et chef d'entreprise, nécessairement chronophage. L'acquisition d'une pharmacie d'officine nécessite une importante réflexion préalable.

Tout projet d'acquisition de fonds de commerce de pharmacie implique de nombreuses démarches, depuis l'étude de marché jusqu'à la signature de l'acte définitif de vente, en passant par la recherche de financement et le choix du montage juridique le plus adapté.

L'acquéreur devra être très motivé, patient et méthodique pour mener à bien son projet.

Outre les points habituels à vérifier lors de tout achat de fonds, chaque typologie de pharmacie évolue dans un contexte qui lui est propre (pharmacie de campagne, de ville, en centre commercial, en zone touristique...) et qui implique des modalités de gestion

particulières à prendre en compte lors du projet d'acquisition. L'exercice en station de ski n'en fait pas exception.

**On peut donc se demander dans quelles mesures ces particularités de gestion vont impacter l'achat du fonds de commerce ?**

Pour répondre à cette question nous avons réalisé une enquête qualitative auprès de six pharmaciens titulaires installés en stations de ski. Cela nous a permis d'établir un état des lieux sur ces particularités de gestion et de comprendre dans quelles mesures celles-ci vont impacter l'achat du fonds de commerce, ce qui permettra à l'acquéreur de les anticiper au mieux.

Dans la première partie de ce travail, seront présentées les étapes successives à entreprendre lors de tout projet d'acquisition, en procédant tout d'abord à **l'étude de la pharmacie en vente**. Ensuite, nous aborderons les éléments à prendre en compte pour **élaborer une stratégie commerciale et fiscale** : valorisation du fonds de commerce et frais annexes, choix de la structure juridique et ses conséquences en matière d'imposition ainsi que le business plan à construire en vue de l'obtention du crédit bancaire.

Le **financement de l'achat** sera à son tour détaillé en se penchant sur l'apport en capital et en mentionnant les différentes possibilités de financements externes.

Enfin, nous évoquerons les **procédures administratives** dont le futur titulaire devra s'acquitter avant de pouvoir démarrer son activité, telle que notamment la création de la société et l'organisation des ressources humaines.

La deuxième partie s'intéressera plus particulièrement à l'enquête qualitative relative à la gestion des pharmacies de station de ski, en décrivant la méthode utilisée et en exposant les résultats obtenus.

Pour finir, nous discuterons des particularités de gestion identifiées dans notre enquête qu'un acheteur doit connaître pour construire au mieux son projet d'acquisition.

## **PARTIE 1 : L'ACQUISITION D'UN FONDS DE COMMERCE DE PHARMACIE D'OFFICINE**

### **1. Étude de la pharmacie actuelle**

Une fois que l'acheteur a trouvé une pharmacie qui correspond à ses attentes en termes de projet professionnel, il lui faudra analyser l'entreprise afin qu'il ait une transparence totale aussi bien dans le mode de fonctionnement que dans la gestion.

Pour cela, il devra réaliser un audit d'achat et ne pas hésiter à consacrer du temps à cette étape fondamentale avec l'aide de professionnels.

En effet, en ayant une meilleure connaissance du marché, cela lui permettra de définir sa politique commerciale et d'adapter au mieux son offre. L'analyse stratégique de l'officine, l'étude fonctionnelle et l'étude comptable aideront l'acquéreur à avoir vision précise de la société. C'est ce que nous allons développer.

#### **1.1. Analyse stratégique de l'officine (3)**

##### **1.1.1. Définition et objectifs de l'étude de marché**

Comme dans toute création d'entreprise, l'étude de marché est essentielle si l'on veut optimiser ses chances de réussite commerciale. Elle permet d'apprécier toute la réalité de l'entreprise, en identifiant les éléments qui ont une influence sur l'activité économique, qu'ils soient favorables ou désavantageux.

En se penchant sur chaque point clef de l'analyse (détaillés ci-après), l'acheteur aura une connaissance précise de la pharmacie visée et de l'environnement dans lequel il souhaite s'implanter. Chaque analyse pourra être le point de départ d'initiatives à mettre en œuvre dès le démarrage de l'exploitation.

Bien qu'il s'agisse d'un processus long, l'étude de marché est pourtant incontournable puisqu'elle permet à l'entrepreneur, au vu de l'appréciation de son environnement et des moyens dont il dispose, de prendre les meilleures décisions (à moyen et long termes) pour orienter sa stratégie d'entreprise et développer son activité par la suite.

Finalement, une étude de marché menée correctement crée de la valeur perçue par les clients puisque qu'elle permet d'adapter l'offre commerciale aux désirs et besoins des consommateurs ; cela affecte donc toute l'organisation de l'entreprise.

C'est une véritable aide à la décision stratégique.

### 1.1.2. Le principal outil d'analyse : la matrice SWOT

Pour cadrer une analyse stratégique, le plus simple est d'utiliser un outil dédié à la stratégie d'entreprise. Bien qu'il en existe plusieurs, nous détaillerons la matrice SWOT qui combine aussi bien une analyse interne qu'externe. Cet outil d'aide à la décision permet de synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces au sein d'un tableau.

En croisant le diagnostic interne et externe, il sera possible de mettre en place un plan stratégique d'activité pour définir des actions commerciales et marketing cohérentes, adaptées aux ressources internes dont l'entreprise dispose, et à l'évolution de l'environnement externe.



Figure n°1 : Matrice SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

### **1.1.2.1. L'analyse externe ou géomarketing**

Le but de l'étude géomarketing est d'apprécier l'environnement direct dans lequel évolue l'officine. Il consiste à analyser tous les éléments extérieurs susceptibles d'avoir des répercussions positives (opportunités) ou négatives (menaces) plus ou moins fortes sur l'activité de l'entreprise.

Ceci passe d'abord par l'analyse de la localisation géographique de la pharmacie : est-ce une pharmacie de station de ski ou de ville ? Dans quel quartier se situe-t-elle ? Est-elle bien desservie (transports en commun ou route principale à proximité) ?

Mais aussi par l'étude de l'environnement économique local : une forte densité de commerces et surtout alimentaires représente inévitablement un point positif. Cependant, il faut penser à étudier la nature des commerces proches qui pourraient proposer des offres similaires (parfumerie, parapharmacie, ...).

La veille concurrentielle passe aussi par la surveillance des activités spécialisées : marché du MAD, loueurs ou vendeurs de matériel médical, orthopédistes...

Il est également important de vérifier l'environnement social. En effet, les écoles, crèches, bureau de poste, mairie, complexe sportif représentant des pôles d'attraction importants, leur présence affectera le flux de clientèle.

L'acheteur devra aussi repérer s'il y a un emplacement de parking, la possibilité de se garer pour les clients étant un atout majeur.

Pour continuer d'affiner l'étude de marché, l'acquéreur doit récolter des informations clés sur les caractéristiques des consommateurs et pouvoir ainsi, cibler sa clientèle future et déterminer le potentiel de son projet futur.

Qui sont les clients potentiels ? Jusqu'où s'étend la zone de chalandise ? Quels sont les profils des clients actuels ? Quelles sont leurs habitudes d'achat (déterminées notamment par l'âge, le sexe et la catégorie socio-professionnelle) ?

Tout ceci permettra d'analyser les besoins des consommateurs et d'adapter l'offre commerciale. Il est facile de comprendre qu'une investigation bien menée avec l'obtention de données fiables, aura une forte incidence sur l'évolution du chiffre d'affaires.

L'environnement médical et paramédical mérite aussi d'être étudié. La délivrance de produits de santé se faisant majoritairement par le biais de l'ordonnance, le prescripteur a un rôle clef dans la santé de l'officine. C'est pourquoi, faire le point sur la spécialité des médecins et la nature des professions paramédicales (infirmière, kinésithérapeute, podologue), le nombre de prescripteurs à proximité, leur âge (proche de la retraite ?), leur localisation ainsi que leurs habitudes de prescriptions apportera davantage d'informations utiles à l'acheteur.

La présence d'établissements de soins aux alentours (maison de retraite, hôpital, clinique) peut également influencer sur l'activité économique de l'officine.

D'autre part, y a-t-il un projet de commune en expansion ? L'acheteur pourra se rapprocher de la mairie pour prendre connaissance du PLU et du développement potentiel de la commune afin de déceler une éventuelle modification de l'activité commerciale (projet de modification des stationnements, développement de l'activité touristique...).

Il semble également judicieux d'être informé si un projet de développement d'une maison de santé est prévu pour éventuellement anticiper un transfert de l'officine.

Mais tout ceci n'aurait que peu d'utilité si la concurrence n'était pas analysée. En effet, appréhender l'environnement concurrentiel est LE point à ne pas négliger puisqu'il permettra d'apprécier le marché pharmaceutique local et de situer sa part de marché.

Pour cela, l'acheteur devra avoir une bonne connaissance des pharmacies concurrentes que ce soit leur nombre, leur localisation, leur importance estimée mais aussi leur politique de prix appliquée, l'offre et les services proposés (largeur des gammes ? spécialisations ?) ainsi que l'achalandage de leur espace commercial.

Le diagnostic externe est donc un outil vital pour le plan d'action commerciale et la stratégie marketing. L'acheteur se doit de connaître au mieux son marché pour proposer des services et des offres adaptées afin d'envisager des perspectives réalistes de croissance.

#### **1.1.2.2. L'analyse interne ou analyse fonctionnelle**

L'étude fonctionnelle de l'officine visée permet quant à elle de mettre en avant l'organisation interne de l'entreprise. L'acheteur devra analyser les forces et les faiblesses commerciales de l'officine par rapport à ses concurrents.

Il faut tout d'abord étudier la politique commerciale du vendeur car elle constitue le guide des actions futures à entreprendre.

Cette étude passe par l'observation du merchandising, de la signalétique des départements et rayons, la largeur des gammes de produits proposées ainsi que la politique d'assortiment qui doit se rapprocher au mieux des besoins du marché.

L'amplitude horaire ainsi que les fermetures hebdomadaires et annuelles constitueront un autre point d'analyse.

L'acheteur portera aussi une attention particulière sur la qualité des prestations de service qui montrent le positionnement commercial du cédant : la prise en charge globale du patient, les services proposés (livraison à domicile par exemple), le rapport qualité-prix ainsi que les spécialisations (MAD, orthopédie, diététique, phytothérapie...).

Autres critères à passer en revue, l'image (tenue, badge), les diplômes ainsi que les compétences de l'équipe officinale (qualité de l'accueil et conseils délivrés) pour éventuellement prévoir des formations complémentaires.

Il faut ensuite évaluer l'image de l'officine c'est-à-dire l'impression générale qu'elle dégage, sa notoriété, son identification (enseigne, logo, appartenance à un groupement, dénomination de la pharmacie). En cela, le local est un point important à examiner : la signalisation extérieure (visibilité, croix), les façades, les vitrines et l'accessibilité (accès handicapé, porte automatique).

Tout comme l'aspect extérieur, la qualité de l'agencement intérieur est un facteur commercial fort : la présence ou non d'un espace de confidentialité, d'un local d'orthopédie, d'un préparatoire, d'un bureau, les emplacements réservés au stock mais aussi et surtout la surface de vente ainsi que le parcours client et l'ambiance perçue (couleur, éclairage, son...).

Une attention particulière devra être portée sur l'inspection du bâtiment dans lequel le fonds est exploité. Des problèmes affectant le local ou l'immeuble peuvent avoir de lourdes conséquences lorsqu'ils n'ont pas été suffisamment pris en compte.

Pour cela, l'acheteur devra prévoir une visite approfondie des locaux. Il devra également se faire remettre les plans ainsi que le registre de sécurité pour vérifier la conformité des

installations. Ainsi, il se rendra compte de la nécessité ou non d'effectuer des travaux importants d'entretien ou de remise en état.

Les installations de sécurité doivent respecter les normes en vigueur de la législation pharmaceutique et de la législation sur les établissements amenés à recevoir du public.

Dans le cas contraire, la mise en conformité des locaux peut avoir des conséquences financières importantes, ou avoir une incidence sur le prix offert au vendeur.

Tout ceci contribuera à se faire une idée objective de la manière dont la pharmacie du vendeur est perçue et donc fera ressortir les axes d'amélioration.

## **1.2. Analyse comptable**

### **1.2.1. Les documents comptables**

Une fois l'étude de marché réalisée, le candidat acquéreur devra se procurer les comptes annuels auprès du cédant afin d'évaluer, avec l'aide de son expert-comptable, la santé financière de l'entreprise.

Généralement, pour faire une analyse complète et se rendre compte de l'activité réelle de l'officine en vente, une étude des trois derniers exercices est nécessaire. (4)

Les comptes annuels sont établis à la fin de chaque exercice comptable, en général de douze mois, et comprennent le bilan, le compte de résultats et les annexes (le TSIG et la liasse fiscale qui déterminera le bénéfice imposable).

L'acheteur pourra se procurer des documents complémentaires comme les synthèses d'activités mensuelles ou annuelles qui fourniront de manière synthétique les ventilations du CA et les rétrocessions par taux de TVA, la marge appliquée, les paniers moyens etc.

Ces indicateurs de performance économique fourniront davantage d'informations nécessaires à l'établissement du compte d'exploitation prévisionnel (prévision des bénéfices) et du tableau d'équilibre financier prévisionnel (prévision de la trésorerie).

### **1.2.2. Le bilan (5)**

Il s'agit d'une photographie de la situation patrimoniale de l'entreprise à une date donnée, généralement à la date de clôture de l'exercice comptable. Contrairement au compte de résultat, il ne nous informe pas sur l'activité de l'entreprise.

A l'actif figurent tous les biens détenus (emplois de capitaux) et au passif toutes les ressources mobilisées pour financer les dettes. Le bilan permet de voir comment les capitaux en jeu et leurs emplois se sont équilibrés à l'issue d'une période donnée.

Pour un acheteur, ce document permet d'obtenir plusieurs réponses et aide à avoir une vision globale sur la situation financière du cédant.

#### **1.2.2.1. L'actif**

Tout d'abord l'actif immobilisé qui représente les éléments que l'entreprise dispose depuis plus d'un exercice, traduisant la politique d'investissement du titulaire en place. A noter que chaque bien est inscrit avec sa valeur historique et non réelle.

Figurent les immobilisations incorporelles avec par exemple le logiciel ou la valeur du fonds commercial (à noter que si le cédant n'a pas acheté de fonds de commerce mais en a développé un, aucun montant n'apparaîtra dans les comptes), la *valeur résiduelle* des immobilisations corporelles (robot, mobilier...) ainsi que les immobilisations financières (représentées par les parts ou actions si l'entreprise a choisi d'investir).

L'étude des actifs immobilisés est primordiale puisqu'elle permet de connaître la politique d'investissement de l'entreprise : soit elle fait régulièrement des acquisitions d'agencement ou d'aménagement par exemple, soit elle conserve ses biens qui, à terme, deviennent potentiellement vieillissants. Donc si l'entreprise ne fait pas un effort d'investissement à hauteur de la dépréciation des biens, le futur gérant aura certainement des investissements de renouvellement à prévoir.

C'est pourquoi, quand on s'intéresse au patrimoine d'une entreprise, il faut être vigilant et vérifier la valeur nette comptable des immobilisations.

Contrairement aux actifs immobilisés, les actifs circulants représentent les éléments que l'entreprise possède mais qui vont être tournants selon l'activité, c'est-à-dire les éléments qu'elle dispose au cours de son cycle d'exploitation. Ils représentent les moyens employés nécessaires à l'activité.

Parmi ces actifs circulants, on retrouve la valeur du stock. Le gérant doit avoir un stock minimum de sécurité qui génère un besoin de trésorerie plus ou moins important, notamment selon la situation géographique de l'officine : il peut être amené à avancer de la trésorerie pour avoir un stock important et anticiper le volume des ventes.

Figurent aussi parmi les actifs circulants, les créances clients correspondant aux délais de paiement qui leur sont accordés. Celles-ci ne concernent pas les clients « particuliers » dont le montant des créances potentielles serait très minoritaire, mais sont essentiellement représentées par les ventes aux confrères pharmaciens si la pharmacie pratique la vente-rétrocession, et par les ventes aux organismes de santé comme les EHPADs dont les délais de paiement sont fixés par contrats.

Il existe aussi d'« autres créances » constituées par le tiers-payants et les mutuelles : l'officine attend le paiement par la sécurité sociale et le remboursement par les mutuelles. Elles sont minimisées si l'officine a une bonne gestion des télétransmissions.

La créance client ne signifie donc pas une mauvaise gestion, elle dépend du type de clientèle de l'officine, indépendamment du client particulier. En revanche, s'il y a beaucoup d'« autres créances » c'est qu'il y a une mauvaise gestion interne.

Naturellement, les disponibilités d'argent font aussi partie des actifs circulants et renseignent sur la politique de gestion du titulaire en place.

#### **1.2.2.2. Le passif**

Dans le bilan passif sont détaillées les deux types de ressources que l'entreprise dispose du fait de son activité et de ses relations avec ses partenaires.

Premièrement, les capitaux propres avec le capital à proprement parlé qui représente l'argent apporté par le gérant à la création de la société, et le résultat qui représente la richesse générée par l'entreprise au cours de l'exercice (bénéfice ou perte).

Deuxièmement, les dettes. Ce sont les financements contractés auprès de bailleurs de fonds externes. Il s'agit principalement de l'emprunt financier accordé par la banque, mais aussi des délais de règlement c'est-à-dire l'ensemble des dettes auprès des différents partenaires.

En effet, tous les règlements ne sont pas payés comptants et les délais de paiement accordés suite aux négociations avec les laboratoires constituent une ressource importante pour l'entreprise. En effet, plus le délai de paiement accordé est important, plus cela permet d'accumuler de la trésorerie pour pouvoir payer plus facilement les fournisseurs. C'est en ce sens que les dettes fournisseurs sont favorables pour l'entreprise.

D'autres charges doivent être payées (TVA, impôt sur le résultat, taxe foncière, charges sociales etc.). A contrario des fournisseurs, l'Etat impose un délai de paiement fixe et non négociable. Si ces dettes fiscales et sociales s'avèrent trop importantes, l'acheteur devra donc s'interroger : cela ne signifiera pas que le cédant négocie bien, mais cela voudrait aussi et surtout dire qu'il n'arrive pas à payer et que ses dettes s'accumulent.

### 1.2.2.3. Calcul et analyse du BFR

Le BFR est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente la somme d'argent nécessaire pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les encaissements et les décaissements liés à l'activité. (6)

Cet indicateur démontre donc l'autonomie financière de l'entreprise à court terme. Calculer le BFR revient donc à estimer le besoin de trésorerie généré par l'activité.

$$\text{BFR} = \text{actif circulant hors trésorerie} - \text{passif circulant}$$

L'actif circulant étant la somme du stock, des créances clients et des autres créances, et le passif circulant la somme des dettes d'exploitation (dettes fournisseurs, des dettes fiscales et sociales et des autres dettes).

Le BFR ne se concentre que sur les besoins et les ressources liées à l'exploitation, il ne faut donc pas tenir compte des potentielles dettes financières de l'entreprise.

Un BFR négatif ( $\text{BFR} < 0$ ) est favorable pour l'entreprise. En effet, il ne constitue plus un *besoin* mais une *ressource* en fonds de roulement puisque le passif circulant est plus important que l'actif circulant. L'entreprise a donc davantage de dettes fournisseurs (décalage de paiement qui ne nécessitent pas de mobiliser de trésorerie) que de stock et de créances qui eux correspondent à une avance de trésorerie.

Un BFR négatif ( $BFR < 0$ ) est exprimé en numéraire, tandis qu'un BFR positif ( $BFR > 0$ ) sera exprimé en jours de CA. S'il est positif, cela sera défavorable pour l'entreprise puisqu'elle aura besoin de trouver des fonds pour faire face aux décalages de trésorerie.

Le CA ne fait pas partie du calcul du BFR mais ce dernier dépend du CA. Pour pouvoir analyser cet indicateur, on peut le rapporter au niveau d'activité.

Habituellement si l'officine est bien gérée, le BFR est plutôt réduit et peut représenter jusqu'à 10 jours de CA (7) : si l'entreprise fait 365 jours d'activité, il faut constituer une réserve correspondant à 7 jours de CA pour faire face aux décalages de trésorerie.

Qu'il soit positif ou négatif, il sera utile de comprendre les raisons d'un tel résultat. Pour cela, il faudra analyser les postes qui constituent le BFR et faire un comparatif par rapport aux normes sectorielles pour trouver des éléments d'explication voire d'amélioration.

Au vu de la formule, le BFR est influencé par les stocks, les créances clients ainsi que par les dettes fournisseurs, il faudra donc étudier chacun de ces trois postes.

Premièrement, il faut analyser le poids des stocks par rapport au CA. D'après les normes sectorielles, il représente 10% du CA. (7)

Un stock supérieur à 10% de la valeur du CA donne l'avantage d'une qualité de service en permettant de répondre à la demande, mais cela représente un coût car c'est autant de trésorerie mobilisée, sachant qu'il y a en plus des risques de péremption, d'usure etc., qui font que le stock peut potentiellement perdre de la valeur.

Il peut y avoir une valeur importante de stock soit parce que l'entreprise a du mal à les faire tourner, soit parce qu'il contient des biens à coût unitaire élevé comme c'est le cas pour les médicaments chers (dépend de la clientèle et de l'emplacement de la pharmacie).

Pour cela, il faut étudier combien de temps l'entreprise garde ses stocks en moyenne et calculer le délai de rotation des stocks exprimé en jours.

$$\text{Délai de rotation des stocks (j)} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{coût d'achat des marchandises}} \times 360$$

Avec le stock moyen calculé par la moyenne entre N et N-1 et le coût d'achat des marchandises retrouvé dans le compte de résultat au niveau des charges d'exploitation, en moyenne, la durée d'écoulement du stock s'élève à 45 jours d'achats. (7)

Un délai de rotation trop élevé signifie que l'entreprise conserve son stock trop longtemps : s'agit-il d'un choix de gestion afin de bénéficier de meilleures remises commerciales ? S'agit-il d'une patientèle avec des pathologies exigeant des traitements chers ? Ou s'agit-il d'un stock non calculé ?

Le premier élément d'explication est donc le montant des stocks en valeur unitaire et la façon dont il est géré (délai de rotation).

La valeur du BFR peut aussi s'expliquer par des délais de règlement accordés aux clients trop importants, notamment si l'entreprise pratique la vente-rétrocession avec des confrères ou si elle a des contrats avec des structures telles que les EHPADs.

Pour cela, il faut calculer le poids des créances clients par rapport au CA :

$$\text{Poids des créances client (j)} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{CA TTC}} \times 360$$

En moyenne, les clients mettent 8 jours pour régler. (7)

L'objectif est d'avoir des créances clients les plus faible possible. Cependant, ce poste est structurel et dépend du type de clientèle (clients particuliers payant majoritairement comptant, versus confrères et EHPADs).

L'analyse du BFR passe aussi par l'étude des dettes fournisseurs. Cependant, même si les négociations de délai de paiement ont un impact sur la trésorerie, la Loi de Modernisation de L'Économie (LME) limite les délais de paiement donc le titulaire ne pourra pas aller au-delà. (8) (9) On pourra analyser ce délai de paiement via la formule suivante :

$$\text{Délai moyen de paiement fournisseurs (j)} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats TTC}} \times 360$$

En moyenne, l'encours fournisseurs est de 35 jours d'achats.(7) Si ce délai est insuffisant, cela fera l'objet d'améliorations dans les négociations avec les fournisseurs.

Pour améliorer son BFR, l'entreprise peut donc jouer sur la gestion de ses stocks, la gestion des délais de paiement clients et la gestion des délais de paiement auprès de ses fournisseurs. Cependant, les créances clients étant un élément sectoriel et les délais de paiement fournisseurs limités par la LME, la variable d'ajustement est essentiellement le stock.

Toutefois, le titulaire devra être vigilant : le BFR est fonction de l'activité or il est généralement calculé en fin d'exercice. Il sera plus juste de demander des chiffres mensuels pour calculer un BFR moyen (et ne pas le calculer sur un jour donné), et ce d'autant plus si l'officine a une activité saisonnière. C'est pourquoi la valeur sera à nuancer selon l'activité de la pharmacie et sa situation géographique.

### **1.2.3. Le compte de résultats (10)**

Aussi appelé compte d'exploitation, c'est le film qui retrace tout ce qui s'est passé durant l'exercice comptable. Il recense les produits générés et les charges consommées par l'activité et permet ainsi de mettre en évidence la variation de richesse de l'entreprise.

À travers le calcul du résultat net (qui indiquera un bénéfice ou un déficit), l'investisseur aura une idée de la rentabilité de la société.

La nature des produits et des charges contenus dans le compte de résultat peut se décliner en trois catégories : l'exploitation, le financier, l'exceptionnel.

#### **LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION**

Il s'agit du résultat issu de l'activité courante de l'entreprise. Les produits d'exploitation correspondent aux revenus tirés des activités principales. Ils comprennent la vente de marchandises ainsi que les prestations de service (honoraires d'ordonnance et de garde, tests antigéniques, vaccins...).

Les charges d'exploitation quant à elles correspondent aux dépenses couramment réalisées par l'entreprise dans le cadre de son exploitation. Ce sont les frais généraux de fonctionnement : les AACE (loyer, frais d'honoraires, factures d'énergie, assurances...), le coût de la masse salariale ainsi que les impôts et taxes.

Ne pas oublier d'étudier les dotations aux amortissements et aux provisions : il sera intéressant de connaître la base d'amortissement dont va profiter le futur titulaire ainsi que les montants provisionnés pour de potentielles charges futures.

Le résultat d'exploitation est donc obtenu en faisant la différence entre les charges et les produits d'exploitation.

## LE RÉSULTAT FINANCIER

Il traduit la politique financière du titulaire en place. Il est obtenu par la différence entre les produits financiers (produits de placement rapportés par les potentiels investissements par exemple) et les charges financières représentées notamment par le coût de l'emprunt (les intérêts d'emprunt).

Celui-ci est généralement négatif puisqu'il n'est pas rare que le pharmacien soit endetté, surtout pendant les années de remboursement de l'emprunt.

## LE RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Il prend en compte toutes les opérations non récurrentes à l'activité de l'entreprise (subventions, plus ou moins-values sur cession d'actifs, coût de licenciements...).

Il ne constitue pas un indicateur pertinent car il ne permet pas de juger de la rentabilité durable de la société.

La somme de ces trois résultats intermédiaires correspond au résultat final, aussi appelé résultat net comptable.

### **1.2.4. Les Soldes Intermédiaires de Gestion (11)**

Les SIG correspondent à la décomposition du compte de résultat en catégories successives.

En offrant une meilleure lisibilité que le compte de résultat, il permet de mieux appréhender la construction du résultat et de rendre compte de l'état de gestion de l'entreprise.

Ainsi, le tableau des SIG (annexe n°1) permet d'évaluer étape par étape la formation du résultat net à partir du chiffre d'affaires, de mettre en lumière les postes les plus coûteux et

les plus rémunérateurs, d'optimiser les différents postes de dépenses et d'analyser les variations par rapport aux exercices financiers précédents (N / N-1).

En rapportant chacun des indicateurs au CA, ceci permet de comparer les valeurs aux normes sectorielles. L'acheteur pourra se référer aux moyennes professionnelles publiées par les cabinets d'expertise comptable spécialisés en pharmacie. (7)

En effet, il est intéressant de comparer ces données et ratios économiques pour permettre de situer l'activité de l'officine par rapport à la tendance générale ou à d'autres critères (géographique, localisation, surface...) et d'évaluer sa rentabilité.

Ainsi, les SIG représentent d'excellents indicateurs financiers pour comparer les performances de la société avec celles du secteur ou des concurrents.

Ne pas oublier cependant l'économie d'échelle qui creuse l'écart entre les petites et les grosses pharmacies. En effet, plus la pharmacie est petite en termes de volume, plus mécaniquement le poids des charges apparaîtra comme important. Il faudra alors raisonner en pourcentage de CA pour avoir une proportionnalité, et non en valeur absolue.

On distingue plusieurs indicateurs qui, au fur et à mesure de la déduction des charges et de l'addition des produits, finissent par former le résultat net de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires est la référence de base qui indique le niveau d'activité sur une période donnée. Il est intéressant d'étudier la répartition du CA par type de produits vendus : en moyenne en 2021, les ventes se sont réparties de la façon suivante (hors covid) : 70,67% de produits à TVA 2,10%, 12,95% de produits à TVA 20%, 11,16% de produits à TVA 5,5% et 5,21% de produits à TVA 10%. (7)

Cependant, c'est l'étude des indicateurs présentés ci-après qui permettra véritablement de juger de la qualité du chiffre d'affaires réalisé.

Pour savoir si l'entreprise est profitable, si elle arrive à tirer du résultat de l'activité qu'elle génère, il faudra étudier la marge commerciale, et plus précisément la marge brute totale.

En effet, la marge commerciale mesure uniquement la performance de l'activité commerciale (en reflétant la différence entre le prix de vente et le coût d'achat), tandis que la marge brute totale prend en compte à la fois les ventes mais aussi la production de l'exercice (honoraires et prestations annexes, remises des laboratoires, etc.). La marge brute globale est la somme de la marge commerciale et de la marge brute sur production.

C'est un premier point très important des SIG permettant de mesurer l'impact de la politique commerciale de l'ancien titulaire. L'acheteur devra l'analyser, c'est-à-dire comprendre ce choix de marge (cela peut-être une stratégie d'appliquer une marge moindre mais faire une politique de croissance de volume par exemple), et la comparer aux normes sectorielles : la marge brute globale était en 2021 en moyenne de 31,42% (7).

Attention, bien que le taux de marge soit intéressant, il faut aussi regarder la valeur absolue : une marge c'est un taux mais aussi un volume.

La marge brute reflétant le bénéfice dégagé par l'activité, il est important de vérifier qu'elle couvre les charges fixes nécessaires à l'exploitation. Ces frais généraux regroupés sous le sigle « AACE » constituent un autre point majeur à examiner lors de l'étude des comptes financiers. En moyenne, les AACE représentent 5% du CAHT global pour une pharmacie réalisant un CAHT de 2 millions d'euros. (7) C'est un des postes de dépenses les plus important après les coûts d'achat des marchandises et les charges de personnel.

Elles comprennent l'ensemble des charges nécessaires pour faire l'activité (les frais de téléphonie, d'énergie, d'assurance, les honoraires comptables ou d'avocat), mais aussi et surtout, le loyer.

Ce dernier mérite une attention particulière puisqu'en représentant 26% des AACE, il s'agit du poste le plus significatif des frais fixes. Il représente en moyenne 1,3% du CAHT. (7)

Toutefois, le montant du loyer dépend du lieu ainsi que de la surface de vente de l'officine. Si le titulaire cédant est propriétaire des murs, il pourra être un élément de négociation dans le cadre du rachat de l'officine. Si ces charges sont trop élevées par rapport aux normes sectorielles, l'acheteur pourra demander soit une révision du loyer, soit une baisse du prix de l'officine compte tenu du poids de ces charges.

L'indicateur clef qui permet de mesurer la rentabilité d'exploitation de l'entreprise est l'EBE (12). Il s'agit du meilleur indicateur reflétant la performance économique d'une entreprise. On peut ainsi dire que plus l'EBE est élevé, plus l'entreprise est performante.

Il correspond au bénéfice généré par l'activité courante de l'entreprise, indépendamment de la politique d'investissement (choix des durées d'amortissement), de la gestion financière (distribution des dividendes) et du mode d'imposition. L'EBE est donc l'indicateur privilégié pour la comparaison inter-entreprises.

La politique de gestion du titulaire en place influence l'EBE par la marge appliquée et par les frais de personnel. Dans une pharmacie moyenne réalisant un CAHT de 2 millions d'euros, la masse salariale (incluant salaires, charges sociales associées et cotisations TNS) représente environ 11% du CA. (7)

Cependant, il dépend aussi des subventions, des impôts et des taxes (taxes sur les salaires mais pas l'IS que l'on prend en compte uniquement pour le calcul final du résultat net).

L'acquéreur devra donc prendre connaissance du montant des impôts locaux et en particulier de la contribution économique territoriale (CET) qui varie d'une commune à une autre.

Ainsi l'EBE exprime la performance de l'entreprise, une fois le paiement des salaires et des impôts indirects effectué.

En moyenne, en 2021, un EBE aux alentours de 13,5% du CAHT signifie que la pharmacie dispose d'une bonne marge tout en ayant des frais de fonctionnement cohérents. (7)

C'est un indicateur clef que le chef d'entreprise se doit de maîtriser, que ce soit lors de l'analyse de la rentabilité ou lors de la valorisation de l'officine.

A noter que les autres produits et charges de gestion courante ainsi que les DAP/RAP ne sont pas intégrées dans l'EBE. Ces éléments sont neutralisés par le simple fait qu'ils sont influencés par la politique comptable propre à chaque entreprise. La comparaison des officines entre elles est alors plus juste.

Le résultat d'exploitation indique le résultat généré par l'activité courante de l'entreprise. Il évalue la performance économique d'exploitation, en écartant la politique financière du titulaire en place. Il reste néanmoins influencé par la politique d'amortissement des investissements. Il diffère de l'EBE par la prise en compte des dotations aux amortissements (installations, immobiliers, matériels, véhicules, etc.) et aux provisions (perte sur créances, dépréciation des stocks, etc.), mais aussi des reprises pour dépréciation et provision.

Le résultat courant quant à lui tient compte à la fois de la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise. Celui-ci offre l'avantage de mesurer l'impact de la politique financière de l'entreprise sur son résultat d'exploitation.

Le résultat courant sert de base au calcul de l'impôt : s'il est positif on parle de bénéfice il sera donc soumis à l'IS (si le gérant a choisi ce mode d'imposition), par contre s'il est négatif on parle de déficit et dans ce cas il ne sera pas soumis à l'IS.

En ajoutant le résultat exceptionnel au résultat courant et en décaissant l'impôt, le TSIG fait apparaître le résultat net comptable, aussi appelé résultat retraité, c'est-à-dire net d'impôt sur

les sociétés. Si le résultat net est positif, l'entreprise réalise un bénéfice. En revanche, s'il est négatif, alors l'entreprise réalise une perte. En moyenne en 2021, la rentabilité moyenne d'une officine était de 13%. (7)

Le résultat net de l'officine doit être affecté en fin d'exercice comptable. Deux options s'offrent au dirigeant : soit il réinvestit ses bénéfices dans la société (sous forme de réserves ou report à nouveau pour renforcer ses capitaux propres), soit il se distribue des dividendes. Reporter les bénéfices au sein de la société constitue le mode de financement privilégié car elle se finance sans s'endetter : c'est l'autofinancement. Ceci permet de disposer de plus de cash afin de financer des investissements ou anticiper une dépense imprévue.

Le TSIG peut être utilisé comme base pour le calcul de ratios plus précis, telle que la CAF, que l'entrepreneur calculera lors de l'établissement de son compte de résultat prévisionnel.

### **1.3. Le point sur le bail commercial**

#### **1.3.1. Définition**

Selon le code de commerce, le statut des baux commerciaux s'applique aux immeubles ou aux locaux dans lesquels est exploité un fonds de commerce. La pharmacie étant considérée comme un commerce, l'acheteur est donc pleinement concerné par le droit au bail.

On appelle bail commercial le contrat de location immobilière conclu entre le commerçant et le propriétaire des locaux où est exploité le commerce. (13)

Il mentionne les parties que sont le bailleur (propriétaire des murs) et le preneur (locataire donc ici le pharmacien titulaire propriétaire du fonds de commerce), l'objet (caractéristiques

du local), la date de la prise d'effet, la durée du contrat, le type d'exploitation (14) ainsi que le montant du loyer. Il énonce clairement les droits et obligations de chaque partie prenante. S'agissant d'un document complexe avec beaucoup de clauses, lors de l'achat d'une pharmacie il est fortement recommandé de faire appel à un avocat ou à un notaire afin que le contenu soit examiné et que l'acquéreur soit pleinement informé des conséquences juridiques. L'acte authentique ou l'acte d'avocat offriront donc une sécurité juridique plus importante et sera donc moins facile à contester que l'acte sous seing privé.

De la même façon qu'il ne peut pas y avoir deux sociétés dans un même local, il ne peut pas y avoir un bail pour deux sociétés : le bail commercial est nominatif.

Le bail constituant un élément essentiel du fonds de commerce, l'acquisition d'une pharmacie rime avec acquisition du droit au bail : les conditions sont automatiquement applicables au preneur. (15)

C'est pourquoi, avant toute prise de décision, le futur acquéreur devra étudier chaque clause et notamment celle relative au montant du loyer et aux charges (pour ne pas pénaliser la rentabilité), mais aussi celle relative aux travaux et réparations, celle concernant les modalités de résiliation ou encore la clause en cas de cession.

Il est donc primordial de ne pas prendre à la légère cette notion de bail car elle conditionne beaucoup de choses, et tout particulièrement si le futur titulaire achète le fonds dans l'optique de transférer par la suite.

Attention, bien que l'emplacement de l'officine soit un des facteurs clefs de réussite, il est capital de choisir son emplacement au juste prix. S'agissant d'un engagement sur le long terme, il doit être mûrement étudié lors de l'analyse prévisionnelle du projet : il faudra combiner l'emplacement avec les ressources financières.

En effet, un local commercial cher n'est pas forcément synonyme de qualité, d'autant plus qu'un loyer certes bien placé mais trop cher peut menacer la rentabilité de l'exploitation.

Pour savoir si le prix de l'emplacement est raisonnable et pas surévalué, l'acheteur dispose de deux ressources : d'une part, le facteur de commercialité du secteur qui prend en compte notamment la localisation de l'emplacement, la visibilité de l'officine, la présence d'un parking etc., et d'autre part, une comparaison des valeurs locatives qui permettra de vérifier si le montant du loyer est conforme à ceux du marché.

### **1.3.2. Les principales clauses du contrat de bail**

D'après le principe de stabilité de la relation contractuelle, les parties sont tenues aux conditions dudit bail. C'est pourquoi, la situation locative doit être clairement énoncée et connue des deux contractants.

La durée minimale d'un bail commercial est de neuf ans, ceci en lien avec la notion de protection du fonds de commerce. (16)

Toutefois, le preneur a la possibilité de donner congé à l'expiration de chaque période triennale (à conditions de prévenir le bailleur au moins six mois avant) sauf si une clause écarte cette possibilité. Pour le bailleur, le congé triennal n'est ouvert que s'il peut se prévaloir d'un droit de reprise pour travaux.

Le montant du loyer, fixé librement par les parties, est un élément très important du contrat de bail. Il peut être fixe ou variable. Dans ce cas, il y a possibilité d'intégrer une clause d'indexation aussi appelée clause d'échelle mobile. (17) Elle correspond à un loyer indexé sur des indices publiés trimestriellement par l'INSEE. Autre alternative, la clause-recettes où le loyer est déterminé en fonction du chiffre d'affaires du preneur commerçant. (18)

La révision du loyer ne peut être formulée que trois ans après l'entrée en jouissance du preneur sauf si une clause de variation est instaurée, ce qui entrainera une révision automatique du montant du loyer selon une périodicité convenue entre les parties.

Le renouvellement du bail est un droit essentiel pour le preneur puisqu'il le protège d'une perte brutale d'exploitation. Sa demande de renouvellement doit être formulée dans les six mois précédant l'expiration du bail ou à tout moment en cas de tacite reconduction. (19)

Il ne dispose pas pour autant d'un droit *absolu* au renouvellement de son bail mais celui d'être indemnisé du préjudice que lui cause le refus du renouvellement par le bailleur. (20)

La résiliation unilatérale du bail commercial est possible pour le preneur lors des périodes triennales ou droit à la retraite, et pour le bailleur seulement en cas de droit de reprise. Une résiliation amiable peut être autorisée mais dans ce cas les créanciers du fonds doivent être prévenus car cela met en péril la valeur du fonds.

### **1.3.3. La question de l'acquisition des locaux**

Une société qui a pour objet l'exploitation d'un fonds de commerce de pharmacie n'a pas vocation à s'engager dans des opérations immobilières : il y a obligation d'agir dans le respect de l'objet social, cette société ne peut donc pas être propriétaire du local. (21)

Si l'acquéreur décide de devenir propriétaire des murs de son officine, ne pouvant pas les intégrer dans son actif professionnel, il devra les conserver dans son patrimoine privé, au travers d'une SCI. Il lui suffira de conclure un contrat de bail entre la SCI propriétaire des murs et la société qui exploite la pharmacie.

Les murs n'étant pas compris dans le fonds de commerce, le financement de l'immeuble sera indépendant du projet d'acquisition du fonds. (22)

Bien que ce projet immobilier ait un coût financier plus élevé, l'acquéreur bénéficiera d'un accroissement de son patrimoine, c'est donc une stratégie d'investissement sur le long terme.

A savoir que, grâce au droit de préemption du preneur, si le bailleur veut vendre le local commercial, il doit en informer son locataire, en précisant le prix et les conditions de vente.

Cela vaut offre de vente au preneur qui dispose d'un mois pour accepter. (23)

#### **1.4. Les contrats essentiels au fonctionnement du fonds**

D'après le code du travail, article L1224-1, la reprise d'un fonds de pharmacie s'accompagne de celle des contrats de travail en cours : cela fait partie des obligations de l'acquéreur, ils sont inclus dans la vente du fonds. (24)

Le transfert concerne le ou les salarié(s) disposant d'un contrat de travail en cours, quel que soit le type (CDD, CDI, contrat d'apprentissage...). Les contrats de travail suspendus sont également concernés (congé de maternité ou de paternité, arrêt maladie...).

Le changement de situation juridique de l'entreprise n'entraîne pas la modification de ces contrats de travail. Dans ce cadre, le salarié bénéficie de la même rémunération, du même coefficient de salaire et de la même ancienneté. Il conserve aussi tous ses droits et avantages (logement, voiture de fonction, 13<sup>ème</sup> mois...). Les avantages non contractuels sont également maintenus (primes et autres arrangements hors contrat).

Le futur titulaire devra donc être vigilant et porter attention aux spécificités des contrats de travail en cours : vérifier que le nombre d'employés, leur qualification et leur rémunération sont en adéquation avec son projet d'entreprise. En pratique, il demandera au vendeur la copie de chaque contrat de travail et celle des derniers bulletins de salaire.

Sachant que le nouvel employeur ne peut pas soumettre le salarié à une nouvelle période d'essai, une rencontre avec chaque salarié peut être utile dans le but d'en connaître davantage sur la composition de l'équipe (entente entre les salariés, type de profils etc.).

Chacune de ces spécificités pourra faire l'objet d'éventuelles conditions suspensives à la vente (comme par exemple, licenciement d'un employé par l'ancien titulaire).

Les autres contrats essentiels au fonctionnement du fonds de commerce devront également être étudiés : le repreneur doit prendre connaissance des contrats d'assurance souscrits par le vendeur pour lui donner une idée du montant des mensualités et quels risques sont

couverts. Demander les relevés commerciaux lui donnera aussi davantage d'informations concernant les conditions d'achat et de livraison par les fournisseurs ainsi que les volumes de commande. Il pourra aussi solliciter le vendeur pour s'informer sur les engagements des contrats relatifs à la sous-traitance pour le LGO et la maintenance informatique, à la téléphonie et aux fournisseurs d'énergie.

Ceux-ci n'étant pas automatiquement transmis avec le fonds, ils pourront par la suite faire l'objet de négociation quant à leur poursuite ou leur résiliation.

## **2. Définir une stratégie commerciale et fiscale**

Avant d'entreprendre toute démarche de création, planifier son projet est essentiel.

Il conviendra d'étudier la valeur du fonds de commerce, de choisir la forme juridique la plus appropriée, de définir un positionnement stratégique en accord avec l'étude de marché réalisée en amont et d'établir un prévisionnel détaillé et réaliste afin de ne rien omettre.

Cette étape pourra être chronophage pour l'entrepreneur, mais cependant indispensable car à terme, le temps investi ne pourra que profiter à l'entreprise.

### **2.1. Le prix de cession**

#### **2.1.1. Le fonds de commerce : l'objet de la cession**

##### **2.1.1.1. Définition**

Le fonds de commerce se définit comme l'ensemble des éléments corporels et incorporels que le commerçant réunit et organise en vue de se livrer à une activité économique. (25)

Cet ensemble constitue une entité économique distincte des éléments qui la composent et est soumis à des règles spécifiques. Il constitue un élément de l'actif du patrimoine de la société, c'est une richesse de l'entreprise.

Le fonds de commerce est un élément important de l'évaluation de l'entreprise. En effet, toute l'approche sur la détermination du prix de cession est basée sur la valeur de ce fonds. Évidemment, le fonds de commerce se vend avec les éléments qui le constituent.

#### 2.1.1.2. Éléments constitutifs du fonds

Le code du commerce établit une liste des éléments qui composent le fonds de commerce mais elle n'est pas exhaustive (le fonds de commerce peut inclure d'autres éléments) et n'est pas non plus impérative. (26)

Seule la **clientèle** présente un caractère essentiel, les autres éléments ne sont qu'éventuels. La clientèle peut être décrite comme la valeur attachée au courant d'affaires existant autour de l'exploitation, et qui, compte tenu des habitudes et des probabilités, se maintiendra si les éléments de cette exploitation se trouvent rassemblés. (27)

En quelques sortes, cette clientèle, représentée par l'afflux de clients par jour, fait partie du patrimoine du commerçant (droit patrimonial sur la clientèle). Le titulaire ne la possède pas mais elle est fidèle donc elle devient un élément constitutif du fonds de commerce.

Attention, l'acheteur n'est pas garanti de la fidélité de la clientèle. Elle se maintiendra s'il respecte une certaine continuité.

Parmi les autres éléments incorporels, on retrouve aussi :

- Le **droit au bail**. En effet, il est nécessaire que le commerçant soit assuré d'une permanence dans la jouissance du local. C'est pourquoi le statut des baux commerciaux confère des garanties au locataire, dont le droit au renouvellement du bail.

- Les **autorisations administratives** : la licence d'exploitation est attachée au fonds de commerce : elle ne peut être cédée par son titulaire indépendamment du fonds de commerce auquel elle se rapporte. Quand il y a cession d'un fonds, il y a également cession de la licence car le fonds sans cette autorisation d'exploitation n'a plus de valeur.
- Le **nom commercial**, l'enseigne, la marque, peuvent avoir une valeur commerciale mais ne correspondent à rien de matériellement parlant.

D'autre part, et plus facile à imaginer, le fonds de commerce comprend aussi des éléments meubles c'est-à-dire corporels : le matériel (matériel informatique etc.), les marchandises (produits destinés à être vendus à la clientèle), le mobilier d'agencement... Attention point de vigilance : les murs ne font pas partie du fonds de commerce.

### **2.1.2. Éléments non compris dans le prix de cession (26)**

#### **2.1.2.1. Le stock**

Les marchandises (médicaments et matériel) ne faisant pas partie du fonds de commerce à proprement parlé, leur rachat devra faire l'objet d'un acte de vente séparé de celui du fonds. Dès lors, afin de préserver les intérêts de chacune des parties, un inventaire contradictoire en toute impartialité s'impose. Il est vivement conseillé de faire appel à une société d'inventoristes spécialisée agréée par l'ANIP (Association Nationale des Inventoristes en Pharmacie) afin d'avoir une valorisation objective du stock. (28) Ceux-ci réalisent une saisie complète du stock actuel, éliminent tous les périmés et identifient les périssables à courte échéance (la durée d'échéance sera préalablement convenue), en présence des deux parties. Le récapitulatif définitif est restitué simultanément à l'acquéreur et au vendeur, définissant un chiffrage objectif et incontestable du stock que l'acquéreur devra déboursier.

La consistance du stock de cession doit être aussi proche que possible de celle durant l'activité du vendeur. L'acheteur pourra toutefois négocier des conditions concernant la valeur ainsi que la contenance de ce stock. En effet, l'acheteur n'est pas tenu de poursuivre les contrats précédemment signés avec les laboratoires.

Lors du transfert d'un fonds de commerce de pharmacie, il est fréquent que le vendeur accorde un « crédit vendeur » pour le paiement du stock. Il s'agit d'un paiement étalé d'une partie de la vente dont l'accord est acté.

### **2.1.2.2. Les frais annexes**

Le coût d'acquisition ne se limite pas au prix de cession. Devant l'importance de la dépense principale d'achat du fonds et du montant du stock à payer au vendeur, l'acquéreur peut négliger certaines dépenses loin d'être anodines et qu'il convient d'anticiper.

L'acquisition d'un fonds de commerce n'est pas une opération neutre sur le plan fiscal. En effet, tout rachat d'entreprise est soumis à des formalités d'enregistrement qui entraînent le versement de taxes au profit de l'Etat, ainsi que de taxes additionnelles versées aux collectivités locales (départementales et communales).

L'acheteur devra s'acquitter de ces droits auprès de l'administration fiscale dans le mois suivant l'enregistrement de l'acte de cession au service des impôts.

Les droits sont calculés sur la base du prix de cession selon un barème fourni par l'administration fiscale. Ils s'élèvent à 3 % sur la fraction du prix comprise entre 23 000 € et 200 000 € et 5 % sur celle excédant 200 000 €. A noter que la tranche de prix du fonds de commerce comprise entre 0 et 23 000 € est exonérée de taxe. Ils sont versés pour partie à l'Etat, au département et à la commune selon le détail ci-dessous. (29,30)

Valeur taxable	Droit budgétaire	Taxe départementale	Taxe communale	Total
Entre 23 001 € et 107 000 €	2 %	0,60 %	0,40 %	3 %
Entre 107 001 € et 200 000 €	0,60 %	1,40 %	1 %	3 %
Supérieure à 200 000 €	2,60 %	1,40 %	1 %	5 %

*Tableau n°1 : Droits d'enregistrement et taxes additionnelles pour les mutations à titre onéreux de fonds de commerce (en pourcentage sur chaque fraction taxable)*

Les droits d'enregistrement représentent en règle générale les frais les plus élevés lors d'une cession de fonds de commerce.

En marge des impôts, d'autres sommes seront à déboursier et notamment les honoraires de conseils de professionnels.

Les frais d'avocat ne sont soumis à aucune réglementation tarifaire. (11) Le plus souvent, il fixera des honoraires forfaitaires pour l'ensemble des opérations de cession (analyse des documents, rôle de conseil, négociation avec le cédant, analyse du bail commercial, rédaction de la promesse de vente et des conditions suspensives, rédaction des statuts, pacte d'associés, rédaction de l'acte de cession définitif). (31)

Les honoraires correspondent en règle générale à un pourcentage du prix de vente de l'ordre de 2 % à 3 %. A noter que les honoraires de notaire sont également libres. (32)

Dans tous les cas, une lettre de mission indiquant leurs rôles et précisant le montant estimé de leurs honoraires ainsi que le montant des frais annexes devra être remise à l'acheteur.

Lors de la cession d'un fonds de commerce, le prix est bloqué pendant trois à cinq mois le temps que toutes les formalités soient accomplies, c'est ce qu'on appelle le séquestre. (33)

Il a vocation à être utilisé, en tout ou partie, pour payer les créanciers du vendeur. Le prix du fonds de commerce est ainsi « séquestré » par l'avocat rédacteur des actes. Le montant de ces frais de séquestre s'élève généralement à 1% du prix de cession.

D'autres coûts sont à prendre en considération comme les frais de d'inventaire, les frais de formalités de constitution d'entreprise, dont le montant varie selon l'activité et le statut juridique choisi. L'immatriculation de la société au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS) et la publication dans un journal d'annonce légale font aussi partie des procédures obligatoires.

Tous ces coûts annexes ne sont pas à prendre à la légère puisqu'une fois additionnés, ils peuvent représenter des dizaines de milliers d'euros. D'autant plus que ces dépenses seront en majorité supportées au moment même de l'achat de l'officine, ou aussitôt après, ce qui requiert de constituer une trésorerie dès le début de l'activité.

### **2.1.3. La valorisation de l'officine**

Estimer la valeur d'un fonds de commerce de pharmacie constitue une étape fondamentale, préalable à toute transaction.

Cette estimation peut se faire par deux principales méthodes : l'acheteur peut soit se baser sur le CA réalisé, soit se baser sur la rentabilité dégagée par l'officine. Ceci dit, une analyse purement financière ne suffit pas pour déterminer le prix d'un fonds de commerce, c'est un sujet plus complexe où il convient d'étudier la pharmacie dans sa globalité.

Pour obtenir une valorisation la plus réaliste possible, il est essentiel de pondérer les méthodes financières par des données plus factuelles comme l'environnement de la pharmacie (emplacement, potentiel commercial, perspectives d'avenir...) et son organisation interne (marge brute, équipe, locaux...). En effet, comme vu précédemment, le secteur géographique et la taille de l'officine sont des facteurs à ne pas négliger.

Ainsi, les analyses financières servent de bases dans la valorisation du fonds, mais bien d'autres facteurs impactent le prix auquel sera vendue l'officine.

De plus, cette estimation indicative pourra varier en fonction de l'offre et de la demande (rareté, potentiel de développement, etc...). Ne pas oublier que c'est le marché qui détermine le prix.

### **2.1.3.1. Approche selon le chiffre d'affaires**

Aussi appelée méthode des barèmes, c'est l'approche historique de valorisation des fonds d'officine. Il convient ici de considérer le prix de vente en fonction d'un pourcentage du CA réalisé par la pharmacie l'année précédant sa cession.

L'étude CGP de 2022 constate qu'en 2021, le prix de cession moyen des officines représentait 85% du CAHT réalisé. (7)

Cependant ce coefficient peut différer selon les régions et notamment s'il s'agit d'un secteur atypique comme les stations de sport d'hiver, où les chiffres peuvent atteindre près du double. En effet, ce qui est recherché reste fortement apprécié.

Attention, l'activité d'une pharmacie revêt certaines spécificités. C'est pourquoi, il faudra retenir le CA hors taxe (plus rationnel que le CA TTC), hors rétrocessions, hors coopération commerciale et ne pas tenir compte de certains volumes de ventes responsables d'un CA incertain (MDL, Covid, maison de retraite). (34)

Néanmoins, il serait déraisonnable de se fonder uniquement sur ce critère d'évaluation, puisque par cette approche, seul le niveau d'activité est pris en compte sans mesurer la capacité de l'entreprise à dégager une rentabilité minimale.

De plus, le CA n'a qu'une valeur indicative sur le volume d'activité de la pharmacie. Or, il existe de nombreux paramètres qui font que deux officines de CA identiques peuvent avoir des rentabilités complètement différentes.

Ainsi, le CA n'est pas à lui seul un indicateur pertinent pour l'évaluation du prix de cession : on n'achète pas une pharmacie uniquement en fonction de son CA mais aussi en fonction de sa rentabilité. D'où la tendance actuelle à croiser le prix obtenu par le pourcentage du CA avec celui obtenu par le multiple de l'EBE.

### **2.1.3.2. Approche selon la rentabilité**

L'autre approche financière consiste à s'intéresser au résultat d'exploitation de l'officine et plus particulièrement à l'EBE. Le principe est d'évaluer le fonds en appliquant un coefficient multiplicateur à ce critère de rentabilité.

L'étude CGP indique que le prix d'achat moyen représente 7,10 fois l'EBE prévisionnel de l'acquéreur, déduction faite du coût du travail du titulaire. (7)

Attention, l'EBE n'est pas non plus la base de calcul idéale en ce qui concerne l'analyse du prix de cession : dans les éléments conduisant à la rentabilité, se trouvent aussi tous les paramètres liés étroitement aux qualités personnelles de gestionnaire du vendeur (notamment sa rémunération et ses cotisations sociales).

D'où la nécessité de prendre en considération un « EBE reconstitué » ou « EBE retraité ». Il s'agit d'un EBE théorique après suppression des charges spécifiques à la gestion du titulaire en place, de manière à neutraliser les différences de comptabilité. (35)

Ainsi, la valeur des officines n'est pas impactée par la politique de rémunération des cédants.

L'approche de valorisation en multiples de l'EBE est plus pertinente et réaliste que celle qui consiste à l'exprimer en pourcentage du CA.

Mais encore une fois, il est plus juste d'étudier la pharmacie dans sa globalité : l'emplacement, l'équipe, le fonctionnement sont autant de caractéristiques qui impacteront directement ce multiple.

En pratique, l'acheteur devra croiser ces deux méthodes de valorisation pour estimer de la façon la plus juste la valeur du fonds qu'il tend à acquérir.

#### **2.1.4. Les points de vigilance**

##### **2.1.4.1. Les gonflements frauduleux de chiffre d'affaires**

S'assurer de la véracité et appréhender la composition du chiffre d'affaires annoncé restent les éléments de base dans la négociation du prix. Il est fondamental que l'acquéreur vérifie l'absence de gonflement frauduleux du CA (surfacturation, diminution du taux de substitution, arrêt de non-déclaration d'un certain volume de ventes, diminution des cotisations au minimum...).

En effet, certains vendeurs ne reculent devant rien pour augmenter artificiellement leur CA lorsqu'ils mettent leur officine en vente.

Ceci suppose que l'acheteur sollicite un maximum d'informations et examine la comptabilité, l'ordonnancier et les factures des grossistes sur une période prédéfinie.

Toute anomalie dans la structure du CA ou de la marge doit impérativement être analysée (dynamisme des confrères concurrents, déplacement de l'attractivité commerciale, départ d'un prescripteur, perte d'un marché de fournitures à une maison de retraite...).

##### **2.1.4.2. Les chiffres d'affaires « volatils »**

Sans qu'il y ait nécessairement volonté de frauder, il est des chiffres d'affaires extrêmement volatils et non stables qu'il convient de retrancher pour la valorisation du fonds. On parle alors de « chiffres d'affaires retraités ».

- **La Marge Dégressive Lissée (MDL)**

Certains médicaments onéreux (antinéoplasiques, antiviraux à usage systémique, thérapeutique endocrines et immunosuppresseurs...), délivrés auparavant par les PUI sont désormais accessibles en pharmacies de ville. L'augmentation des ventes de ces traitements a conduit à faire déclarer aux vendeurs le détail du CA réalisé en produits chers. Ceux-ci étant générateurs de chiffre certes, mais à marge brute faible, donc à faible rentabilité.

Depuis 1990, le pourcentage de marge sur les médicaments remboursables est dégressif et lissé selon un barème fixé à cinq tranches, dont le taux varie selon le prix des médicaments. Ce taux diminue selon ces tranches au fur et à mesure que le prix des médicaments augmente. La marge est ensuite plafonnée (taux fixe quel que soit le prix du médicament) à partir d'un prix fournisseur HT défini. C'est ce qu'on appelle la « Marge Dégressive Lissée ».

En 2022, le seuil à partir duquel la marge est équivalente à 0 est fixé à 1 930 €. Le chiffre d'affaires de ces médicaments ne sera donc plus comptabilisé à partir de ce montant. (36)

Ce dispositif permet de limiter l'impact de la variation du prix de certains médicaments en abandonnant la marge strictement proportionnelle au prix de la boîte.

Donc en pratique, il sera demandé au vendeur de fournir, sur une période d'un an, une liste des médicaments vendus par palier de prix. En effet, il est important d'en tenir compte et d'évaluer la part qu'ils représentent dans le CA dans le cadre de la valorisation de l'officine puisque le CA total peut cacher des produits chers très peu rentables du point de vue économique et donc déboucher sur un gonflement artificiel du CA.

Cet accroissement artificiel du CA peut aussi mener à un risque de franchissement du seuil d'embauche obligatoire d'un adjoint supplémentaire ; mais recruter un assistant alors que l'activité est inchangée peut fortement menacer la rentabilité de l'entreprise. L'USPO a obtenu en 2021 que la part de ces médicaments soit exclue dans le calcul du chiffre d'affaires permettant de définir le nombre d'adjoints. (37)

D'autant plus que leurs répercussions sur le CA sont fluctuantes : indiqués dans le traitement de pathologies lourdes, le titulaire n'a aucune visibilité sur la pérennité de ces ventes.

	2017	2018	2019	2020
0,00 à 1,91€	0%	10%	10%	10%
1,92 à 22,91€	25,50%	21,40%	13%	7%
22,90 à 150€	8,50%	8,50%	6%	5,50%
150,01€ à 1500€	6%			
150,01€ à 1515€ (2018)		6%		
150,01€ à 1600€ (2019)			6%	
150,01€ à 1930€ (2020)				5%
Sup. à 1500€	0%			
Sup. à 1515€ (2018)		0%		
Sup. à 1600€ (2019)			0%	
Sup. à 1930€ (2020)				0%

Tableau n°2 : Évolution de la marge en fonction de la répartition des prix des médicaments (38)

Ainsi en 2020, un taux de marge de 10 % est institué pour les médicaments dont le PFHT est compris entre 0 et 1,91 €. Pour la 2<sup>ème</sup> tranche (médicament dont le prix est entre 1,92 et 22,91 €), le taux de marge est de 7 %. Pour la tranche 3 (prix compris entre 22,91 et 150 €), le taux de marge est de 5,5% et pour la tranche 4 (prix des médicaments entre 150 à 1 930 €), le taux de marge est ramené à 5 %. Au-delà, la marge est nulle.

Ceci corrobore le fait que la valorisation du fonds ne peut pas s'établir uniquement sur un pourcentage du CA. Elle doit aussi être estimée selon un indice de rentabilité, tel que le multiple de l'EBE vu précédemment.

- **La fourniture d'une maison de retraite**

Le pharmacien cédant livre-t-il une maison de retraite ? Quel est le volume de CA traité ?

Comment ce CA est-il comptabilisé ?

En absence de tout contrat, la clientèle est par définition non captive, le successeur n'a donc aucune certitude de conserver ce CA une fois la vente conclue. L'acheteur devra donc interroger le vendeur sur d'éventuels contrats souscrits avec des collectivités ou des maisons de retraite pour ne pas compter ce CA comme sûr et reconductible. (36)

Auquel cas, il suffira de soustraire le « CA collectivité » du CA total pour tenir compte de l'incertitude concernant le maintien de la relation commerciale.

- **Épidémie de Covid-19**

Comme nous le savons, la crise sanitaire a été accompagnée d'une hausse de la demande de certains produits et certaines prestations (en 2021, les vaccins et tests Covid ont représenté en moyenne 1,53% du CAHT (7)). Durant les années 2020 et 2021, l'effet Covid a représenté l'essentiel de la croissance des CA ce qui explique en grande partie les performances économiques des officines. Loin d'être négligeable et de par son caractère exceptionnel et incertain pour les années futures, le CA Covid inhérent à ces activités devra être retraité. Concrètement, pour une valorisation juste, à la lecture des documents comptables, déduire du CA global le CA des prestations exonérées de TVA (vaccinations, tests antigéniques et autotests) s'avèrera donc indispensable pour l'acquéreur. (36)

- **Les rétrocessions**

Certaines pharmacies achètent en commun des produits qu'elles se revendent à prix coutant dans le cadre de groupements informels. Il est important de savoir si le titulaire en place pratique la vente-rétrocession et de vérifier le traitement de ces achats groupés : les marchandises rétrocedées ne doivent pas être comptabilisées en ventes, mais en minoration des achats puisqu'aucune marge n'est appliquée. (34) De plus, le nouveau titulaire n'est pas certain que ces ventes-rétrocessions perdurent, ce qui justifie le retraitement de ce chiffre.

- **Transmission de prélèvements biologiques**

Si la pharmacie est située dans une agglomération où il n'existe pas de laboratoire exclusif, le pharmacien est autorisé à transmettre des prélèvements biologiques pour le compte d'un laboratoire d'analyse médicale (article L-6211-5 du CSP).

Une indemnité forfaitaire à la charge du laboratoire est attribuée au pharmacien d'officine qui assure la transmission. Si la pharmacie remplit ces conditions, l'acheteur devra questionner le vendeur sur la façon dont sont comptabilisées ces indemnités de transmissions d'analyse et quelle part elles représentent au sein du CA global.

### **2.1.5. Les négociations**

Dans tout projet d'acquisition, cette étape est indispensable. Trouver un terrain d'entente sur les différents points de négociation est confortable pour les deux parties.

Le point de départ porte bien évidemment sur le prix de cession. Ce dernier doit correspondre aux tendances du marché et refléter l'état financier ainsi que le potentiel de l'officine.

En pratique, la clé de la réussite est d'acheter à un prix raisonnable, c'est-à-dire conforme à la « valeur économique », réaliste et cohérent avec la rentabilité, et non à un prix de convenance personnelle. Il est cependant indispensable de surveiller le niveau d'activité du marché puisque le prix dépendra de l'offre et de la demande sans qu'il soit forcément conforme à la réalité du marché. Prenons l'exemple d'une pharmacie très convoitée, le prix pourra être augmenté sans aucune considération économique.

Une attention particulière doit être portée sur le rapport entre l'**endettement** et la **rentabilité** de l'officine, mais aussi sur le **prix** de vente, qui doit être rapproché de la **rémunération** souhaitée (35). Cela tout en conservant une marge de sécurité financière suffisante qui permettra au titulaire de continuer à investir dans son officine pour en assurer le développement, et ne pas consacrer l'intégralité de sa CAF au remboursement de la dette.

Le prix en lui-même n'est pas le seul point de la négociation : il faut également tenir compte de la ventilation du CA (et notamment le montant des CA volatils qui pourront aboutir à une

décote du prix de cession), du loyer, de la commission de l'éventuel intermédiaire, mais aussi des contrats essentiels au fonctionnement du fonds de commerce.

La reprise des contrats de travail étant obligatoire, l'acheteur devra vérifier l'expérience du personnel en place pour anticiper tout licenciement éventuel qui représenterait une charge financière plus ou moins importante selon l'ancienneté du salarié.

À l'exception des contrats dont la loi impose la transmission légale, il n'y a pas d'obligation de reprise des autres engagements en cours.

Le stock représente un autre élément de vigilance à ne pas négliger. Lors de l'inventaire de cession, l'identification de produits abîmés et de produits à rotation lente pourra faire l'objet de négociations. Le volume de stock de certaines gammes pourra être négocié au plus bas, tout comme le montant global du stock de la pharmacie.

A l'issue des négociations, rédiger une lettre d'intention permet de formaliser l'offre d'achat en rappelant les conditions de cession prévues (prix d'achat, chronologie des différentes étapes et conditions de paiement ainsi que la durée de validité de cette lettre). Ce document ne formalise pas un engagement juridique ferme et ne crée donc pas d'obligation contractuelle. Son intérêt réside dans le fait de structurer le cadre des négociations.

Des clauses particulières peuvent être incluses dans la lettre d'intention comme une clause de bonne foi, une clause d'exclusivité interdisant au vendeur d'entrer en négociation avec un autre acheteur potentiel, une clause de confidentialité et différentes conditions suspensives dont la levée est obligatoire pour que le projet aboutisse comme la réalisation d'un audit pour vérifier que tout est conforme à ce qui est annoncé.

## **2.2. Choix de la forme juridique d'exploitation de l'officine**

### **2.2.1. La question de l'association**

#### **2.2.1.1. Les motivations et les risques**

Lors de la création d'une entreprise, plusieurs difficultés peuvent survenir et afin de les surmonter, il est parfois nécessaire de s'associer. S'associer ou faire appel à un investisseur extérieur permet de disposer de fonds plus importants au départ par l'apport personnel de chacun dans la constitution du capital social, et permet de donner du poids au projet, face aux banquiers notamment. L'association de deux pharmaciens permet d'exploiter une officine de taille plus importante et de réaliser des économies sur les postes d'adjoints ; cela représente donc des avantages non négligeables.

Une autre alternative consiste à faire appel à des capitaux extérieurs dans le cadre par exemple, d'un parrainage avec un pharmacien investisseur. Cette solution permet là-aussi d'acheter une officine de taille plus importante avec des avantages pour chaque associé : le pharmacien « investisseur » réalisera une opération patrimoniale intéressante à long terme au travers de la plus-value qu'il réalisera sur la revente de ses parts, tandis que l'associé exploitant la société pourra progressivement racheter les parts de son associé au fur et à mesure qu'il rembourse son prêt bancaire.

Aussi, la mise en commun de connaissances et de compétences de chacun des associés pourra permettre le développement et l'optimisation de la gestion de l'officine en se répartissant les responsabilités. L'association de compétences complémentaires pourra ainsi rendre l'organisation plus performante.

De plus, chaque collaborateur pourra échanger son réseau relationnel ce qui aidera à se faire connaître et à développer l'entreprise.

Dans la plupart des cas, l'association est choisie pour des raisons économiques, fiscales, patrimoniales, stratégiques ou de qualité de vie et de confort de travail.

Il est toutefois nécessaire de prendre des précautions avant de s'associer. En effet, l'avenir de la société en dépend. Il faut commencer par évaluer précisément ses besoins et ce qu'on attend de l'association : un simple apporteur de fonds ? Une compétence complémentaire ? La principale difficulté dans le lancement d'un projet à plusieurs réside dans le choix de ses collaborateurs : il est très important de connaître le profil du pharmacien et sa motivation pour être sûr de partager la même vision à long terme et aller vers un projet commun.

En effet, toute divergence d'opinion doit être analysée rapidement afin d'éviter tout statut quo qui pourrait freiner toute prise de décision, être néfaste pour la performance de l'entreprise et à terme, dans le pire des scénarios, provoquer la dissolution de la société.

Le risque de l'impasse décisionnelle est d'autant plus important si les associés ont un niveau de pouvoir équivalent au sein de l'entreprise : le partage égalitaire des parts sociales est donc à écarter. Pour éviter tout conflit, il est indispensable que chaque associé se voit confier des domaines de compétences et des responsabilités clairs en amont.

#### **2.2.1.2. Encadrement juridique : le pacte d'associés**

En pratique, il est très courant de mettre en place un pacte d'associés pour organiser les relations entre les associés afin de minimiser le risque de conflits. (39)

D'après l'article 1832 du Code Civil, la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une entreprise commune des biens, en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. (40) Ce même article dispose que le contrat de société obéit à des conditions de formation qui doivent être réunies pour qu'il soit valable. (39)

Outre la **pluralité des associés**, il faut tenir compte de la capacité juridique de chacun ainsi que de leur nombre : un seul associé pour l'EURL et la SASU, deux associés au minimum pour la SNC, la SARL, la SAS et la SA.

La notion d'**affectio societatis**, développée par la jurisprudence, est une autre condition indispensable au contrat de société. En effet, elle désigne la volonté de s'associer et l'engagement dans un projet commun en y participant de manière égalitaire. Aussi, l'existence de l'*affectio societatis* permet de distinguer le contrat de société des autres contrats (contrat de travail...). (41)

Troisième point et pas des moindre, la **réalisation d'apports en société**. La réunion de ces apports forme le capital social de la société, c'est le patrimoine de départ. Ces apports servent d'une part, de premières ressources pour la société pour pouvoir démarrer l'activité, et d'autre part, offrent aux associés des parts ou actions, leurs conférant des droits : droit aux bénéfices, droit de vote, droit d'information sur la situation de la société... Ces droits sont proportionnels au capital détenu.

Enfin, en signant le contrat de société, les associés s'engagent au partage des bénéfices et à la contribution aux pertes, proportionnellement à leurs parts sociales. Il y a toutefois possibilité de prévoir une répartition différente mais il est interdit d'attribuer à un associé la totalité du profit ou d'exclure totalement un associé de ce profit (clause léonine (42)).

A noter que dans les sociétés à responsabilité limitée, la contribution aux pertes ne peut excéder le montant de l'apport ; elle sera en revanche plus étendue dans les sociétés où la responsabilité des associés est indéfinie (société en nom collectif). (43)

Tout ceci regroupe les conditions de validité du contrat de société. La signature de ce contrat implique la participation des associés aux décisions prises. Ils obtiennent notamment le **droit au partage des bénéfices** (droit à des dividendes correspondant au pourcentage de parts qu'ils ont au capital), le **droit au boni de liquidation** et le **droit de disposer de leurs parts ou actions** bien que la cession ne soit pas toujours totalement libre (selon le type de société, certaines clauses peuvent limiter leur liberté de cession des parts ou actions).

Ce contrat définit les règles de fonctionnement de l'officine. En signant ce pacte, les associés devront clairement déterminer la répartition des parts de la société (ou nombre de titres) de chacun, définir leurs zones de responsabilité, la durée de détention en évoquant précisément les conditions de sortie et modalités de cession et l'organisation générale de l'officine (temps de travail, rémunération, répartition des tâches etc.).

## **2.2.2. Les différents statuts juridiques**

### **2.2.2.1. Exercer en nom propre ou en société ?**

Lors de l'achat d'un fonds de commerce, il existe deux possibilités pour l'acquéreur. (44)  
Soit il décide d'exercer en nom propre au sein d'une entreprise individuelle. En tant que personne physique, il possède le fonds de commerce. Il n'y a pas d'entité juridique distincte, on dit qu'il y a unicité du patrimoine. Il se trouve donc exposé à subir les poursuites de ses

créanciers voire les effets d'une procédure collective sur la totalité de ses biens et droits patrimoniaux sans qu'il y ait lieu de distinguer l'origine de la créance. Ainsi il engage sa responsabilité sur la totalité de son patrimoine personnel. (45) Depuis le 14 février 2022, le patrimoine personnel de l'entrepreneur est protégé de ses créanciers professionnels. (46)

L'entrepreneur individuel agira pour son propre compte, prendra seul les décisions mais engagera sa responsabilité et répondra donc personnellement des dettes de l'entreprise.

Mais du fait de la confusion des patrimoines, l'exercice individuel est une situation génératrice d'insécurité pour le professionnel et pour ses créanciers.

Soit il opte pour la création d'une société c'est-à-dire d'une entité juridique virtuelle qui a son propre patrimoine et qui sera donc propriétaire du fonds de commerce. Par la création de cette personne morale, son patrimoine personnel est protégé. Il agira au nom et pour le compte de la société et devra rendre compte de sa gestion aux associés s'il y en a.

Dès lors que toute société, en tant que personne morale, dispose de son propre patrimoine, il est donc fortement recommandé d'utiliser ce mode d'exercice pour la protection du patrimoine du commerçant et ainsi faire la distinction avec son patrimoine personnel. Ainsi, si la société fait faillite, elle devra honorer ses dettes sans que le propriétaire de la société ne soit touché sur le plan personnel.

Les sociétés se classent en trois catégories : les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux et les sociétés mixtes.

Au sein des sociétés de personnes, les associés décident de s'unir en considération de la personnalité, de la confiance réciproque et de la solvabilité de chacun. Ils sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes sociales y compris sur leurs patrimoines personnels, et leurs droits sont représentés par des parts sociales qui ne sont pas librement cessibles ni négociables (l'agrément de chaque associé est nécessaire). (47) (48)

Au sein des sociétés de capitaux, les personnes s'associent principalement pour mettre des capitaux en commun et les faire fructifier. Les droits des associés sont représentés par des actions qui sont librement cessibles et négociables : il n'est pas obligatoire d'intégrer une clause d'agrément dans les statuts, donc toute cession de parts ne nécessite pas l'accord des autres associés. (49) Les actionnaires ne sont responsables qu'à hauteur du montant de leur apport (leurs patrimoines personnels sont alors protégés de tout créancier).

De plus, les sociétés de capitaux offrent une fiscalité avantageuse puisqu'elles sont en principe soumises à l'IS avec un taux plafonné. (50)

Certaines sociétés dites « mixtes » empruntent à la fois les caractéristiques des sociétés de personnes et celles des sociétés de capitaux (comme la SARL) : assimilée aux sociétés de capitaux dans la mesure où les associés ne supportent les dettes de la société qu'à hauteur de leurs apports et que sur le plan fiscal elle est assujettie à l'IS (option pour l'IR dans certains cas), elles se rapprochent néanmoins des sociétés de personnes car les parts sociales détenues ne sont pas librement cessibles sans le consentement de la majorité des associés.

Ainsi, pour l'acquisition d'une officine, la société permet de limiter la responsabilité patrimoniale de l'entrepreneur au patrimoine engagé dans la société, de réduire la fiscalité par le régime de l'IS qui est à 25% (51), et de mutualiser la capacité d'investissement et les risques financiers par l'association avec un ou plusieurs pharmaciens investisseurs.

#### **2.2.2.2. Les principaux statuts juridiques des sociétés**

Le choix de la forme juridique doit prendre en compte plusieurs aspects comme le nombre d'associés, le niveau de responsabilité du pharmacien vis-à-vis des dettes contractées par la

société, son régime social, le capital minimum à engager ainsi que le régime fiscal de la société et de ses dirigeants.

Ainsi, chaque forme de société a des caractéristiques juridiques, fiscales et sociales qu'il convient d'étudier en amont pour choisir le statut le plus avantageux pour le pharmacien.

Aujourd'hui, le montage juridique recommandé est l'exercice en société : 90% des officines sont exploitées en société alors que 9% sont exploitées en nom propre. (7)

La distribution nationale des formes juridiques se dessine comme suit (7) : 5% des officines nouvellement créées sont exploitées en SNC, 21% sont exploitées en une EURL ou SARL et 65% sont exploitées en SEL.

Les SEL sont des sociétés à statut particulier spécifiquement créées pour l'exploitation de structures professionnelles d'exercice libéral (52), toute SEL devant d'ailleurs être inscrite au Conseil de l'Ordre qui en contrôlera les statuts. (53)

La participation dans une SEL de pharmacie est limitée aux pharmaciens (54), mais exceptionnellement, d'autres associés non pharmaciens peuvent détenir des parts. (55)

Une SEL n'existe pas en tant que telle, elle est forcément associée à un type de société : Ainsi, quatre formes de SEL sont possibles selon la déclinaison : SELARL, SELEURL, SELAS, SELAFA, et SELCA. (56) Les statistiques de l'Ordre montrent que les pharmaciens optent préférentiellement pour les SELARL : 64% des cessions d'officines en SEL correspondent à des SELARL. (57)

Le capital social de la SEL est constitué à hauteur de plus de 50% par le pharmacien titulaire exploitant la pharmacie (58), et à concurrence du reste par des associés professionnels investisseurs, inscrits à l'Ordre qui n'exercent pas leur profession au sein de ladite SEL.

Sachant qu'un pharmacien associé au sein d'une ou plusieurs SEL de pharmacies ne peut exercer sa profession qu'au sein de la société exploitant l'officine dont il est titulaire (59).

Le titulaire peut toutefois détenir des parts minoritaires (< 50% du capital) dans une autre SEL de pharmacie, il sera alors actionnaire et non plus titulaire puisqu'il n'y exercera pas. Sachant qu'un pharmacien ne peut pas être titulaire de plusieurs officines, il sera forcément minoritaire dans les SEL où il n'exerce pas.

Il peut aussi détenir de manière minoritaire des participations directes ou indirectes (via une SPF-PL) dans 4 SEL autres que celle dans laquelle il exerce son activité. (60)

L'avantage principal de l'exercice en SEL est la possibilité d'un parrainage : association d'un pharmacien exploitant avec un pharmacien investisseur dans le cadre d'une SEL. La pharmacie est achetée en SEL par deux pharmaciens : l'un est gérant exploitant associé et possède plus de 50% du capital, l'autre est associé non exploitant investisseur (il exploite, par ailleurs, sa propre officine) et possède au mieux 49,9% du capital de la SEL.

Dans la société, le pharmacien exploitant apporte donc la majorité du capital de la SEL, travaille comme s'il était exploitant en nom propre et perçoit une rémunération de gérant.

Aujourd'hui un pharmacien qui souhaite exploiter une pharmacie en société passe au minimum par une SEL (65% des officines françaises sont exploitées sous cette forme (7)) et a, dans le futur, la possibilité de posséder une société de participation financière (SPF-PL ou holding) afin de bénéficier d'une optimisation fiscale et patrimoniale. (61)

### **2.2.3. Les conséquences du choix juridique : quel régime d'imposition ?**

Il existe deux modes d'imposition des bénéfices pour une entreprise : l'IR au nom de l'entrepreneur ou l'IS au nom de la société. Lors de la création de la société, le choix du régime fiscal se fait dans le but d'optimiser la fiscalité de l'entreprise et celle du dirigeant.

L'IR se traduit par une imposition directe des bénéfices au nom de l'entrepreneur, ou au nom de chaque associé en cas d'exercice en société. Il se décline en différentes tranches d'imposition s'étalant de 0% à 45% et peut offrir un avantage financier lorsque le taux d'imposition personnel est inférieur à celui de l'IS. (62) (63)

Le principal inconvénient réside dans la base servant au calcul de l'impôt : en effet, l'intégralité du bénéfice est imposée, y compris la part que les dirigeants souhaiteraient conserver en réserve pour rembourser les emprunts, financer des investissements futurs ou faire face à une période difficile. Ainsi, en optant pour l'IR, le bénéfice réalisé sera taxé même si les sommes d'argent n'ont pas été perçues.

A contrario, le choix de l'IS fait supporter l'imposition des bénéfices directement sur l'entreprise. Pour les exercices ouverts du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022, le taux normal de l'IS est de 25 % sur la totalité du résultat. Un taux réduit de 15 % est cependant applicable pour les entreprises qui remplissent les deux conditions suivantes : CAHT inférieur à 10 M€ et capital détenu à au moins 75 % par des personnes physiques (ou par une société appliquant ce critère). (64) Ce taux réduit s'applique jusqu'à 38 120 € de bénéfices. Au-delà, le bénéfice est imposé au taux normal de l'IS à 25 %. Ce taux maximum est donc nettement inférieur au taux maximum du barème de l'IR.

L'inconvénient majeur de l'IS est qu'il occasionne un phénomène de double imposition sur les résultats distribués. Ainsi, quel que soit le type de société, le dirigeant est redevable de l'IR et la société est soumise à l'IS. (65)

Pour résumer et dans l'hypothèse d'un pharmacien soumis à la tranche maximale d'imposition : s'il s'installe en nom propre, il paiera les cotisations sociales sur l'ensemble de ses revenus (travail ET capital), en revanche s'il s'installe via une structure à l'IS, la

société acquitte 15 ou 25% d'impôt et le pharmacien paye ses cotisations sur le montant des revenus du travail. Il est financièrement plus facile de s'acquitter d'un lourd endettement professionnel avec des revenus subissant une fiscalité d'entreprise (IS plafonné à 25% en 2022) qu'avec des revenus subissant des impôts de particuliers (IR par tranches progressives jusqu'à 45% en 2022).

## **2.3. Le business plan**

### **2.3.1. Objectifs**

La réalisation d'un business plan est indispensable pour s'assurer de la viabilité du projet envisagé, obtenir un prêt bancaire ou encore inspirer confiance face à des investisseurs potentiels. C'est un document qui présente la stratégie globale mise en œuvre pour les années à venir. Il traduit le modèle économique de l'entreprise en termes de positionnement et d'actions stratégiques. (66) (67)

Il doit être synthétique et détailler un certain nombre d'éléments comme le contexte de l'activité, l'étude de marché, les forces et faiblesses de l'officine, la structure juridique choisie, le mode de financement, le plan d'évolution prévu ainsi que le retour sur investissement attendu. (66)

Ce document est présenté de façon claire et structurée, et expose des hypothèses chiffrées et argumentées pour convaincre de la faisabilité du projet.

Attention toutefois à éviter le sur-optimisme qui pourrait entraîner des conséquences financières préjudiciables : il est fortement conseillé d'estimer les comptes prévisionnels de la façon la plus réaliste possible en restant cohérent avec les données du marché.

## 2.3.2. L'aide du géomarketing

### 2.3.2.1. Définir un positionnement stratégique

Une fois les différentes données du géomarketing recueillies, il faut définir un positionnement stratégique. Celui-ci consiste à mettre en place une stratégie qui va permettre de cibler les actions à entreprendre, définir la personnalité de l'officine, se positionner sur le marché et se démarquer de ses concurrents. (68)

Un bon positionnement doit être simple et cohérent, crédible (que l'offre soit pertinente quant au positionnement des concurrents et adaptée aux besoins des clients), et attractif (en proposant une offre différente de celle des concurrents).

C'est un équilibre à trouver entre les opportunités que peuvent offrir le marché et les besoins des consommateurs. Il dépend de la vision que porte le titulaire sur sa pharmacie et de la manière dont il souhaite que son entreprise soit perçue : quelles valeurs veut-il transmettre ? Quelle politique commerciale veut-il mettre en place : prix, qualité, quantité ?

Élaborer un positionnement stratégique passe par la conception d'une carte perceptuelle, outil marketing aussi appelé mapping concurrentiel. (69)

C'est une méthode qui permet de visualiser le positionnement actuel de l'entreprise et de l'ajuster, situer celui des concurrents et de cerner les attentes du marché et les opportunités possibles. Elle constitue donc un véritable outil d'analyse du positionnement concurrentiel.



Figure n°2 : Mapping concurrentiel : exemple de matrice

*Dans cet exemple, la stratégie de pénétration consiste à avoir un prix relativement bas pour attirer un volume de clientèle plus important. La marge des produits est plus faible et la rentabilité se joue essentiellement sur le volume de vente réalisé.*

*A l'inverse, la stratégie d'écrémage propose un prix plus élevé que celui de la concurrence afin de toucher un segment de clientèle de niche ou "premium", à fort pouvoir d'achat. C'est une situation rencontrée lorsque la pharmacie a le monopole sur le marché.*

*La stratégie discount opte pour des volumes de ventes importants en proposant des produits d'entrée de gamme, et la stratégie de luxe, quant à elle, vise des produits hauts de gamme à prix de vente plus élevé avec une qualité de service supérieure.*

Chaque stratégie est à adapter en fonction de la situation géographique et économique du lieu d'implantation de l'officine.

En synthétisant l'état de la concurrence, le mapping concurrentiel aide le dirigeant à orienter sa stratégie d'entreprise et ainsi optimiser la rentabilité de son activité. Il a donc tout intérêt à élaborer une carte perceptuelle afin de rester compétitif.

Un bon positionnement lui permettra de se distinguer de ses concurrents, de renforcer la valeur perçue de son offre auprès des consommateurs, de fidéliser et pérenniser la clientèle et d'élaborer sa stratégie de mix marketing.

### **2.3.2.2. Construire son offre commerciale**

L'objectif est de proposer une offre commerciale en adéquation avec le positionnement stratégique préalablement défini. En effet, ce dernier sera le fil conducteur de toute décision.

En pratique, pour construire une offre dans sa globalité, il existe un outil appelé Mix Marketing ou politique des 4P, qui est la combinaison des 4 politiques suivantes : la politique de **P**roduits, des **P**rix, de distribution (**P**lace), et de communication (**P**romotion). (70) (71)

Cela permet au chef d'entreprise d'avoir une réflexion globale et de ne négliger aucun point de sa stratégie commerciale. Pour que l'offre proposée soit cohérente, ces 4 variables doivent être en synergie entre elles et être en accord avec le positionnement d'entreprise choisi.

Ce plan marketing va synthétiser la stratégie commerciale et présenter l'ensemble des actions à mettre en place en prenant en compte chacun des 4P.

Il est établi sur une durée déterminée en détaillant les produits commercialisés, les canaux de distribution, les prix pratiqués, les segments de clientèle visés, les actions à mettre en place et les résultats chiffrés attendus.

### **2.3.3. Étude prévisionnelle et plan de financement (72)**

#### **2.3.3.1. Définition**

Le prévisionnel est un outil incontournable dans le cadre d'une reprise d'entreprise. Il permet de mesurer la rentabilité du projet lors des années de démarrage, de déterminer son besoin en financement, et de valider son équilibre financier. Une durée de cinq à six ans est généralement suffisante pour élaborer un budget prévisionnel : une durée trop courte ne donnerait pas une visibilité suffisante pour se projeter et au-delà, les prévisions sont incertaines et par conséquent, difficilement interprétables.

Un dossier prévisionnel établit les informations qui conditionnent le projet par la suite : l'objet de la cession (part sociales ou fonds de commerce), le mode d'exercice et le régime fiscal choisi par l'entrepreneur.

Il détaille aussi la liste des exploitants et investisseurs présents au capital et le montant des apports correspondants (en séparant les apports en capital et en compte-courant).

Il regroupe le compte d'exploitation prévisionnel (ou prévisionnel d'activité), le plan de financement et le budget prévisionnel de trésorerie.

### **2.3.3.2. Prévisionnel d'activité et budget prévisionnel**

Les comptes reflétant la politique de gestion du titulaire cédant, le repreneur devra ajuster des variables (charges à supprimer ou à réintégrer) pour les adapter à sa vision de l'exercice. En traduisant le résultat que l'entrepreneur pense réaliser, le prévisionnel d'activité sert à démontrer la rentabilité de l'officine. Il doit intégrer tous les besoins de financement, et tenir compte des règles fiscales et sociales actuelles. Ainsi, il permet de déterminer, de façon chiffrée, si son projet est viable.

Compte tenu des nombreux facteurs d'instabilité sur l'économie de l'officine (politique de maîtrise des dépenses de santé notamment), le futur titulaire devra faire preuve de réalisme et de pondération dans l'analyse financière prévisionnelle. Ce n'est qu'un modèle mathématique, il est donc impératif d'être prudent dans son interprétation.

L'établissement du compte de résultat prévisionnel consiste à fixer les variables majeures avec notamment le CAHT prévisionnel (ventes de marchandises + prestations de service) et la marge commerciale à appliquer, tout en restant factuel dans les hypothèses.

Il intègre toutes les dépenses nécessaires et liées à l'activité, appelées les frais généraux ou charges fixes (électricité, eau, assurance...). Il faudra donc veiller à ne pas négliger ces charges et retrancher certaines dépenses qui paraissent trop élevées ou superflues.

En règle générale, les AACE ne vont pas beaucoup varier, sauf pour certaines dépenses qui peuvent se rajouter, comme le loyer si le vendeur est propriétaire des murs, il faudra alors veiller à ce que la pression locative reste supportable financièrement.

Le titulaire devra aussi ajuster le montant de la masse salariale en déterminant le nombre d'employés qu'il souhaite dans son équipe ainsi que leurs salaires. En fonction du CA qu'il pense réaliser, il pourra s'aider du rendement par intervenant : le ratio d'activité normal prévoit d'envisager l'emploi d'une personne à temps plein par tranche d'environ 300 000 €

de CAHT. (7) Il ne devra pas oublier d'intégrer dans ces hypothèses le franchissement du seuil d'emploi obligatoire d'un pharmacien adjoint (CAHT de 1 300 000 €). (73)

De plus, le coût des logements du personnel sera éventuellement à prévoir, comme c'est le cas dans certaines pharmacies de zone touristique.

Les impôts et taxes devront aussi être intégrées, ainsi que la rémunération de gérance et les cotisations sociales qui lui sont associées.

Les achats hors production devront également être anticipés et éventuellement prévus dans les dotations aux amortissements : acquisition d'un automate, dépenses de travaux et d'agencement, matériel, fournitures de bureau...

Enfin, il ne faudra pas oublier de fixer les charges financières qui dépendent du prix de cession (mensualités du prêt bancaire et intérêts d'emprunt).

Finalement, élaborer un budget prévisionnel de trésorerie permet d'évaluer la capacité d'autofinancement, en mettant en lumière les risques de problème de trésorerie liés à toutes les entrées et sorties d'argent. C'est le reflet de la viabilité du projet à court terme.

A noter que lors de la 1<sup>ère</sup> année post-acquisition, la trésorerie disponible est biaisée par plusieurs explications. Le titulaire ne supportera pas la fiscalité d'entreprise (l'IS étant basé sur le résultat de l'année précédente), il conviendra ainsi de planifier cette dépense ainsi que le paiement des cotisations TNS afin d'éviter toute difficulté de trésorerie future.

Ensuite, qui dit acquisition dit frais annexes à la dépense du fonds qui auront un impact non négligeable sur la trésorerie, et qu'il conviendra d'anticiper.

L'examen du compte d'exploitation prévisionnel permet donc de vérifier que les produits d'exploitation couvrent les charges d'exploitation et dégagent un EBE correct permettant au titulaire de faire face aux besoins en fonds de roulement (notamment s'il augmente son stock

par rapport à celui du vendeur), de rembourser les emprunts, de se dégager un salaire, de payer l'IS et de s'autofinancer avec le solde restant des investissements (par les dividendes). Ainsi le plan de financement doit dégager, compte tenu du prix d'achat, du montant du crédit et du CA prévisionnel, une trésorerie capable de supporter les impôts, les remboursements d'emprunts et le salaire du titulaire.

#### **2.3.3.3. Plan de financement**

Élaboré par un expert, ce plan doit faire apparaître une situation d'équilibre entre les ressources (rentabilité) et les besoins (endettement), et permettre d'étudier la capacité de remboursement et la faisabilité financière. En d'autres termes, c'est l'appréciation des flux de trésorerie.

On distingue dans le plan de financement deux grands équilibres : les immobilisations qui doivent être financées par des capitaux permanents (apport personnel, emprunts à long terme, autofinancement) et le financement du BFR qui doit être couvert par le fonds de roulement généré par l'activité courante.

La réalisation d'un plan de financement permet d'étudier la viabilité du projet et de convaincre les organismes de crédit. En effet, pour que le prêt soit accordé, la banque doit s'assurer que l'entreprise sera bénéficiaire à l'avenir, donc capable de rembourser son emprunt. Le critère principal pour l'accord de tout banquier est donc la CAF future.

#### **2.3.4. Élaborer un calendrier**

La réussite d'un projet passe par une planification efficace qui se traduit par la construction d'un planning prévisionnel.

Parfois négligée, cette étape d'anticipation peut s'avérer complexe mais elle est pourtant impérative si l'entrepreneur veut avoir une vision globale des différents événements à venir.

Le respect des délais étant un enjeu majeur, le planning comporte les deadlines de chaque tâche et joue donc un rôle de suivi de projet.

Pour mener le projet à bien, il convient de lister et hiérarchiser toutes les tâches à accomplir, les classer par ordre chronologique et estimer la durée de chacune d'entre elles.

Le futur titulaire pourra recourir à des outils de planification comme le diagramme de Gantt qui permet de visualiser l'état d'avancement du projet et de ses différentes tâches. (74)

Il pourra donc être intégré dans le business plan (annexe n°2).

### **3. Le financement de l'achat**

Envisager l'achat d'une officine, c'est d'abord avoir une bonne estimation de ses ressources financières. Les deux principaux modes de financement sont l'apport personnel et l'emprunt bancaire, le montant de l'apport personnel n'étant généralement pas suffisant.

#### **3.1. L'apport**

##### **3.1.1. Définition**

Les apports en société désignent les biens qu'apportent les associés ou actionnaires fondateurs à la société au moment de sa constitution. (75)

En contrepartie de leurs apports, ils reçoivent des titres appelés « parts sociales » ou « actions » suivant le type de société, leurs conférant ainsi des droits. Le nombre de titres que reçoit un associé ou un actionnaire est proportionnel au montant de son apport.

La répartition des bénéfices sous forme de dividendes est liée au partage des titres, et donc dépendant du montant de l'apport. Il recevra une part de dividendes proportionnelle à sa quote-part au capital social.

A noter qu'une fois l'apport engagé dans la société, il ne peut pas être repris, sauf en cas de liquidation si un boni peut être dégagé, ou en cas de réduction du capital soit par diminution de la valeur nominale des titres, soit par diminution du nombre de titres.

Il existe trois formes différentes d'apports en société. Tout d'abord, les associés peuvent apporter une somme d'argent au capital, ce qui correspond aux apports en numéraire.

Ils peuvent aussi réaliser des apports en nature, que ce soit un bien matériel mobilier (véhicule) ou immobilier (immeuble), ou un bien immatériel (brevet). La valeur des biens apportés doit parfois faire l'objet d'une estimation par un commissaire aux apports afin d'éviter le risque de surévaluation des biens susceptible de créer des injustices dans la distribution des titres de la société.

L'apport en industrie consiste quant à lui à mettre à disposition de la société une compétence, un travail ou des connaissances techniques.

Les apports en numéraire et en nature participent à la formation du capital, contrairement aux apports en industrie. En effet, ces derniers sont, d'une part, difficiles voire impossible à évaluer, et d'autre part ils sont utilisés tout au long de l'existence de la société.

Bien que non comptabilisés dans le capital social, les apports en industrie donnent tout de même droit à des parts sociales selon les modalités fixées dans les statuts.

### **3.1.2. Quel montant et pour quoi faire ?**

Un apport personnel représentant au minimum 15% du montant total de l'investissement donne au banquier une marge de sécurité par rapport à la valeur du bien financé. (7)

Bien que dans certaines formes de sociétés aucun montant minimal d'apport ne soit obligatoire, celui-ci permet de faire démarrer l'activité. Le chef d'entreprise pourra notamment financer les coûts annexes à l'acquisition du fonds (frais d'actes, honoraires comptable et juridique ainsi que les droits d'enregistrement).

Plus l'apport personnel est important, plus il crédibilise le dossier de l'emprunteur et plus il permet d'obtenir des conditions de prêt avantageuses.

Aussi, majorer son apport au-delà du minimum nécessaire contribuera à réduire le montant du prêt. Donc mécaniquement, soit les mensualités seront réduites ce qui allègera les charges d'exploitation, soit la durée du prêt bancaire sera raccourcie ce qui permettra d'obtenir un surplus de trésorerie plus rapidement ; celui-ci pourra majorer la rémunération du titulaire, être conservé au sein de la société ou être distribué en dividendes.

La constitution du capital social est une étape incontournable de la création d'une société ; sans cela, elle ne peut pas être immatriculée au RCS.

L'apport est donc indispensable, car sans apport il n'y a pas de constitution de capital et sans capital il n'y a pas de possibilité de création de société.

### **3.1.3. Les différentes provenances d'apport en numéraire**

#### **3.1.3.1. Les fonds propres : épargne et donation**

L'entrepreneur peut décider d'engager personnellement des liquidités pour former le capital de sa société. Cet apport personnel peut provenir par exemple d'un compte-épargne ou d'une assurance vie. Il peut aussi bénéficier d'un prêt familial.

Une autre option est envisageable : transmission du patrimoine familial par donation d'une somme en avance sur héritage. Un parent peut transmettre de son vivant en effectuant des

donations. Le plus souvent il s'agit d'une partie du patrimoine immobilier, ce qui confère une assise financière accrue et permet d'emprunter davantage. (76)

Cette solution peut parfois s'avérer délicate si d'autres enfants interviennent dans la succession. Dans ce cas, il sera possible de prévoir une donation-partage avec soulte, c'est-à-dire une somme d'argent qui compense l'inégalité de valeur des lots ou des biens échangés afin de préserver l'équilibre entre les héritiers. (77)

Passer un crédit familial en compte-courant est un montage intéressant qui revient à placer un minimum d'apport personnel dans le capital de la société et un maximum en comptes courants d'associés. Ce schéma présente des avantages que nous verrons dans la partie concernant le descriptif de l'apport en compte-courants.

### **3.1.3.2. Les financements externes**

L'acquéreur peut avoir recours à des offres de financement complémentaires et cumulables pour l'achat du fonds. Dans ces montages, les financeurs attendent un rendement légitime (via un taux d'intérêt) qui sera d'autant plus élevé qu'ils seront patients et les prises de risques plus ou moins bien garanties.

**Le capital-risque** consiste à financer l'entreprise sous une forme de participation au capital par le ou les investisseur(s), généralement minoritaire(s), de manière directe ou indirecte via sa/leurs SPF-PL. Les montants investis dépendent des besoins de l'entreprise mais surtout de l'intérêt qu'y portent les investisseurs pour leur retour sur investissement. En misant sur le simple rendement lié à l'effet de levier financier attendu, ils seront rémunérés par la plus-value réalisée lors de la revente de leurs titres.

**Les avances en comptes courants** désignent une situation dans laquelle un associé verse des fonds à la société, c'est un prêt de sa part. En contrepartie, l'associé créancier sera

rémunéré par le versement d'un intérêt non lié à la réalisation de bénéfices (à la différence des dividendes). Ne faisant pas partie du capital et n'étant donc par définition pas « bloquées » au sein de la société, l'associé a la possibilité de demander le remboursement des sommes versées à tout moment, contrairement à l'apport en capital qui supposerait une modification des statuts.

Cependant, n'offrant pas les mêmes garanties que les apports en capital, un blocage de la somme sur la durée de l'emprunt principal est souvent exigé par les établissements de crédit à titre de garantie complémentaire. Le blocage des comptes courants transforme cette dette en quasi fonds propre, gonflant ainsi le montant de ces fonds, et facilitant l'obtention d'un prêt bancaire. Ce qui constitue une garantie financière pour l'acheteur : cela lui permet d'être sûr de ne pas avoir à supporter le remboursement de ladite créance sur une durée définie puisque le remboursement de cette somme intervient le plus souvent après celui des emprunts bancaires traditionnels donc « in fine ».

En SEL, se pose toutefois le problème de la limitation du compte-courant par rapport aux sommes investies en capital par l'associé, le compte courant d'associé ne pouvant excéder le triple de la participation au capital. (78)

Les associés n'exerçant pas au sein de la société, ne peuvent verser en compte-courant un montant supérieur à celui de leur participation dans le capital (afin d'éviter une dépendance du pharmacien exploitant la SEL à l'égard des pharmaciens « investisseurs »). (78)

En pratique, il est fréquent d'avoir un financement constitué en trois parties : un apport en numéraire au capital de la société, un apport en compte courant de la part des associés ou actionnaires et un emprunt bancaire.

**Les crédits boosters** mis en place par les groupements pharmaceutiques et les grossistes répartiteurs se démarquent du capital-risque car ils ne peuvent pas être convertis en capital.

Bien que ces organismes puissent se porter caution auprès de la banque, l'octroi d'un booster se fait sous plusieurs conditions, variables selon l'organisme contracté. Le futur acquéreur devra être vigilant et étudier de près les contrats avant de s'engager : obligation de souscrire le prêt principal chez l'organisme prêteur, signature d'un contrat de distribution avec le grossiste partenaire sur la durée du prêt, rémunération plus élevée que celle de la banque justifiée par le fait que cette dernière soit nantie prioritairement sur le fonds.

**Les obligations convertibles** : le recours à l'emprunt obligataire permet de mettre en place un complément de financement donnant lieu à l'émission d'obligations convertibles en actions. (79) Ce mode de financement peut être comparé à un prêt bancaire auprès d'une société ou d'un particulier.

Dans le cadre des Obligations Convertibles en Actions (OCA), l'obligataire réalise un prêt en faveur de la société. A l'échéance, il dispose d'un choix quant aux modalités de remboursement. Il a la possibilité de choisir le remboursement de la somme prêtée par l'attribution d'actions au sein de la société. Convertir ses obligations en actions le fera passer du statut d'obligataire au statut d'actionnaire, ce qui signera son entrée au capital social.

S'il décide de réaliser cette conversion, cela entraînera une augmentation du capital qui aura pour conséquence de diluer l'associé exploitant le rendant minoritaire au capital ; ce dernier pourrait donc perdre le contrôle de sa société.

S'il décide de ne pas convertir ses obligations (ou s'il ne peut pas dans le cas d'un non pharmacien), il sollicitera le remboursement de la somme prêtée en numéraire et percevra une prime de non convertibilité contractuellement négociée au départ.

C'est un moyen détourné qu'ont trouvé les financiers pour investir dans des pharmacies sans être propriétaires et parfois, sans être pharmaciens. Pour le souscripteur de l'emprunt obligataire, les OCA offrent un levier financier très supérieur aux autres modèles de

financement. En effet, la valeur initiale des titres que l'investisseur pourra recevoir en remboursement est figée. A l'échéance du prêt, il pourra se faire attribuer des actions ayant une valeur supérieure au montant de la valeur figée, et ainsi réaliser une importante plus-value. A l'inverse, si les titres se sont dévalorisés dans le temps, l'investisseur peut se faire rembourser le montant de sa créance en numéraire.

Les OCA permettent ainsi de prémunir l'investisseur contre une dévalorisation de la valeur des titres de la société. Ceci lui permet de tirer profit du développement de l'entreprise sans prendre le risque d'être au capital de la société dont l'issue peut être incertaine. Un contrat mentionnant les modalités du prêt ainsi que les conditions de l'émission des obligations (fixation d'une éventuelle clause de non-conversion) sera négocié au préalable.

### **3.2. Les autres aides au financement**

Le futur titulaire peut bénéficier d'aides fiscales et sociales :

L'ACRE consiste en une exonération partielle de charges sociales, dite *exonération de début d'activité*, et un accompagnement pendant les premières années d'activité. (80)

L'ARCE versée par pôle emploi consiste à recevoir ses allocations chômage sous la forme de capital. Pour en bénéficier, il faudra avoir obtenu précédemment l'ACRE. (81)

S'il souhaite s'implanter ou racheter une officine située en territoire rural présentant des difficultés économiques et sociales appelé ZRR, il pourra profiter d'exonérations fiscales.

Cette aide permet également de réduire le montant des droits d'enregistrement. (82)

Le crédit vendeur (80) est un prêt négocié directement entre le vendeur et l'acheteur. Un acte authentique doit être rédigé devant un notaire mentionnant la durée, le montant du prêt et celui du taux d'intérêt. Ces modalités sont librement fixées par les parties, il s'agit en général

d'un prêt à court terme. De plus, en consentant un crédit à son acquéreur, le vendeur prend un risque. Pour la banque, cela représente un gage de confiance, démontrant que le risque de reprise est faible et partagé. Le vendeur accepte de différer une partie du paiement, parfois « in fine » c'est-à-dire au-delà des emprunts bancaires traditionnels.

### **3.3. La demande de crédit bancaire (35) (83)**

#### **3.3.1. Définir son besoin de financement**

L'EBE représentant la marge bénéficiaire de l'officine et donc le meilleur indicateur de rentabilité, il sera utilisé pour étudier la capacité de remboursement de l'emprunt : les recommandations préconisent de ne pas emprunter au-delà de 6 fois l'EBE « reconstitué », le risque étant que la part des ressources à consacrer au remboursement sera telle que les autres charges ne pourront pas être réglées. (35)

#### **3.3.2. Présentation du dossier de prêt (35) (31)**

Pour obtenir un prêt bancaire, il est obligatoire de présenter à la banque un dossier mentionnant la quotité de prêt nécessaire.

Ce dossier doit être synthétique, clair et cohérent et contenir l'ensemble des éléments permettant à l'organisme financier de vérifier la solidité du projet.

Il comportera une présentation détaillée avec, entre autres : la description de la pharmacie, l'étude de marché, les atouts commerciaux, le plan opérationnel définissant la stratégie et les moyens à mettre en œuvre (commerciaux, matériels, humains...), les objectifs fixés et les perspectives. Le choix du statut juridique retenu fera l'objet d'une courte présentation.

Les documents financiers prévisionnels seront exposés de manière simple mais argumentée en reprenant les données du business plan préalablement établi : le compte de résultat prévisionnel et le plan de financement sur 3 ans, un tableau des flux financiers résumant les mouvements annuels de trésorerie, le calcul des revenus moyens annuels prévisionnels après IR et remboursement des emprunts ainsi que le calcul du BFR.

Pour déterminer la solidité du dossier, le banquier va évaluer l'emprunteur sur plusieurs critères : apport personnel, taux d'endettement, situation professionnelle stable, comportement bancaire exempt de tout incident etc.

Le candidat acquéreur devra exposer ses motivations et objectifs. Pour cela, il présentera sa formation et son expérience professionnelle par un CV détaillé démontrant ses capacités de gestion d'entreprise et prouvant que son profil est cohérent avec la viabilité du projet.

L'acheteur pourra s'orienter vers des partenaires financiers spécialisés dans le financement des officines comme LCI-Interfimo. Cela donnera l'assurance d'obtenir un prêt bien adapté à des conditions intéressantes et dans les meilleurs délais.

### **3.3.3. Critères de décision et garanties exigées par la banque**

Pour accorder le prêt, le banquier se basera sur les critères de décisions suivants : le montant de l'apport personnel (plus il est élevé, plus la banque sera rassurée et prête à accorder le prêt), le profil du repreneur (son expérience et sa connaissance du métier) ainsi que le contexte économique de la pharmacie avec l'intensité de la concurrence, la situation géographique, les perspectives de développement et d'évolution.

Le critère décisif pour l'organisme de prêt reste la quotité de crédit demandée. Pour cela, le banquier étudiera le dossier de prêt avec une analyse comptable, financière et juridique

approfondie et du plan prévisionnel qui devra dégager un EBE suffisant pour payer les frais financiers et dégager une CAF suffisante pour rembourser le capital.

Afin d'assurer le recouvrement de sa créance, la banque sollicitée pour le financement exigera des garanties auprès de l'emprunteur.

Le plus souvent, cette garantie se fait sous la forme d'un nantissement du fonds de commerce, sorte d'hypothèque que le débiteur octroie à son créancier. (84) (85)

### **3.3.4. Les modalités de financement et points de négociation**

Le prêt amortissable est la forme de crédit la plus courante. Il consiste à rembourser à chaque échéance une part du capital emprunté et payer des intérêts. Il présente l'avantage de procéder au remboursement du capital de manière étalée dans le temps, contrairement au prêt *in fine* qui lui consiste à rembourser le capital en une seule fois, à la fin du crédit.

À chaque échéance, l'emprunteur ne paie donc que les intérêts.

L'emprunteur devra aussi étudier le taux d'intérêt bancaire associé à son prêt (taux qui fixe la rémunération du capital prêté, exprimé en pourcentage du montant) (86) (87) : taux fixe (le plus souvent utilisé pour des crédits professionnels à long terme) ou taux variable (peu utilisé pour les crédits à long terme dû au fait que le coût total n'est pas connu à l'avance).

Alors que le taux nominal n'exprime que le montant des intérêts, le TAEG (88) (ex-TEG) est le taux d'intérêt intégrant la totalité des frais annexes liés au prêt, en dehors du remboursement du capital. Il intègre donc les frais de dossier, le coût de l'assurance et les frais de garanties obligatoires ainsi que les frais d'ouverture et de tenue de compte.

Ainsi, il représente le coût réel du crédit pour le consommateur. C'est donc le TAEG qui doit être pris en compte dans une recherche, simulation ou comparaison d'offre de prêt.

Compte tenu du montant important du prix de cession, la durée habituelle d'un crédit d'acquisition d'officine est de douze à quinze ans par mensualités constantes. (89)

Outre les frais de dossier ou encore les intérêts, il ne faut pas négliger le coût de l'assurance emprunteur exigée par le banquier qui lui permet de se garantir contre le décès, l'invalidité, la maladie ou la perte d'emploi. Pour connaître le coût de l'assurance par rapport au montant total du crédit, on utilise le TAEA, déterminé selon plusieurs facteurs notamment l'âge, la situation professionnelle et l'état de santé de l'emprunteur. (90)

Pour récapituler toutes les modalités, un tableau d'amortissement sera remis à l'acheteur. Ce tableau permet de suivre le montant du capital restant dû et de certifier que les échéances sont bien nettes et que le crédit ne donnera pas lieu à des frais supplémentaires.

Le pharmacien devra étudier toutes les modalités du prêt portant notamment sur un montant acceptable de mensualités, un taux d'intérêt avantageux et une durée définie avec une échéance datée. Il devra négocier également l'absence de pénalités en cas de remboursement anticipé, le coût des assurances liées au prêt (assurance décès-invalidité), les frais de dossier et les garanties exigées.

D'autres points devront être discutés, notamment ceux concernant le fonctionnement du compte courant, à savoir les conditions d'un éventuel découvert, les frais de gestion du compte, les frais de commission des paiements par carte bancaire ainsi que le coût de la location des Terminaux de Paiement Électroniques (TPE).

Une fois les modalités de prêt négociées et fixées, le dossier de prêt est ensuite envoyé au comité de crédit qui décide du refus ou de l'acceptation du dossier.

Si le prêt est accordé, cela abouti à la signature de l'offre de prêt ainsi que la remise du contrat de prêt. Le contrat détaillé est conclu par la signature de l'offre de prêt, et ne sera effectif qu'après l'expiration du délai de rétractation. (91)

### **3.4. La procédure d'achat**

#### **3.4.1. Les conditions légales de l'acquéreur**

Celui qui souhaite racheter une officine doit obligatoirement être titulaire du diplôme de pharmacien et enregistré auprès de l'Ordre National des Pharmaciens. Le CSP impose aussi à l'acquéreur de détenir la licence d'exploitation. Il doit également justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 6 mois en tant que pharmacien adjoint ou en tant que remplaçant, dans l'hypothèse où il n'aurait pas effectué le stage de fin d'études. (92)

Par ailleurs, il doit être de nationalité française, remplir des conditions de moralité et ne pas présenter d'état pathologique rendant impossible ou dangereux l'exercice de sa profession.

Le titulaire devra aussi démontrer l'absence d'incompatibilité professionnelle. (93) (94) (95)

Le pharmacien titulaire de l'officine répond à un statut hybride à la fois de professionnel libéral de santé et de commerçant. Il est ainsi soumis aux obligations classiques du code de commerce, et doit être dans l'obligation d'avoir la capacité juridique. D'autres obligations lui sont ainsi imposées par le statut de commerçant : il est tenu de procéder à l'immatriculation de l'officine au RCS et a l'obligation de tenir une comptabilité.

#### **3.4.2. Les étapes de la vente**

Le déroulement juridique de la cession d'un fonds de pharmacie se déroule en deux étapes clés que sont la promesse de cession et l'acte définitif de cession.

Entre ces deux étapes, le pharmacien aura pris soin d'obtenir son offre de prêt, de constituer la structure juridique qui fera l'acquisition du fonds et éventuellement de celle qui ferait l'acquisition des murs de la pharmacie.

Toute cession d'un fonds de commerce passe donc d'abord par la signature d'une promesse de vente. Celle-ci peut être unilatérale (n'engage que le vendeur) ou engager les deux parties, dans ce cas il s'agira d'un compromis de vente. (96)

L'acte de cession doit indiquer les états civils de chacune des parties ainsi que les éléments composants le fonds de commerce, mais aussi les informations utiles sur la situation financière de l'officine, le contrat de bail, le prix de cession et les modalités de paiement.

La promesse de cession contient très souvent des conditions suspensives devant absolument être réalisées pour permettre la cession effective de l'officine.

Ces clauses sont conventionnelles d'une part (obtention effective d'un crédit bancaire notamment) et réglementaires d'autre part avec les autorisations d'exploitation (inscription à l'ordre, licence d'exploitation).

Le renouvellement du bail peut notamment faire l'objet de conditions suspensives. En effet, s'il a été reconduit par le cédant avec des clauses peu avantageuses pour l'acquéreur, celui-ci aura possibilité d'éventuellement négocier le prix de cession du fonds.

Le stock ne faisant pas partie du fonds de commerce, une clause spécifique portant sur son montant et sa composition pourra aussi être convenue entre les parties et être insérée dans le compromis de vente.

Afin d'anticiper l'éventuelle rétractation d'une des deux parties, une clause de dédit peut être prévue. La partie renonçant à la vente devra verser, à titre de dédommagement, une somme dont le montant variera entre 5 à 10 % du prix de cession à l'autre partie. (97)

Une fois que toutes les pièces justificatives ont été réunies et que l'acquéreur a pu obtenir son prêt bancaire, il devient envisageable de signer l'acte définitif de vente qui scellera la

transaction. Le jour de la signature, de nombreux documents sont à signer, notamment l'acte de cession proprement dit, la vente du stock, l'acte de séquestre du prix de vente et les cautions et garanties.

En résumé, le rétroplanning type d'une vente de pharmacie se déroule comme suit : après l'offre d'acquisition (lettre d'intention), vient la signature du compromis de vente puis l'étape du choix de la forme juridique et de l'obtention des accords bancaires.

Dès l'instant où ces derniers sont accordés, le dossier financé pourra être déposé auprès de l'ARS afin d'obtenir l'autorisation d'exploiter. L'acte définitif de vente constatera la réalisation de toutes les conditions suspensives et c'est sa signature qui concrétisera l'achat et donc la prise de possession de l'officine par le nouveau titulaire.

En définitive, quatre à cinq mois sont nécessaires pour une cession de pharmacie.

A noter que le montant de la vente n'est pas directement versé aux vendeurs après la signature de l'acte de cession définitif. Le séquestre des fonds est une obligation légale afin que l'acheteur ne soit pas responsable des dettes du vendeur. (98)

Les fonds sont bloqués par un juriste environ quatre à cinq mois pour donner aux créanciers potentiels du vendeur le temps de se faire rembourser. Passé ce délai d'opposition, les fonds sont libérés au cédant.

#### **4. Les procédures administratives**

En complément de tous les aspects évoqués jusqu'ici, il est indispensable de se soumettre à des formalités administratives pour démarrer officiellement l'activité. Ceci passe par l'inscription au tableau de l'Ordre, la création de la société et l'organisation des ressources humaines en se référant à la Convention Collective Nationale de la pharmacie d'officine.

#### **4.1. Inscription personnelle au tableau de l'Ordre**

Les activités et missions du domaine de la santé étant particulièrement règlementées, il est obligatoire d'être inscrit au tableau de l'Ordre National des Pharmaciens. (99)

Comme prévu dans le CSP, tout pharmacien souhaitant exploiter une officine en France métropolitaine devra faire la demande d'inscription au CROP de la section A du lieu d'implantation de l'officine au moins trois mois avant sa date d'ouverture (100) (101) Pour cela, un certain nombre de pièces doivent accompagner la demande d'inscription. (102)

Le conseil régional dispose d'un délai de trois mois pour énoncer sa décision. (103)

Lors de l'inscription du pharmacien au tableau de l'Ordre, le CROP délivre un certificat d'inscription sur lequel figure son n° RPPS (104), et procède à l'enregistrement du diplôme et de la déclaration d'exploitation d'officine. (101)

Simultanément, il édite le formulaire de demande de carte CPS et remet le formulaire d'adhésion à la convention nationale des pharmaciens.

Pour s'enregistrer auprès de la caisse d'Assurance Maladie du futur lieu d'implantation, le titulaire doit lui adresser, trois semaines avant la date d'ouverture, le formulaire d'adhésion à la convention nationale des pharmaciens signé (105) ainsi que le RIB de l'officine. (106)

À réception de ces documents, le conseiller de l'Assurance Maladie enregistre l'officine dans son référentiel et procède à la création et l'envoi de la CPS, carte qui affine l'officine à la CPAM et permettra au titulaire de télétransmettre les feuilles de soins électroniques. (107)

## **4.2. La licence d'exploitation**

L'exploitation d'une officine nécessite l'octroi d'une licence délivrée par décision du directeur général de l'ARS après avis du CROP. La licence est directement rattachée à l'exploitation de l'activité commerciale et en constitue un élément indissociable.

Faisant partie intégrante du fonds de commerce, elle est concédée avec : il n'est pas possible de vendre la licence indépendamment du fonds auquel elle se rapporte. (108)

Lors du rachat, il n'est donc pas nécessaire d'effectuer une nouvelle demande de licence puisque l'acquéreur bénéficie de celle que le vendeur lui cède.

Si l'acquéreur décide d'exercer en société, la licence appartiendra à ladite société.

## **4.3. La création de la société (109) (110)**

### **4.3.1. La rédaction des statuts et la constitution du capital social**

Parmi les formalités de constitution, la première étape est la rédaction des statuts.

C'est un acte juridique essentiel car c'est le contrat qui décrit les principales caractéristiques de la société ainsi que son fonctionnement et son organisation future.

Ils doivent être rédigés par écrit, et contenir les mentions obligatoires suivantes : la forme juridique choisie, la dénomination sociale, la domiciliation de l'entreprise (adresse du siège social), l'objet social (« exploitation d'un fonds de commerce de pharmacie d'officine »), la durée de vie, l'identité du dirigeant et éventuellement celle des actionnaires, le montant du capital social, les apports de chaque associé s'il y en a, ainsi que les modalités de fonctionnement (comme les dispositions relatives à la répartition du résultat).

Les statuts doivent être clairs et précis afin d'éviter toute ambiguïté, notamment dans les prises de décisions. Une fois que toutes les démarches relatives aux statuts de la société seront effectuées, ceux-ci pourront alors être signés par le(s) gérant(s).

#### **4.3.2. La publication de l'annonce légale**

Le greffier du tribunal où la société sera immatriculée, procède à la publication d'un avis de constitution de l'entreprise dans un journal d'annonce légale habilité dans le département du siège social. (111) Cette publication est une démarche obligatoire : cela confère la personnalité juridique de la société. Cette annonce doit indiquer notamment la dénomination sociale, la forme, l'objet, le siège, la durée, le capital de la société, la nature des apports, les noms et adresses des dirigeants ainsi que le RCS auprès duquel la société sera immatriculée. Le coût de publication de l'annonce légale varie selon le statut juridique choisi.

#### **4.3.3. L'immatriculation et l'enregistrement de la société à l'Ordre**

Une fois la rédaction des statuts réalisée, il faut procéder à l'immatriculation de la société. Pour cela, un dossier complet sera déposé au Centre des Formalités des Entreprises (CFE) qui l'enverra au Greffier du Tribunal de Commerce qui lui, procédera à l'immatriculation de la société au RCS. Le greffier délivrera l'extrait K-bis attestant de la création de l'entreprise, ce document peut être assimilé à la « carte d'identité » de l'entreprise.

C'est un document officiel qui recense les informations relatives à la société (nom du greffe où l'entreprise est immatriculée, numéros SIREN et SIRET (112), date de constitution et durée de la société, raison sociale et adresse de l'entreprise, code NAF (ou code APE), forme juridique de la société, montant du capital social et quote-part des associés s'il y en a, ainsi

que l'identité du dirigeant). Une fois l'immatriculation effectuée et sur présentation de l'extrait Kbis, les fonds seront débloqués.

Si le titulaire choisi d'exercer en SEL, il devra aussi obligatoirement inscrire la société au tableau de l'Ordre. (113)

#### **4.4. Organisation des ressources humaines**

##### **4.4.1. Les embauches**

Le repreneur aura éventuellement besoin de compléter son équipe, notamment pour anticiper une éventuelle progression du CA à la hausse (le pharmacien titulaire devant se faire assister par un pharmacien à temps plein par tranche de 1 300 000 € de CAHT (73)).

En ayant préalablement définis ses besoins, il pourra recruter de nouveaux employés (étudiant, temps partiel ou temps plein, en CDD ou en CDI) tout en veillant à respecter le bon équilibre entre productivité et rentabilité : il faudra tenir compte de la masse salariale prévue dans le compte de résultat prévisionnel, sachant que les grilles salariales diffèrent selon l'ancienneté et le diplôme (pharmacien ou préparateur). (114)

Une fois le collaborateur recruté, le titulaire rédigera un contrat de travail, effectuera une déclaration préalable d'embauche à l'URSSAF (115) et rédigera une fiche de poste visant à encadrer ses fonctions et permettant de lui présenter ses missions et objectifs précis.

##### **4.4.2. L'élaboration des plannings**

L'élaboration des plannings doit tenir compte à la fois de l'amplitude horaire de la pharmacie, du contrat de chaque employé, des heures journalières et hebdomadaires

maximales et des durées de repos hebdomadaires obligatoires prévues par la Convention Collective Nationale de la Pharmacie d'Officine.

D'après le conseil national de l'Ordre des pharmaciens, le titulaire est libre de choisir les heures d'ouverture de son officine, dans le respect des règles du droit du travail. Il n'existe pas de limitation de l'amplitude horaire : en théorie, une officine peut donc être ouverte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. (116)

La durée de travail effectif ne peut pas dépasser 10 heures par jour et des pauses de 20 minutes minimum doivent être accordées aux salariés au moins toutes les 6 heures. (115)

La durée de travail des salariés à temps complet est de 35h par semaine, soit 151,67 heures par mois. Toutefois, la durée hebdomadaire peut être supérieure mais ne peut excéder 46 heures au cours d'une même semaine ou 44 heures sur une période de 12 semaines consécutives. Ces heures supplémentaires ouvriront droit à une majoration de salaire de 25% pour les 8 premières heures et de 50% pour les heures suivantes.

Un salarié ne peut travailler plus de 6 jours par semaine. (115) Le repos hebdomadaire est généralement donné le dimanche (117), sa durée est de 1 jour et demi consécutif au moins, dont une demi-journée accolée au dimanche.

Toutefois, le principe du repos dominical connaît plusieurs types de dérogations permettant d'organiser le travail ce jour-là, par roulement pour tout ou partie du personnel. (118)

Ces dérogations reposent sur des zones géographiques délimitées par le préfet de région, sur demande du maire de la commune concernée (117) : les zones touristiques internationales, les zones commerciales (119), les zones touristiques (120) et certaines gares. Certains salariés peuvent donc être amenés à travailler le dimanche (121).

De plus, comme le prévoit la loi, lorsque la pharmacie est ouverte, elle doit obligatoirement être sous la responsabilité d'un pharmacien. (122)

L'accès continu aux soins étant une sécurité sanitaire, le pharmacien a obligation de participer à un système de garde (ouverture de la pharmacie certains dimanches et jours fériés) et d'urgence (en dehors des heures d'ouverture). Le titulaire notera sur le planning quinze jours à l'avance la participation des employés au système de garde (123) (124)

#### **4.4.3. Les documents obligatoires**

Comme tout employeur, le futur titulaire sera aussi concerné par la tenue obligatoire du registre unique du personnel. (125) Il concerne l'ensemble des salariés embauchés dès la création de la société qu'il s'agisse de stagiaires, de salariés en CDD ou encore en CDI. L'employeur doit y faire figurer l'identité et les informations concernant les fonctions exercées par chaque salarié par ordre chronologique d'embauche.

Le DUERP est un autre document obligatoire dans toute entreprise dès l'embauche du 1<sup>er</sup> salarié. Il inventorie les risques présents dans l'officine et doit être mis à jour annuellement et tenu à la disposition des salariés. (126)

#### **4.5. Les autres contrats**

- **Les accords préalables fournisseurs**

Suite à l'étude des contrats souscrits par l'ancien titulaire, l'acquéreur peut décider de les poursuivre ou de les résilier. Pour cela, il devra analyser le volume des ventes, la cohérence de l'offre commerciale et la marge effectuée sur chaque catégorie de produits.

En plus du choix des laboratoires, il devra aussi choisir un circuit d'approvisionnement auprès d'un grossiste répartiteur en tenant compte des conditions de remises et de livraisons favorables à son activité. Les décisions concerneront également le génériqueur.

- **Les contrats d'assurance**

Le pharmacien peut être exposé à de nombreux risques. Pour couvrir au mieux son activité, il est fortement recommandé de souscrire à un contrat d'assurance Multirisque Professionnelle (MRP) qui prévoit une grande diversité de garanties (erreur de délivrance, dégât des eaux, incendie, bris de glace, vols...). (127) Ce contrat à l'avantage d'inclure à la fois la Responsabilité Civile professionnelle et l'assurance du local pharmaceutique ainsi que les biens qui s'y trouvent tel que le stock de marchandises et les équipements.

Le chef d'entreprise doit également prendre des assurances spécifiques le concernant (responsabilité civile du dirigeant, mutuelle santé TNS, prévoyance...) et concernant ses salariés (mutuelle santé entreprise). (115) (128)

- **La maintenance informatique**

Le LGO jouant un rôle clé au quotidien, il est important de faire un choix stratégique de manière à ne pas investir dans un logiciel trop complexe ou trop onéreux.

Le choix du LGO ne dépend pas seulement des fonctionnalités proposées, l'acheteur devra comparer les différents contrats et leurs clauses, notamment s'il s'agit d'un achat ou d'une location avec forfait mensuel. Il faut aussi veiller à étudier la durée d'engagement et les conditions de fin de contrat afin d'anticiper et d'éviter tout renouvellement non souhaité.

- **L'adhésion à un groupement**

Avant de décider d'adhérer à un groupement de pharmacies, le futur titulaire doit étudier ce que cela implique. En effet, les contrats d'adhésion contiennent des clauses d'engagement variant selon les groupements (CA minimum, engagement exclusif, obligation de choisir le grossiste des pharmaciens du réseau...). Il est donc impératif de se renseigner sur l'ensemble des conditions notamment sur le montant des cotisations et la durée minimale d'adhésion.

A noter que les groupements sont des enseignes et non pas des franchises : le pharmacien titulaire conserve son statut d'acteur indépendant et reste libre dans son acte intellectuel.

- **L'agencement**

Le repreneur devra repenser l'agencement de l'officine pour se faire connaître, gagner en visibilité et se démarquer de la concurrence. L'organisation de la surface commerciale est le reflet de la stratégie d'entreprise mise en œuvre par le titulaire. Il est donc stratégique d'optimiser le merchandising et le parcours clients. Donner une image dynamique de l'officine permettra d'attirer de nouveaux clients, de développer les ventes sans ordonnance et à terme de fidéliser la clientèle. Le merchandising ayant un objectif commercial, il fait donc partie de la stratégie de communication de l'officine.

Bien agencer sa pharmacie peut être un levier de croissance, mais ceci demande de l'investissement il faudra donc veiller à avoir le budget nécessaire tout en tenant compte de la rentabilité.

## **PARTIE 2 : ÉTUDE - LA GESTION POST-ACQUISITION APPLIQUÉE AUX PHARMACIES DE STATION DE SKI**

### **1. Introduction**

Les stations de ski représentant un marché particulier de par l'activité saisonnière, les pharmacies s'y trouvant doivent répondre à des spécificités qu'il vaut mieux anticiper lors du projet d'acquisition.

L'objectif de l'enquête est donc d'établir un état des lieux sur ces particularités de gestion des pharmacies en contexte de station de sports d'hiver : **dans quelles mesures ces particularités de gestion vont-elles impacter l'achat du fonds de commerce ?**

### **2. Matériel et méthode**

#### **2.1. Choix de la méthode**

L'objectif de l'étude n'étant pas de mesurer des données mais d'observer et de comprendre l'organisation et la gestion de ces pharmacies, une étude qualitative a été menée par la méthode d'entretiens individuels semi-directifs afin d'obtenir un recueil d'expériences concrètes. (129) Cette étude a donc consisté à interroger les pharmaciens titulaires via un questionnaire préalablement construit (annexe n°3) permettant de soulever les caractéristiques propres à cet environnement saisonnier. Pour cela, les questions ont été structurées en quatre parties : en premier lieu, les caractéristiques principales décrivant les pharmacies étudiées, ensuite une partie sur la gestion commerciale, une autre sur la gestion financière et une dernière sur la gestion des ressources humaines.

## **2.2. Constitution de l'échantillon**

Le choix des pharmacies à inclure dans l'étude s'est basé essentiellement sur la localisation ; le domaine skiable des 3 Vallées en Savoie contient sept pharmacies, toutes impactées par la saisonnalité.

La sélection des pharmacies s'est faite en mars 2022 et l'étude a été réalisée durant les mois de juillet et août 2022.

Les titulaires ont préalablement été contactés afin de décrire brièvement le sujet de thèse et de fixer les rendez-vous ultérieurs selon leurs disponibilités. Sur sept pharmaciens contactés, un seul n'a pas été joignable et a donc constitué un retour négatif pour l'enquête. Ainsi, six interviews ont été réalisés auprès de pharmaciens installés dans les 3 Vallées en Savoie.

Du fait de la récurrence dans les réponses aux questions, le nombre d'interviews a été jugé suffisant et l'étude n'a pas été géographiquement plus étendue.

## **2.3. Déroulement et retranscription des entretiens**

Les entretiens se sont déroulés dans chacune des officines. Pour assurer une retranscription la plus précise possible et pour garder le maximum d'informations, les interviews ont été enregistrées, avec accord préalable du pharmacien après lui avoir garanti le caractère anonyme de l'entretien. Chacun des entretiens a ensuite été retranscrit. Les questions étant préalablement classées par thème, les idées similaires ont été rassemblées et les verbatims les plus intéressants ont été relevés (retranscrits ci-après entre guillemets et en italique). L'interprétation de ces résultats fera l'objet de la discussion.

### 3. Résultats

#### 3.1. Caractéristiques de l'échantillon

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Parcours professionnel	Filière officine ; 1 <sup>ère</sup> acquisition	Parcours industrie ; 1 <sup>ère</sup> acquisition	Filière officine ; 1 <sup>ère</sup> acquisition	Filière officine ; 2 <sup>ème</sup> exploitation	Parcours industrie ; 1 <sup>ère</sup> acquisition	Filière officine ; création
Tranche d'âge	45-59 ans	45-59 ans	45-59 ans	45-59 ans	45-59 ans	60-74 ans
Tranche de CAHT	1 – 2 M€*	1 – 2 M€	2 - 2,5 M€	2 - 2,5 M€	1 – 2 M€	1 – 2 M€
Répartition du CA	30% sur ordonnance 70% hors ordonnance	30% sur ordonnance 70% hors ordonnance	10% sur ordonnance 90% hors ordonnance	10% sur ordonnance 90% hors ordonnance	15% sur ordonnance 85% hors ordonnance	55% sur ordonnance 45% hors ordonnance
Équipe officinale	7 en hiver 2 en été 1 en IS**	5 en hiver 3 en été 0 en IS	11 en hiver 3 en été 2 en IS	10 en hiver 3 en été 0 en IS	7 en hiver 2 en été 0 en IS	4 en hiver 3 en été 2 en IS
Médecins	3 en hiver 2 en été 1 en IS	3 en hiver 1 en été 0 en IS	4 en hiver 1 en été 0 en IS	6 en hiver 2 en été 0 en IS	6 en hiver 2 en été 2 en IS	1 à l'année
Nombre total de lits sur la station ***	39 000	16 800	25 200	25 500	26 606	3 994
Population résidente à l'année ***	2 000	1 705	730	430	698	1 754
Population résidente / nombre total de lits sur la station	5%	10%	2,9%	1,7%	2,6%	44%

Tableau n°3 : Informations générales sur les répondants de l'enquête

\*M€ : million d'euros

\*\*IS : Intersaison

\*\*\* : Données issues des Offices de Tourisme des stations de ski correspondantes

### 3.2. La gestion commerciale

#### Concernant l'environnement médical et paramédical

Aucun des pharmaciens interrogés n'appartient à une CPTS ou à une MSP, mais tous sont d'accord sur le fait qu'ils sont en relation avec les médecins de la station et qu' « *ils se contactent au besoin* » (R6) : « *ce n'est pas une activité officiellement coordonnée mais en interaction régulière* », « *même si ce n'est pas une maison de santé à proprement parlé, on est tous éloignés mais il y a quand même une communication, de même avec les infirmières et les kinésithérapeutes* ». (R1)

Selon les stations, le nombre de médecins passe de quatre en hiver à un voire aucun l'été et l'intersaison.

La majorité des médecins installés dans les stations des pharmacies interrogées sont des médecins généralistes spécialisés en traumatologie : « *en général, ils ont quand même des spécialités axées sur l'urgence et la médecine de montagne* ». (R2)

#### Concernant l'environnement concurrentiel

Avec une moyenne de 10 à 15 minutes de trajet en voiture avec la pharmacie la plus proche, les 6 pharmaciens interrogés estiment ne pas avoir de concurrents car « *on se situe sur des marchés différents* ». (R4)

La présence de la pharmacie la plus proche « *n'a aucune influence sur la politique commerciale. Je dirai même que je ne serai pas capable d'assurer un bon service s'ils n'étaient pas là : si demain il n'y avait qu'une pharmacie dans la vallée, ce ne serait pas possible. Chacun a son rôle* ». (R4)

### Concernant la permanence pharmaceutique

L'hiver, les six pharmacies sont ouvertes 7 jours sur 7 et 3 d'entre elles font des horaires continus en journée, de 9h à 19h voire 20h : « *continu en journée et 7 jours sur 7, du premier jour de ski jusqu'au dernier, il n'y a pas de pause* ». (R4)

L'été, toutes pratiquent des horaires réduits à 2 voire 3 heures d'ouvertures par demi-journée, généralement du lundi au vendredi.

L'intersaison 3 sont fermées, notamment par manque de médecin sur la station durant ces périodes : « *on est fermés l'intersaison depuis peu parce qu'une maison médicale s'est montée plus bas dans la vallée et parce que le médecin qui exerçait à l'année sur la station a arrêté, donc on n'a peu d'intérêt à rester ouvert* » (R2) mais aussi par manque de fréquentation : « *la saison d'été complète représente l'équivalent de deux jours de saison d'hiver, donc il n'y a aucun intérêt à être ouvert l'intersaison* ». (R4)

À propos de la fréquence des livraisons, le grossiste répartiteur livre « *1 fois par jour, 7 jours sur 7, dimanche compris* ». (R6)

Concernant le système de garde, « *c'est plutôt un système d'astreinte en lien avec le médecin de garde : le patient doit obligatoirement passer d'abord par le 15 qui l'oriente vers le médecin de garde et qui lui l'oriente vers la pharmacie si besoin* ». (R5)

Aucun des pharmaciens ne donne ses coordonnées et n'est joignable directement : « *on ne fait plus la garde ouverte où on vous appelle à 4h du matin pour un traitement qui ne relève pas de l'urgence, ce n'est pas gérable avec le rythme qu'on fait en saison* ». (R2)

Une pharmacie sur les 6 fait partie de ce système à l'année, et 1 n'en fait pas partie du tout. Pour les autres, c'est uniquement en saison : « *l'intersaison ça ne sert pas, déjà cet été on était de garde le soir on n'a eu aucun appel* ». (R3)

### Concernant l'activité saisonnière

Pour les pharmacies ouvertes à l'année, la provenance des clients/patients dépend des saisons : *« l'hiver et l'été plus de touristes qu'en intersaison où là c'est essentiellement des locaux »*. (R1) Un des titulaires interrogés a même dit que *« l'hiver c'est 10% de locaux pour 90% de touristes ; et après sur ces touristes, ou même parfois sur ces locaux, c'est 70% d'étrangers, 30% de français »*. (R4)

Cinq des interviewés s'accordent sur le fait qu'ils n'ont pas beaucoup de clients ou patients permanents : *« ce n'est pas la majorité de notre clientèle, on travaille principalement avec le tourisme »* (R2, R3) sauf une : *« on est la seule pharmacie du secteur ouverte à l'année donc même si en saison on a des pics de clientèle étrangère, on a quand même un fond permanent de clientèle locale »*. (R6)

Concernant l'évolution du CA au cours de l'année : *« on réalise 80 voire 90% de notre CA l'hiver entre décembre et avril, donc on peut dire que l'hiver c'est notre année »*. (R3)

Pour ce qui est du ticket moyen, il varie donc selon les saisons puisqu'il dépend de la clientèle, mais aussi d'autres critères : *« le panier moyen varie effectivement selon les semaines et selon le remplissage de la station ; il est aussi très météo-dépendant, on ne peut pas tellement influencer là-dessus »*. (R5)

C'est un rythme de travail particulier : *« on fait 6 mois d'activité c'est épuisant, c'est une grosse amplitude et les pics d'activité c'est 800 clients par jour, les employés travaillent à 100-120 clients par jour »*. (R4)

### Concernant le référencement

Pour ce qui est des critères de sélection pour le choix des gammes, sur les 6 pharmaciens interrogés, deux privilégient des gammes qui *« ne sont pas de partout en ville, des gammes plutôt de niche »* (R1) et tiennent compte de la notoriété *« on aime bien les gammes qui ne*

*sont pas connues pour justement qu'il n'y ait pas de problème de prix par rapport aux prix appliqués en ville » (R2), deux préfèrent référencer des gammes bien connues par le grand public : « on ne vend pas de nouveautés parce qu'on n'a pas le temps de les présenter aux gens donc on prend des produits bien connus, plutôt en vogue » (R3) et deux sélectionnent leurs gammes en fonction de la qualité des produits : « on regarde la composition, toujours le côté pharmaceutique qui intervient » (R5), « c'est le critère qualité et valeur ajoutée du produit qui est mon critère de référencement ». (R4)*

En prenant l'exemple du marché des pastilles pour la gorge, deux proposent beaucoup de références : « on a le choix parce qu'on a beaucoup d'étrangers donc on répond au maximum à la demande » (R3) et quatre proposent peu de références : « je n'ai pas besoin de démultiplier mon référencement, je vais en faire 1 voire 2 pour palier à un risque de manque du premier mais c'est tout, je n'ai pas besoin d'en faire plus ». (R4)

### **3.3. La gestion financière et fiscale**

#### Concernant la politique d'achat

Les achats sont effectués principalement en début de saison : « le gros des commandes c'est du direct en début de saison d'hiver » (R1) : « il nous faut un mois pour recevoir tous les commerciaux (il y en a beaucoup !) et passer toutes les commandes qu'on va recevoir fin novembre ; donc on fait toute la préparation des commandes l'été » (R3).

Les livraisons sont fin novembre parce que « le problème c'est que les marchés s'ouvrent en janvier, donc on fait une grosse commande avec un stock qui couvre décembre-janvier pour pouvoir ensuite rouvrir les marchés pour l'année » (R3), « après on fait des réassorts qui sont moins importants qu'en début de saison mais on est obligés parce qu'il va manquer des choses au cours de la saison ». (R2)

De plus, « à la fin du mois de novembre la main d'œuvre commence à arriver, vu les volumes on pourrait pas tout réceptionner à deux ou trois personnes ». (R4)

Il faut savoir qu'« on est dans un rythme de commandes complètement différent : le gros de nos solaires on les passe en décembre alors que les autres pharmacies de France les passent en mars-avril ». (R4)

Quatre des pharmaciens estiment que le montant du stock par rapport au CA est « divisé par 2 voire 3 entre l'intersaison et le pic de la saison d'hiver ». (R4)

Deux d'entre eux affirment qu'il est multiplié par 4 voire 5, c'est-à-dire qu'il peut représenter jusqu'à 50% du CA en haute saison : « en décembre on a stocké un maximum, la pharmacie est pleine, il monte très fort et il redescend doucement jusqu'à la fin de la saison ». (R3)

Un autre point est important à souligner : « Le côté immobilisation financière n'est pas vraiment un souci si on l'anticipe, c'est plutôt qu'il faut penser à surveiller les dates de péremption, en étant fermés 5 mois par an, on essaie d'anticiper les périmés ». (R5)

Concernant le taux de marge appliqué, il est à l'unanimité supérieur à 40% : « le prix de vente est censé couvrir les frais d'exploitation, donc si on fait un résumé, on a six mois d'activité qui doivent financer un an de frais fixes (immobilier, informatique etc.) donc j'applique une marge supérieure à 40 pour pouvoir rouvrir la saison suivante ». (R4)

Cinq pharmaciens appartiennent au groupement de leur grossiste répartiteur et un gère seuls achats. Certains ont pu, dans le passé, faire des achats groupés entre plusieurs pharmacies pour bénéficier de remises supplémentaires sur certaines références mais « on a arrêté parce que ça devenait trop chronophage et en saison on n'a pas le temps » (R6) et « je ne suis pas dans les mêmes besoins : ici j'ai des besoins où, comme je ne suis pas dans une guerre de prix, je ne suis pas à la recherche de prix hyper bas, je n'ai pas besoin de faire des promos pour attirer les clients ». (R4)

### Concernant la gestion du budget

Pour la gestion de la trésorerie : « *on accumule de la trésorerie pendant la saison pour permettre de rouvrir la saison suivante, voilà comment on fonctionne ici* » (R4), « *c'est l'hiver qui sert à payer le reste de l'année donc on garde un fonds de roulement suffisant pour gérer l'année complète* ». (R1)

Tout comme la fréquentation et le stock, la trésorerie fluctue au cours de l'année : « *juste avant de démarrer la saison en novembre la trésorerie est au plus bas, donc en se faisant livrer en novembre on paie à 60 jours donc fin janvier, quand la trésorerie remonte* » (R2), « *selon la tolérance des laboratoires, on fait livrer plus ou moins tôt : plus l'échéance est courte, plus on fait livrer tard* ». (R3)

C'est pour cela que les livraisons ont lieu à cette période : « *si on avait les fonds nécessaires, on ferait tranquillement livrer en septembre on aurait plus de temps pour tout ranger* ». (R3)

Concernant l'application du tiers payant, tous les pharmaciens interrogés fonctionnent de la même façon : « *pour les personnes dont on est sûr c'est-à-dire les personnes du département, les résidents permanents de la station, les patients en ALD ou les traitements chers, on applique le tiers payant total (sécurité sociale + mutuelle), sinon pour les touristes on fait le principe de la carte vitale payante en générant une feuille de soin électronique : on prend la carte vitale mais hors tiers-payant c'est-à-dire qu'on va faire une télétransmission de leur feuille de soin et ils font le règlement* ». (R5)

Ce fonctionnement pour éviter la gestion des rejets « *sinon on n'a trop de rejet et on n'a pas le temps de gérer ça avec le rythme intense des saisons* » (R2), « *je crée déjà tous les médecins de France, je ne peux pas créer toutes les mutuelles de France* ». (R4)

La majorité affirment que les sociétés de gestion administrative du tiers payant ne sont pas intéressantes dans le cas des pharmacies de station : « *d'abord on a beaucoup de clientèle étrangère, et ensuite on ne fait pas beaucoup de TVA 2,10%* ». (R3)

### Concernant la partie économique et juridique

Sur les six pharmaciens interrogés, un seul est passé par la voie de création. Les cinq autres affirment avoir acheté le fonds de commerce à un prix « *bien supérieur à 100% du CAHT réalisé l'année précédant la cession* ». (R4)

Deux sont propriétaires des murs où ils exploitent leur pharmacie, deux ont un associé qui lui est propriétaire des murs et deux ne possèdent que le fonds de commerce.

Le loyer représente 10% du CAHT pour deux des sociétés : « *le loyer est très cher ici* » (R1), 8% et 4% pour deux autres et 2% pour les deux dernières.

A propos de la forme d'exploitation des six sociétés, trois sont en SNC, une est en SELAS, une en SELARL et pour la dernière, le titulaire exploite sa pharmacie en nom propre.

### **3.4. La gestion des ressources humaines**

#### Concernant le recrutement

Pour la rémunération proposée, globalement, trois des six pharmaciens se fient à la grille de la convention collective : « *on se fie à la grille théorique des salaires, après selon l'expérience, on augmente le salaire éventuellement en janvier jusqu'à la fin de la saison* » (R3) ou de leur ancienneté dans la pharmacie « *ceux qui reviennent d'année en année et bien on les valorise un petit peu chaque année* ». (R3)

Cependant : « *J'applique la grille de la convention par contre ils sont logés intégralement (sans charge) et gratuitement donc ça revient à être plus payés* » (R4), « *on paie leur logement, sinon ils ne pourraient pas venir ou alors ça leur enlèverait une grosse partie de leur salaire* ». (R2)

Les trois autres pharmaciens offrent des salaires plus élevés pour être plus attractif, ou parce que, dans le cas d'un des pharmaciens, il ne loge pas son personnel.

Cinq des six pharmaciens logent leur personnel intégralement : *« je dois loger tout le personnel, donc par rapport à une pharmacie traditionnelle, je suis à peu près à un coût d'exploitation qui est le double entre le ratio d'activité et le coût d'une personne qui vient, même si elle n'est pas surrémunérée mais qui vient avec un logement, ça me coûte le double en charges d'exploitation »* (R4), *« le logement gratuit, par rapport à la pharmacie de ville, c'est un gros coût »*. (R5)

Les titulaires interrogés ne savent pas à quel montant du CA représentent le coût du logement du personnel, ceci est sûrement dû au fait qu'ils aient monté des structures juridiques particulières qui portent l'immobilier, qui elles, louent à la société exploitant la pharmacie.

En tourisme, l'anglais étant majoritairement parlé, tous les pharmaciens demandent de maîtriser la langue un minimum : *« je n'ai pas un besoin que vous soyez bonne en conversation, j'ai un besoin que vous soyez capable de comprendre un problème de santé donc avoir un peu de langage d'anatomie (douleur, ventre) des choses un peu techniques, et j'ai besoin que vous ayez un peu de vocabulaire technique de galénique, de conseils. Mais si vous le dites mal en anglais, que vous ne savez pas parler anglais mais que vous avez quand même ce vocabulaire, vous avez compris « mal à la tête », vous savez dire « 3 fois par jour » ou « 1 comprimé » c'est le principal »* (R4) ; *« la langue anglaise est un plus parce que nécessaire »*. (R1)

Le DU d'orthopédie lui n'est pas imposé pour travailler dans ces 6 pharmacies-là : *« je ne l'impose pas parce que j'ai moi-même le DU, cela suffit »* (R5), *« les personnes qui viennent travailler on va les former à reconnaître quelque chose de grave ou de moins grave en orthopédie. Après il y a les labos qui dans tous les cas vont venir présenter leurs attelles, leurs genouillères, qui refont une petite formation »*. (R3)

Concernant les plannings, « on est en horaire moyen modulé qui lisse les périodes un peu plus creuses où ils ne font pas d'heures supplémentaires et les périodes de forte affluence où ils font jusqu'à 43 heures » (R1) : « sur les périodes creuses, les collaborateurs travaillent 5 jours sur 7 avec 2 jours off plus ou moins accolés, et quand on a le pic de Noël et de février ils passent à un jour off ». (R4)

#### Concernant la masse salariale

Le nombre d'employés est relié à l'amplitude horaire « vu qu'on est ouvert 7 jours sur 7, on fait un roulement c'est pour ça qu'il faut embaucher autant d'employés ». (R3)

Les titulaires proposent majoritairement des contrats CDD : « c'est presque jamais les mêmes personnes qui reviennent d'année en année, donc on propose des CDD soit été soit hiver » (R1) ou des contrats saisonniers « ce ne sont pas des CDD, il n'y a pas de prime de précarité parce qu'en fait ils sont prioritaires pour l'année d'après ». (R5)

Parmi les pharmacies ouvertes à l'année, deux pharmaciens offrent un CDI pour une voire deux personnes de leur équipe. Concernant la part de la masse salariale dans le CA, tous les titulaires ne connaissaient pas le chiffre exact.

#### **4. Discussion**

Tout d'abord, avant d'interpréter les résultats de l'enquête, il est intéressant d'identifier les limites de cette étude et les difficultés qui ont pu être rencontrées.

Comme énoncé précédemment, l'étude a été limitée géographiquement dans le domaine des 3 Vallées en Savoie. En effet, après six entretiens, les réponses étaient redondantes, il n'a donc pas été jugé nécessaire d'étendre l'étude. Cependant, ce choix a pu créer un biais de sélection et influencer les résultats dans le sens où dans d'autres stations de ski les réponses au questionnaire auraient potentiellement pu être différentes.

Au cours de cette étude, la difficulté majeure qui a été rencontrée est l'interprétation des chiffres par les pharmaciens titulaires : soit ils ne souhaitent pas divulguer les chiffres, soit ils ne les maîtrisaient pas suffisamment donc ne donnaient pas de données chiffrées. Ce manque de précision dans les réponses a donc inévitablement constitué un biais, n'ayant pas eu accès aux bilans comptables.

Toutefois, l'objectif n'était pas d'apporter des réponses précises mais de recueillir des informations afin de pouvoir analyser l'organisation et la gestion de ces pharmacies.

- **L'étude de marché**

Comme vu dans la première partie de ce travail, il est primordial pour tout acheteur d'étudier l'environnement dans lequel il souhaite s'implanter. Une station de sports d'hiver étant par définition une station touristique, les écarts de fréquentation entre les saisons haute et basse peuvent être très importants : l'enquête a montré que la population pouvait varier de 430 personnes résidentes à l'année à 25 500 personnes en hiver (R4). En effet, ce contexte touristique implique d'avoir une population permanente, mais aussi et surtout une forte capacité d'hébergement destinée à une population passagère.

Selon la typologie de l'officine étudiée, l'activité avec les résidents ne représente qu'une faible part de l'activité annuelle : dans notre enquête, elle passe en moyenne de 100% de locaux en intersaison, à 11% de locaux pour 89% de touristes en hiver.

Ce faible nombre de résidents permanents suppose un nombre limité d'officines ; c'est pourquoi, en s'implantant sur un de ces territoires, le titulaire pourra considérer qu'il n'a pas de concurrence (d'après les résultats du questionnaire, les officines à proximité n'ont « aucune influence sur la politique commerciale » (R4)) mais plutôt des relais ponctuels (« on se situe sur des marchés différents » (R4)) qu'il pourra contacter au besoin ; ceci dessine un schéma complètement différent de la concurrence inter-officine en zone urbaine.

Tout ceci fait ressortir la notion de saisonnalité qui implique des pics de fréquentation et donc des pics d'activité pour les pharmacies s'y trouvant : les résultats de l'enquête montrent un pic d'activité en hiver avec un écart tel que le nombre d'habitants est en moyenne multipliée par 27.

De plus, contrairement à une activité de ville, le nombre de prescripteurs n'est pas constant tout au long de l'année : pour un des pharmaciens interrogés par exemple, 4 médecins exercent sur la station en hiver, 1 en été et aucun en intersaison. (R3)

Ceci a un impact direct sur le CA réalisé via le nombre de prescriptions, voire même sur l'ouverture de la pharmacie : *« on est fermés l'intersaison depuis peu parce qu'une maison médicale s'est montée plus bas dans la vallée et parce que le médecin qui exerçait à l'année sur la station a arrêté, donc on n'a peu d'intérêt à rester ouvert »*. (R2)

L'enquête nous a montré que l'amplitude horaire suit aussi ces variations de fréquentation : là où une pharmacie non saisonnière pratique toujours plus ou moins les mêmes horaires tout au long de l'année, les 6 pharmacies enquêtées ont une ouverture saisonnière avec une amplitude horaire élargie en hiver (toutes sont ouvertes 7 jours sur 7 et 3 d'entre elles font des horaires continus en journée) et des horaires réduits en été ; l'intersaison 3 sont fermées.

- **Une comptabilité propre à ce rythme saisonnier**

La gestion des achats est complètement différente du mode de fonctionnement classique : pour préparer au mieux la saison et anticiper cet afflux de clientèle, les 6 pharmaciens interrogés procèdent de la même façon en commandant les gros volumes de direct en amont ; en effet, une fois la saison démarrée, le rythme est tel qu'on ne parle plus que de réassorts. Cela implique de préparer toutes les commandes et recevoir tous les commerciaux une fois par an en automne (ce qui n'est pas le cas des pharmaciens installés en ville où ils se rencontrent en moyenne tous les trimestres).

### La gestion du stock et du BFR :

De plus, qui dit gros volumes d'achat dit grosse avance de trésorerie : c'est ce qui explique qu'en début de saison le BFR soit très défavorable pour ces entreprises, là où pour une pharmacie de ville le BFR est lissé annuellement puisqu'il n'y a pas de telle avance de trésorerie justifiée par une telle variation de stock. En effet, lors des préparatifs de la saison, le stock peut atteindre, pour 2 des pharmaciens, jusqu'à 40% du CAHT, ceci dans le but d'anticiper les volumes de ventes. C'est pourquoi, lors du prévisionnel et compte tenu de cette activité saisonnière, l'acheteur devra tenir compte d'un BFR moyen, et ne pas se fier mensuellement aux normes sectorielles puisqu'une fois la saison démarrée, la trésorerie réaugmentera ce qui atténuera ce besoin de liquidités qui sera fonction de l'activité.

### La ventilation du CA :

Là où le CAHT d'une pharmacie de ville est globalement lissé sur l'année, ici l'analyse des synthèses mensuelles reflètera ces pics de fréquentation avec un chiffre différent aussi selon les semaines (vacances scolaires, inter-vacances) puisqu'il dépend du pouvoir d'achat de la clientèle, qui elle change généralement de manière hebdomadaire (*« le panier moyen varie effectivement selon les semaines et selon le remplissage de la station ; il est aussi très météo-dépendant, on ne peut pas tellement influencer là-dessus »* (R5))

La ventilation des ventes par taux de TVA montre qu'en hiver la parapharmacie et le conseil représentent la majeure partie du chiffre réalisé par ces pharmacies, la part des ventes de médicaments remboursés étant minoritaire. L'enquête révèle que le CA hors ordonnances est en moyenne de 75% par opposition aux ventes sur ordonnances qui représente en moyenne 25% du CA de ces officines. Ce qui revient à être l'opposé de la répartition des ventes courante, où classiquement une pharmacie de ville réalise 80% de son CAHT avec les prescriptions d'ordonnances (d'après le baromètre Nères 2021).

Attention toutefois lors de l'interprétation des ventes de produits à TVA 5,5% : en montagne la traumatologie étant une activité très développée, ce taux sera davantage représenté par la vente d'orthèses que par la micronutrition. (130) C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le DU d'orthopédie est conseillé par les six pharmaciens, sachant que les médecins installés en montagne sont tous spécialisés dans la traumatologie.

Il convient cependant de pondérer ces volumes de vente par la typologie de la station : chaque station de ski s'adresse à un public différent (familles, jeunes, clientèle internationale, luxe...) donc chacune de ces pharmacies aura une clientèle propre et proposera donc des gammes de produits adaptées à celle-ci, tout en gardant à l'esprit que l'orthopédie reste un tronc commun puisque toutes font de la traumatologie.

Ainsi, de la même façon que le choix du quartier en ville, le choix de la station où il s'implantera guidera le titulaire pour construire une offre commerciale et choisir un référencement le plus adapté à sa clientèle : *« on a le choix parce qu'on a beaucoup d'étrangers donc on répond au maximum à la demande »*. (R3)

#### La gestion de la trésorerie et des AACE :

Travaillant sur une courte période et étant fermées une partie de l'année, la particularité majeure de ces pharmacies réside dans le fait que la quasi-totalité du CA est réalisé pendant les cinq mois d'hiver : cinq des six pharmaciens indiquent réaliser 80 à 90% de leur CA entre décembre et avril. C'est pourquoi il est primordial d'accumuler de la trésorerie pour pouvoir couvrir les charges d'exploitation qui elles, sont annuelles (prêt bancaire, loyer de la pharmacie etc.) : *« c'est l'hiver qui sert à payer le reste de l'année donc on garde un fonds de roulement suffisant pour gérer l'année complète »*. (R1)

Une pharmacie de ville paie ses charges externes et réalise un chiffre d'affaires tous les mois, la variation de trésorerie est globalement constante au fil de l'année. Tandis que là, « *six mois d'activité doivent financer un an de frais fixes* » (R4).

D'autant plus que la quasi-totalité des pharmaciens interrogés logent leur personnel ce qui est loin d'être anodin concernant le montant des charges d'exploitation : « *par rapport à une pharmacie traditionnelle, je suis à peu près à un coût d'exploitation qui est le double* » (R4).

Donc le titulaire devra anticiper des charges externes potentiellement plus élevées qu'en ville alors qu'il réalisera le plus gros de son chiffre sur cinq mois de l'année, quand en ville le chiffre est réalisé sur douze mois.

En définitive, la gestion de la trésorerie est une vraie problématique dans le fonctionnement des saisons, c'est un vrai sujet à anticiper.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le taux de marge appliqué est bien plus élevé qu'en ville : les six pharmaciens interrogés appliquent une marge bien supérieure à 40% (« *on a six mois d'activité qui doivent financer un an de frais fixes (immobilier, informatique etc.) donc j'applique une marge supérieure à 40 pour pouvoir rouvrir la saison suivante* » (R4)).

En effet, la marge brute reflétant le bénéfice dégagé par l'entreprise, il est important qu'elle couvre les charges fixes nécessaires à l'exploitation, qui, comme détaillé précédemment, sont plus importantes que pour une pharmacie de ville.

#### La masse salariale :

Bien qu'en station de ski la rémunération proposée aux salariés suive globalement les mêmes critères qu'en ville (selon l'enquête, 3 des 6 pharmaciens offre un salaire selon l'expérience et l'ancienneté dans l'entreprise, sur la base de la grille de la convention collective), la différence notable c'est le logement qui est proposé par la plupart des six titulaires : « *j'applique la grille de la convention par contre ils sont logés intégralement (sans charge) et gratuitement donc ça revient à être plus payés* » (R4).

La masse salariale, elle, suivra le rythme des saisons en passant par exemple de 11 salariés en hiver à 3 en été voire 2 en intersaison pour le répondant R3.

En effet, la grosse amplitude horaire implique d'avoir un nombre de collaborateurs conséquent durant la saison afin notamment d'assurer le roulement des repos hebdomadaires du personnel, et un effectif moindre durant les périodes de plus faible affluence.

C'est pourquoi les six titulaires proposent majoritairement des CDD ou des contrats saisonniers, l'équipe complète n'étant pas nécessaire toute l'année.

Le titulaire sera confronté, en plus de la problématique de trouver des logements, à la problématique du renouvellement de l'équipe à chaque saison du fait de ces contrats temporaires, avec le caractère difficile et incertain du recrutement au vu du marché de l'emploi actuel. Bien que l'exercice de saison soit attractif en tant que tel et notamment pour les jeunes diplômés, le titulaire a tout intérêt à générer une bonne cohésion d'équipe et une bonne ambiance de travail s'il veut faire revenir des membres de l'équipe l'année suivante. Dans le cadre du recrutement saisonnier, il peut d'ailleurs être intéressant d'avoir des liens avec des pharmaciens de stations balnéaires qui eux, à l'inverse, ont besoin d'un grand nombre de collaborateurs en saison d'été.

A noter que la gestion du tiers-payant est aussi propre à ce fonctionnement saisonnier puisque la majorité des pharmaciens interrogés ne l'appliquent pas pour les touristes mais uniquement pour la population locale, la gestion des rejets serait trop chronophage au vu du nombre de clients, et à fortiori, du nombre de mutuelles existantes. Ceci diffère donc de l'exercice habituel où la majorité voire la totalité de la patientèle en bénéficie.

- **Une valorisation d'officine inhabituelle**

Ces officines sont particulièrement convoitées au vu du nombre limité de pharmacies de station, de la qualité de vie en montagne, de la rentabilité apparente et du faible niveau de concurrence. C'est en partie la raison pour laquelle ces pharmacies se vendent à un prix

supérieur à 100% du CAHT (d'après les cinq pharmaciens interrogés concernés par l'achat de fonds), quand la moyenne nationale indique 80-85%.

Le processus de financement, lui, se déroulera de la même façon que pour une pharmacie de ville si ce n'est qu'au vu des montants importants demandés aux organismes de crédit, l'apport demandé sera plus conséquent.

Du fait de ces particularités d'exercice, un point amène à réflexion : l'absence de médecins durant l'intersaison laisse la population locale dans un désert médical, ce qui soulève un problème d'accès aux soins. L'exemple du répondant R2 est flagrant : en intersaison aucun médecin n'est présent pour les 1 705 personnes résidentes à l'année dans la station et les villages alentours. Nous pouvons nous interroger sur la place centrale des pharmaciens de station comme professionnels de santé de premier recours. **Quelles seront les missions et services qu'ils seront amenés à développer en tant qu'acteur de santé de proximité ?**

**THÈSE SOUTENUE PAR : Léa BOTTA**

**TITRE : L'ACQUISITION D'UNE PHARMACIE D'OFFICINE DANS LE CONTEXTE PARTICULIER DES STATIONS DE SKI**

**CONCLUSION :**

Le pharmacien d'officine doit respecter un ensemble d'étapes et de procédures pour mener à bien son projet d'installation. D'abord la valorisation du fonds de commerce. Celle-ci ne pourra se faire sans une étude précise de l'environnement local, une analyse détaillée de la rentabilité de l'officine, du bail commercial et des contrats de travail en cours. Cette première étape donnera lieu à l'offre d'achat. Ensuite, le pharmacien entrepreneur devra établir un business plan qui lui permettra de convaincre ses partenaires financiers et choisir les modalités de financement les plus appropriées à son projet. Enfin, le choix de la forme juridique d'exploitation et les procédures administratives finaliseront la transaction.

Il est ainsi vivement conseillé de faire appel à des professionnels compétents et avoir un socle de connaissances solide en matière d'acquisition de fonds de commerce d'officine.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés au contexte particulier des pharmacies implantées en stations de ski. Une enquête qualitative a été réalisée auprès de six pharmaciens titulaires installés dans le domaine skiable des 3 Vallées en Savoie afin d'identifier les particularités de gestion à prendre en compte lors du projet d'acquisition.

Le questionnaire a été structuré en trois thématiques : la gestion commerciale, la gestion financière et la gestion des ressources humaines.

L'enquête révèle d'importantes variations de population au cours de l'année conduisant à un pic d'activité en hiver. Cette saisonnalité impacte inévitablement les indicateurs de gestion de l'officine à savoir la masse salariale, le chiffre d'affaires réalisé et donc le prévisionnel d'activité à construire. La majorité du chiffre d'affaires est réalisé sur cinq mois d'activité et

doit financer l'ensemble des frais annuels d'exploitation, potentiellement plus élevés qu'ailleurs en raison notamment du coût de la vie en station de ski. Les changements de rythme entraineront une gestion des achats propre à ce type d'exercice, menant à une gestion de la trésorerie difficile mais primordiale. Ces notions justifient en partie un taux de marge supérieur à celui de la moyenne nationale, d'autant plus que les prix de cession de ces pharmacies sont nettement supérieurs à ceux généralement appliqués.

Ainsi, lors de l'élaboration du prévisionnel d'activité, l'acquéreur devra tenir compte de tous ces points impactant la gestion de son officine, sans oublier les frais annexes à la dépense du fonds qui sont à prévoir lors de la première année d'exploitation.

Avant de s'installer en station de ski, il convient donc d'être averti quant aux modalités d'exercice qu'engendre cette activité saisonnière et touristique.

Par ailleurs, l'enquête indique une fluctuation du nombre de médecins installés sur ces territoires au cours de l'année. Ceci soulève un problème d'accès aux soins pour la population locale et amène à se demander **quels rôles ont-elles à jouer et quelles missions et services seront-elles amenées à développer en tant qu'acteur de santé de proximité ?**

**VU ET PERMIS D'IMPRIMER**

Grenoble, le : 19-04-2023

**LE DOYEN DE LA  
FACULTÉ DE PHARMACIE**

**M. le Pr Michel SÈVE**



**LA DIRECTRICE DE THÈSE  
Mme le Dr Béatrice BELLET**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "B. Bellet", written over a faint rectangular stamp.

**LE CO-DIRECTEUR DE THÈSE  
M. Jérôme COMBE**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "J. Combe", written over a faint rectangular stamp.

## RÉFÉRENCES

1. La régulation du réseau des pharmacies d'officine.
2. Démographie des pharmaciens : Panorama au 1er janvier 2022 [Internet]. CNOP. [cité 23 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-actualites/demographie-des-pharmaciens-panorama-au-1er-janvier-2022>
3. L'analyse stratégique : Définition et utilité [Internet]. [cité 21 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-strategique/>
4. La liste des documents utiles pour effectuer les diagnostics de l'entreprise à reprendre | Bpifrance Création [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/reprendre-entreprise-etapes/diagnostiquer-evaluer/liste-documents-utiles-effectuer>
5. Le bilan [Internet]. [cité 21 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/bilan>
6. Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : définition, calcul et analyse [Internet]. Expert-Comptable en ligne. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-de-roulement-bfr.html>
7. CGP Experts comptables. Statistiques professionnelles de la pharmacie. 2022.
8. Les principales mesures de la loi de modernisation de l'économie [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/cedef/loi-de-modernisation-economie-lme>
9. Article L441-10 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000038414392?etatTexte=VIGUEUR](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038414392?etatTexte=VIGUEUR)
10. Le compte de résultats [Internet]. [cité 21 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/compte-resultats>
11. Création BF. Comprendre et calculer les soldes intermédiaires de gestion pour améliorer sa rentabilité | Bpifrance Création [Internet]. [cité 21 avr 2023]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/gerer-piloter-lentreprise/piloter-gerer-son-entreprise/comprendre-calculer-soldes>
12. EBE (Excédent Brut d'Exploitation) : définition, calcul et ratios [Internet]. Expert-Comptable en ligne. [cité 11 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.l-expert-comptable.com/a/532719-ebe-excedent-brut-d-exploitation-definition-calcul-et-ratios.html>
13. Contrat de bail commercial [Internet]. [cité 3 avr 2022]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23927>
14. Destination des lieux dans un bail commercial : quels sont les enjeux ? [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/immobilier-patrimoine/destination-lieux-bail-commercial/>
15. BAUMANN SBA. Fonds de commerce - Définition [Internet]. Dictionnaire Juridique. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/fonds-de-commerce.php>
16. Article L145-4 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000037667139](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037667139)
17. Goldstein S. Clause d'indexation : définition et conditions de validité [Internet]. LegalPlace. 2016 [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.legalplace.fr/guides/clause-indexation-bail-commercial/>
18. Clause Recette [Internet]. DJS Avocats. [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://djs-avocats.com/dictionnaire-juridique/clause-recette/>

19. Article L145-10 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000031012837](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031012837)
20. Article L145-14 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006221741](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006221741)
21. Qu'est-ce que l'objet social ? [Internet]. Expert-Comptable en ligne. [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.l-expert-comptable.com/a/534243-qu-est-ce-que-l-objet-social.html>
22. Achat d'un fonds de commerce : comment ça marche ? [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/achat-fonds-de-commerce>
23. Article L145-46-1 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000045212563/2022-05-03](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000045212563/2022-05-03)
24. Article L1224-1 - Code du travail - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006900875](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006900875)
25. <https://www.webcd.fr>. Définition fonds de commerce - Gouache Avocats [Internet]. [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.gouache.fr/www.gouache.fr/lexique-fonds-de-commerce-avocat-gouache.html>
26. Article L141-5 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006220637/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006220637/)
27. Estevao A. La clientèle, élément essentiel du fonds de commerce [Internet]. Geolocaux. 2021 [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://blog.geolocaux.com/clientele-fonds-commerce/>
28. La Charte ANIP [Internet]. Anip. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.anip.fr/charte-anip/>
29. Article 719 - Code général des impôts - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000019291809](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019291809)
30. Comment calculer les droits d'enregistrement lors d'une mutation de fonds de commerce ? [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F32581>
31. [contact@agefcourtage.fr](mailto:contact@agefcourtage.fr). AGEF Finance Courtage [Internet]. AGEF Finance Courtage. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.agefcourtage.fr/blog/frais-avocat-achat-fonds-commerce>
32. Article 4 - Décret n°78-262 du 8 mars 1978 portant fixation du tarif des notaires - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006924046/2005-01-01](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006924046/2005-01-01)
33. Séquestre du prix de cession lors d'une vente de fonds de commerce : ce qu'il faut savoir | Credo Avocat [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.credoavocat.fr/sequestre-du-prix-de-cession-lors-dune-vente-de-fonds-de-commerce-ce-quil-faut-savoir/>
34. DISLE C. Analyse courante en comptabilité, cours de 5ème et 6ème année officine. 2021.
35. Pouzaud F. Les clés pour bien choisir son officine: du projet d'installation à la pharmacie qui vous convient. 2e éd. Puteaux: « Le Moniteur des pharmacies » éditions; 2020. (Les essentiels du pharmacien).
36. USPO. Déclaration du chiffre d'affaires - Circulaire. 2022.
37. Décret n° 2021-1720 du 20 décembre 2021 relatif aux conditions d'appréciation de l'activité des officines de pharmacie. 2021-1720 déc 20, 2021.
38. USPO. Officines Avenir n°19. 2018.
39. Contrat de société : Guide sur les conditions de validité [Internet]. <https://partiels->

- droit.com/. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://partiels-droit.com/contrat-de-societe/>
40. Article 1832 - Code civil - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006444041/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006444041/)
41. BAUMANN SBA. Affectio societatis - Définition [Internet]. Dictionnaire Juridique. [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/affectio-societatis.php>
42. Article 1844-1 - Code civil - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006444158/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006444158/)
43. admin. Contribution aux pertes : tout savoir en 5 min [Internet]. Beaubourg Avocats. 2021 [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://beaubourg-avocats.fr/contribution-aux-pertes/>
44. Facon P. Créer une entreprise en nom propre ou en société ? [Internet]. Le coin des entrepreneurs. 2018 [cité 21 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/creation-dentreprise-en-nom-propre-ou-en-societe/>
45. L'entreprise individuelle (EI), un statut pour créer une entreprise facilement [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/statut-entreprise-individuelle>
46. Le nouveau statut d'entrepreneur individuel [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/cedef/entrepreneur-individuel>
47. Article L221-1 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006222461](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006222461)
48. Article L221-13 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000039260285](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000039260285)
49. Qu'est-ce qu'une clause d'agrément ? [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/cession-de-titres/clause-agrement/>
50. Clermont T. Société de personnes et société de capitaux : les 5 différences [Internet]. Le coin des entrepreneurs. 2021 [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/differences-societe-de-personnes-et-societe-de-capitaux/>
51. Impôt sur les sociétés : entreprises concernées et taux d'imposition [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23575>
52. Création BF. SEL - Société d'exercice libéral | Bpifrance Création [Internet]. [cité 21 avr 2023]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/entreprendre-a-plusieurs/sel-societe-dexercice-liberal>
53. Article R5125-15 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000027510119](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027510119)
54. Article R5125-19 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000027510106](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027510106)
55. Composition du capital social d'une société d'exercice libéral de pharmacie – L'appel expert [Internet]. [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.lappelexpert.fr/question-juridique/affaires/composition-du-capital-social-d-une-societe-d-exercice-liberal-de>
56. Goldstein S. Société d'exercice libéral : les 4 différentes formes de SEL [Internet]. LegalPlace. 2021 [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.legalplace.fr/guides/societe-exercice-liberal/>
57. Ordre National des Pharmaciens. Démographie des pharmaciens - Panorama au 1er janvier 2021. 2021.
58. Article R5125-18-1 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov

- 2022]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000034254023](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000034254023)
59. Article R5125-17 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000027510115](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027510115)
60. Article R5125-18 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 12 nov 2022]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000027510111](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027510111)
61. Facon P. La holding : Définition, création et avantages d'une société holding [Internet]. Le coin des entrepreneurs. 2012 [cité 10 avr 2023]. Disponible sur:  
<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/la-holding/>
62. Impôt sur le revenu d'un professionnel [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/N23456>
63. Clermont T. Impôt sur le revenu (IR) : avantages et inconvénients [Internet]. Le coin des entrepreneurs. 2019 [cité 13 nov 2022]. Disponible sur:  
<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/avantages-inconvenients-ir-impot-revenu/>
64. Impôt sur les sociétés : entreprises concernées et taux d'imposition [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23575>
65. Facon P. Impôt sur les sociétés (IS) : avantages et inconvénients [Internet]. Le coin des entrepreneurs. 2016 [cité 13 nov 2022]. Disponible sur:  
<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/impot-sur-les-societes-avantages-inconvenients/>
66. Comment réussir son business plan ? [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur:  
<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/reussir-business-plan>
67. Le business plan, outil opérationnel de votre stratégie d'entreprise [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-plan>
68. Comment définir le positionnement stratégique de l'entreprise ? | Bpifrance Création [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/comment-definir-positionnement-strategique-lentreprise>
69. Le mapping concurrentiel [Internet]. Le Blog du Dirigeant. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.leblogdudirigeant.com/le-mapping-concurrentiel/>
70. Qu'est-ce que le marketing mix | BDC.ca [Internet]. [cité 11 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/marketing-mix>
71. Le mix marketing, des actions pour gagner des clients | Bpifrance Création [Internet]. [cité 11 nov 2022]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/developper-lactivite-son-entreprise/ce-quit-faut-savoir/mix-marketing-actions-gagner>
72. CHASSAVA G. Plan de financement et étude prévisionnelle - Conseiller en gestion financière OCP. 2022.
73. Nombre d'adjoints à l'officine : les modalités de la déclaration sont précisées - Communications - Ordre National des Pharmaciens [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Nombre-d-adjoints-a-l-officine-les-modalites-de-la-declaration-sont-precisees>
74. C'est quoi un planning prévisionnel ? - Yumens [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.yumens.fr/objectif/creation-site/cpw/projet/planification/previsionnel/>
75. Création BF. Apports en société | Bpifrance Création [Internet]. [cité 10 avr 2023]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/choix-du-statut-generalites/apports-societe>
76. Succession H. Qu'est-ce qu'une avance sur héritage ? [Internet]. Héritage

- Succession. 1669330800 [cité 7 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.heritage-succession.com/>
77. Sandt C. Tout savoir sur la soulte dans le cadre d'une succession [Internet]. Apirem. 2022 [cité 7 avr 2023]. Disponible sur: <https://apirem.fr/tout-savoir-sur-la-soulte-dans-le-cadre-d-une-succession/>
78. Article 1 - Décret n°92-704 du 23 juillet 1992 pris pour l'application de l'article 14 de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé - Légifrance [Internet]. [cité 12 avr 2023]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006919608](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006919608)
79. Les obligations convertibles en actions : Définition et intérêt [Internet]. [cité 12 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdudirigeant.com/obligations-convertibles/>
80. Aide à la création ou à la reprise d'une entreprise (Acre) [Internet]. [cité 12 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11677>
81. Aide à la reprise ou à la création d'entreprise (Arce) [Internet]. [cité 12 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15252>
82. Conseil juridique [Internet]. CCI Paris Ile-de-France. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/creation-entreprise/aides-creation/acquisition-fonds-commerce-droits-enregistrement-reduits>
83. Création ou reprise d'entreprise : comment obtenir un prêt pour financer votre projet ? [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/pre-banque-creation-reprise-entreprise>
84. Article 2355 - Code civil - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006448924/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006448924/)
85. Article L142-2 - Code de commerce - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006220989](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006220989)
86. Article 1905 - Code civil - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006445025?init=true&page=1&query=article+1905&searchField=ALL&tab\\_selection=all](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006445025?init=true&page=1&query=article+1905&searchField=ALL&tab_selection=all)
87. Emprunts : quels sont les différents types de taux ? [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/emprunts-differents-types-taux>
88. Crédit : à quoi correspond le taux annuel effectif global (TAEG) ? [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/taux-annuel-effectif-global-TAEG>
89. Les aspects financiers de l'achat d'une pharmacie [Internet]. POD. [cité 15 avr 2022]. Disponible sur: <https://www.pod.fr/acheter-vendre-officine-pharmacie/les-aspects-financiers-de-l-achat-d-une-pharmacie/>
90. Comprendre le TAEA [Internet]. Guide du Crédit. [cité 18 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.guideducredit.com/assurance-pre-immobilier/taux/taea.php>
91. Section 5 : Informations mentionnées dans le contrat (Articles R312-10 à R312-14) - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000032807426>
92. Article L5125-8 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000036408395](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408395)
93. Article L5125-2 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006690017](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006690017)
94. Article L4221-1 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur:

[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000021503741](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000021503741)

95. Sous-section 1 : Suspension temporaire du droit d'exercer pour infirmité ou état pathologique (Articles R4221-15 à R4221-15-3) - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000028991852>

96. La promesse de vente et le compromis de vente | Notaires de France [Internet]. 2019 [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.notaires.fr/fr/immobilier-fiscalite/achat-et-vente-les-etapes/la-promesse-de-vente-et-le-compromis-de-vente>

97. La promesse de vente de sa pharmacie [Internet]. POD. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.pod.fr/acheter-vendre-officine-pharmacie/la-promesse-de-vente-de-sa-pharmacie/>

98. Article 1684 - Code général des impôts - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000031817327/2016-06-13](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031817327/2016-06-13)

99. Article L4222-1 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006689069/2007-03-27](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006689069/2007-03-27)

100. L'inscription au tableau - Nos missions - Ordre National des Pharmaciens [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/Nos-missions/L-examen-de-la-capacite-a-exercer-la-pharmacie/L-inscription-au-tableau>

101. Création et vie d'une officine [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/exercice-professionnel/exercice-officine/creation-vie-officine-0>

102. Article R4222-2 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000022035468/2011-09-06](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000022035468/2011-09-06)

103. Article L4112-3 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000021503619](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000021503619)

104. Répertoire RPPS [Internet]. esante.gouv.fr. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur: <https://esante.gouv.fr/produits-services/repertoire-rpps>

105. Convention nationale [Internet]. [cité 11 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/textes-referance/textes-conventionnels/convention-nationale>

106. Création et vie d'une officine [Internet]. [cité 11 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/exercice-professionnel/exercice-officine/creation-vie-officine-0>

107. Cartes de Professionnels de Santé [Internet]. esante.gouv.fr. [cité 11 nov 2022]. Disponible sur: <https://esante.gouv.fr/produits-services/cartes-de-professionnels-de-sante>

108. Article L5125-21 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000036408539](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408539)

109. Les démarches à réaliser avant de créer ma société | Bpifrance Création [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/demarches-a-realiser-creer-ma-societe>

110. Ouvrir une société : les étapes à suivre pour une création réussie [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/creer-sa-societe/>

111. Publication dans un journal d'annonces légales (JAL) : comment faire ? [Internet]. [cité 8 nov 2022]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31972>

112. SIREN, SIRET, APE... tout savoir sur les numéros d'identification des entreprises [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur:

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/numeros-identification-entreprise>

113. Article R4222-4 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000020953814](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000020953814)

114. pharmacies.fr LM des. Grille des salaires - Le Moniteur des pharmacies.fr [Internet]. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur:  
<https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/emploi/grille-des-salaires/consulter-la-grille.html>

115. Convention collective nationale de la pharmacie d'officine du 3 décembre 1997. Etendue par arrêté du 13 août 1998 (JO du 8 septembre 1998).

116. Pharmacien titulaire d'officine - Les pharmaciens - Ordre National des Pharmaciens [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur:  
<https://www.ordre.pharmacien.fr/Les-pharmaciens/Le-metier-du-pharmacien/Fiches-metiers/Officine/Pharmacien-titulaire-d-officine>

117. Article L3132-3 - Code du travail - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000020967733](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000020967733)

118. Article L3132-25 - Code du travail - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000031013500](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031013500)

119. Article R3132-20-1 - Code du travail - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000035383323](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035383323)

120. Article R3132-20 - Code du travail - Légifrance [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000031213135](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031213135)

121. Travail du dimanche : ce que dit le code du travail [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur: [https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail/article/le-travail-du-dimanche?TSPD\\_101\\_R0=087dc22938ab2000957b9b5588226698ad00e4a4e677eae513ef318b5b64c5dc953fb2dbfa75d31808d8a3386714300091e1829f8f5f853b1ed1dd46ba264409a3fae21031fcdf5314f91b47b547458e57fb4c0085192a2a0e3cb67baf79569d](https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail/article/le-travail-du-dimanche?TSPD_101_R0=087dc22938ab2000957b9b5588226698ad00e4a4e677eae513ef318b5b64c5dc953fb2dbfa75d31808d8a3386714300091e1829f8f5f853b1ed1dd46ba264409a3fae21031fcdf5314f91b47b547458e57fb4c0085192a2a0e3cb67baf79569d)

122. Article L5125-20 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006690046/2009-07-23](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006690046/2009-07-23)

123. Article L5125-22 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006690048/2009-07-23](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006690048/2009-07-23)

124. Article 1er - Avenant du 9 avril 2008 portant révision de l'accord du 23 mars 2000 relatif à la réduction du temps de travail - Légifrance [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/article/KALIARTI000019385249#KALIARTI000019385249](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/article/KALIARTI000019385249#KALIARTI000019385249)

125. Registre unique du personnel : quelles sont vos obligations ? [Internet]. [cité 10 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/registre-unique-personnel>

126. Qu'est-ce que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ? [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F35360>

127. Combien coûte une assurance ? (Mise à jour 2022) [Internet]. Coover. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur: <https://www.coover.fr/assurance-multirisque-professionnelle/metiers/pharmacie>

128. Entreprises, vous avez l'obligation de proposer une mutuelle de santé à vos salariés [Internet]. [cité 13 nov 2022]. Disponible sur:  
<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/mutuelle-entreprise-obligatoire->

complementaire-sante

129. Réaliser une étude qualitative : définitions et techniques [Internet]. [cité 26 janv 2023]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/marketing/etude-qualitative.htm>

130. Article 278-0 bis - Code général des impôts - Légifrance [Internet]. [cité 23 avr 2023]. Disponible sur:

[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000046869157](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000046869157)

## LISTE DES ANNEXES

### ANNEXE n°1 – Exemple de TSIG

<b>CHIFFRE D'AFFAIRES H.T.</b>
Ventes de marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues
<b>MARGE COMMERCIALE</b>
+ Production vendue (biens et services) +/- Production stockée + Production immobilisée
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>
- Matières premières - Sous-traitance (directe)
<b>MARGE BRUTE DE PRODUCTION</b>
<b>MARGE BRUTE TOTALE</b>
- Autres Achats et Charges Externes (AACE)
<b>VALEUR AJOUTÉE</b>
+ Subventions d'exploitation - Impôts, taxes et versements assimilés - Salaires et traitements - Charges sociales - Cotisations TNS
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>
+ Reprises sur dépréciations, provisions, amortissements + Transferts de charges d'exploitation + Autres produits d'exploitation - Autres charges d'exploitation - Dotations amortissements et dépréciations
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>
+ Produits financiers - Charges financières
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>
+ Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles - Participation des salariés - Impôts sur les bénéfices (IS)
<b>RÉSULTAT NET</b>

## ANNEXE n°2 – Exemple de diagramme de Gantt appliqué au projet d'acquisition

### PROJET ACQUISITION PHARMACIE DE STATION DE SKI

DIRECTEUR DE PROJET : L. BOTTA

Date finale : 31/08/2023

Date de démarrage : 01/09/2022

+

TÂCHES	PHASE 1			PHASE 2			PHASE 3			PHASE 4			PHASE 5		
	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7	MOIS 8	MOIS 9	MOIS 10	MOIS 11	MOIS 12	MOIS 13	MOIS 14	MOIS 15
<b>étude de la pharmacie actuelle</b>															
Étude de marché															
Étude comptable et <b>valorisation de l'officine</b>															
Étude du bail commercial + contrats du vendeur															
Signature du compromis de vente															
<b>Définir la stratégie commerciale et fiscale</b>															
Choix de la forme juridique															
Analyse financière prévisionnelle															
Définir le positionnement stratégique															
<b>Financement de l'achat</b>															
Constitution de l'apport															
Constitution du dossier de prêt + demande de crédit bancaire															
Signature de l'acte définitif de vente															
<b>Procédures administratives</b>															
Création de la société															
Inscription personnelle et de la société à l'Ordre															
Enregistrement à la caisse d'AM															
Choix des divers prestataires et souscriptions contrats															
Organisation des ressources humaines															
<b>Mesure de la performance par indicateurs</b>															

## ANNEXE n°3 – Questionnaire de l'enquête

Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie - Thèse d'exercice – Botta Léa  
Acquisition d'une pharmacie d'officine dans le contexte particulier des stations de ski

### QUESTIONNAIRE Les particularités de gestion de pharmacie d'officine en contexte de station de ski

#### **INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA PHARMACIE**

- Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?
- Dans quelle tranche d'âge situez-vous (15-29 ans, 30-44 ans, 45-59 ans, 60-74 ans, >75 ans) ?
- Comment est constituée votre équipe officinale (taille, poste) ?
- Dans quelle tranche de chiffre d'affaire se situe votre pharmacie ?
  - < 500 K€ ; entre 500 K€ et 1 M€ ; entre 1 et 2 M€ ; entre 2 et 3 M€ ; > 3 M€ ?
- Quelle est la répartition moyenne de votre chiffre d'affaire par taux de TVA ?
- Sur la station, quel est le nombre d'habitants à l'année ?  
Combien y a-t-il de lits disponibles sur la station ?

#### **PARTIE 1 : GESTION COMMERCIALE**

##### Concernant l'environnement médical et paramédical :

- Êtes-vous membre d'un CPTS ? D'une MSP ?
- Comment se passe la collaboration avec les professionnels de santé et paramédicaux sur le terrain ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- Combien de médecins exercent dans la station ?  
Quelles sont leurs spécialités ?

##### Concernant l'environnement concurrentiel :

- Qui sont vos concurrents ? A quelle distance se trouve la pharmacie la plus proche ?
- En quoi la présence de cette pharmacie influence votre politique commerciale ?

##### Concernant la permanence pharmaceutique :

- Quels sont vos horaires d'ouverture au cours de l'année (été, hiver, intersaison, 7j/7) ?
- Quelle est la fréquence de vos livraisons par le grossiste répartiteur ?
- Faites-vous partie d'un système de garde ? Si oui, comment est-il organisé ?

Concernant l'activité saisonnière :

- D'où viennent vos clients (locaux, touristes) ?
- En pourcentage, que représente en moyenne la clientèle touristique dans votre officine (en hiver, en intersaison et en été) ?
- Et parmi cette clientèle touristique, quel est le pourcentage moyen de clients étrangers ?
- Comment évolue votre CA en fonction des différentes périodes de l'année (fréquentation, panier moyen) ?

Concernant votre référencement :

- Quels sont vos critères de sélection pour le choix des gammes ?
- Si on s'intéresse seulement au marché des pastilles pour la gorge, combien proposez-vous de références ?

## **PARTIE 2 : GESTION FINANCIÈRE**

Concernant votre politique d'achat :

- Comment gérez-vous vos achats au cours de l'année (période, volume, livraisons) ?
- Quel est votre montant de stock par rapport au chiffre d'affaire ?  
Comment varie votre stock au cours de l'année ?
- Comment fixez-vous vos prix de vente ?  
Votre taux de marge est-il inférieur ou supérieur à 40% ?
- Adhérez-vous à un groupement national ou à un groupement local informel ? Pourquoi ?

Concernant la gestion de votre budget :

- Comment gérez-vous votre trésorerie au cours de l'année (variations d'activité) ?
- Est-ce que vous appliquez le tiers payant ?
  - Si oui, le gérez-vous en interne ou faites-vous appel à une société extérieure ?
  - Si non, pourquoi ?

Concernant la partie économique et juridique :

- Pouvez-vous me dire à quel pourcentage du chiffre d'affaire avez-vous acheté votre pharmacie (< ou > 100% du CA) ?
- Êtes-vous propriétaires des murs ou uniquement du fonds de commerce ?  
Quel est le montant du loyer (% du CA) ?
- Quelle forme de société exploite l'officine ?

### **PARTIE 3 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

#### Concernant le recrutement :

- Appliquez-vous la grille de la convention collective ou proposez-vous une rémunération plus élevée (rythme soutenu, difficultés de recrutement) ?
- Imposez-vous une formation particulière (DU d'orthopédie ? Langue(s) parlée(s) ?) ?
- Logez-vous votre personnel ?
  - Si oui : que représentent ces locations dans votre CA ?
  - Si non : proposez-vous une prime de logement ?
- Quel rythme de travail proposez-vous à vos employés (jours travaillés/semaine) ?

#### Concernant la masse salariale :

- Que représente la masse salariale par rapport à votre chiffre d'affaire ?
- Le nombre d'employés est-il constant ou varie-t-il au cours de l'année ?
- Quel type de contrat proposez-vous à vos assistants (2 CDD/an ? CDI ?) ?

### **CONCLUSION**

Un mot pour résumer les particularités de l'exercice officinal en station de ski ?



# Serment de Galien



« Je jure en présence des Maîtres de la Faculté, des Conseillers de l'Ordre des Pharmaciens et de mes condisciples :

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

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

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

**Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses. Que je sois couvert(e) d'opprobre et méprisé(e) de mes confrères si j'y manque ».**

Mme Léa BOTTA

## **L'ACQUISITION D'UNE PHARMACIE D'OFFICINE DANS LE CONTEXTE PARTICULIER DES STATIONS DE SKI**

### **RÉSUMÉ :**

L'acquisition d'un fonds de commerce de pharmacie d'officine est un investissement considérable, tant financier que personnel. Pour mener à bien son projet, l'acquéreur devra faire preuve de beaucoup de travail, de rigueur et de motivation.

En plus d'un socle de connaissances indispensable à avoir en matière d'acquisition d'officine, il lui sera vivement conseillé de s'entourer de professionnels compétents qui l'accompagneront et le guideront dans ses prises de décisions.

Cette thèse reprend chaque étape du projet d'installation, depuis l'étude de marché jusqu'à la signature de l'acte définitif de vente, en passant par la recherche de financement et le choix du montage juridique le plus adapté.

Nous nous sommes intéressés au fonctionnement des pharmacies de stations de ski afin d'identifier les particularités de gestion à prendre en compte lors du projet d'acquisition.

Une enquête qualitative a été réalisée auprès de six pharmaciens titulaires installés dans le domaine skiable des 3 Vallées en Savoie.

L'analyse thématique des entretiens montre que toute la gestion de ces officines est affectée par la saisonnalité. Les importantes variations de population impactent le chiffre d'affaires réalisé, la masse salariale et le prévisionnel d'activité à construire. La majorité du chiffre d'affaires est réalisé durant la saison d'hiver et doit couvrir des charges d'exploitations annuelles et potentiellement plus élevées qu'ailleurs, ce qui explique notamment un taux de marge supérieur à la moyenne. Ceci conduit à une gestion des achats et de la trésorerie propres à cette activité saisonnière.

Avant de s'installer en station de ski, le pharmacien devra être avisé quant à ces modalités d'exercice et tenir compte de toutes ces notions lors de l'élaboration du business plan.

Toutefois, la fluctuation du nombre de médecins en station de ski soulève un problème d'accès aux soins pour la population locale. Quelles missions et services ces pharmacies seront-elles amenées à développer en tant qu'acteur de santé de proximité ?

**MOTS-CLÉS :** acquisition de fonds de commerce, étude géomarketing, comptabilité, statut juridique, business plan, financement, stations de ski, saisonnalité.

**SPÉCIALITÉ :** Officine