



HAL
open science

Stratégies d'acquisition : acheter une officine avec un projet entrepreneurial ?

Juliette Chossat

► **To cite this version:**

Juliette Chossat. Stratégies d'acquisition : acheter une officine avec un projet entrepreneurial?. Sciences pharmaceutiques. 2023. dumas-04245022

HAL Id: dumas-04245022

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04245022>

Submitted on 16 Oct 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

Année : 2023

**STRATÉGIES D'ACQUISITION : ACHETER UNE OFFICINE
AVEC UN PROJET ENTREPRENEURIAL ?**

THÈSE
POUR LE DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE
SPÉCIALITÉ : OFFICINE

SOUTENUE PUBLIQUEMENT À LA FACULTÉ DE PHARMACIE DE GRENOBLE
Le 06/10/2023

Par Mme Juliette CHOSSAT

[Données à caractère personnel]

DEVANT LE JURY COMPOSÉ DE :

Président du jury :

M. le Pr Benoît ALLENET

Membres :

M. le Dr Louis Marie RENAUD (directeur de thèse)

M. Jérôme COMBE (tuteur universitaire)

M. Silvain GUARRAGI

L'UFR de Pharmacie de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires ; 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	JÉAN	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	JÉAN		
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 CIOCK	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

STATUT	NOM	PRÉNOM	LABORATOIRE	HDR
PRCE	FITE	ANDRÉE	-	
MCU-PH	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	GÈZE	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

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	WOUESSIDJEWE	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 du jury, Monsieur le Professeur Benoît ALLENET,

Pour me faire l'honneur de présider ce jury de thèse. Merci pour les enseignements apportés pendant ces six années où l'écoute et la posture priment

À Jérôme COMBE,

Pour avoir accepté de m'accompagner durant ma thèse et pour l'aide que vous m'avez apportée. Merci de m'avoir donné envie d'en apprendre plus sur le management, la gestion et les bases fondamentales du titulariat.

À Louis-Marie Renaud,

Pour avoir accepté de diriger ma thèse.

Je vous remercie de m'avoir donné la chance de travailler dans votre pharmacie, de m'avoir enseigné le métier de pharmacien titulaire et de m'avoir convaincu que bientôt mon tour viendra. Merci pour la confiance que vous m'offrez.

À l'équipe de la Pharmacie de Combloux,

Pour son accueil irréprochable.

À grande Brigitte pour son expérience et nos goûters à 16h30 pétante, à petite Brigitte pour sa bienveillance et sa gentillesse, à Carine pour sa bonne humeur et son accent du Sud, à Gaëlle pour nos apéros, les midis biotope et son soutien, à Laura pour son humour et son professionnalisme, à Alix pour la soirée 5 Rues et ses idées écoresponsables, à Chloé pour notre co-diplôme et pour nos matching outfits, à Tom et Élise pour avoir accepté d'être mes cobayes de pédagogie.

Merci pour tout, vous me manquez.

À Marion et l'équipe de la Pharmacie du Rondeau,

Pour l'expérience que vous m'avez apportée.

À Hélène et l'équipe de la Pharmacie Dubois,

Pour ces deux étés merveilleux à vos côtés. Vous m'avez convaincu que la pharmacie dont je rêve est une pharmacie saisonnière.

À Laurent et l'équipe de la Pharmacie de l'Île Verte,

Pour m'avoir accueillie pendant mes stages.

Aux intervenants ayant participé à l'étude,

Merci d'avoir accepté de me rencontrer et d'avoir pris le temps de répondre à mon enquête.

À mes parents,

Pour leur amour inconditionnel et les valeurs qu'ils m'ont inculquées. Aujourd'hui, je vous dois tout.

Maman,

Merci d'être celle que tu es, tu représentes pour moi le modèle qu'une femme peut être dans sa vie. Ton sourire encre sur ton visage malgré les épreuves éclaire nos vies. Merci d'avoir été ma maman adorée. Merci pour tes corrections et les heures passées sur la thèse.

Papa,

Merci pour ton optimisme inébranlable. Merci pour notre complicité et nos fous rires. Merci d'avoir été un si bon père, prévenant et à l'écoute. J'espère donner la même éducation à mes enfants plus tard.

Je vous aime et je vous aimerai toute ma vie.

À Mamie et Papy,

Merci pour tous les moments passés ensemble.

À Mamili,

Pour ses talents de couture et les robes qu'elle m'a faites.

À Guillaume,

Merci pour cette année, merci pour les randonnées dans la neige, les fondues en van, les burgers et sushi maison. Merci de regarder DNA avec moi. Merci pour ton soutien, tu as été un pilier durant cette année pas toujours facile.

Aux Célibatantes,

Vous avez illuminé ses années d'études. Entre week-ends, cafés et soirées vous avez rendu ces dernières années magiques. Vous êtes devenues des amies pour la vie. Vous êtes, chacune à votre façon, des femmes fortes et intelligentes. Continuez de croire en vous et de réaliser vos rêves. Merci pour tout, je vous aime.

À Bege,

Merci pour nos discussions infinies, nos audios de dix minutes, nos soirées film et nos fous rires. Merci pour notre complicité. Le week-end à Nissa la Bella restera ma plus belle virée à vélo et le trail à Val Tho notre idée la plus bizarre. Tu es une amie si chère à mes yeux et une merveilleuse personne.

À Caroline, mon binôme d'étude.

Merci pour ces sept années partagées ensemble. Merci pour notre année en semi-coloc, merci pour tes livraisons de viennoiseries, merci pour les retours de Sono, merci d'avoir été là pendant toutes ces années. Notre voyage à Rome, nos week-ends au ski, nos moments à l'océan sont des souvenirs précieux. Ce n'est que le début.

À Pema,

Pour nos (trop) nombreuses virées en voiture. Merci d'avoir été mon amie depuis si longtemps, merci pour nos soirées bancales, pour nos discussions interminables, pour nos fous rires en P1 et pour tes photos. Merci pour ce sunset au col de Porte, il restera à jamais gravé dans ma mémoire.

À Coline,

Pour notre été à l'océan. Tu as été ma plus folle rencontre, merveilleuse, spontanée, marrante, tu as fait de cet été 2021 un souvenir inoubliable. Merci pour les dodos dans Titine, merci pour les randos sous la pluie, merci pour avoir sauvé mon pied en Grèce, merci pour les salades préparées avec amour, merci pour tout.

À Cici,

Pour les nombreux goûters et apéros. Merci pour ces sessions de révisions confinées, merci pour les bastilles, merci pour les raclettes. Merci pour nos audios et nos messages. Pédoncule restera à jamais mon mot préféré et « je suis content c'est le printemps » ma chanson good mood. Bon voyage ma Cic.

À Lauriane,

Pour être une femme aussi spontanée. Merci pour les pauses interminables, pour les soirées chez toi et pour nos moments de rire si nombreux. (Pas) merci pour la BU en P1.

À Béré,

Merci d'être une si belle personne : affectueuse et dévouée pour tes amies. Merci d'être si joyeuse à longueur de temps. Merci pour les RPB, ces weekends sont des souvenirs merveilleux.

À Elsa,

Pour sa franchise. Merci d'être la grande gueule du groupe mais avec un cœur encore plus grand.

À Julie,

Pour son rire communicatif, pour ses story au Népal qui m'ont fait rêver en stage. Merci d'être un petit soleil.

À Élis,

Pour sa folie, merci pour les cocas et pour la virée à l'océan. Tu auras toujours un bronzage incroyable et j'admets que ton déguisement était vraiment le plus beau aux RPB.

À Emma,

J'espère qu'un jour on le fera ce voyage humanitaire. Merci pour les nombreuses invitations à Samoens, j'espère encore pouvoir venir. Merci pour les soirées crêpes, raclettes et vin.

À Ilona,

Pour avoir partagé un petit bout de l'aventure Santé Pub avec moi. Merci pour ta bonne humeur.

À Florence et Bérangère,

Pour leur accueil et les nombreux repas. Merci d'avoir été ma sœur et ma mère grenobloises.

À Paul,

Pour notre amitié. Merci pour les virées en montagne, les apéros, les sorties skis, les restos menu du jour. Merci d'être un meilleur ami si débile. Pas merci pour m'avoir battu à la flèche et au KL à la Flégère, on remet ça cette année.

À Chloé,

Pour nos retrouvailles semestrielles autour d'une bière, j'espère qu'on continuera longtemps. Tout a commencé avec des debriefs de Grey's Anatomy les vendredis matin au lycée. Aujourd'hui, tu es médecin et tu seras fabuleuse dans ce rôle. Merci d'avoir été là.

À Ines,

Merci d'être cette amie folle, rigolote, toujours souriante et pétillante. Merci pour tes danses endiablées, ton humour et ta joie de vivre. Sois toujours comme tu étais à ton retour de Bolivie, l'extrême bonheur te va si bien.

À Antho,

Pour notre 5AHU partagée, merci pour les mercredis à l'accueil, merci pour les cafés au relai H. Merci pour tous les dessins, merci pour les rigolades, merci pour les connaissances officinales. Merci d'avoir appris le second degré.

À Melin,

Pour ses pas de danse, son humour et sa répartie. J'espère voir ton déhanché encore longtemps. Merci de nous avoir fait rire pendant toutes ces années.

À la team Management,

Merci pour les fous rires, les cafés, les révisions absolus et pour notre chanson. Pas merci pour la véto. J'ai hâte d'écouter dernière danse avec vous.

À PE, Agathe et Alex, le quatuor caturige.

Merci d'avoir été de si bons copains, nos retrouvailles à Chorges me manquent. De la petite section à la fin des études, une page se tourne.

À Flore,

Mon Chrabouillou préféré. Pour nos week-end aux Orres, nos vacances à Majorque, nos apéros et nos soirées. Et pour tous les moments à venir.

À Degril,

Pour les messages quotidiens pendant la P1, tu as contribué à ma réussite.

À Cassou,

Pour nos deux années folles en P1, tu as rendu ces années bien meilleures que ce qu'elles auraient dues être.

À toutes les personnes que j'ai croisées lors de mes études,

Merci d'avoir égayé ma vie universitaire, vous avez tous participé à mon bonheur et je vous en remercie.

À Xavier et Edith,

Pour leur correction d'un œil de banquier.

À Sylvie, Babs, Hélène et Michou, Carole et Christophe, Pascale, Francine et tous les amis de Papa et Maman.

Pour tous les encouragements, les nombreux repas et leur soutien.

À Marc et Thomas,

Je pense souvent à vous. Continuez de rider pour nous, j'espère qu'il y a plus de powpow là-haut.

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	5
LISTE DES ABRÉVIATIONS	14
LISTE DES TABLEAUX	16
Introduction	17
PARTIE 1 : ACQUÉRIR UNE OFFICINE EN 2023	19
1 État actuel du monde officinal	19
1.1 La pharmacie en 2023	19
1.1.1 Démographie du monde officinal.....	20
1.1.1.1 Démographie des officines	20
1.1.1.2 Évolution du nombre d’officine en France Métropolitaine	22
1.1.2 Démographie et évolution des pharmaciens.....	23
1.1.3 Analyse de l’évolution de l’activité des pharmacies d’officine	23
1.1.3.1 Le modèle économique de l’officine	24
1.1.3.2 Analyse du chiffre d’affaires et évolution	26
1.1.3.3 Analyse de la marge brute globale et son évolution.....	29
1.1.3.4 Analyse de l’excédent brut d’exploitation et évolution.....	30
1.1.4 État actuel des transactions.....	32
2 Les étapes d’une acquisition	34
2.1 Recherche de l’officine	34
2.1.1 Accès à la profession et installation	34
2.1.2 Définir son projet	35
2.1.3 Définir sa capacité de financement	36
2.1.4 La recherche de l’officine	37
2.2 Analyse et valorisation	38
2.2.1 Analyse géomarketing	38
2.2.2 Analyse comptable de l’officine.....	41
2.2.2.1 Bilan (25), (26).....	42
2.2.2.2 Le compte de résultat et solde intermédiaires de gestion (25)	47
2.2.2.3 Conclusion de l’analyse comptable	56
2.3 Financement	56
2.3.1 L’apport.....	56

2.3.1.1	Booster d'apport	57
2.3.2	Dossier bancaire (20)	60
2.3.3	Emprunt et remboursement	60
2.4	Les différentes formes juridiques d'une officine	61
2.4.1	Association et investisseur	61
2.4.2	Formes juridiques	62
2.4.3	Le régime fiscal	63
2.4.4	Conclusion	64
3	<i>Le pharmacien en tant qu'entrepreneur</i>	65
3.1	Contexte de l'officine hors situation exceptionnelle covid	65
3.2	Le comportement des patients-clients ?	66
3.3	Développement de l'officine : quelles sont les méthodes actuelles ?	69
3.3.1	Compétences de professionnel de santé	69
3.3.2	Interprofessionnalité : booster de l'officine ?	70
3.3.3	Pharmacie de services et nouvelles missions ?	71
3.3.4	Pharmacie aux prix attractifs	73
3.3.5	Communication et image de la pharmacie	74
3.3.6	Aménagement	75
3.3.6.1	Aspect extérieur de la pharmacie	75
3.3.6.2	Aspect intérieur de la pharmacie	76
3.3.7	Quelle évolution pour la suite ?	76
3.4	Management officinal	77
3.5	La définition d'un projet d'entreprise	79
3.6	La place du projet entrepreneurial dans l'économie officinale : dualité compatible entre professionnel de santé et entrepreneur ?	80
3.7	Qu'en est-il au moment de l'achat d'une officine ?	82
	<i>PARTIE 2 : ETUDE QUALITATIVE : LES STRATÉGIES D'ACQUISITIONS AUX YEUX DES PROFESSIONNELS DE L'ÉCONOMIE OFFICINALE</i>	83
4	<i>Étude qualitative</i>	83
4.1	Introduction	83
4.2	Matériel et méthode	83
4.2.1	Choix de la méthode	83
4.2.2	Constitution de l'échantillon	84
4.2.3	Déroulement et analyse des entretiens	84

4.3	Résultats	86
4.3.1	Description de l'échantillon	86
4.3.2	Analyse des données	86
4.3.2.1	Les différentes stratégies d'acquisition développées par les pharmaciens titulaires.....	87
4.3.2.2	L'image de professionnel de santé en tant que partie intégrante des stratégies d'exploitation.	99
4.3.2.3	Le management pour accroître l'efficacité de l'entreprise	103
4.3.2.4	La place du projet entrepreneurial lors de l'achat.	105
4.4	Discussion	109
4.4.1	Discussion de l'étude	109
4.4.2	Discussion des résultats.....	110
4.4.2.1	Les stratégies d'acquisition	110
4.4.2.2	Les stratégies de développement post-acquisition.....	115
4.4.2.3	Le projet d'entreprise.....	119
4.5	Conclusion	122
	Conclusion générale.....	123
	Bibliographie	126
	ANNEXES.....	133
	Annexe 1 : Questionnaire de l'enquête pharmacien	133
	Annexe 2 : Adaptation questionnaire de l'enquête pour banquier, expert-comptable, transactionnaire	141

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AACE	Autres achats et charges externes
ARS	Agence régionale de la santé
BFR	Besoin en fonds de roulement
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Capacité d'auto-financement
CAVP	Caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens
CGP	Conseil gestion pharmacie
CPTS	Communauté professionnelle territoriale de santé
CROP	Conseil régional de l'ordre des pharmaciens
DM	Dispositif médical
DPC	Développement professionnel continu
DU	Diplôme universitaire
E	Entretien n°
EBE	Excédent brut d'exploitation
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EI	Entreprise individuelle
FR	Fonds de roulement
HPST	Hôpital, patients, santé, territoires
HT	Hors taxe
	Institut pour le développement et la recherche d'action
IDRAC	commerciale
IR	Impôt sur le revenu
IS	Impôt sur la société
ISO	International organization for standardization
LBO	Leveraged buy-out
MDL	Marge dégressive lissée
OMS	Organisation mondiale de la santé
OTC	Over the counter
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PDA	Préparation des doses à administrer
PME	Petite et moyenne entreprise
ROSP	Rémunération sur objectifs de santé publique

SARL	Société à responsabilité limitée
SELAFA	Société d'exercice libéral à forme anonyme
SELARL	Société d'exercice libéral à responsabilité limitée
SELAS	Société d'exercice libéral par actions simplifiées
SIG	Soldes intermédiaires de gestion
SISA	Société interprofessionnelle de soins ambulatoires
SNC	Société en nom collectif
SPFPL	Société de participations financières de professions libérales
TPE	Très petite entreprise
TROD	Test rapide d'orientation diagnostique
TTC	Toutes taxes comprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Densités régionales standardisés de pharmaciens d'officine en 2012 et 2021	21
Figure 2 : Évolution du nombre d'officines entre 2009 et 2019.....	22
Figure 3 : Évolution du CA depuis 2005	27
Figure 4 : Évolution du taux de marge brute depuis 2005	29
Figure 5 : Évolution de l'EBE en fonction du CA depuis 2005	31

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Représentation d'un bilan (25)	42
Tableau 2 : Indicateurs et ratios à prendre en compte lors d'une analyse comptable (18)...	47
Tableau 3 : Marges réglementaires par tranches de prix fabricant hors taxe.....	49
Tableau 4 : Comparatif des différents boosters d'apport (34)	59
Tableau 5 : Comparatif des formes juridiques	62
Tableau 6 : Descriptif de l'échantillon	86

Introduction

Devenir pharmacien titulaire n'est pas une décision à prendre à la légère, cela nécessite réflexion et motivation. Acquérir une officine signifie reprendre une entreprise : c'est une opération coûteuse et à ce jour, l'apport personnel doit être conséquent. Il convient d'appréhender l'aspect financier mais également réfléchir à la façon dont on souhaite travailler en respectant nos envies et nos motivations. Le futur titulaire s'engagera dans une aventure humaine auprès de son équipe et de ses patients dans laquelle il rencontrera difficulté et bonheur. L'acquisition fait naître le rôle d'entrepreneur, responsable d'une gestion stratégique, réglementaire et financière de sa pharmacie et de son équipe. La dualité entre dimension médicale et entrepreneuriale crée un défi passionnant mais pouvant être impressionnant et difficile à appréhender. Pour de nombreux pharmaciens, l'acquisition de leur propre officine représente l'apogée de leur carrière.

Dans un monde où la croissance ralentit et où l'inflation mine la capacité d'autofinancement, la jeune génération se retrouve donc face à de nouveaux enjeux entrepreneuriaux.

Les titulaires d'officine débutent cette nouvelle décennie dans des conditions particulières. La pandémie Sars-cov2 donne, depuis 3 ans, un tout autre aspect à l'exercice de leur profession. En parallèle, la rentabilité de l'officine va mécaniquement baisser. En effet, les pénuries de médicaments à répétition, la diminution de la marge et la hausse des frais généraux changent l'équilibre économique. (1) La marge d'erreur de gestion autorisée à un pharmacien-titulaire est réduite.

S'ajoute à cela, la problématique indéniable de recrutement : le cadre de vie prime bien souvent sur les opportunités salariales, obligeant les officines à surenchérir les rémunérations au-delà de leur capacité financière. Face à une pénurie de préparateurs, de pharmaciens et bientôt d'étudiants, le futur titulaire devra être efficace à la fois sur la pratique de son métier, à savoir pharmacien clinicien mais également développer de nouvelles compétences aussi bien dans le domaine de la gestion que celui du management.

Cette polyvalence est résolument un impératif pour un titulaire et sera un véritable atout.

Nous aimerions envisager la question suivante : **aujourd'hui est-il nécessaire pour les futurs titulaires de construire un projet entrepreneurial dans l'acquisition d'une officine ?**

Dans une première partie bibliographique, nous aborderons d'abord l'état actuel du monde officinal en évoquant le contexte, la démographie et l'évolution de l'activité économique officinale. Dans un second temps, les différentes étapes de l'acquisition seront décrites : recherche, analyse, financement et les formes juridiques. Le statut du pharmacien en tant qu'entrepreneur sera à son tour détaillé dans une quatrième partie en évoquant les différents aspects de la profession et les moyens existants pour développer l'officine.

La deuxième partie permettra de répondre à la problématique grâce à une étude qualitative ayant pour objectif de mettre en évidence les différentes stratégies d'acquisitions et plus particulièrement la place du projet entrepreneurial dans l'acquisition d'une officine. Cette seconde partie sera décomposée en introduction, matériels et méthodes, résultats et conclusion.

Enfin, nous répondrons à la problématique à travers une conclusion générale

PARTIE 1 : ACQUÉRIR UNE OFFICINE EN 2023

1 État actuel du monde officinal

1.1 La pharmacie en 2023

Le contexte pharmaceutique en 2023 est inédit. Cela fait trois ans que la pandémie a bouleversé le monde de la santé, autant économiquement que socialement. Deux réalités se font face. Une augmentation du chiffre d'affaires des pharmacies, notamment sur les prestations de service mais également un manque de pharmaciens et préparateurs. Un changement radical de la discipline est en train de s'opérer. Le pharmacien n'est plus et ne sera plus un « vendeur de boîtes » mais un professionnel de santé reconnu à part entière pour sa prestation de service.

Mais ce changement va-t-il s'opérer de manière pérenne dans le temps ? Rien n'est sûr, l'année 2023 sera un atterrissage post pandémie et un retour à une forme de normalité.(2) Les années 2020, 2021 et 2022 ont été des années exceptionnelles ne représentant en rien l'économie officinale habituelle. En 2023, nous allons retrouver des pseudo-normes. Il semble évident que l'activité sera meilleure qu'en 2019, mais sans doute moins bonne que 2022. En effet, l'image de la pharmacie a changé auprès des populations. Aujourd'hui le pharmacien est un professionnel de santé de premier recours. La population se rend à la pharmacie pour faire des tests, pour se faire vacciner, pour se faire conseiller. La pharmacie est la case pré-médecin devenant une pharmacie-cabinet médical incluant des cabines de téléconsultations, des dispensations protocolisées, des prises de tensions, ... Tous ces phénomènes devraient pérenniser l'activité économique de l'officine.

Face à ces effets positifs s'opposent des problèmes majeurs. Une pénurie de médicaments colossale, impactant à la fois la relation avec le patient et le chiffre d'affaires (CA) des

officines. Un taux d'inflation supérieure à 7% dans un domaine où l'énergie est indispensable, des hausses de prix des médicaments non remboursés, une pression et pénurie salariale avec une revalorisation des grilles salariales : toutes ces constatations ne sont pas de bons présages pour l'économie de l'officine. Dans la situation actuelle, les pharmaciens titulaires se retrouvent face à des défis entrepreneuriaux insoutenables. Ils doivent faire des choix difficiles : embaucher à des salaires justes et raisonnables, augmenter les prix des produits de manière raisonnée mais suffisante afin de préserver leur marge commerciale,(3) réduire leurs postes énergétiques afin de contrer l'augmentation des coûts de l'énergie, jongler entre laboratoires et prescripteurs permettant de limiter l'impact des ruptures et enfin investir afin de continuer de s'améliorer.

1.1.1 Démographie du monde officinal

1.1.1.1 Démographie des officines

Le maillage des pharmacies en France est harmonieux et solide. En effet, pour donner un ordre d'idée, il existe plus de pharmacies que de bureaux de poste dans notre pays. Plus de 20 000 pharmacies existent sur le territoire Français en 2022(4), ce qui équivaut à 31 pharmacies pour 100 000 habitants. Cela indique à quel point le pharmacien d'officine est LE professionnel de santé de proximité, dont l'objectif est d'effectuer des missions de santé publique et de fournir au patient un point de rattachement disponible tous les jours dans son parcours de soin.

Ce grand nombre de pharmacie a un effet essentiellement positif car il témoigne d'une offre de soins de proximité efficace sachant qu'il expose les pharmaciens d'officine à une forme de concurrence, inévitablement liée à un aspect commercial de leur profession. La pharmacie d'officine est avant tout un établissement de santé mais également une entreprise commerciale, devant générer des revenus pour payer des

charges, notamment des salaires et des remboursements d'emprunt dans la plupart des cas.

Dans un monde concurrentiel, les titulaires ont l'obligation d'être polyvalents et compétitifs dans leur pratique.

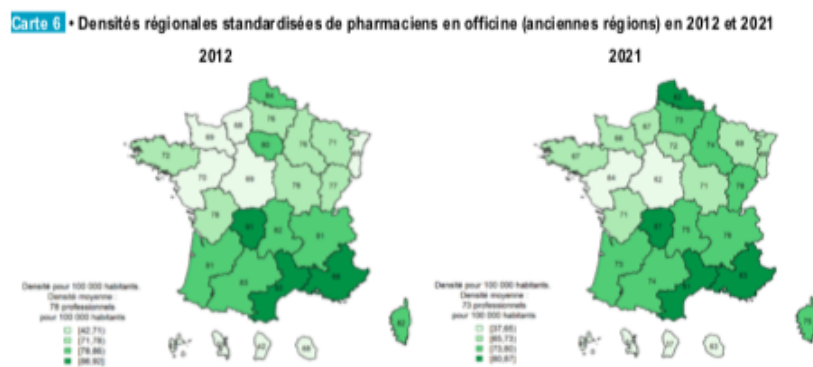


Figure 1 : Densités régionales standardisées de pharmaciens d'officine en 2012 et 2021

(5)

Malgré la réglementation imposant un maillage territorial fin, avec un nombre d'officines proportionnel au nombre d'habitants des communes, on observe des disparités selon les régions. Cependant, entre 2012 et 2021, nous pouvons noter une homogénéisation du maillage ; seulement deux régions françaises (Pays de la Loire et Centre) observent une densité de pharmaciens inférieure à 70 pharmaciens pour 100 000 habitants.

D'après une étude réalisée par Conseil Gestion Pharmacie (CGP) sur 1790 pharmacies(6), on peut répartir les situations géographiques des pharmacies en quatre catégories : zone rurale, gros bourg, zone urbaine et centre commercial. La répartition des typologies de pharmacie n'est pas tout à fait homogène. En effet, la proportion des

pharmacies en zone rurale et urbaine est quasiment équivalente, respectivement 33 et 35% alors que les pharmacies de gros bourg représentent 25% sur l'échantillon et enfin celle des centres commerciaux représente seulement 7%. (6)

1.1.1.2 Évolution du nombre d'officine en France Métropolitaine

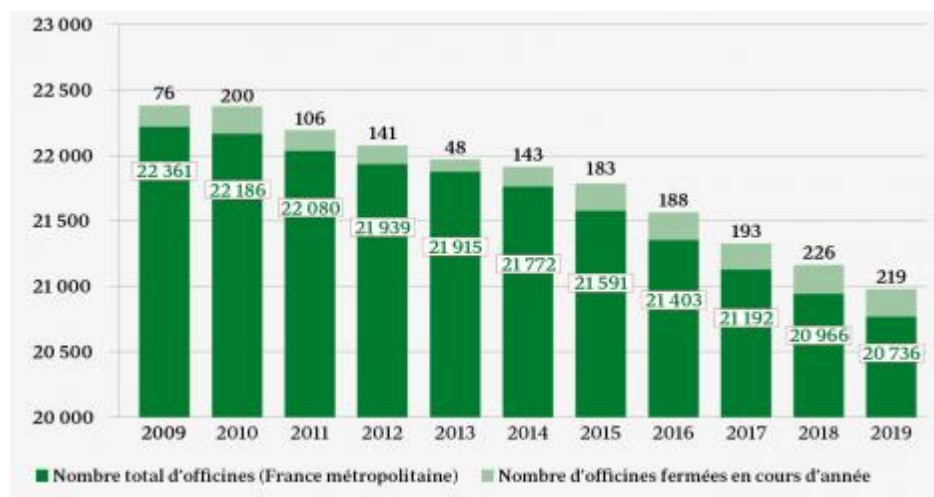


Figure 2 : Évolution du nombre d'officines entre 2009 et 2019

(7)

L'évolution à la baisse des officines est flagrante. Nous observons en dix ans, une diminution de 8% du nombre d'officine française. La tendance se maintenant, il se pourrait que fin 2023 le nombre d'officine soit inférieur à 20 000. En comparaison, nous comptons 30 000 cabinets médicaux généralistes en France, ce chiffre lui aussi ne cessant de diminuer.

La baisse du nombre d'officine est liée aux regroupements et rachats-fermetures touchant essentiellement les petites officines avec un CA < 1 million d'euros. Du fait de leur manque de rentabilité, ces officines deviennent invendables et sont obligées de se regrouper avec une pharmacie voisine. D'après des données publiées par l'ordre des pharmaciens, 196 officines ont fermé en 2020, dont 45% expliquées par des

regroupements. Il existe des fermetures plus contraintes : restitution de licences ou liquidation judiciaire.

1.1.2 Démographie et évolution des pharmaciens

En janvier 2021, 72 200 pharmaciens de moins de 70 ans sont inscrits à l'ordre et officiellement en activité. 50 000 d'entre eux exercent en officine. (8) Jusqu'en 2016 l'augmentation du numérus clausus a permis une grande croissance du nombre de pharmaciens. Depuis 2016, le départ à la retraite de la génération ayant bénéficié du numérus élevé et le manque d'attractivité de la profession entraînent une diminution du nombre de pharmaciens.

Les titulaires, qui en 2012 représentaient 55% des pharmaciens d'officine n'en représentent plus que 51% aujourd'hui. Ces dix dernières années, le nombre d'inscriptions des titulaires à l'ordre a diminué à hauteur de 6,9%, au profit des inscriptions dans la catégorie D. (8)

1.1.3 Analyse de l'évolution de l'activité des pharmacies d'officine

Nous allons maintenant aborder l'analyse de l'activité des officines et pour cela, nous allons utiliser une étude sur le prix de cession publiée en 2023 par Interfirmo.(9) Les principaux indicateurs de l'activité sont le chiffre d'affaires, la marge brute et l'excédent brut d'exploitation.

Il est important de noter que l'activité d'une officine est influencée par plusieurs facteurs, notamment l'état de santé de la population française. A savoir, le nombre de personnes atteinte d'affection longue durée, le vieillissement de la population, les prescriptions médicales et automédication ainsi que les épidémies et pandémies.

De plus, l'activité d'une officine est normée par l'évolution des réglementations : évolution du numéris, maillage territorial ainsi que les prix fixés par les institutions publiques.

1.1.3.1 Le modèle économique de l'officine

L'officine est une entreprise ayant un statut particulier, naviguant entre établissement de santé et activité commerciale. Cette particularité lui confère un modèle économique à part entière.

Une pharmacie est une entreprise dont les revenus sont assurés par son activité de vente de produits et de services de santé dont la plupart des prix sont fixés par l'assurance maladie. De ce fait, le modèle économique se trouve fortement impacté par la diminution des prix du médicament. Depuis janvier 2015, la part de la marge réglementée liée aux médicaments remboursés ne cesse de diminuer passant de 80% à 20% en 2021.(10) Afin de contrer ce phénomène et assurer la rentabilité des officines en valorisant l'acte intellectuel plutôt que la vente de boîtes, le gouvernement a instauré les honoraires de dispensation et de service, ces derniers représentant 10% du chiffre d'affaires et un tiers de la marge. (11) Les nouvelles missions du pharmacien promettent de développer l'économie officinale en contrant la perte de chiffres d'affaires des médicaments remboursés. Pourtant, beaucoup de pharmaciens titulaires sont perplexes face à l'évolution de l'économie officinale et craignent de retrouver après le Covid les tendances des années 2013/2014.

Dans ce contexte où la vente de produits ne suffira plus à la rentabilité de l'officine, un nouveau modèle économique doit s'installer en s'orientant vers une offre de soins de proximité et une mise en avant des services de la pharmacie d'officine.

Ces mesures suffiront-elles à maintenir l'économie officinale et rendre l'acquisition d'une officine aussi prospère qu'autrefois ?

Cependant malgré un contexte instable, nombreux sont les prétendants à l'acquisition d'officine.

L'acquisition d'une pharmacie est un engagement considérable. Dans le cas d'une officine, le titulaire achète un outil de travail pour en tirer des revenus professionnels mais il espère également obtenir une valeur de revente supérieure à celle de l'acquisition. En effet, la tendance actuelle des valorisations des pharmacies entraînent des prix de cessions extrêmement élevés. Cela est expliqué par la stabilité économique du monde officinal grâce notamment à la réglementation stricte du nombre de pharmacie et le vieillissement de la population. L'impact de ces prix de cession élevés sur le financement peut être significatif, les acheteurs se retrouvent confrontés au défi de rassembler les ressources financières nécessaires en faisant appel à des aides extérieurs comme des partenariats d'investissements ou des offres boosters en plus du prêt commercial.

C'est dans ce contexte que s'insère le « Leveraged buy-out » ou LBO : montage financier dont le principe repose sur le rachat avec effet de levier. (12) C'est une approche qui permet aux acheteurs d'acquérir la pharmacie en mélangeant emprunts et fonds propres. A travers une société holding, les futurs titulaires et investisseurs vont acquérir une officine avec un fort taux d'endettement supérieur à 70%. (13) Ce sont les bénéfices générés par l'officine qui vont rembourser l'emprunt contracté par la holding. De plus, ce montage financier a un avantage fiscal car il permet de bénéficier de l'intégration fiscale et intégrer l'emprunt dans les calculs de fiscalité.

Le LBO revient à placer son argent à travers son outil de travail et espérer obtenir dans la majorité des cas une plus-value à la revente. Attention toutefois, actuellement les prix de cessions sont à la hausse, la plus-value n'est pas garantie puisqu'on peut s'attendre à une baisse des prix de cessions dans le contexte économique actuel.

Aujourd'hui, les prix de cessions élevés et la hausse des taux d'intérêts ont des conséquences directes sur l'équilibre financier des acquisitions. En admettant que les prix de cessions et taux d'intérêts restent si élevés, l'apport personnel devra doubler et représenter en moyenne plus de 32% du prix de cession. (11) Ainsi, une réflexion entre acquéreurs et vendeurs devra être engagée. Un maintien des prix de cessions actuels risque de plonger le monde de l'officine dans la financiarisation de la profession et mettre en péril le monopole pharmaceutique, ce qui signifie que la détention du capital ne sera plus détenue par un docteur en pharmacie uniquement.

Afin d'éviter ce scénario, la vision d'une acquisition doit changer sachant que l'achat doit être considéré comme un outil de travail plutôt que comme une opération financière.

Gardons tout de même à l'esprit que la plupart des pharmacies d'officine sont des entreprises rentables. Cela se révèle à travers les analyses d'évolution des indicateurs d'activité.

1.1.3.2 Analyse du chiffre d'affaires et évolution

Le chiffre d'affaires correspond à la totalité des ventes et honoraires associés aux prestations rémunérées dans le cadre de nouvelles missions (TROD, vaccination, entretien femme enceinte...), à des subventions diverses et prestations versées sur le

générique et enfin aux prestations correspondant à la location de matériel médical. En 2021, le chiffre d'affaires d'une officine se décompose de la manière suivante :

- Ventes : 86% du CA total
- Honoraires de dispensation et rémunération sur objectifs de la santé publique : 11% du CA total
- Autres produits et services : 3% du CA total (6)

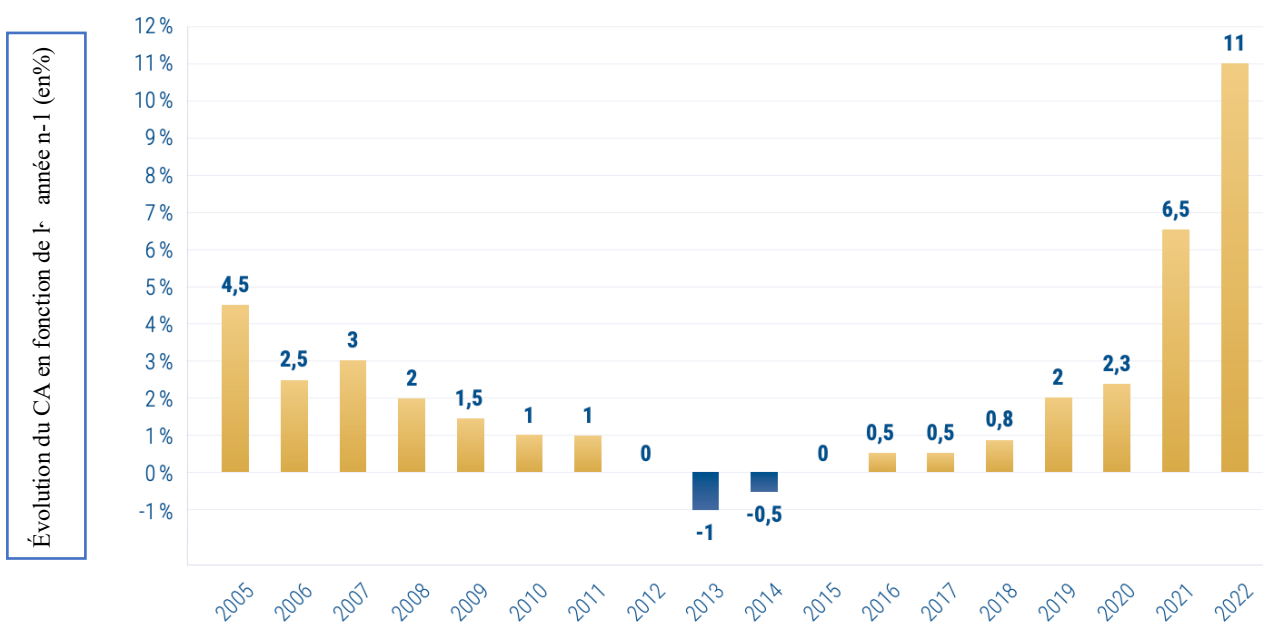


Figure 3 : Évolution du CA depuis 2005

(9)

Depuis 20 ans, nous constatons une augmentation plus douce du chiffre d'affaires des officines. Entre 2005 et 2018, il y a eu récession de l'activité économique officinale, avec faible progression des CA, voir diminution en 2013 et 2014. Cela s'explique par la volonté de l'assurance maladie de contenir les dépenses de santé en diminuant les prix des médicaments remboursés représentant 75% du CA des pharmacies.

Jusqu'en 2020, un ralentissement de l'activité officinale laisse planer un doute sur la viabilité du monde économique de l'officine. Sachant que l'augmentation du CA depuis 2014 est surtout liée à la croissance des produits onéreux (>1930€) tenant une place importante dans les dispensations à l'officine et non à l'augmentation de leur activité. Ces produits onéreux sont des médicaments innovants traitant certaines maladies : cancers, hépatite C, mucoviscidose par exemple. Ce sont souvent des antinéoplasiques, des antiviraux, des immunosuppresseurs et des thérapies endocrines. Ces prix élevés s'expliquent donc par l'innovation et la technologie dont font preuve ces traitements. Près d'un tiers de la croissance de 2022 est dû aux médicaments chers. Les produits chers apportent donc une augmentation de chiffre d'affaires mais une très faible augmentation de marge brute. Cela s'explique par les prix et le taux de remboursement fixés par la sécurité sociale.

Ces années révèlent une croissance de plus en plus difficile à atteindre et un marché officinal perdant sa place de voie royale.

Les années 2021/2022 quant à elles, représentent des années exceptionnelles. En 2022, le chiffre d'affaires a augmenté de 11% contre 6,5% en 2021 et 2,3% en 2020. Cela s'explique surtout par l'activité Covid, des TVA à 0% et 5,5%. En effet en 2021, on note déjà une progression de 18% des TVA à 5,5% comportant masques et gels hydroalcooliques. Mais également des TVA à 0% (prestations de service) où nous constatons une augmentation de 158% entre 2021 et 2022. Ce qui correspond en moyenne en termes de CA à 80k€ par officine. Les actes covid (TVA 0%) représentent plus du tiers de l'augmentation de la marge des officines. (14)

En 2022, l'automédication (TVA à 10%) a également augmenté notamment par la reprise des pathologies hivernales.

La croissance en 2022 n'est pas uniquement due à l'activité Covid, la fréquentation des pharmacies augmente notamment grâce aux nouvelles missions des pharmaciens.

La part du chiffre d'affaires relative au COVID diminuent : masques et gels ne sont plus une vente importante. Les actes de vaccination et de test diminuent également. Il convient donc de retraiter cette activité dans le CA et dans la marge lors de la valorisation d'une officine.

Il est donc important de garder à l'esprit ces évolutions durant le processus d'acquisition d'une pharmacie.

1.1.3.3 Analyse de la marge brute globale et son évolution

La marge brute correspond à la somme de la marge commerciale, des honoraires et de la rémunération des prestations diverses. La marge commerciale étant la différence entre les achats et les ventes. La marge permet d'évaluer la performance d'une officine.

A la différence du CA, la marge brute permet de lisser l'impact des produits onéreux.

Puisqu'elle correspond aux bénéfices réalisés et non au prix total du médicament.

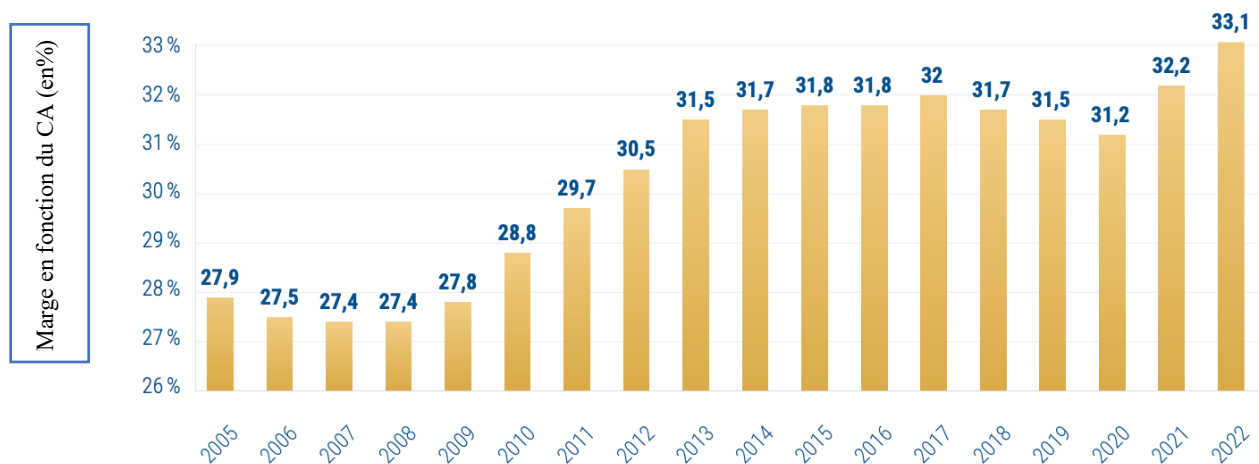


Figure 4 : Évolution du taux de marge brute depuis 2005

En France, la marge moyenne des officines est située entre 31 et 32%.⁽⁶⁾ Les honoraires de dispensation représentent quasiment 60% de la marge des officines sur le médicament remboursable et uniquement 30% de la marge globale.

Le taux de marge brute a connu entre 2007 et 2017 une augmentation plutôt rassurante, contrairement au CA. En 2015, la sécurité sociale instaure les honoraires de dispensation pour répondre à la volonté des syndicats de valoriser l'acte intellectuel du pharmacien et palier à la baisse du prix des médicaments. Pourtant, depuis 2018 la marge brute recule petit à petit. Cela s'explique par la part des produits chers, la baisse du prix des médicaments, et la concurrence des pharmacies discounts visant la diminution des prix de parapharmacie.

En 2021, année exceptionnelle due à la pandémie, les produits à taux de TVA 0% (vaccination, tests, délivrance de masque) permettent de développer une marge importante et contrent l'impact des produits chers. On estime que l'activité Covid représente 2% de la marge des officines.

Il est donc inévitable de penser que le pharmacien titulaire doit surveiller sa marge afin d'évaluer la performance de son officine. Selon l'évolution actuelle, la marge va sans doute reculer dans les années à venir. L'inflation sur les coûts des marchandises obligera les titulaires à augmenter leurs prix de vente s'ils veulent maintenir leur marge.

1.1.3.4 Analyse de l'excédent brut d'exploitation et évolution

L'excédent brut d'exploitation (EBE) correspond à la marge brute globale, à laquelle sont soustraits les charges de personnel et charges externes ainsi que les impôts et taxes.⁽¹⁶⁾ Il s'agit donc des bénéfices, avant soustraction des frais financiers, dotations

aux amortissements et charges exceptionnelles. Il représente la richesse dégagée par l'entreprise et de ce fait sa performance économique. L'EBE est impacté par le mode de rémunération des titulaires, si cette rémunération est soustraite alors on parle d'EBE retraité.

Depuis quelques années, l'EBE est devenu un élément indispensable dans la valorisation des officines. Il correspond en moyenne à 13,2% du CA en 2021 pour les officines françaises. Il varie bien entendu selon les zones géographiques et les typologies d'officine.

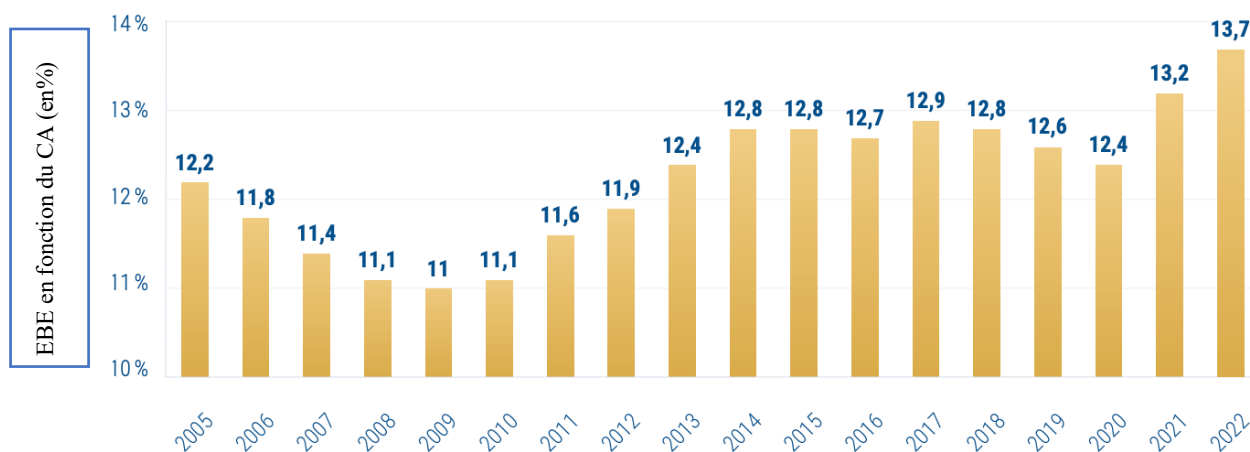


Figure 5 : Évolution de l'EBE en fonction du CA depuis 2005

(9)

Depuis les années 2000, il y a des fortes disparités dans l'évolution de l'EBE. Nous observons une diminution jusqu'au début des années 2010 puis une nette augmentation jusqu'en 2016, liée à l'augmentation de la marge évoquée précédemment.

En 2021 et 2022, le taux d'EBE ne cesse de s'améliorer, grâce à une augmentation des dépenses plus douce que celle de l'activité malgré une inflation record du cout de marchandises(9). La pénurie de personnel joue aussi un rôle dans cette augmentation de l'EBE, en effet en ayant moins de personnel, les charges salariales diminuent et

l'EBE augmente. Une évolution toute autre est attendue dans les années à venir. Face à la difficulté de recrutement, les titulaires vont se retrouver contraint d'augmenter les salaires pour trouver et garder leurs employés. Il paraît inévitable que l'EBE va connaître des évolutions surprenantes dans les années à venir.

Le challenge des prochaines années pour un titulaire sera de gérer une baisse de marge liée à la décroissance des activités covid, l'inflation et la hausse des taxes d'intérêts, tout en générant salaires des employés et son propre revenu.

1.1.4 État actuel des transactions

Actuellement le marché de transaction de pharmacies est difficile, à la fois pour les titulaires vendeurs et les acheteurs. Depuis 2016 le marché accroit de nouveau, et le nombre d'officine cédée ne cesse d'augmenter. Jusqu'à atteindre une année 2021 record avec 1596 officines mutées. (11) Nous constatons que la crise sanitaire a eu un impact sur le marché des transactions, il n'a jamais été aussi important que ces deux dernières années.

Cependant, la tendance actuelle est telle, que les cessions de titres prennent une part beaucoup plus importante sur les cessions de fonds de commerces. En 2021, les cessions de titres représentaient 42% des opérations contre 40% en 2020. Elles correspondent à des achats de titre en nom propre, via des Société de participations financières de professions libérales (SPFPL), soit des opérations de réduction de capital. Ces cessions de titre touchent d'autant plus les grosses pharmacies, qui inévitablement ont plusieurs associés. Au-dessus de 2M€ de CA, les cessions de titres deviennent majoritaires.

Une SPFPL est une holding dédiée aux professions libérales dans le but d'acquérir une ou plusieurs sociétés afin de bénéficier d'un effet de levier, de former un patrimoine propre, d'intégrer un nouveau partenaire par l'intermédiaire de l'acquisition de parts sociales et d'organiser le contrôle des différentes structures. Dans le monde de la pharmacie, elle permet l'acquisition de plusieurs pharmacies par le biais de parts sociales. (17)

Les prix de cessions sont stables jusqu'en 2021. 2022 est marquée par une hausse considérable du prix de cession en fonction du CA. A savoir que la valorisation d'une officine se fait souvent selon deux critères : multiple d'EBE ou pourcentage de chiffre d'affaires. (15)

Que ce soit en multiple d'EBE ou en pourcentage de chiffre d'affaires, les tendances sont équivalentes. Le prix moyen augmente. Les prix de cessions oscillent entre de 6 et 7 fois l'EBE et 85 et 90% du CA.

Face à cela, il se crée une différence importante en fonction du chiffre d'affaires des pharmacies. Les petites officines avec un CA < 1200K€ se vendent beaucoup moins chères que les grandes par rapport à leur manque de rentabilité. Une pharmacie avec un CA > 1200k€ à 87% du CA alors qu'une petite officine se vend aujourd'hui à moins de 65% du chiffre d'affaires. Nous remarquons exactement les mêmes conjonctures au niveau des valorisations par EBE. La taille d'une officine devient un élément de plus en plus décisif dans sa valorisation.

Selon leur typologie, les pharmacies ne se vendent pas de la même manière. Les pharmacies de centre commercial sont les pharmacies les plus chères avec un multiple d'EBE moyen à 7,7. A l'opposé, les pharmacies rurales se cèdent quand elle à des multiples d'EBE inférieur à 5,8.

La localisation géographique impacte également le prix de cessions. Les régions les mieux valorisées sont la région PACA et les pays de la Loire. La Bretagne enregistre une augmentation des prix de cessions, l’Auvergne Rhône-Alpes et l’Île de France connaissent des diminutions. Le prix de cessions en Bourgogne et Val de Loire est toujours faible.

Les primo-installations représentent 58% des dossiers étudiés : moyenne d’âge des jeunes titulaires environ 35 ans, prix d’achats légèrement en deçà de la moyenne avec un prix de cession à 75% du CA ou 6,2 fois l’EBE. 30% des primo-installations concernent de petites pharmacies de moins 1.2M€ (acquisitions inférieures à 60% du CA ou 5.2 fois l’EBE).

Le montant moyen du CA des officines achetées en primo-installation est de 1,7M€ en 2021.

2 Les étapes d’une acquisition

2.1 Recherche de l’officine

2.1.1 Accès à la profession et installation

Pour exercer le métier de Pharmacien en France, il est obligatoire d’être titulaire d’un diplôme d’état français de docteur en Pharmacie, d’être de nationalité française, ou ressortissant d’un état membre de la communauté européenne ou d’un pays dans lequel les Français peuvent exercer la pharmacie.

Le pharmacien titulaire d’une pharmacie exerce personnellement sa profession avec interdiction d’exercer une autre profession. Il doit respecter un bon nombre d’obligations entre autres le code de déontologie, réaliser les actes professionnels lui-même ou en surveiller l’exécution, se faire assister par des adjoints en fonction du CA

annuel, coopérer avec les professionnels de santé, se former régulièrement avec le processus DPC, disposer d'une assurance responsabilité professionnelle et enfin collecter les déchets à risque infectieux et les médicaments non usagés à titre gratuit.

(18)

L'ouverture d'une officine est soumise à la délivrance d'une licence remise par l'Agence Régionale de la Santé (ARS). Un jeune titulaire doit s'inscrire auprès de l'assurance maladie ainsi qu'auprès du Conseil Régional de l'Ordre des Pharmaciens (CROP). Il doit obtenir une carte de professionnel de santé et réaliser une déclaration préalable d'exploitation. Il convient de transmettre les conventions et avenants relatifs aux rapports entre associés reprenant les fonctionnements de la société au conseil de l'ordre. Une licence doit être délivrée par le directeur général de l'ARS dans le cadre de la vente en ligne de médicaments sans ordonnance. De plus, le titulaire doit exercer sous une forme juridique autorisée et s'affilier à la caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens. Enfin, il est nécessaire de disposer d'un local répondant aux exigences d'exercice de la profession c'est-à-dire : accessibilité, indépendance du local, confidentialité, agencement et protection des médicaments vendus sous ordonnance, sécurité incendie et zone de stockage. (19)

2.1.2 Définir son projet

Étape marquante d'une carrière, l'acquisition d'une officine est un grand projet pour le futur titulaire. Avant toute installation, il convient de définir son projet en tenant compte de ses envies d'exercice, de ses attentes humaines et financières, de sa capacité financière, du cadre de vie qu'il désire.

Cela oblige le futur titulaire à se poser un certain nombre de questions qui vont permettre de définir le projet :

- Pourquoi je souhaite m'installer ?
- A quel endroit je souhaite m'installer ? Suis-je mobile dans un département, une région ?
- Quel type de pharmacie je recherche
 - Rurale, centre-ville, balnéaire, touristique, centre commercial ?
 - Quelle taille de pharmacie ? (CA ? Équipe ?)
- Quelles sont mes capacités financières ?
- Ai-je envisagé une association ? Partenaire exerçant ou investisseur ?
- Quelles pratiques je souhaite avoir dans ma pharmacie ?
- Sur lesquels de ces critères suis-je prêt à faire des concessions ?

Ces questions sont indispensables dans la réalisation d'un projet de recherche d'une officine.

2.1.3 Définir sa capacité de financement

Le projet d'acquisition d'une officine nécessite une transaction financière, il implique de déterminer sa capacité de financement. Les acquisitions d'officine sont financées par un emprunt bancaire sur une durée de 12 ans maximum. Malgré le prêt, il est impératif de constituer un apport d'une valeur entre 15 et 25% du financement selon les banques. Il permet de financer les coûts annexes de l'acquisition, c'est à dire les frais sans valeurs à la revente. En général, l'apport finance les honoraires d'agence de transaction (environ 5%), les droits d'enregistrement (5%), les honoraires juridiques

(2%), le reste correspondant au besoin en fonds de roulement. L'apport est réparti entre le capital social de la pharmacie et le compte courant d'associés.

Le titulaire peut faire appel à des aides extérieures afin de compléter son apport.

En fonction du montant de l'apport, l'acquéreur peut estimer le montant maximal du prix de la pharmacie limitant ainsi sa recherche.

2.1.4 La recherche de l'officine

L'acquéreur dispose de deux possibilités de recherche.

Dans un premier temps, le futur titulaire peut se lancer dans des recherches lui-même en consultant les nombreuses offres de cessions publiées par les grossistes-répartiteurs, les groupements et les revues pharmaceutiques. Il peut également joindre les différents contacts créés pendant ses années d'études ou lors de ses emplois. Il devra se faire accompagner afin de réaliser toutes les tâches administratives et notamment travailler avec un expert-comptable et le banquier. (20)

La deuxième solution consiste à faire appel à un cabinet de transaction qui met en relation le vendeur et l'acquéreur afin de procéder à la vente dans les meilleures conditions. Ce sont des cabinets connaissant le milieu et sachant analyser le potentiel d'une pharmacie. Ils sont en mesure de réaliser les recherches en fonction du projet défini au préalable. Lors de la recherche de l'officine, les transactionnaires vont être d'une grande aide pour les acquéreurs en jouant un rôle d'analyse, à la fois financière en calculant les différents ratios financiers et en analyse géomarketing. Ils vont également accompagner vendeur et acheteur dans les démarches juridiques, financières et commerciales. Il est quand même non négligeable de noter que ce

service, aussi facilitateur soit-il, n'est pas gratuit : il représente souvent 5% de la valeur de l'achat. (20)

2.2 Analyse et valorisation

Une fois l'officine trouvée vient le temps de l'analyse : analyse géomarketing et comptable de l'officine. Cette analyse permet de connaître l'officine, d'entreprendre sa rentabilité, sa fiabilité et son potentiel mais également de se projeter en pensant par exemple aux axes de développement.

2.2.1 Analyse géomarketing

Le concept géomarketing est avant tout une technique de marketing spécialisée dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise, du comportement économique des individus, à la fois les patients-clients et les concurrents. Cette analyse est un outil puissant dans l'étude d'une pharmacie, il permet de faire ressortir les flux de consommation, la zone de chalandise, les points forts et points faibles ainsi que les axes potentiels de développement de l'entreprise. (21)

La démarche géomarketing, c'est à dire le processus de l'analyse en tant que tel, passe par une étude de l'environnement économique et démographique, en évaluant le marché potentiel et en étudiant la concurrence. Cette démarche est d'une grande aide pour le futur titulaire facilitant l'argumentation afin de défendre son projet auprès de la banque et livrer une négociation plus pertinente auprès du vendeur. (22)

L'analyse géomarketing débute par l'analyse socio-économique de l'environnement, c'est à dire un géocodage des patients-clients potentiels ainsi que des concurrents.

Dans un premier temps, il convient de faire une analyse de la population, c'est-à-dire des potentiels patients. Dans cette optique, nous allons définir une zone de chalandise, celle-ci correspond à la zone d'attraction commerciale située autour du point de vente en fonction du déplacement de la population et du temps requis afin de rejoindre l'établissement. Suite à la connaissance acquise des derniers éléments, il convient d'analyser cette population, c'est à dire proportion homme et femme, répartition de la population en fonction des tranches d'âge, catégories socio-professionnelles, pouvoir d'achat et bien entendu évolution potentielle. Ces données vont permettre de définir le type de patientèle probable. C'est un élément phare de l'analyse déterminant le type de pratique que le futur titulaire devra instaurer. (23)

Dans un second temps, l'analyse géomarketing passe par l'analyse de l'environnement de la pharmacie. Tout d'abord, il va falloir évaluer la concurrence. (24) C'est-à-dire : dénombrer les officines potentiellement concurrentes et les analyser, définir leurs caractéristiques, points forts et points faibles, les similitudes et les différences des deux entreprises et l'offre proposée dans les officines concurrentes. Par exemple, quelles sont leurs spécialités ? Font-elles de la Préparation des doses à administrer (PDA) ? Quels sont leurs avis clients ? Bénéficient-elles d'un parking ? ... La concurrence directe d'une pharmacie n'est pas exclusivement les officines avoisinantes mais aussi les grandes surfaces et parapharmacies : la présence de ces dernières est un élément important à prendre en compte lors de l'étude géomarketing.

L'analyse de l'environnement d'une officine passe également par l'analyse des alentours. Il est important de déterminer la présence ou non de commerces proches de la pharmacie. Il faut également être attentif aux écoles, collèges et lycées qui peuvent être un levier à la pratique de l'officine, parents ou élèves sont des potentiels patients et un atout afin de développer le chiffre d'affaires.

Ensuite, il est nécessaire lors d'une reprise d'entreprise de connaître l'environnement médical et paramédical. C'est-à-dire : le nombre de prescripteurs aux alentours, leurs âges afin d'analyser la durabilité des prescriptions, leurs spécialités, leurs habitudes de prescription et leur localisation. L'entente actuelle entre pharmacie et prescripteurs est à prendre en compte. Ces données du monde médical permettent d'évaluer la pratique de l'officine. (20) La présence ou non, d'infirmiers, kinésithérapeutes, ostéopathes, sage-femmes est également un point de vigilance. Ces derniers peuvent également prescrire ou conseiller des produits : leur présence est plus que bénéfique, elle est nécessaire. Le fait d'avoir un pôle santé autour d'une pharmacie permet de pérenniser sans grande difficulté l'activité de la pharmacie.

Lors d'une analyse d'environnement, le futur titulaire doit également se rapprocher des institutions suivantes : la mairie pour connaître les projets urbains, projet de construction, de parking et / ou création d'une maison médicale. Il convient d'interroger l'ARS ou le CROP afin de se renseigner sur des projets de transfert, de créations de Communauté professionnelle territoriale de Santé (CPTS), Société interprofessionnelle de soins ambulatoires (SISA) aux alentours, pouvant influencer grandement le chiffre d'affaires de la pharmacie.

Une fois l'environnement externe analysé, il est impératif d'analyser la pharmacie en tant que telle. En passant au crible : l'environnement extérieur, aspect visuel, parking, signalétique et accessibilité notamment pour les personnes âgées et personnes à mobilité réduite. Mais également l'aspect intérieur : l'agencement, l'organisation générale, la propreté, la fonctionnalité du back office, l'organisation du front office, le merchandising, la présence ou non de local de confidentialité et / ou d'orthopédie, la

luminosité. De plus, il faut prendre en compte lors de l'analyse, l'amplitude horaire en comparant avec celle de la concurrence, le logiciel de gestion d'officine, les spécialisations et services proposés, la politique de prix, la composition de l'équipe ainsi que le choix du groupement et des grossistes.

L'analyse de l'équipe est un élément déterminant et important. Connaître l'ambiance que dégage l'équipe est fondamental car cela représente la vitrine et la force de l'officine. Il est important d'évaluer la bienveillance, l'empathie, le professionnalisme, la stratégie de vente, de délivrance, la présence de conseils et de ventes associées. Une vision du travail identique entre l'équipe et le futur titulaire facilitera la reprise, dans le cas inverse cela impliquera un temps d'adaptation.

2.2.2 Analyse comptable de l'officine

Lors d'une acquisition d'une officine, il est indispensable de connaître sa santé financière, et ce, pour deux raisons évidentes ; estimer un prix juste et les perspectives de rentabilité dans les prochaines années. Pour cela, le futur titulaire va réaliser une analyse financière approfondie. Cette dernière a pour but d'apprécier de manière objective la performance financière et économique et la solvabilité de l'officine convoitée.

Finalement, l'analyse financière doit répondre à plusieurs questions : L'entreprise, est-elle équilibrée ? Est-elle en croissance ? Est-elle rentable ? Est-elle solvable ? Afin de répondre à ces questions, l'acquéreur va demander les dernières liasses fiscales au titulaire actuel et va en faire une analyse minutieuse. Il conviendra d'analyser les bilans comptables représentant une photographie des ressources de l'entreprise à une date

donnée ainsi que les comptes de résultat correspondant à la différence entre produits et charges de l'officine sur une période donnée.

2.2.2.1 Bilan (25), (26)

Le bilan permet de connaître la situation financière et patrimoniale de l'officine convoitée à une date donnée.

Le bilan se divise en deux grandes parties :

- **L'actif** : ce que possède l'entreprise à la date de clôture du bilan.
- **Le passif** : ce que doit l'entreprise

L'actif et le passif sont toujours égaux entre eux, puisque la différence correspond à la trésorerie nette (positive ou négative).

En France, les actifs sont classés du moins liquides (immobilisations) au plus liquides (circulants). Les passifs sont divisés en fonds propres et en dettes.

Bilan			
Actif		Passif	
Immobilisations		Fonds propres	
Incorporelles	Fonds de commerce, brevets, ...	Capitaux propres	
		Réserves	
Corporels	Mobiliers, matériels informatiques ...	Résultats	
Financières	Titres de participations ...	Dettes	
Circulants		Moyens et longs termes	Emprunts auprès des banques
Stocks	Marchandises, matières premières, produits finis ...	Court terme	Fournisseurs
Créances	Clients, fournisseurs, ...		Fiscales et Sociales
Disponibilités	Comptes en banques, fond de caisse		Autres : Découvert, trésorerie négative

Tableau 1 : Représentation d'un bilan (27)

2.2.2.1.1 Actif (20)

Immobilisations : Ce sont les éléments dont disposent l'entreprise à la date de clôture.

- Les immobilisations incorporelles correspondent aux brevets, licences, fonds de commerce dont dispose l'officine. Le fonds commercial correspond à la valeur d'acquisition du fonds de commerce qui comprend la clientèle, l'enseigne, la licence d'exploitation et dans certains cas l'accès au bail.
- Les immobilisations corporelles correspondent aux biens physiques dont dispose l'officine.

Lors de l'analyse du bilan, il est important d'analyser l'amortissement des immobilisations corporelles afin de notifier de la vétusté des installations. Cela devra être intégré dans les perspectives d'endettement pour remplacer les installations vieillissantes. Cela doit être une alerte à prendre en compte, pourquoi avoir laissé se dégrader l'outil de travail ?

C'est également un levier de négociation lors de l'achat, car il impliquera pour le jeune titulaire une sortie d'argent non-négligeable à la suite du rachat.

Actifs circulants :

Le stock de marchandises correspond à l'inventaire physique des marchandises. Il est exprimé en prix hors taxes. Les officines peuvent utiliser un logiciel de gestion de stock en temps réel mais elles ont l'obligation de dresser un inventaire physique annuel, souvent proche de la date de clôture du bilan.

Pour l'acquéreur, le montant du stock est un élément important à prendre en compte, puisqu'il devra déboursé cette somme afin d'acheter le stock. En moyenne, le stock représente 10 % du chiffre d'affaires HT de la pharmacie.

Il est également intéressant pour l'acquéreur d'analyser le stock en fonction des taux de TVA et en comparaison des ventes de l'officine. Cela donnera au vendeur une notion de la bonne gestion ou non de l'officine convoitée.

Les créances correspondent à la somme que doit percevoir l'officine de l'extérieur. Dans le cas d'une officine, nous retrouvons les créances clients, les avances et acomptes et les "autres créances".

Concernant les créances clients, elles sont essentiellement représentées par les subrogations non encaissées, si ces dernières sont importantes cela témoigne d'une mauvaise gestion du tiers payant, c'est-à-dire rejets non traités et mauvaises pratiques au comptoir.

Les autres créances correspondent à des comptes provisionnés de grossistes, des comptes d'associés débiteurs, des crédits de TVA, des acomptes d'impôts, ou encore des produits à recevoir (remises sur génériques, primes sur objectifs, ...).

Lors d'une analyse financière, il est important de s'y pencher, car elle témoigne d'une gestion optimale ou non de l'officine.

Les disponibilités représentent la trésorerie disponible en fin d'exercice, c'est-à-dire des liquidités de la pharmacie. Il y a néanmoins des points de vigilance, une trésorerie importante au bilan ne veut pas dire une bonne santé de l'entreprise. En effet, le solde de caisse doit être cohérent, des pharmacies ne tenant pas de fonds de caisse se retrouve avec des soldes théoriques exorbitants, mais qui ne sont pas réels d'où la nécessité de se faire aider par un comptable.

2.2.2.1.2 Passif :

Dans le bilan passif on retrouve les ressources financières dont disposent l'entreprise.

Les capitaux propres, ou capital social, sont composés des sommes d'argent apportés par les associés lors de la création de l'entreprise. Cela correspond au capital souscrit lors de la constitution de la société dans le cas d'officines sous forme de société, ou dans le cas d'entreprises individuelles au compte personnel de l'exploitant.

Le résultat de l'exercice, positif ou négatif correspond aux bénéfices ou aux pertes réalisés au cours de l'exercice. Même s'il doit être analysé, le résultat permet rapidement de savoir si l'officine est rentable, il doit être observé d'un œil critique.

Les dettes se divisent souvent en dettes à moyen et long terme et dettes à court terme.

- Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits, elles correspondent notamment aux dettes à long terme. Elles sont souvent contractées lors de l'acquisition de l'officine par le repreneur. Dans le cadre du LBO, les dettes seront portées par la holding et non par la société d'exploitation.
- Dettes fournisseurs : Ce sont des dettes à courts termes correspondant à la somme due aux grossistes et laboratoires lors de la clôture de l'exercice.
- Dettes fiscales et sociales sont les sommes dues aux salariés et aux organismes sociaux ou à l'état notamment la TVA et diverses taxes. Il est important de noter que le pharmacien collecte la TVA pour le compte de l'état, cette somme correspond à la différence entre TVA collectée par le biais des ventes et TVA déductible des achats.

En pharmacie, les taux de TVA varient en fonction des types de vente : 2,10% pour les médicaments remboursables, 5,5% pour certains DM, huiles essentielles, les compléments alimentaires, 20% pour le matériel médical, parapharmacie, locations de matériel et compléments nutritionnels oraux.

2.2.2.1.3 Ratios

Après avoir évalué chaque bloc du bilan, il est nécessaire d'en extraire un certain nombre de ratios et les comparer aux moyennes sectorielles. Elles permettent de déterminer la santé économique et d'évaluer la gestion de l'officine.

Ratios à calculer du bilan comptable	Formule	Valeur sectorielle Analyse
Vieillessement des immobilisations	Valeur amortie / Valeur achat	Plus le pourcentage est élevé plus les immobilisations sont vieillissantes
Fonds de roulement	Capitaux propres + dettes financières (emprunt long terme) - actifs immobilisés.	FR > 0 : l'entreprise possède les ressources nécessaires pour couvrir ses charges
Besoin en fonds de roulement	(Stocks + créances) - dettes d'exploitation	BFR < 0 : bonne santé financière Un BFR > 0 n'est pas gênant si le FR couvre le BFR. Norme sectorielle : 1,59% du CA

Trésorerie nette	FR – BFR	Si FR > BFR : trésorerie nette > 0 Présage d'un bon équilibre de la structure d'exploitation et de la gestion financière Si FR < BFR : Trésorerie nette < 0 Déséquilibre de la structure financière : étudier l'origine de ce déséquilibre et les perspectives de rééquilibrage
Délai de paiement des clients	(Créances clients/ CA TTC) x 360	7,7 jours > mauvaise gestion du tiers payant
Délai de paiement des fournisseurs	(Dettes fournisseurs/ Achats TTC) x 360	45,4 jours < Paiement trop rapide des fournisseurs
Délai de rotations des stocks	(Stock moyen/couts des marchandises) x 360	50 jours > Les stocks restent trop longtemps dans la pharmacie

Tableau 2 : Indicateurs et ratios à prendre en compte lors d'une analyse comptable (20)

2.2.2.2 Le compte de résultat et solde intermédiaires de gestion (25)

Après avoir analysé le bilan, il est indispensable d'étudier le compte de résultat. Le bilan étant une photographie à un instant T, tandis que le compte de résultat est le film de l'activité sur un exercice comptable. Il permet de visualiser toutes les dépenses et

recettes d'une entreprise et d'évaluer la performance économique et financière de cette dernière en mettant en avant la création de richesse.

Du compte de résultat, nous pouvons tirer les soldes intermédiaires de gestion. Ce sont des indicateurs clés de la performance et de la rentabilité de l'officine. Il existe des normes sectorielles pour chacun de ces SIG afin de les comparer à l'officine convoitée.

Le chiffre d'affaires (27)

Le chiffre d'affaires représente les produits d'exploitation, c'est à dire ventes hors taxe, prestations de service, honoraires de gardes et rémunérations sur objectifs de santé publique. C'est un paramètre incontournable de l'analyse comptable.

L'analyse du CA tourne autour de l'évolution du CA les dernières années et de la composition de ces derniers. Il faut néanmoins garder à l'esprit qu'une augmentation ou diminution du chiffre d'affaires n'est pas équivalente à une augmentation ou perte de bénéfices. Par exemple, une augmentation du CA peut être due à la vente de produits chers qui n'augmentent pas la marge, ainsi il faut penser à retraiter les produits onéreux c'est à dire prix > 1930€. L'augmentation du CA peut avoir d'autres raisons évidentes, ces deux dernières années de nombreuses pharmacies ont connu une augmentation de CA expliquée en grande partie par la crise sanitaire du COVID.

Chaque évolution du chiffre d'affaires doit trouver une explication et le futur titulaire doit être critique face à ces évolutions et face à leur pérennité.

Pour approfondir son analyse, l'acquéreur doit se pencher sur la composition du chiffre d'affaires c'est à dire sur la répartition des différentes TVA et comparer ces chiffres

aux normes sectorielles. Les part du CA suivant les taux de TVA donnent une idée plus précise de l'activité développé par le titulaire en poste et la typologie de l'officine.

La marge (6),(28),(29)

Il est nécessaire de différencier marge commerciale et marge brute.

- La marge commerciale est tout simplement la différence entre vente et achat. C'est à dire ce que les produits d'exploitation ont rapporté à l'officine.
- La marge brute, quant à elle, est la somme de la marge commerciale et des honoraires, ROSP et prestations diverses à laquelle on soustrait les achats de marchandises et de matière première.

Les deux marges peuvent être calculée en pourcentage de CA.

La marge brute des pharmacies est définie par deux paramètres principaux : la marge dégressive lissée ainsi que les honoraires et prestations de services. La marge dégressive lissée définie la marge réglementaire réalisée par les pharmacies sur les médicaments remboursables. C'est à dire qu'en fonction du prix d'un médicament, les pharmacies n'ont pas les mêmes taux de marges.

Tranche de prix fabricant hors taxe (en €)	Coefficient de marge
De 0 à 1,91	10%
De 1,92 à 22,90	7%
22,91 à 150	5,5%
150,01 et 1930	5%
> 1930	0%

Tableau 3 : Marges réglementaires par tranches de prix fabricant hors taxe

L'évolution est nette, les pourcentages en fonction des rémunérations se sont tout simplement inversés. La rémunération via les MDL est passée de 75% à 24% du chiffre d'affaires. De ce fait, les honoraires de dispensation constituent la première source de revenus des pharmaciens soit environ 60% de la marge brute sur les médicaments remboursables et 1/3 de la marge brute globale.

La marge brute peut être comparée aux moyennes sectorielles, cela permet d'évaluer la performance de l'officine et de se donner une idée de la rentabilité de cette dernière. En 2022, la marge brute moyenne en France est aux alentours de 32,44%(11). La marge est un pilier de l'analyse financière puisqu'elle donne une idée de la performance de l'officine avant d'en déduire ses frais.

Les charges externes

Connaître le CA et la marge est important mais connaître les frais et dépenses externes l'est tout autant. Les charges d'une entreprise conditionnent inévitablement ses bénéfices et méritent une analyse fine. Ces charges sont regroupées dans le compte de résultats sous l'en-tête Autres achats et charges externes (AACE), cela regroupe tous les frais nécessaires au fonctionnement de l'entreprise : énergie, eau, fournitures, assurances, le loyer...

Analyser les charges et le poids qu'ont celles-ci sur la marge est nécessaire puisqu'elles permettent de faire ressortir des possibilités d'optimisation. Il est possible de comparer aux normes sectorielles, les charges sont environ de 5% du CA. Elles augmentent depuis quelques années face à l'inflation et au vu du profil de la situation économique cela devrait continuer.

Le poste le plus important des AACE est le loyer représentant un tiers des frais généraux, ce qui est équivalent à en moyenne de 1,5% du CA. Lors d'une analyse financière il sera nécessaire d'en tenir compte. Un loyer est difficilement négociable mais il peut éventuellement convaincre l'acquéreur face à un transfert. Cela peut être une opportunité d'économie lors d'une acquisition.

Les charges de personnel

Les frais de personnel incluent les salaires bruts versés aux salariés et les charges patronales correspondantes. A noter qu'en fonction de la structure juridique de l'entreprise, la rémunération du pharmacien titulaire apparait ou non dans ce bloc. Lors d'une reprise les frais et salaires de personnel sont analysés minutieusement, ils peuvent être un axe de développement lors d'une acquisition d'officine et doivent être comparé à la rentabilité des salariés. En effet, des salariés trop nombreux ou surpayés peuvent être un frein dans l'amélioration du résultat de l'officine.

Il est donc important de calculer le rendement par intervenant, ce dernier se calcule de la manière suivante : $CA\ TTC / \text{équivalent temps plein}$. Ce ratio donne un ordre d'idée de l'efficacité des employés. La moyenne sectorielle étant de 340K€, (30) lors d'une reprise d'entreprise il sera nécessaire d'analyser ce ratio et d'en tirer certaines conclusions pouvant mener à un licenciement si besoin. Toutefois, l'effet des médicaments chers se ressent également dans ce ratio puisqu'il est calculé à partir du CA.

Actuellement, les frais de personnel augmentent de manière significative, la pénurie de personnel entraine une hausse de salaire non négligeable. Ainsi, en 2022, les frais de personnel représentent 10,5% du CA. Inévitablement, ces frais absorbent près de 30% de la marge brute. (6) Il est important de noter que cette augmentation va se poursuivre. Les nouvelles missions du pharmacien et la réforme de la formation des préparateurs liées à aux difficultés d'embauche vont entrainer inévitablement une hausse significative de la masse salariale des officines dans les années futures. Cette hausse de la masse salariale aura un impact sur la rentabilité des officines.

L'excédent Brut d'Exploitation (31)

L'excédent Brut d'Exploitation correspond à la marge diminuée des charges externes, des salaires, des impôts sur la production et augmentée des subventions. Si on soustrait la rémunération du titulaire, on parle alors d'EBE retraité. Il est important de bien analyser la rémunération de gérance du titulaire car elle va fortement varier d'un titulaire à un autre. En général, les titulaires consacrent 20% de leur EBE pour leur rémunération. Cette dernière détermine en grande partie l'EBE retraité qui correspond à la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il exprime la capacité d'une entreprise à générer des ressources de trésorerie. Étant donné que l'EBE reflète la rentabilité économique de l'activité d'une officine, c'est l'indicateur le plus significatif. La moyenne sectorielle est aux alentours de 14,50% du CA. Lors d'un rachat d'officine ce dernier doit être analysé et une grande différence avec les moyennes sectorielles doit être expliquée, charges salariales trop importante, rémunération du titulaire extrême, ...

L'EBE, permet de régler entre autres dettes et impositions mais son amélioration aide à investir dans des immobilisations pour développer sa pharmacie, assurer le paiement de sa fiscalité ou augmenter son train de vie.

L'EBE est un indicateur de gestion, mais il devient également un indicateur essentiel dans la valorisation des pharmacies. En effet, les prix de cessions d'officine se calculent de plus en plus en multiple d'EBE pour contrer les effets sur les chiffres d'affaires des médicaments onéreux. De ce fait, lors d'une acquisition ce sera un des indicateurs les plus importants à analyser.

Les résultats

- Résultat d'exploitation : C'est un solde intermédiaire de gestion désignant la différence entre charges et produits d'exploitation. Il mesure donc la performance d'une officine en ne tenant pas compte des résultats financiers, des impôts sur la société et des éléments exceptionnels. Il montre ainsi ce que l'entreprise a créé en termes de richesse : bénéfice ou perte.
- Résultat financier : (32) Il désigne simplement la différence entre charges et produits financiers. Il met en évidence les choix effectués en matière de financement, endettement, placement, impact du mode de financement. Ce résultat financier permet à l'administration fiscale de connaître le résultat net imposable : résultat courant avant impôts. Ce dernier est calculé en déduisant les frais financiers au résultat d'exploitation.
- Résultat net : (33) Il correspond au résultat final (bénéfice ou déficit) de l'entreprise. Il prend en compte le résultat d'exploitation, financier et exceptionnel, desquels sont déduits les impôts. Cette somme est soit mise en réserve ou réinvesti dans l'officine soit donnés aux actionnaires sous forme de dividendes. Il n'est pas possible de considérer le résultat net comme une évaluation fiable de la performance d'une officine puisqu'il tient compte de résultats exceptionnels et financiers, c'est-à-dire qui ne proviennent de la gestion et de l'activité première de l'officine. Cependant, c'est un indicateur indispensable lors d'une analyse comptable. Il va permettre de définir la capacité d'endettement d'une pharmacie, c'est avec ces bénéfices que le titulaire va rembourser son emprunt.

Capacité d'auto-financement (CAF) (34)

La CAF est également un ratio de l'analyse financière. Elle permet d'évaluer les ressources générées par l'entreprise et qui permettent d'assurer son autofinancement. La CAF sert à évaluer le montant des dividendes des associés, rembourser les emprunts pour sécuriser la trésorerie, financer des investissements. Finalement elle représente de manière claire la santé financière de l'entreprise et son fonctionnement économique.

La CAF se calcule à partir de l'EBE ou du résultat net.

- A partir de l'EBE on obtient : $CAF = EBE + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$
- A partir du résultat net on obtient la CAF nette = $CAF - \text{remboursement du capital de l'emprunt sur la période évaluée.}$

Une CAF négative revient à dire que l'entreprise ne dégage pas assez d'argent pour pérenniser son activité et être capable de couvrir financièrement son année comptable. Pour fonctionner, une entreprise ayant une CAF négative devra revoir son modèle économique, elle peut faire appel à des fonds extérieurs : emprunts, apports en capital, augmenter les délais de paiement auprès des fournisseurs ...

Une CAF positive, quant à elle, correspond à une entreprise qui génère des bénéfices. Dans ce cas, l'entreprise peut utiliser cette somme en investissement, ou encore en dividendes.

L'objectif minimum pour une entreprise est d'avoir une CAF égale à 5% du CA pour une entreprise soumise à l'IS ou une CAF égale à 15% du CA pour une entreprise soumise à l'IR.

Ainsi dans le contexte d'une acquisition d'officine, la capacité d'auto-financement sera décisive pour évaluer la capacité de remboursement, c'est donc un argument dans les négociations auprès du vendeur mais également auprès des banques.

2.2.2.3 Conclusion de l'analyse comptable

Les informations tirées de l'analyse comptable sont indispensables lors d'une acquisition d'officine. Les pharmaciens titulaires sont des chefs d'entreprise devant être de plus en plus vigilants sur l'évolution comptable et les principaux ratios de leur officine. Ils se doivent lors d'une acquisition d'analyser toutes ces données de manière minutieuse.

L'analyse comptable permet d'évaluer la solidité financière d'une entreprise et de la valoriser.

2.3 Financement

La question du financement de l'officine est déterminant dans l'acquisition de cette dernière. En effet, acheter une officine est un investissement considérable et nécessite l'obtention d'un prêt et un apport conséquent.

2.3.1 L'apport

Lors d'une acquisition le montant de l'apport va définir la typologie de l'officine. Jusqu'à présent, l'apport doit être entre 15 et 25% du prix moyen de l'officine. Il peut être constitué par des ressources personnelles, des aides familiales, des ventes de biens immobiliers. En cas de difficulté, le futur titulaire peut faire appel à un booster d'apport.

2.3.1.1 Booster d'apport

Un booster d'apport est un financement fourni par une organisation extérieure. C'est un type de financement développé par les groupements ou grossistes pour aider les jeunes pharmaciens à s'installer.

Présenté par les organismes prêteurs comme un complément d'apport. Dans cette optique, il possède deux rôles : compléter l'apport du pharmacien en lui prêtant littéralement une somme d'argent et se porter garant. (35) Plusieurs entités proposent ce service : groupements, grossistes-répartiteurs, société à part entière et caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens. Les boosters d'apport sont commercialisés sous forme de prêts in fine (somme d'argent remboursée d'une seule traite à la fin de la période de prêt) la plupart du temps sur 5 à 7 ans. Leur cout est supérieur au crédit bancaire avec obligation d'adhérer à un groupement ou grossiste. (36)

Cependant, il est nécessaire d'attirer l'attention sur la dénomination trompeuse. Présenté comme un apport par les organismes prêteurs, il n'en est pas un aux yeux de la banque ou d'experts-comptables. En réalité, le booster est un prêt au dirigeant et sera considéré comme tel par un banquier ou expert-comptable. Il sera analysé lors de l'obtention d'emprunt bancaire comme un prêt avec l'analyse du risque de non-remboursement in-fine, du risque de céder l'officine si les bénéfices ne sont pas suffisants et enfin du poids des intérêts du booster dans les charges annuelles. Un titulaire doit donc rester prudent et critique face à ces dispositifs qui ne sont en réalité que de l'endettement sur de l'endettement.

Caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens (CAVP)

La Caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens (CAVP) propose une aide d'apport à des pharmaciens lors des primo-installations. Cela se présente sous forme de financement subordonné dans la société du futur titulaire. (37) Ce fond d'aide a été créé dans le but d'aider les jeunes pharmaciens à s'installer pour assurer le renouvellement des générations.

Établissement financier associé du crédit coopératif

C'est une société financière détenue par des groupements et grossistes qui propose des prêts participatifs aux pharmaciens pour tous types de financements. Les prêts peuvent être contractés de manière classique comme avec une banque, remboursé sur une période 12 à 15 ans, ou un prêt participatif. Ce dernier peut être considéré comme du quasi-fond propre et sera remboursé sur 7 ans, divisé entre franchise de capital et remboursement intérêts + capital. (38)

Boosters proposes par les groupements

Un groupement est un réseau regroupant plusieurs pharmacies. Ainsi en adhérant à un groupement, la pharmacie pourra bénéficier d'aides diverses, notamment sur la gestion des achats. De nombreux groupements proposent des aides pour l'installation sous forme d'aides financières et d'accompagnement dans les démarches.

Les boosters proposés par les groupements sont souvent des prêts à remboursement in fine. Le groupement prête une certaine somme d'argent à l'acquéreur qui lui permettra « d'augmenter son apport. Ils ont chacun leurs conditions et leur manière de faire. Pour la plupart, l'adhésion au groupement est obligatoire.

	Booster Interfimo 1 ^{ère} installation	Booster Interfimo Grossiste répartiteur	CAVP	SOCOREC	LEADERSANTE	GIROBOOST	PASSEPORT PHARMA	CERP BA
Type de prêt	Personnel	Participatif, sur la société	Obligatoire	Participatif, classique ou cautionnement	Participatif, sur la société	Obligatoire	Sur la société	Personnel
Remboursement	In fine partiel	In fine	In fine	Avec franchise de 3 à 5 ans	In fine	In fine	In fine	Amortissable
Durée du prêt	8 ans	5 à 8 ans	Jusqu'à 15 ans	Jusqu'à 12 ans	7 ans	Jusqu'à 15 ans	Jusqu'à 15 ans	Jusqu'à 15 ans
Obligations	Adhésion groupement	Adhésion au grossiste partenaire pendant la durée du prêt	Reporting + Accord d'investissement > 10 k€	Adhésion à un groupement	Adhésion groupement 5 ans	Adhésion groupement 5 ans	Adhésion répartiteur	Nantissement, caution personnel
Montant du prêt	Double l'apport (limité à 150 k€)	Double l'apport (limité à 300 k€)	Triple l'apport	Double l'apport	Double l'apport (plafonné à 400 k€ et 10 % de la valeur du fond de commerce)	Limité à 500 k€. Pas d'apport min exigé.	15 % pour une pharmacie de 2 M€. 5% apport obligatoire. (limité 400 k€ ou CA min 1,2 M€)	15 % (limité à 300 k€). 5% apport obligatoire.
Banque principale	Interfimo - LCL	Interfimo - LCL	Au choix	Au choix	Au choix	Au choix	Crédit Mutuel, Crédit Agricole ou Caisse d'épargne	Crédit Agricole Côtes d'Armor
Taux du prêt	1,5 %	1%	2,95 %	Taux fixe en fonction de la durée choisie	1,85 %	5,5 %	1,2 %	
Caution		Grossiste partenaire			CERP Rouen ou CERP RRM		CERP Rhin Rhône Méditerranée	CERP BA

Tableau 4 : Comparatif des différents boosters d'apport (36)

Même si ces boosters d'apport peuvent paraître alléchant ils ont leurs avantages et inconvénients.

Avantages : Ils permettent un financement rapide, et d'ouvrir des possibilités aux jeunes pharmaciens souhaitant s'installer tout en restant relativement indépendant. Ils sont soumis à des signatures solvables et garanties de solvabilité.

Inconvénients : En différents remboursements et en prenant des crédits in fine, ils diminuent la capitalisation du pharmacien à la revente. La plupart des montages sont contraints à des contrats d'adhésion. De plus, le pharmacien se retrouve obligé de céder son officine si les bénéfices ne sont pas suffisants à l'échéance du prêt booster. C'est-à-dire que les boosters sont soumis à des obligations convertibles où le prêt est remboursé par des actions revenant à la société prêteuse. Cela augmente le risque de financiarisation de la pharmacie : les fonds de commerce d'officine devenant propriété des sociétés prêteuses, l'intérêt d'être docteur en pharmacie pour acquérir perd tout son sens.

2.3.2 Dossier bancaire (20)

Lorsqu'un compromis de cession est signé, il convient d'obtenir un prêt bancaire auprès d'une institution bancaire. (39) Le futur acquéreur se doit de présenter un dossier auprès de plusieurs établissements afin d'augmenter les chances d'obtention.

De ce fait, le titulaire doit construire un dossier solide en présentant un business plan réalisable, reprenant l'étude géomarketing, l'analyse financière et le bilan prévisionnel. Il doit démontrer qu'il est capable de gérer l'officine. Les institutions bancaires analysent l'aspect financier, le contexte économique mais également l'intégrité du porteur de projet.

C'est à travers ces points de vigilance que les banques prennent une décision. (40)

- Points de vigilance créateur : Détails des expériences du créateur, montant de l'apport, motivations, situation actuelle, maturité du projet, environnement personnel, rôle, implication et plus-value des associés, prise en compte du BFR
- Points de vigilance projet : Zone d'implantation, qualité du local, taille de la pharmacie, présence de licence, relation avec les prescripteurs, ressources humaines.

2.3.3 Emprunt et remboursement

Lors de l'achat d'une pharmacie, le prêt va représenter entre 75 et 85% du montant de la pharmacie et est remboursé la plupart du temps sur douze ans. Les taux d'intérêts proposés varient en fonction des banques et du contexte économique.

Jusqu'en 2021 les taux étaient historiquement bas entre 0,7% et 2%, ce qui permettait une capacité d'endettement élevée. (41) Aujourd'hui, l'inflation a eu un impact

important sur les taux d'intérêts en passant de 1% à 4% en deux ans. La capacité d'endettement s'en trouve fortement diminuée. (11) Contrairement aux dernières années, certains dossiers sont refusés actuellement

Dans ce contexte, l'apport devra être plus conséquent ou les prix devront baisser.

2.4 Les différentes formes juridiques d'une officine

2.4.1 Association et investisseur

L'association peut être un levier dans l'achat d'une société permettant d'acheter une officine, ou racheter des parts au titulaire actuel au fur et à mesure.

Avant toute association, il est nécessaire de se poser un bon nombre de questions, notamment sur la compatibilité avec le futur associé concernant les valeurs et la vision de l'officine ainsi que les moyens déployés pour y parvenir. Les futurs associés doivent avoir la volonté de travailler conjointement, dans la communication bienveillante afin de partager une bonne entente. (20)

L'association peut avoir deux facettes, il est possible de s'associer avec un associé exploitant ou bien simplement un associé investisseur.

Les associés exploitants travaillent tous les deux dans l'enceinte de l'officine et seront donc rémunérés au prorata du travail effectué.

Les associés investisseurs n'interviennent pas dans le fonctionnement de l'officine, ils contribuent à l'apport, ne reçoivent pas de rémunération de gérance. Cependant en fonction des statuts de la société ils pourront toucher des dividendes sur bénéfices.

Dans le cas d'une association de deux titulaires exploitants, les associés sont cotitulaires. Cependant dans le cas d'un investisseur, l'associé est actionnaire et doit être titulaire d'une autre officine.

2.4.2 Formes juridiques

		EI	SNC	SARL	SELARL	SELAS	SELAFA	
Nombre d'associé		1	2 à 100	2 à 100	2 à 100	2	3	
Capital social		Aucun	Montant libre	Montant libre 20% versé à la création Reste dans les 5 ans		Montant libre 50% à la création Reste dans les 5 ans	37 000€ Minimum	
Impact juridique		Responsabilité indéfinie	Confusion des patrimoines personnels et professionnels	Responsabilité limitée aux apports sauf faute de gestion				
Régime fiscal		IR	Chaque associé déclare séparément, Souvent IR	IS Option possible d'IR pour les entreprises dites de famille		IS		
Assiette des cotisations sociales du dirigeant	Si IR	Bénéfice	Bénéfice + Rémunération					
	Si IS		Rémunération				Rémunération	
Décideur		Entrepreneur	Associés ou gérants			Président ou DG		
Comment se prennent les décisions		Entrepreneur seul	Le gérant pour la gestion courante. L'AG Extraordinaire pour les décisions importantes				Le gérant pour la gestion courante. L'AG des actionnaires pour les décisions importantes	
Régime social		Travailleur non salarié				Double affiliation : TNS et salarié		

Tableau 5 : Comparatif des formes juridiques

Lors d'une acquisition d'une officine, le ou les futurs titulaires doivent choisir leur modèle d'exploitation, soit en exercice individuel, soit en société.

L'exercice individuel est la forme la plus simple et la plus vieille dans le domaine officinal. Le pharmacien titulaire est le propriétaire de l'officine en tant qu'entrepreneur individuel, l'entreprise et le titulaire ne font qu'un. Les biens personnels et le patrimoine professionnel sont confondus et le titulaire est totalement responsable de ses biens et de son entreprise. Du point de vue fiscal, le pharmacien est

imposé sur ses revenus, quant à son statut social il est considéré comme travailleur non salarié.(42)

L'exercice en société est une forme d'exercice où l'entreprise est une personne morale à part entière, avec un nom, un capital social et un domicile correspondant au siège. Le patrimoine personnel et professionnel sont séparés, l'usage du patrimoine professionnel pour un usage personnel est considéré comme un abus.

2.4.3 Le régime fiscal

La société est soumise à deux régimes d'imposition, sur le revenu ou sur la société.

L'impôt sur le revenu est un impôt direct sur l'ensemble des revenus d'un foyer fiscal.

Il est déterminé en fonction des bénéfices de l'entreprise. (43)L'inconvénient de ce système d'imposition est le manque de souplesse dans le pilotage de la rémunération et cotisations sociales du titulaire. Lors d'une installation en officine, l'impôt sur le revenu ne tient pas compte du remboursement de l'emprunt et cela peut devenir une grande difficulté pour le titulaire. (42)

L'impôt sur les sociétés (IS) est un impôt proportionnel sur le bénéfice engendré par l'officine, et non par le foyer fiscal du titulaire. Le principal avantage de l'IS est qu'il permet de moduler l'assiette d'imposition. En effet, la rémunération du titulaire est associée à l'IS, puisque la société déclare ses bénéfices après la rémunération du titulaire. Ainsi, pour optimiser sa fiscalité le titulaire peut augmenter sa rémunération ou se verser des dividendes. (42)

Lors d'une acquisition d'officine, il paraît plus intéressant de choisir une imposition sur la société dans le cas où l'entreprise est endettée. En effet, le titulaire sera imposé selon la rémunération qu'il perçoit, tandis que l'entreprise acquittera l'impôt sur la

société et le remboursement de l'emprunt. De ce fait, contrairement à une imposition sur les revenus, le titulaire se retrouvera moins facilement devant une situation de crise, coincée entre l'IR et le remboursement de son emprunt.

Pour choisir la forme juridique de son entreprise, le futur titulaire a tout intérêt à faire une comparaison sérieuse entre les différents modes d'exercice. En fonction de ses choix de montage financier, de la présence ou non d'investisseurs ou d'association, le titulaire va choisir la forme juridique qui convient, avec l'aide de son comptable.

2.4.4 Conclusion

Il devient évident qu'acquérir une officine est loin d'être un processus facile. Analyser et valoriser une entreprise nécessite des connaissances fines en matière d'analyse financière et géomarketing. S'engager dans l'achat d'une officine implique une prise de risque conséquente.

Les pharmaciens sont encore nombreux à vouloir rentrer dans le cercle des titulaires.

Passer du statut de pharmacien adjoint à celui de titulaire entraîne un changement identitaire. Le pharmacien adjoint n'a bien souvent qu'une seule casquette, celle de professionnel de santé. Le pharmacien adjoint peut, dans certaines pharmacies, jouer un rôle de manager opérationnel au travers des tâches qui lui sont confiées. Cependant, en devenant titulaire, il ajoute la casquette de chef d'entreprise à celle de professionnel de santé. Il sera partie prenante dans la rentabilité de l'officine par sa pratique de pharmacien et le management de l'équipe. Lors de la préparation du projet se pose la question du développement de son entreprise et des stratégies mises en place. C'est ainsi que le pharmacien devient entrepreneur.

3 Le pharmacien en tant qu'entrepreneur

3.1 Contexte de l'officine hors situation exceptionnelle covid

Ces trois dernières années, nous avons vécu une situation exceptionnelle dû au covid, chiffres d'affaires décuplés, augmentation importante de nouvelles missions et évolution de la représentation du pharmacien le plaçant comme professionnel de santé de premier recours.

Or cette situation n'est pas représentative et ne sera pas durable. L'impact du COVID sur les chiffres va s'estomper en 2023.

Avant 2020, la pharmacie connaissait une quasi-récession de son activité. Depuis 2010, le monde officinal fait face à une incertitude du marché de la santé. Les indicateurs économiques affichaient des taux d'augmentation faible, voire régressifs. Les chiffres d'affaires, marges et EBE diminuant, le pharmacien titulaire peine aujourd'hui à assurer sa rentabilité(44). La pharmacie se retrouve face à un enjeu. (15)

Le pharmacien titulaire d'une officine a un statut très particulier. Ce dernier est un professionnel de santé à part entière tout en étant dirigeant d'entreprise. (45)

Il est important de noter que le pharmacien d'officine détient le monopole de délivrance du médicament et que seul un pharmacien diplômé peut détenir une officine. De ce fait, ce statut lui offre une totale indépendance. Il ne peut subir la pression de financiers extérieurs. Dans sa pratique, il doit utiliser ses compétences pharmaceutiques : son savoir, son savoir-faire et savoir-être afin de fournir un service de santé sécurisé à la population. Il est clair que le rôle de professionnel de santé du pharmacien est connu de tous, l'aspect de chef d'entreprise d'une très petite entreprise (TPE) l'est beaucoup moins. C'est le seul professionnel de santé inscrit au registre du

commerce et des sociétés. Sa viabilité en tant qu'entreprise est donc assurée par son activité économique donc la vente de produits et désormais de services.

Cependant, face aux changements de politiques de santé incluant la baisse des marges sur les médicaments remboursés, les déremboursements de certains médicaments et les nouveaux conditionnements, le pharmacien titulaire se retrouve face à une baisse de rentabilité globale pour un commerce moins prospère qu'autrefois.

Face à ces évolutions, le pharmacien titulaire va devoir redoubler de compétitivité et élaborer une stratégie commerciale.

N'oublions pas qu'il a la responsabilité de fournir salaires, remboursements d'emprunts et charges à chaque fin de mois. Sa tâche de gestionnaire ne cesse de grandir. A lui d'évoluer afin de s'adapter à ces changements sachant que plusieurs moyens restent à sa disposition.

Pour pérenniser sa rentabilité, il doit agir sur sa pratique et son image. Entre fidélisation de la clientèle, prix attractif, bonne gestion de son espace de vente, mise en place des nouvelles missions, communication, visibilité, approche globale de la santé et management efficient de l'équipe officinale ... Le titulaire doit jongler et développer diverses stratégies tout en demeurant un professionnel de santé exerçant dans le respect de la déontologie.

3.2 Le comportement des patients-clients ?

Outre les réformes et évolutions proposées par l'assurance maladie, le comportement du patient va également intervenir sur les tensions du métier de pharmacien.

En effet, depuis quelques années les pharmaciens titulaires font face à une demande plus exigeante, en termes de prix et de qualité. Cependant, une toute autre dimension influe également sur le comportement des patients, ils sont extrêmement renseignés. Et pour cause, le patient a intégré le développement du médicament en vente libre et change son comportement de consommateur. Aujourd'hui le patient lit, s'instruit, effectue des recherches et est méfiant vis-à-vis du système de santé sachant qu'internet lui permet d'être informé sans pour autant avoir les connaissances nécessaires afin de distinguer le vrai du faux. (46) Il convient donc de l'orienter dans sa réflexion.

De plus, la disponibilité des produits devient un élément fondamental dans le choix du patient, il veut son produit le plus rapidement possible et n'hésite pas à aller chez la concurrence afin de l'obtenir immédiatement. Ainsi, l'exigence du patient entraîne un jeu concurrentiel entre les pharmacies, le patient est devenu un consommateur de médicaments. (44)

Face aux changements de comportement du consommateur, le maître mot du titulaire est l'adaptation. Les pharmacies doivent diversifier leur pratique, proposer différents services (livraison à domicile, amplitude d'ouverture plus importante, développement de gammes...). Dans ce contexte, une politique de prix concurrentielle, voire agressive, s'installe entre les pharmacies.

La satisfaction du patient devient une priorité. Jusqu'à présent, la relation pharmacien-patient consistait en l'expertise médicamenteuse, conseil, analyse pharmaceutique, observance et délivrance. Aujourd'hui, le pharmacien titulaire doit satisfaire de manière plus globale sa clientèle afin de la fidéliser.

La satisfaction du patient va devenir importante dans le métier de titulaire. L'étude de la satisfaction va permettre d'apprécier et d'ajuster les pratiques officinales. Elle

pourra éventuellement déboucher sur des stratégies relationnelles permettant de fidéliser le patient.(47) En effet, la satisfaction sera un facteur clé du parcours de soins du patient.

La satisfaction du patient peut s'apprécier à l'aide d'attributs liés à la pharmacie. Selon l'étude menée par Moinier et Bannal en 2020, de nombreux facteurs impactent la satisfaction du patient. Notons que l'écoute et la compétence d'expertise sont les attributs les plus importants pour les patients. Même si le métier du pharmacien évolue, ses compétences pharmaceutiques priment sur le temps d'attente ou la disponibilité des produits par exemple. Viennent ensuite d'autres éléments influant la satisfaction du consommateur, considérés comme secondaire, la confidentialité, l'accès à la pharmacie et le déplacement à l'intérieur sont également importants. Toutefois, le prix, l'amabilité du personnel et l'ambiance de la pharmacie, sont considérés comme facteurs impactant l'insatisfaction. (47)

La fidélité auprès d'une pharmacie va découler de la satisfaction. C'est dans cette optique que le pharmacien d'officine va manager son équipe pour pouvoir fournir au patient un service de proximité où le conseil et l'accompagnement sont une priorité.

Répondre aux changements de comportements du patient-consommateurs en développant des stratégies marketing et de management, en restant toujours en lien avec le fondement de leur métier, fait partie des solutions du titulaire pour pérenniser son activité.

3.3 Développement de l'officine : quelles sont les méthodes actuelles ?

Dans ce contexte, les pharmaciens cherchent divers moyens de développer leur entreprise. Ce sujet d'actualité à la fois sur l'aspect commercial mais également à travers leurs compétences pharmaceutiques entraîne multiples réflexions.

3.3.1 Compétences de professionnel de santé

De ce bouleversement du système pharmaceutique, découlent une dualité du métier de titulaire, entre entrepreneur et professionnel de santé avec une mission de santé publique.

De nombreux pharmaciens titulaires reviennent aux valeurs et pratiques fondamentales.(48) Une étude menée en 2022 par l'IDRAC met en valeur que le respect de la tradition conduit à une arme économique majeur dans le monde de l'officine. En France, les pharmaciens interrogés insistent sur la place du conseil, de l'accompagnement et de l'écoute comme moyen de fidélisation. Leur stratégie repose sur le fait que l'expertise doit prévaloir sur le marketing. (48) En proposant des nouveaux services ; premiers soins, livraison à domicile, entretiens pharmaceutiques, le pharmacien d'officine ne fait que confirmer sa place de professionnel de premier recours.

N'oublions pas que le pharmacien est le professionnel de santé le plus régulièrement au contact des patients(49), chaque mois pour le renouvellement mais également pour la bobologie du quotidien. Un patient chronique vient régulièrement à l'officine. A travers ces différentes missions, le pharmacien a un lien privilégié avec son patient ce qui permet de fidéliser sa patientèle : il peut jouer un rôle de prévention et de réorientation vers différents professionnels de santé

L'avenir, pour beaucoup de pharmaciens sera d'apporter aux patients un service de qualité en mettant en valeur l'essence même du métier. Le pharmacien devra développer davantage son rôle d'expert pharmaceutique tout en intégrant les innovations de son métier. (44)

3.3.2 Interprofessionnalité : booster de l'officine ?

Nombreuses sont les raisons de développer l'interprofessionnalité : le vieillissement de la population, l'essor du maintien à domicile, les sorties d'hospitalisations plus que rapides, tout type de prévention ... Les différents professionnels de santé se doivent de travailler ensemble pour fournir au patient un service de soins irréprochable. (50)

L'interprofessionnalité, ou collaboration interprofessionnelle, est définie par l'OMS, « comme un apprentissage et une activité qui se concrétisent lorsque des spécialistes issus d'au moins deux professions travaillent ensemble et apprennent les uns des autres au sens d'une collaboration effective qui améliore les résultats en matière de santé ».

(51) Cette approche est une solution pertinente et concrète afin de répondre aux défis importants que doit relever le système de santé.

Il apparaît donc évident que l'interprofessionnalité est bénéfique pour la prise en charge du patient. Dans le contexte de récession de l'activité officinale, ses mesures seront-elles favorables au développement de l'économie de l'officine sachant que le pharmacien titulaire ne peut pas perdre de la rentabilité sur un domaine d'activité non rémunérateur ?

Deux visions s'affrontent.

Les pharmaciens qui pensent que l'interprofessionnalité est une perte de temps et pose une difficulté de mise en place liée au manque de moyen et de personnel. A l'opposé, les pharmaciens estimant que ce sera un atout pour l'exercice de la pharmacie. En effet, grâce entre autres à la loi HPST, l'image de la pharmacie évolue. Aujourd'hui l'officine n'est pas simplement un établissement de dispensation des médicaments mais joue son rôle au sein d'une équipe de soins, participant à l'éducation thérapeutique du patient et sa prise en charge médicale.(51) Cette charge de travail supplémentaire permettra de créer une relation privilégiée avec le patient et de ce fait, de le fidéliser.

Reste à réfléchir à la rentabilité de l'interprofessionnalité. Les services mis en place sont-ils rémunérés à hauteur de l'investissement des pharmaciens ?

3.3.3 Pharmacie de services et nouvelles missions ?

De manière identique, la pratique officinale prend un tout autre tournant grâce aux nouvelles missions confiées aux pharmaciens : bilan partagé de médication, entretien pharmaceutique, vaccination, TROD... A nouveau, les pharmaciens ne sont pas unanimes. Manque de capacités humaines, matérielles, manque de temps sont les arguments évoqués par les pharmaciens.(52)

Ce nouveau visage de la profession permet une fois encore de créer une relation de confiance avec leurs patients, et fournir un nouveau poids dans le système de santé français. Ces missions seront indispensables tant pour le parcours de soin que pour la pérennité de l'économie officinale. Aujourd'hui, la marge fournie par les médicaments remboursés est insuffisante : nous devons mettre en avant notre expertise pharmaceutique, nos connaissances et notre proximité avec nos patients afin d'assurer une rentabilité.

Du côté du patient, l'arrivée de ces missions est plébiscitée : 90% d'entre eux sont favorables à l'élargissement de la vaccination par exemple. (53) Ils sont favorables à une place bien plus étendue du pharmacien dans le cadre du renouvellement d'ordonnances avec un suivi clinico-biologique, la prise en charge de pathologies bénignes comme la cystite ou les allergies lors des protocoles de dispensation. Les patients estiment que ces services seraient une avancée dans leur prise en charge et un gain de temps considérable. Les attentes du patient dans le contexte de difficultés d'accès aux soins sont fortes, et ils attendent que les pharmaciens répondent présents.

Mais les titulaires sont inquiets pour l'avenir de l'officine. Ils sont prêts à s'engager dans ces missions, notamment afin de conserver la relation privilégiée avec les patients. Pourtant, ils ne sont pas enjoués face aux prévisions. Beaucoup déplorent le manque de reconnaissance financière, ces services chronophages n'entraînent pas une rémunération correcte à la hauteur des moyens déployés. (52)

La mise en place de ces missions devra être valorisée par les institutions. Sans cela, les pharmacies ne pourront pas mettre en place ces nouveaux services par manque de personnel et de ressources. La pénurie de personnel entraînant une hausse indéniable des attentes salariales des futurs pharmaciens et préparateurs, pour s'engager dans ces nouvelles missions il sera nécessaire de recruter et de pouvoir rémunérer à hauteur du travail fourni ses employés.

Il paraît évident que c'est un axe de développement pour l'officine qui demande réflexion et exige certaines conditions.

3.3.4 Pharmacie aux prix attractifs

Certaines officines trouvent à travers une politique de prix attractive un moyen de faire jouer la concurrence et mettre en lumière leur pharmacie. En prônant des slogans comme « Les prix bas tous les jours », ces pharmacies attirent les clients par leurs prix attractifs et les fidélisent grâce à des gammes élargies à moindre coût. De cette façon, ils vendent de gros volumes et préservent leurs marges grâce à des négociations fournisseurs efficaces leur permettant ces prix bas. Pourtant, une entreprise établissant des prix attractifs doit surpasser sa concurrence sur du long terme.⁽⁵⁴⁾ Dans le cas où les volumes de vente diminueraient, ces pharmacies connaîtront des difficultés financières inéluctables.

Ce type de pharmacies sont énormément décriées dans le monde officinal puisqu'elles imposent les autres à baisser leurs prix. Notons que cette politique de prix ne s'applique que sur les médicaments non remboursables et la parapharmacie. Pourtant d'après la loi, les pharmacies sont invitées à fixer leurs prix avec tact et mesure pour éviter une forme de concurrence trop déloyale vis-à-vis d'autres pharmacies. ⁽⁵⁵⁾

Cependant, cette politique pose certaines questions sur sa viabilité. En effet, en venant à l'officine les patients-clients souhaitent un conseil personnalisé concernant leur santé. Lors de la délivrance de conseils témoins d'une expertise pharmaceutique, le prix du produit ne sera que rarement sujet à comparaison. De plus pour générer les volumes nécessaires afin de mettre en place les prix attractifs, les pharmacies n'ont pas le temps d'offrir les conseils nécessaires à l'utilisation des produits, faisant pourtant l'objet d'une obligation déontologique. Dans cette optique, la stratégie basée sur des prix compétitifs ne semble pas être la solution efficace pour l'avenir. D'autant

plus dans une population où la culture du bien-être grandit et où le manque de médecin imposent aux pharmaciens de répondre présents sur la zone conseil.

3.3.5 Communication et image de la pharmacie

La communication reste un élément levier pour le développement dans une entreprise, elle permet de diffuser l'image en touchant diverses populations. L'officine étant un commerce de santé, la liberté liée à la communication est encadrée par des textes de loi.

Il est possible de promouvoir l'officine à travers différents supports. Il est autorisé de produire des supports physiques pour valoriser l'identité de l'officine comme des supports d'affaires (enveloppe, carton de correspondance), supports clients (Porte carte vitale, porte ordonnance, carte de vœux, calendrier, sac...), et supports produits (étiquettes, support promotion, packaging). (56)

Les supports digitaux sont également un avantage dans la communication. Une présence sur internet est obligatoire aujourd'hui. Un site donnera un bon nombre d'informations sur l'entreprise, spécialisations de l'officine, conseils, proposition des services disponibles ou encore présentation de l'équipe.

La présence sur les réseaux sociaux est un élément non négligeable dans la communication de l'officine. Cela va permettre de créer une relation différente avec la patientèle. Il est même envisageable de penser que les réseaux sociaux peuvent augmenter la zone de chalandise à travers les partages et recommandations. (56)

L'organisation d'événements peut être également un levier de développement de la pharmacie. Ces évènements ont pour but de faire parler de l'officine, et d'attirer une

nouvelle clientèle tout en fidélisant la clientèle actuelle. Les évènements peuvent générer du trafic dans la pharmacie. (57) Le but est de cibler ce que la clientèle recherche afin de proposer un service approprié.

3.3.6 Aménagement

Il est important de penser à l'aménagement de sa pharmacie.

Un meilleur aménagement extérieur comme intérieur est primordial pour développer l'activité. En effet, il permet de fournir à l'équipe un bon environnement de travail en facilitant les déplacements et en gagnant du temps. Il convient de travailler sur le parcours du patient, la circulation, le visuel et donner une impression positive au patient, cela aura certainement un impact sur sa fidélisation également.

3.3.6.1 *Aspect extérieur de la pharmacie*

Plusieurs aspects extérieurs de la pharmacie doivent être mis en valeur et réfléchi : la façade représente l'officine. Elle est le premier contact avec la patientèle, elle doit être attrayante sans être extravagante : elle doit donner envie aux patients de rentrer et découvrir la pharmacie. C'est un aspect à prendre en compte lors d'une acquisition, le changement attire une nouvelle clientèle. L'objectif étant de se faire remarquer, séduire et mettre en confiance.

Les vitrines sont très importantes. Une vitrine peut valoriser la pratique de la pharmacie, évoquer les spécialités, les produits et services disponibles. C'est un support de communication essentiel, et gratuit.

La croix est également un élément phare de la pharmacie, indispensable pour être repérée. C'est le porte-drapeau de l'officine, elle permet de capter directement l'attention. Le choix et l'emplacement de cette dernière nécessite réflexion. (58)

Le parking peut être un élément indispensable. En effet, des places de parking sont un atout majeur pour les pharmacies, notamment dans les zones rurales.

3.3.6.2 Aspect intérieur de la pharmacie

Il est primordial de soigner l'espace intérieur de la pharmacie. Il convient d'assurer la bonne circulation du patient en valorisant l'espace de vente. Le patient doit trouver facilement ce qu'il cherche. Pour cela, la signalétique va permettre d'aider le patient dans son parcours, et même l'inciter à acheter.

L'attente à la caisse est un des freins à la satisfaction du patient, des écrans dynamiques par exemple permettent de réduire sa sensation d'attente. La zone d'attente doit être réfléchi de manière intelligente : l'achat impulsif est un achat conséquent en pharmacie, mettre en avant certains produits est un véritable levier. Cependant, il est important de noter que l'achat impulsif ne doit pas concerner les médicaments.

L'achalandage des rayons est à travailler également, il doit être approvisionné et rangé régulièrement, le facing réfléchi et entretenu est un levier de développement.(59)

3.3.7 Quelle évolution pour la suite ?

Les pharmacies se trouvent confrontées à une difficulté de développement. L'évolution des trois dernières années s'essoufflent et le COVID n'a plus d'effet booster sur les chiffres d'affaires.

Les pharmaciens titulaires se retrouvent dans une situation délicate, avec augmentation des prix et diminution des marges. Les techniques de développement vont-elles suffire afin de compenser le système d'inflation qui s'installe ?

3.4 Management officinal

L'analyse des ressources humaines est tout aussi importante que l'analyse de l'aspect financier, de l'aspect géomarketing et concurrentiel. Les ressources humaines représentent le carburant de l'entreprise et peuvent être aussi bien un frein qu'un levier de productivité dans l'évolution et les changements à mettre en place par le nouveau titulaire. Raison pour laquelle le management officinal devient indispensable lors de l'acquisition d'une officine. (60)

Les objectifs seront atteints grâce aux capacités managériales du titulaire. Ce sera une tâche fondamentale garantissant la croissance d'une entreprise, un outil incontournable pour organiser et favoriser la productivité. (61)

Désormais l'aspect entrepreneurial exige la mise en valeur d'un système de management. C'est d'ailleurs dans cette optique que de nombreuses sociétés de conseil, proposent des formations du management officinal.

Le pharmacien titulaire trouve dans le management de son équipe un moyen d'amorcer un changement radical de sa pratique. L'objectif est d'améliorer l'efficacité de son entreprise en structurant son organisation autour d'un projet d'entreprise. (62)

Le repreneur devra mettre en place un management en fonction de sa personnalité mais également de celles des employés. Une phase d'observation est indispensable pour

identifier le mode de fonctionnement, le comportement des employés et le climat au sein de l'entreprise.

Au préalable, le jeune manager doit préparer un plan stratégique afin de faire évoluer son officine. Il pourra revoir l'organisation interne et effectuer les changements nécessaires afin de faire aboutir sa stratégie. L'adhésion de l'équipe au projet d'entreprise et aux nouvelles méthodes est indispensable sachant qu'une nouvelle méthode de management peut surprendre et engendrer de la réticence au projet.

Par exemple, la mise en place de la norme ISO-9001 au sein de l'officine peut paraître compliquée et désuète de sens mais sera un moyen de se démarquer des concurrents et favoriser un gain de temps grâce à l'utilisation de procédures.

Le jeune manager devra faire preuve de pédagogie afin que ses nouvelles méthodes de travail soient acceptées. Une communication irréprochable, son soutien et ses encouragements auprès de l'équipe permettront d'entretenir la motivation et créer un climat solidaire et performant. (63), (60)

C'est un point important lors de l'installation, le titulaire doit soutenir, encadrer, motiver l'équipe et la faire adhérer à une stratégie, voire à un projet d'entreprise. Pour réussir face aux nouveaux défis du métier, son équipe et lui-même devront être soudés et motivés. Cette motivation découle principalement de la considération qu'il apporte à son équipe et donc de ses qualités de manager. (60)

Malheureusement, ce n'est bien souvent ni appris, ni acquis par les jeunes titulaires. La formation de pharmacien évoque très peu la notion de management et de gestion d'entreprise, malgré une évolution notable dans certaines facultés. Le jeune titulaire devra se former lui-même et apprendre directement sur le terrain. C'est un défi difficile à relever mais qui garantira la pérennisation sans doute de son activité.

3.5 La définition d'un projet d'entreprise

Selon Georges Archier, Olivier Elissalt et Alain Setton , le « projet d'entreprise est un document qui énonce la philosophie d'une organisation, les valeurs et les principes qu'elle souhaite promouvoir, son éthique et ses ambitions ». (64)

Le projet d'entreprise est donc une méthode de management qui définit le plus précisément possible un objectif commun à l'ensemble de l'entreprise, afin de mobiliser et motiver les équipes permettre sa réussite. C'est un défi pour l'ensemble de l'équipe. Le projet d'entreprise va au-delà du business plan, qui n'est que son expression purement économique et financière. (65)

Le projet d'entreprise propose une vision claire des missions et du positionnement de l'entreprise à ses collaborateurs. De ce fait, le projet d'entreprise est un instrument puissant de management pour le dirigeant.

Le projet d'entreprise est appliqué depuis bien longtemps dans les grandes entreprises. Il est néanmoins beaucoup moins utilisé dans les TPE et PME, et encore moins dans les officines. Or, l'absence de projet entrepreneurial pénalise les structures dans leur évolution. Ainsi, les entreprises sont limitées dans leur évolution et leur croissance en est affectée. (65)

Le projet d'entreprise joue donc un rôle décisif dans la croissance d'une entreprise et paraît indispensable, même dans le cas de petite entreprise (TPE et PME). Une entreprise crée de la richesse grâce à la puissance du travail de ses employés. Le projet d'entreprise doit créer un lien entre les dirigeants et les salariés et définit un cadre et un outil de reconnaissance. (66) Le projet entrepreneurial, ne doit pas se réduire à fixer des objectifs chiffrés, il est la description de l'aventure dans laquelle s'engage

l'entreprise. Chacun, employés et dirigeants, doit se reconnaître et se sentir concerné par ce projet.

La rédaction du projet d'entreprise est un élément qui ne peut être délégué, il doit être rédigé par le chef d'entreprise afin de partager sa vision et ses motivations. Ce projet permet une vision sur du long terme et va jouer sur le potentiel de croissance de l'entreprise. (65)

Finalement, le projet d'entreprise est constitué d'une vision, d'une finalité et d'un système d'objectifs.

3.6 La place du projet entrepreneurial dans l'économie officinale : dualité compatible entre professionnel de santé et entrepreneur ?

Un entrepreneur est un individu proposant des biens et services, créant ou reprenant une entreprise et qui s'insère dans un marché. (44) Cette définition claire peut correspondre à un pharmacien d'officine, et confirme son affiliation au registre du commerce.

Le concept de projet entrepreneurial est très peu utilisé en officine car l'image du pharmacien comme professionnel de santé, (et non comme commerçant), est valorisée.

Pourtant l'image de professionnel de santé et entrepreneur peut être compatible, voire nécessaire. Face à une pratique complètement bouleversée et une incertitude de rentabilité, le développement d'un comportement entrepreneurial permet de contribuer à la pérennité de son entreprise.

Cependant, il est important de noter que le pharmacien d'officine doit rester un acteur de santé de proximité, en valorisant ses compétences intellectuelles acquises durant

son cursus universitaire lui donnant accès à un doctorat. Face aux transformations du système et à la volonté de réduire le déficit de l'assurance maladie, le pharmacien est poussé à agir en tant qu'entrepreneur, et ce dans un cadre réglementé.

L'activité entrepreneuriale d'un titulaire se définit grâce à sa capacité d'action face aux changements du marché. (46) Définir le pharmacien dirigeant comme entrepreneur reviendrait à se concentrer sur ce qu'il fait face à la situation actuelle. Il est donc clair que le changement de pratique a une incidence sur la définition de son travail dans son entreprise.

Dans une étude menée en 2021 par Grégory Reyes(44), les tensions du métier engendrent comme réponse un comportement entrepreneurial de la part des titulaires. Cependant, ce travail de recherche montre que dans cette quête de rentabilité le pharmacien met en valeur son identité de professionnel de santé. Il évolue dans sa pratique, en étant toujours plus proche du patient, en conseillant, développant ses connaissances, proposant un accompagnement global dans le parcours de soins du patient. Tout cela passe par une modernisation de sa pratique fondamentale ; technique de ventes, développement de nouveaux marchés, de nouvelles missions. C'est dans cette optique que le titulaire se définit entrepreneur. Le pharmacien titulaire « ressent le besoin de s'adapter sans s'affranchir de sa mission » de professionnel de santé. Cette étude met en évidence qu'un professionnel de santé peut faire preuve d'un comportement entrepreneurial sans répercussion sur son identité de pharmacien clinicien. Ainsi, nous pouvons à juste titre parler d'un professionnel de santé au comportement entrepreneurial.

La complexité du métier de pharmacien titulaire va être d'utiliser les deux facettes de sa pratique de manière à atteindre une complémentarité indispensable.

3.7 Qu'en est-il au moment de l'achat d'une officine ?

Il paraît évident que l'identité des pharmaciens d'officine va continuer de se développer autour de deux piliers : entrepreneur, titulaire d'une TPE et professionnel de santé dans un environnement sous tension. (48)

Jusqu'aux années 2010, acheter une officine était gage de prospérité. Aujourd'hui, le contexte laisse planer un doute sur la rentabilité d'une officine. Acheter est bien plus dangereux qu'il y a vingt ans. Le risque dans un contexte d'inflation est de se retrouver face à un effet ciseau(67), où les charges et les produits évoluent de manière opposée. Dans cette optique, l'acquisition d'une officine va devenir un processus bien plus complexe qu'actuellement.

Face à l'inflation, les taux d'intérêt augmentent (1 à 4% en 6 mois) mais les prix de vente ne diminuent pas.¹ Entraînant une augmentation du poids de l'apport et un allongement de la durée des emprunts. Les banques seront plus fébriles(67).

Face à cela, les futurs titulaires devront réagir. Le processus d'acquisition se trouve ébranlé. Désormais, un simple business plan ne semble plus suffire. La situation qui se dessine est la suivante : les titulaires devront sans doute convaincre par leur personne, leur détermination, leurs idées et leur projet pour l'officine.

¹ (68) | Moniteur des pharmacies.fr

PARTIE II : ETUDE QUALITATIVE : LES STRATÉGIES
D'ACQUISITIONS AUX YEUX DES PROFESSIONNELS DE L'ÉCONOMIE
OFFICINALE

4 Étude qualitative

4.1 Introduction

Le processus d'acquisition d'une officine est complexe : analyse géomarketing et financière, financement, aspect juridique et développement post-acquisition. Dans ce contexte, les titulaires préparent leur projet dès la réflexion de l'achat. De plus, l'officine étant confrontée à une perte de rentabilité post pandémie, les titulaires semblent développer d'autant plus de stratégies lors des acquisitions.

Dans le but d'explorer les stratégies d'acquisition actuelles, une étude qualitative a été menée. L'objectif étant d'établir un état des lieux des stratégies d'acquisitions et de développement actuelles et d'établir la place du projet entrepreneurial lors d'une acquisition.

4.2 Matériel et méthode

4.2.1 Choix de la méthode

Le but de cette étude n'était pas la quantification de données mais le recueil d'avis et idées des différents professionnels de l'économie officinale. Il s'agit donc d'une étude qualitative visant à décrire les stratégies d'acquisitions développées par les titulaires lors d'un achat d'une officine.

Nous nous intéressons spécifiquement à la nécessité d'un projet entrepreneurial dans l'acquisition d'une officine.

Des hypothèses ont été formulées avant le démarrage de l'étude dans le cadre d'une recherche bibliographique menée en amont.

- Acheter une officine en 2023 nécessite la mise en place de stratégies d'acquisitions diverses.
- Les titulaires devront définir un projet entrepreneurial lors d'une acquisition pour pouvoir développer leur activité.
- Les compétences managériales du titulaire sont nécessaires au bon fonctionnement d'une officine.

Durant ces entretiens, l'enquêteur se base sur un questionnaire préalablement rédigé (Annexe X) permettant d'aborder différents thèmes.

4.2.2 Constitution de l'échantillon

Les personnes interviewées ont été recrutées de manière aléatoire, des profils différents ont été recherchés. Il était important pour la globalité des réponses de recruter différents professionnels de l'économie officinale, à savoir titulaires d'officines, experts-comptables, cabinets de transaction et banquiers ont été contactés.

Dans un premier temps, l'enquêteur a décrit brièvement le sujet et fixé des rendez-vous. Ainsi, neuf interviews ont été réalisés et ont été jugés suffisants du fait de la concordance et récurrence des réponses des intéressés.

4.2.3 Déroulement et analyse des entretiens

Les entretiens semi-directifs ont été effectués de manière individuelle dans des officines, en visio-conférence ou par téléphone.

Il a été précisé que l'anonymat serait respecté ainsi que le maintien des propos tel qu'énoncés. Les entretiens ont été enregistrés après obtention du consentement oral des personnes interviewées.

L'objectif et la problématique de l'étude ont été expliquées avant le début de l'entretien. L'entretien débutait par une présentation de la personne interrogée afin de cerner le contexte. Ensuite une question générale d'ouverture était posée afin d'introduire doucement le sujet. Le premier thème portait sur le contexte économique de l'officine. Le deuxième thème concernait l'état actuel du marché de la transaction, les connaissances et les avis des personnes interrogées notamment sur les prix de cessions et les valorisations des officines. Le troisième thème abordait les stratégies d'acquisitions mises en place, leur importance et leur évolution probable. Enfin, la quatrième partie évoquait la place du projet d'entreprise lors des acquisitions. Pour conclure, une dernière question était posée afin d'obtenir la définition d'une bonne affaire.

Les entretiens ont été réalisés entre le 14 juin et le 20 juillet 2023.

Les entretiens ont été retranscrits en intégralité afin de traiter et analyser les données recueillies. L'interprétation des données a été faite grâce à la technique d'analyse thématique qualitative. Cette technique consiste à définir des thèmes communs dans le corpus des répondants afin de répondre à la problématique. Les thèmes sont identifiés au fil de la lecture des retranscriptions des entretiens puis regroupés au besoin. Une grille thématique est créée afin de classer les différents thèmes et les extraits d'entretien. Les thèmes sont ensuite hiérarchisés sous formes de X thèmes centraux et décrits de cette manière. (69)

4.3 Résultats

4.3.1 Description de l'échantillon

	Métier	Nombre d'années d'exercice	Département d'exercice	Pour pharmacien : Typologie de pharmacie	Pour Pharmacien : Présence d'un associé	Déroulé de l'entretien
E1	Pharmacien titulaire	2 ans	Drôme	Centre-ville	OUI	Visioconférence
E2	Pharmacien titulaire	9 ans	Isère	Quartier / Proche hôpital	OUI	Face à Face
E3	Expert-Comptable	6 ans	Isère - Savoie – Haute-Savoie			Visioconférence
E4	Expert-Comptable	Environ 20 ans	Drôme			Visioconférence
E5	Transactionnaire	14 ans	Savoie – Haute-Savoie			Visioconférence
E6	Pharmacien titulaire	3 ans	Var	Village	NON	Visioconférence
E7	Pharmacien titulaire	5 ans	Hautes Alpes	Zone commerciale	OUI	Téléphone
E8	Transactionnaire	X	Savoie – Haute Savoie – Jura			Téléphone
E9	Banquier	12 ans	Hautes Alpes			Téléphone

Tableau 6 : Descriptif de l'échantillon

4.3.2 Analyse des données

Comme évoqué précédemment, l'analyse qualitative des entretiens a mené à l'élaboration de thèmes principaux. Ces quatre thématiques sont les suivantes :

- Les différentes stratégies d'acquisition développées par les pharmaciens titulaires.
- L'image de professionnel de santé en tant que partie intégrante des stratégies d'exploitation.
- Le management afin d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

- La place du projet entrepreneurial lors de l'achat.

Dans chacun des grands thèmes, il a été abordé différentes notions. Elles seront présentées selon la redondance des réponses durant les entretiens.

Afin d'être le plus neutre possible dans la description des données recueillies, j'utiliserai les verbatims exacts utilisés par les personnes interviewées.

4.3.2.1 Les différentes stratégies d'acquisition développées par les pharmaciens titulaires.

« Pour que la pharmacie se porte bien, il faut avoir une stratégie de rachat équilibrée et réfléchie » (E3)

Acheter sans stratégie paraît aujourd'hui impossible pour les professionnels de l'économie officinale. Une réalité s'impose : la perte de rentabilité entraîne une réflexion plus poussée lors de l'acquisition. Ainsi voient le jour différentes méthodes et différents points de vue.

L'analyse de la pharmacie

Depuis toujours, les pharmaciens titulaires analysent minutieusement les pharmacies avant de s'engager et proposer une offre.

Étonnamment, bien avant l'analyse financière, c'est l'environnement qui prime pour les différentes personnes interrogées. Les titulaires insistent sur « *La situation, l'environnement, la zone de chalandise et surtout l'environnement médical sont indispensables à analyser* » (E2), « *Le plus important c'est l'emplacement, comme l'immobilier. L'environnement de la pharmacie va déterminer ton mode de travail, donc environnement socio-économique, école, crèche, commerces, type de population mais également ton environnement médical et paramédical, environnement*

concurrentiel et bien sur la présence d'un parking » (E6). Pour les professionnels de l'économie, à savoir experts-comptables, transactionnaires et banquiers les avis sont identiques « L'étude de l'environnement médical, paramédical, et franchement dans les dossiers de pharmacie c'est aussi important d'avoir des médecins que les chiffres » (E3), « L'environnement médical est important. Vous prenez une pharmacie de centre commercial et une pharmacie implantée proche d'un cabinet médical, je préfère la seconde. C'est notre cœur de métier » (E8), « On regarde la situation géographique, s'il y a des places de parking, si elle est seule au village, savoir s'il y a d'autres pharmacies. Et l'environnement médical, il faut l'analyser, savoir s'il y a des médecins, des infirmiers, éventuellement les départs à la retraite et s'ils sont remplacés » (E9). D'après eux il est important que l'emplacement « permette de vous projeter dans votre pratique et assurer un rendement » (E5). L'environnement médical et paramédical prime sur le contexte socio-économique ou géomarketing, seule une des titulaires interrogés n'est pas de cet avis ; « L'environnement médical est un atout certes, mais moi je n'en ai pas à proximité et je m'en sors » (E7). L'analyse de l'environnement semble alors se présenter comme une des premières stratégies à mettre en place.

Ensuite apparait l'analyse du profil de la pharmacie. Lors d'une acquisition les titulaires s'engagent souvent pour douze ans et chacun a son idée sur la façon d'exercer la pharmacie qu'il veut mettre en place. A partir de cela, les recherches s'affinent. « Je cherchais une typologie de pharmacie particulière, je voulais du milieu rural pour développer des missions, je recherchais ma pharmacie idéale sinon rien » (E6). Pour d'autre, le profil de la pharmacie s'apparentait plus à une « possibilité de s'investir en interpro » (E1). Pour un transactionnaire, le profil est important mais au sens

émotionnel « *Le premier critère c'est de voir si la pharmacie vous plaît, si vous vous sentez d'être dans ce contexte professionnel* » (E8)

Cependant le profil de la pharmacie se définit également par l'aspect rentabilité. En décortiquant les « *accords grossistes, le groupement économique, je savais qu'on pesait auprès des laboratoires* » (E1). Mais aussi par la pérennité de l'activité dans le temps, « *Analyser la clientèle et la typologie de patientèle, est-ce que c'était assez hétéroclite pour être pérenne dans le temps ?* » (E6), « *Avant d'acheter faut savoir ce que fait la pharmacie, le flux d'activité, ce que tu vends, quel profil de patientèle tu touches à la fois pour savoir si ça va te convenir et si ça va marcher* » (E7), « *En gros on regarde l'officine comment elle est, les points forts, les points en retrait* » (E9). La multitude de sources de revenus doit être prise en compte « *Je savais qu'il y avait la mission EHPAD* » (E1).

L'analyse du profil s'apparente également à la structure en tant que telle : « *La taille et la structure devait convenir, pour proposer différents services et différentes spécialisations que je voulais mettre en place* » (E2), « *On regarde la taille de l'officine, les surfaces de ventes et les possibilités en cas de spécialisations en podologie par exemple* » (E9)

Dans les différents discours vient ensuite l'analyse de la masse salariale et ces derniers sont ambivalents. Pour beaucoup, « *l'analyse de la masse salariale est très importante, pas seulement les salaires mais le type de personnel* » (E6), « *J'analyserai l'équipe et comment elle est constituée, il faut des profils différents* » (E7). Connaître et travailler avec l'équipe peut être un avantage avant l'achat : « *Connaître l'équipe est un plus, ça permet de voir de l'intérieur* » (E4). L'analyse de la masse salariale peut également être orientée financier c'est-à-dire « *Combien on paye qui ? Les retraites ? Ce sont des*

sources d'optimisation » (E3). Pourtant face à ces avis, certains s'opposent « *Analyser l'équipe avant d'acheter n'est pas du tout intéressant. Déjà c'est très compliqué, l'équipe est modulée en fonction du titulaire. Vous allez manager votre équipe, faire des entretiens individuels, les comprendre et tout changera. De plus, ça se change, quelqu'un qui ne rentre pas dans votre cadre on le sort de l'équation* » (E5). Pour d'autres la question est plus contrastée, « *analyser l'équipe est important, il faut avoir plusieurs profils mais attention ce n'est pas définitif, ça peut se changer et évoluer à la reprise* » (E2).

Étonnement, l'analyse financière ne tient pas la place la plus importante dans le discours des titulaires. Toutefois, il faut néanmoins d'après une titulaire « *se centrer sur la rentabilité, se méfier des produits chers, regarder et comparer les ratios importants* » (E6) et « *quand tu récupères les informations et bilans des trois dernières années tu passes tout au peigne fin, CA généré par collectivité, MDL, bulletins de salaire, diplômes, contrat de leasing, bail* » (E6). L'avis se retrouve également chez un autre titulaire : « *Il faut regarder la répartition des TVA, les marges dégagées, l'absence de CA fragiles* » (E2). Pour les experts-comptables et banquiers cela va de soi, l'analyse financière semble être indispensable. « *Nous toute façon on déroule les chiffres, on est des professionnels du chiffre, on regarde avec la CAF, l'EBE, les marges ce qu'il est possible de faire* » (E4), « *On décompose l'activité et on analyse, rentabilité, les éléments financiers, les résultats, et on voit avec un remboursement de prêt où on peut aller* » (E3), « *On regarde la composition du chiffre d'affaires, l'origine, la marge appliquée, l'EBE, auprès de qui l'officine se fournit, ce qu'ils font le plus médicament ou générique* » (E9). Les transactionnaires sont également attentifs à cette analyse « *Après bien sûr on regarde les chiffres, que l'affaire soit saine, on décompose, on regarde les axes de développement* » (E8). Il semble donc évident que

l'analyse financière va bien au-delà d'une simple analyse puisqu'elle permet la projection.

La stratégie basée sur le prix d'achat

Avant tout, il semble nécessaire de rappeler des éléments contextuels. Nous sommes en 2023, année record d'inflation et sortie du COVID pour le monde officinal. Ces deux éléments impactent grandement les prix de cessions mais également la réflexion de la banque. Il est important de noter que la « *taille de la pharmacie joue beaucoup, sa situation géographique, sa patientèle, son environnement médical va impacter son prix de vente* » (E2), « *on est attentif à la zone et son attractivité lors d'une valorisation, les prix sont assez variables entre les tailles et les zones géographiques* » (E4). Pourtant aujourd'hui, face à la perte de rentabilité du début d'année les prix sont impactés. Selon un transactionnaire : « *Il faut bien se dire qu'une vente qui s'est faite hier n'aura pas le même prix demain, les prix sont déjà en train de se réguler. Surfer sur la vague COVID n'a plus sa place dans les valorisations. Les rentabilités baissent début 2023 et donc les prix vont automatiquement baisser* ». (E5). L'inflation et la hausse des taux d'intérêts ont également un impact fort sur les emprunts. « *Il y a un endettement sur plusieurs centaines de milliers d'euros, un taux à 4/5% comme on va le faire sur les prochains projets ça pèse très fort dans les mensualités* » (E3). Aussitôt apparaissent des éventuelles solutions pour contrer ce phénomène. Pour les experts-comptables : « *Donc on va payer moins, les prix vont peut-être se réguler, ou alors augmenter les apports, mais va falloir trouver des solutions. On peut aussi penser à l'allongement des prêts mais les banques sont frileuses, comment être sûre de la réglementation dans 20 ans ?* » (E3), « *Pour contrer l'inflation, l'échéance va être plus élevée, donc il va falloir soit diminuer les prix d'achat soit augmenter les apports* » (E4). Pour les transactionnaires, la réponse est orientée d'avantage sur les prix d'achat « *La seule solution à ce phénomène d'inflation c'est la diminution des prix de vente* » (E5), « *L'augmentation des taux d'intérêts et des charges fait que les*

prix de cession sont moins élevés. C'est ça le premier axe d'intervention » (E8). Pour certains pharmaciens titulaires, la solution va « être diluée dans le temps et passera essentiellement sur le prolongement des durées de prêt et l'augmentation des apports » (E2). Pourtant ce problème d'inflation pose une interrogation importante. Si la solution principale qui s'impose est celle d'augmenter les apports, les jeunes titulaires vont en pâtir et vont devoir faire appel à davantage d'investissements. « Augmenter les apports c'est empêcher les jeunes de faire des achats malins ou les forcer à travailler avec des aides boosters » (E5), « Le fait qu'il est nécessaire pour les jeunes de faire appel à des complément booster montre bien la difficulté à financer sur une durée acceptable » (E4). Cependant, la réflexion va bien plus loin que les aides boosters. Le maintien de prix de cessions si élevé dans le contexte économique actuel entraîne une question sur l'investissement s'orientant sur une forme de capitalisation mettant en danger la notion du monopole pharmaceutique. « Un très bon moyen d'investissement pour éviter l'ouverture du capital c'est la profession qui aide la profession, c'est-à-dire un vieux qui a déjà bien bossé qui va investir dans des jeunes qui n'ont pas d'apport. Sinon il faut faire attention à tout le reste » (E5).

La stratégie d'acquisition basée sur le prix d'achat s'impose comme une solution efficace et tous les intervenants s'accordent sur cela. « Je pense que c'est sur le prix d'achat que le jeune titulaire a de la marge de manœuvre puisque le prix d'achat conditionne ton remboursement et ton business plan, à mon sens les acquéreurs doivent faire attention au prix d'achat » (E1), « Une bonne stratégie sera d'acheter à prix convenable avec une bonne négociation et parier sur des développements sur l'image de professionnel de santé par la suite » (E2), « Négocier son prix est important ça te fera toujours gagner de la trésorerie par la suite » (E6), « Il vaut mieux acheter à prix bas, faut être prudent et ne pas se dire qu'on sera meilleure que celui d'avant »

(E7). Pour les professionnels du chiffre, cette stratégie de prix bas est aussi la plus intelligente. « *Le prix bas pour pleins de raisons, pour être au plus juste pour optimiser avant et se dire tout ce que je n'ai pas payé c'est de l'argent que je pourrais mobiliser pour développer ou mieux me payer* » (E3), « *Plus on arrive à négocier le prix d'achat mieux c'est, c'est quelque chose de concret. Les stratégies de développement vous n'êtes jamais garantie que ça va marcher* » (E4). Enfin pour les transactionnaires l'avis est plus raisonné « *Il faut trouver le juste prix, c'est-à-dire trouver le prix qui convient avec les soupapes de sécurité, ce que vous voulez développer. Il faut se poser la question de la viabilité du projet. Est-ce que la pharmacie au prix où je l'achète est viable pour mon développement de demain* » (E5), « *Le prix d'achat peut être important, il peut y avoir certaines opportunités, bien sur qu'il faut en tenir compte* » (E8).

Aujourd'hui se pose également la question de la viabilité des petites officines. En effet, selon les études récentes(9) elles se retrouvent en perte de rentabilité face aux officines de plus de 2M€. Pourtant, elle semble être une belle rampe de lancement pour les jeunes ayant peu d'apport pour s'installer. Les opinions des personnes interviewées sont plus ou moins partagés. Il y a tout d'abord des optimistes, « *Les petites officines sont boudées et c'est un peu dommage, parce que si on regarde c'est celle qui assure un revenu à peu près constant, les petites officines sont encore viables et permettent de vivre bien* » (E8). Mais au-delà du prix d'achat, elles présentent un autre avantage « *Avec une petite officine, on diminue les problématiques de recrutement et tout ce qui va avec* » (E8). Certains pensent que « *tout est question d'opportunités, entre prix d'achat et amélioration. Ce n'est pas intéressant s'il n'y a pas de possibilités de développement* » (E2), « *Pour un jeune diplômé qui a envie de s'investir à fond, ça dure 2/3 ans, il a pu booster ou transférer ça peut être un modèle qui fonctionne*

mais il faut être prudent » (E2). D'autres ont des avis plus contrastés ; « *Ça dépend de la viabilité de la pharmacie, du prix auquel vous achetez, mais faut l'acheter très peu chère. C'est compliqué aujourd'hui il faut avoir les épaules. Une possibilité de transférer pourquoi pas, mais faut passer par la case investissement et c'est rajouter de l'endettement sur le remboursement* » (E4), « *Ce n'est plus vraiment attractif ni viable économiquement. Acheter une petite officine, ok, mais avec un projet de transfert ou un potentiel énorme de développement. C'est comme une maison, on achète moyen et on retape mais il faut se donner* » (E3), « *Tout dépend de la situation géographique, il faut regarder la structure, la situation, l'environnement médical et la rentabilité* » (E9). Enfin, il y a les discours plutôt défaitistes sur la question : « *Les petites pharmacies n'ont plus lieu d'exister en France. Parce qu'il y a 5000 officines en trop et parce qu'elle ne peut offrir aucun service patient, parce qu'elle n'a pas l'espace, pas le personnel, parce qu'elle ne peut pas le former* » (E5), « *Acheter une petite pharmacie ça me semble compliqué, mais c'est vachement lié aux problématiques de recrutement. Tu es obligé de tout porter sur les épaules en tant que seul pharmacien* » (E7).

La préparation du projet

La préparation du projet au sens large peut se définir comme une stratégie d'acquisition. « *Un achat viable c'est un achat bien préparé, au sens vous en tant que personne en ayant analysé tous les aspects, mais également de bien s'entourer pour éviter les mauvaises surprises* » (E3), « *Il faut avoir bien défini son projet, trouver la pharmacie de ses rêves et préparer l'acquisition en amont* » (E2). Pour certains, « *Préparer son achat avec vigilance est le plus important* » (E6). La vigilance se retrouve sous plusieurs aspects : « *Je pense qu'il faut être méga vigilant sur des détails, les contrats avec les EHPAD, les salariés, les clauses de non concurrence. On peut*

facilement se faire berner » (E6). Mais la vigilance intervient également dans les prévisions et la force d'amélioration que le titulaire imagine « *Miser sur son image, sur son dynamisme etc c'est du long terme, tu ne peux pas estimer l'impact que ça va avoir. Il faut être prudent dans les prévisionnels.* » (E1), « *Quand on fait un business plan pour pouvoir ensuite obtenir le prêt, je dirais que l'idée c'est d'être prudent dans l'évolution, on a beau avoir un projet très bien préparé, rien ne dit que l'évolution va se faire* » (E2).

La préparation du projet s'apparente également au choix du montage. « *Le montage est aussi important que tout le reste, il faut réfléchir facilitée d'exploitation. Dès le départ, tout doit être réfléchi, bien choisir son associé et les conditions d'association sont aussi important que bien choisir sa pharmacie* » (E5). Se pose alors la question inévitable de l'association. Dans les conditions actuelles de pénurie de pharmaciens, les réponses sont alors unanimes. « *C'est pas mal de travailler à plusieurs, pas de difficulté d'embauche de pharmaciens, des ressources pour des nouvelles missions* » (E4), « *Le rachat à plusieurs, à 2 au moins c'est mieux, on peut se répartir les tâches, on s'assure au moins deux pharmaciens dans l'équipe, et on peut aller sur des plus grosses officines qui fonctionnent aujourd'hui* » (E7). En plus de combler la pénurie de ressources, l'association permet également « *une complémentarité de compétences, la volonté et la possibilité d'avoir un support et un partage* » (E5). L'association peut également s'apparenter à une force d'achat et notamment dans les cas d'associé investisseur « *Faire appel à un partenaire, un associé investisseur, se regrouper, avoir une force d'achat et augmenter nos marges pour pallier l'inflation* » (E8). Ici aussi vient la notion de vigilance ; « *Si je n'avais pas trouvé d'associé avec qui j'avais envie de travailler je n'y serai pas allée. Le choix de l'associé est fondamental, c'est un mariage l'association, on doit vivre bons et mauvais moments ensemble* » (E7), « *Par*

contre, je pense qu'il ne faut pas s'associer par affinité mais par association de compétences pures pour créer une entreprise prospère » (E5), « Après je dirais qu'il y a des problèmes de caractères, il y a des gens qui sont capables de travailler en équipe et d'autres non. C'est comme un mariage et c'est là qu'il faut être vigilant » (E8).

Dans l'optique de préparer son projet, chaque personne interviewée insiste alors sur le fait d'être entouré. *« Il faut bien s'entourer, que ce soit pendant le projet avec toute l'étude, la constitution du business plan avec des banques, des experts-comptables et des transactionnaires, et après par la suite garder ces relations » (E2).* La notion de confiance est un point d'honneur pour les titulaires, *« Il faut bien s'entourer, choisir un bon expert-comptable c'est primordial, un cabinet d'avocat en qui on a confiance » (E6), « Il faut travailler en confiance, ton expert-comptable c'est ultra important, il t'aide à analyser ton chiffre, t'oriente dans tes ambitions » (E7).* Pour les experts-comptables et transactionnaires, l'avis est le même. *« Il faut s'entourer de personne de qualité, ce qu'on va appeler les partenaires et les interlocuteurs et je vais élargir l'accompagnement financier, l'accompagnement juridique, même la banque elle a un rôle important à jouer » (E3), « Être bien entouré, c'est super important, le feeling et la confiance que vous avez dans les collaborateurs est primordiale » (E5).*

La nécessité de stratégies d'acquisitions en 2023

Les stratégies d'acquisitions paraissent nombreuses et diversifiées : chacun est d'accord pour dire qu'elles sont nécessaires afin qu'une acquisition soit viable dans le temps. *« Clairement pour que la pharmacie se porte bien, il faut avoir une stratégie de rachat préparée et équilibrée financièrement parlant » (E3), « Aujourd'hui acheter sans avoir défini une stratégie, négocier un prix d'achat, préparer des développements ça me paraît*

impossible. Vous faites un achat qui engage sur de nombreuses années, c'est assez illusoire de ne pas le préparer » (E4). La nécessité d'avoir des stratégies se retrouvent également auprès des banques « On va lui demander ses stratégies, qu'est-ce que vous avez identifié pour demain, quoi mettre en place ? » (E9). Vient également une question de concurrence « Si vous ne faites rien pour vous différencier des autres, vous prenez le risque de perdre du chiffre et ne pas rentrer dans les bilans prévisionnels. Se laisser vivre et ne pas proposer de stratégies c'est dangereux » (E3).

La globalité de la stratégie d'acquisition est également valorisée par un titulaire « *Une pharmacie qui arrivera à exploser aujourd'hui, c'est quelqu'un de polyvalent, avec une équipe dynamique, un bon relationnel avec ses médecins, qui propose des entretiens, des services, qui aide ses patients, un bon gestionnaire, qui sait gérer achats, négociations, en ayant acheté à un prix attractif avec des objectifs en tête. Il y a un cercle vertueux à mon avis » (E2).*

La dimension d'adaptation apparaît alors dans les stratégies « *Se laisser vivre ce n'est plus tellement possible, aujourd'hui il faut savoir s'adapter rapidement et sur tous les fronts, sur le marché, la formation, le recrutement, nos stratégies évoluent constamment et sont indispensables pour savoir où on va » (E2), « Je pense qu'il faut bouger, réagir, surfer sur la vague, si tu te laisses vivre sur ton médicament, sans conseils, sans écoute, sans développement, tu vas perdre de la vitesse » (E7).*

Ainsi, dans la stratégie d'acquisition, voire d'exploitation, se profile une nouvelle dimension, l'image du professionnel de santé.

4.3.2.2 *L'image de professionnel de santé en tant que partie intégrante des stratégies d'exploitation.*

La question des stratégies d'acquisition s'apparente également aux stratégies post acquisition. La réponse unanime des personnes interviewées est la valorisation de l'image de professionnel de santé, sous différentes formes et à travers différents moyens. Mais le cœur du métier de pharmacien reste la réponse centrale.

L'expertise pharmaceutique

Pour beaucoup, le futur passe par notre expertise pharmaceutique au sens large. C'est le point d'ancrage de toute évolution. Pour un des experts-comptables « *Misez sur l'image de professionnel de santé. La bonne stratégie c'est celle où vous allez vous spécialiser, avec beaucoup de maternage, beaucoup de micronutrition, de l'ortho par chez nous. Il y a pleins de choses à faire et qui rapportent de l'argent par vos connaissances* » (E3). Pour les transactionnaires, le futur de notre travail se déroulera « *en faisant son vrai métier de pharmacien, en répondant aux attentes du patient qui sont demandées, c'est-à-dire mettre en place du service, en étant agréable, en étant perspicace sur l'éducation thérapeutique. Et là vous allez être bon* » (E5). Enfin, les titulaires s'accordent sur cette vision « *On a quand même tous les atouts et connaissances pour répondre à ces demandes grandissantes de conseil et d'expertise* » (E2).

Nouvelles sources de rémunération : une pharmacie de service

Les trois dernières années ont fait évoluer la pharmacie, « *Le COVID a ouvert la porte à une nouvelle pharmacie, ceux qui sont rentrés dans cette porte et ont développé les missions et les relations peuvent prétendre à s'inscrire sur d'autres projets pour l'avenir. Ça dépend de la stratégie de la personne* » (E4). D'après les discours, la pharmacie est « *en train de changer, on ne va plus gagner d'argent sur les médicaments remboursés. La pharmacie de service est la suite* » (E7). Tous les titulaires sont d'accord sur la question mais avec quelques

nuances tout de même : « *Je suis convaincue que l'avenir passera par le service, mais avec un certain équilibre entre marges liées aux ventes et services* » (E2). Pour certains, la stratégie est claire : « *Toute ma stratégie personnelle était basée sur du long terme en développant des missions et proposant du service* » (E1), « *La pharmacie dans le futur, il va falloir développer du service aux patients, et on va devoir répondre présent au manque de médecin* » (E6), « *Aujourd'hui, il faut arriver à faire toutes les nouvelles missions qui nous sont confiées, on a les épaules pour le faire. Il faut sauter sur tout ce qu'on nous donne.* » (E7).

Il y a dans les discours une notion d'adaptation de la patientèle. « *On sensibilise les personnes en proposant des services qui ne peuvent plus être gratuits et donc on propose des rémunérations libres, le but est aussi de faire changer l'opinion public* » (E1), « *Mais peut-être que dans l'avenir, ça sera un petit peu plus facile parce que les gens seront quand même plus habitués à voir qu'on leur propose des services* » (E2). La capacité d'adaptation aura aussi lieu chez les pharmaciens, « *On va devoir encore s'adapter, répondre présent et développer les nouvelles missions. Et pour ça on va devoir avoir plus de ressources physiques dans nos pharmacies, mais également pécuniaires* » (E6), « *C'est chronophage d'autant qu'on n'a pas été formaté ni formé comme vous donc on doit apprendre et s'adapter* » (E7). Mais les pharmaciens ont déjà fait leur preuve dans la réalisation des nouvelles missions : « *Ces années ont montré que les pharmaciens avaient leur rôle de professionnel de santé et qu'ils pouvaient être là sur des missions de santé publique plutôt que simplement vendre des boîtes de médicaments, à vous de rebondir et développer* » (E4).

L'avis est également partagé par les transactionnaires « *L'opportunité pour la suite elle a commencé avec la vaccination. Je pense que le pharmacien du moment où il vaccine il va être amené à un contact patient différent, développer les entretiens, on aura peut-être du nouveau sur la prescription, il pourra faire de la bobologie ou du protocole avec les cystites* »

de manière généralisée. C'est autant de taches qui vont valoriser le métier du pharmacien » (E8).

Les nouvelles missions s'imposent alors comme une évidence dans les stratégies post-acquisitions. *« A mon avis, il faut proposer des services qui soient bien rémunérés pour pouvoir espérer croître. Et je pense que la différence aujourd'hui elle se fera là-dessus »* (E1).

C'est dans cette optique que prend place l'interprofessionnalité. L'image que renvoi les pharmaciens et l'impact qu'elle a sur la patientèle passe également par l'entourage médical et paramédical. *« Valoriser son image de professionnel de santé, et non de commerçant, auprès de nos collègues médecins et autres est, il me semble, une stratégie basique »* (E6).

Optimiser le conseil

La partie conseil de la profession est pour beaucoup une zone de développement à mettre en place. *« Vous êtes tous condamnés à subir des baisses de prix, des déremboursements, c'est comme ça. Toute la zone conseil c'est différent, vous utilisez votre image qualitative, le pharmacien est un sachant, vous avez une image médicale et les connaissances pour, il faut vous en servir en conseillant, en orientant »* (E3). Pour les titulaires interrogés, développer le conseil est une de leur stratégie. *« Une de mes stratégies post-acquisition était de développer le côté conseil. C'est-à-dire mettre en avant la micronutrition en proposant des formations à mes employés, développer la phytothérapie et l'aroma, et mettre en place des entretiens polyvalents dans ce sens-là. Je voulais développer cet aspect conseil pour que ça rentre dans les mœurs pour plus tard »* (E6), *« Ma stratégie c'était de développer sur ces expertises et ces conseils comme la micronutrition, en plus d'un bon développement des ordonnances »* (E2). Enfin certains titulaires évoquent le conseil comme une affinité. *« Mon truc c'est une pharmacie de conseil, je veux que les gens ressortent de chez moi en ayant*

reçu une prise en charge et une écoute optimale. Et d'ailleurs on me le dit ' Je viens chez toi quand je recherche un conseil'' » (E7). Et la zone conseil devient inévitablement une stratégie « Je pense que la zone conseil c'est à valoriser et ça se perd beaucoup. Moi je veux qu'on prenne le temps avec chaque personne, qu'on écoute, qu'on conseille sur les ordonnances ou autre. Il faut répondre présent pour ne pas se faire avoir par des gros groupes » (E7). Et cette stratégie est également partagée par la vision d'experts-comptables « Un pharmacien titulaire aujourd'hui il doit savoir valoriser du temps pharmacien pour créer du service de qualité, doit améliorer sa zone conseil et faire de son équipe une équipe formée et opérationnelle à ce niveau-là » (E3).

Cependant un des titulaires évoque quand même l'environnement de la pharmacie comme frein. « Je trouve que c'est un métier de conseil, par contre pour que ça fonctionne il faut que l'environnement le permette, il faut un environnement médical mais il faut des patients qui ont les ressources et qui veulent bien partir sur ces produits de conseils » (E2).

Privilégier l'humain

Enfin, l'aspect purement social apparaît comme être une des solutions de développement de demain. C'est surtout à travers les discours des économistes, experts-comptables et transactionnaires que nous retrouvons cette composante. « Pour augmenter votre rentabilité, faites bien votre travail, déjà de pharmacien, être au comptoir, être présent, comprendre les attentes des patients, comprendre sa zone de chalandise, vous avez tout compris à ce moment-là. Il faut déjà revoir les fondamentaux de votre métier, il faut être au contact humain » (E5), « L'aspect relationnel est très important comme tous les commerces » (E4), « Vous en tant que titulaire, il n'y a qu'une chose à faire, c'est être derrière le comptoir. Parce qu'il faut que le patient vous connaisse. Il est très payant d'être proche de sa clientèle, d'être présent. De prendre la température auprès de ses patients, et avec ses employés. De

voir comment tout s'articule. Mais l'important il faut être présent » (E8). Finalement à travers ces différents discours ressort un point clé : la satisfaction du patient. « En pharmacie, c'est l'expérience patient et expérience client, j'insiste sur les deux termes, qu'il faut mettre en avant » (E5). Pour un des titulaires, cet aspect du métier reflète l'avenir : « Je pense que c'est l'humain qui va créer de l'argent » (E1).

Pour conclure sur l'image du pharmacien : *« Il faut miser sur vous-même, être aimé, aimez vos patients, aimez vos clients, si vous ne les aimez pas changez de métier » (E5)*

4.3.2.3 Le management pour accroître l'efficacité de l'entreprise

« Le management est indispensable » (E8)

Le management s'impose dans les entretiens comme étant une des stratégies post-acquisition les plus importantes. Il se définit de plusieurs manières à travers les différentes interviews.

L'attitude exemplaire du manager – pharmacien titulaire

Le management résulte de l'attitude que peut avoir un supérieur avec ses employés et c'est à travers cette attitude qu'il dirige son équipe. Il semble alors indispensable lors d'un rachat que le nouveau titulaire mette en place une méthode managériale envers ses employés. *« Le pharmacien titulaire n'est pas un simple acheteur, il est manager avant tout, surtout dans la problématique de recrutement actuelle. Le management se gère par l'exemplarité, il faut aimer ses équipes, se mettre d'égaux à égaux avec eux » (E5), « Quelqu'un avec une approche assez management participatif, faire des points avec les équipes, former, développer le conseil, la para, la micronutrition, avec pourquoi pas un système de prime en carotte, ça fonctionne bien » (E3). Cette notion d'attitude se retrouve également dans le discours des titulaires « Notre attitude boost notre équipe » (E1), « Il faut se remettre constamment en question, toi avec ton équipe » (E7). L'écoute est un point clé « Il faut des*

entretiens individuels. C'est un ensemble, il faut écouter, recevoir, créer une connexion, sans en oublier la hiérarchie » (E8) mais également la bienveillance « Si tu appliques comment tu es avec tes patients, être empathique. Je trouve que tu peux être un bon manager. Notre management c'est que nous on aimerait être employés dans notre entreprise voilà » (E1), « Nous travaillons tous en bonne intelligence, dans la bonne entente et la communication. Je pense que c'est notre forme de management et ça fonctionne puisque nos employés restent » (E7). L'effet recherché au travers du management est « une stratégie de fidéliser nos équipes » (E1). Dans la bouche d'un transactionnaire, aujourd'hui le management officinal revient à « être exemplaire avec ses équipes » (E7).

L'impact de l'image du titulaire à travers l'équipe

Le management se traduit également par l'image que renvoie le titulaire et la vision qu'il a du métier de pharmacien. Les employés doivent être en accord avec le titulaire et c'est cette synergie qui va influencer la rentabilité. « Moduler son équipe à son image est une stratégie de développement dans le sens où on la motive, on la captive » (E4). « L'équipe est la force de l'entreprise. Et d'ailleurs dans une équipe où il y a un bon manager il y a un mimétisme qui est impressionnant et ça fonctionne bien » (E8). Finalement, la corrélation entre les dispositions du titulaire et la fidélité de son équipe est évidente ; « Si notre équipe continue de nous suivre aujourd'hui c'est parce qu'elle est totalement raccord avec notre image » (E1). Pourtant pour un expert-comptable, ce n'est pas chose aisée pour tous. « Encore faut il y arriver, c'est-à-dire que si les gens n'ont pas envie de travailler selon vos méthodes ou s'il y a quelque chose qui les heurtent dans votre approche, ils ne resteront pas » (E4).

La motivation des équipes comme force managériale

Dans les discours recueillis, un des aspects forts du management est la motivation des équipes. « Il faut qu'une équipe reste soudée, reste solidaire, reste présente. Il faut trouver

des facteurs de motivation, la mettre en valeur, la développer. Une bonne équipe qui est solidaire, qui est motivée, ça fait tourner le truc dans le bon sens. (E2). La motivation va donc se développer à travers plusieurs aspects. En premier lieu, la formation ; *« Pour motiver l'équipe et avoir des gens qualifiés, faut les former, il ne faut pas hésiter à les inciter, leur offrir des formations. Des gens formés ils sont meilleurs au comptoir et au conseil »* (E7). Mais également se former en tant que titulaire manager *« Il faut aussi faire des formations externes, vous n'apprenez pas le management à la fac et pourtant il est indispensable »* (E8). L'implication des équipes dans des tâches essentielles semble être pertinent dans les stratégies managériales. *« La délégation ça valorise un poste, et ça les valorise eux c'est important »* (E8), *« Il faut impliquer la pharmacie entière dans les nouvelles missions, dans des missions de la pharmacie, à travers du recrutement au comptoir pour les BPM par exemple »* (E6).

Impact économique du management

Selon les discours enregistrés, le management semble efficace à la fois à travers la fidélisation de son équipe comme évoquée précédemment mais également sur la rentabilité des officines. Ce sont les titulaires qui l'évoquent *« Les gens sont bien au travail, donc ils s'investissent d'autant plus et du coup permettent de gagner de l'argent »* (E1), *« Des gens motivés qui aiment leur travail et qui y sont bien, ils ramènent des sous »* (E2).

4.3.2.4 La place du projet entrepreneurial lors de l'achat.

Le projet d'entreprise est une notion connue du monde entrepreneurial qui se définit comme *« la philosophie d'une organisation, les valeurs et les principes qu'elle souhaite promouvoir, son éthique et ses ambitions »*. (64). Comme dans toute entreprise, le projet entrepreneurial a sa place en pharmacie et se retrouve dans les discours des intervenants comme une stratégie d'acquisition.

Dualité entre entrepreneur et pharmacien

La multiplicité des rôles du titulaire est souvent évoquée. « *On est professionnel de santé, chef d'entreprise, manager, entrepreneur* » (E1). « *On est obligé d'avoir les deux casquettes, faut arriver à les rapprocher au maximum, savoir être au comptoir, être un bon manager, un bon acheteur, penser au développement* » (E2). L'avis est identique pour les autres professions : « *Un pharmacien aujourd'hui il garde toutes ses casquettes, c'est un pharmacien professionnel de santé, qui va manager une équipe, qui optimise son temps pharmacien* » (E3), « *La dualité entre entrepreneur et pharmacien ne pose pas de problème pour moi. Le pharmacien titulaire reste un chef d'entreprise, c'est tout à fait naturel. Il faut juste qu'il soit bon dans les deux* » (E5). Et désormais, être entrepreneur devient une nécessité « *Un pharmacien aujourd'hui, il est obligé de travailler dans la globalité. Il doit être au comptoir, bon en gestion, bon en management* » (E3).

Le projet d'entreprise pour l'avenir

« *Le projet d'entreprise, il va exister de plus en plus, ça fait partie du management. Quand on a acheté on avait une vision, un projet : les nouvelles missions, les étapes stratégiques à développer. On savait ce qu'on voulait faire et où emmener notre équipe* » (E2). Certains l'évoquent comme une notion intéressante pour l'avenir, « *Il y a des possibilités et des atouts à investir cette zone non financière, et c'est peut-être une possibilité à réfléchir dans les années à venir oui* » (E3), « *Développer cette philosophie d'entreprise et la partager avec son équipe peut être valorisant, il peut exister en pharmacie, mais en restant dans un cadre réglementé* » (E4).

La nécessité du projet d'entreprise

Les personnes interrogées vont parfois même au-delà dans leur réflexion et évoquent cela comme une nécessité durant l'acquisition d'une officine. « *Acheter sans projet c'est possible mais risqué, il faut savoir où on va pour y arriver* » (E2). Cette opinion est partagée à la fois par les titulaires, experts-comptables et transactionnaires. « *Il faut savoir où on va et s'assurer que c'est possible. Je sais qu'elle va être ma stratégie, je vais développer tel type de conseil, je vais faire tel DU, je vais prendre ces deux types de compétences, donc là on a une stratégie, une idée et là ça marche* » (E3). « *Le projet d'entreprise il a une place en pharmacie et je dirais même qu'il existe en fait, il n'est pas formulé mais il est bien présent. On était d'accord avec mon associé qu'on voulait continuer sur ce qu'il y avait et en devenant meilleur, sur l'orthopédie, sur le conseil, micronutrition, sur la bienveillance, c'est l'ADN de notre pharmacie et on veut la garder. C'est ça mon projet d'entreprise.* » (E7). Pour un des transactionnaires, le projet influe la réussite « *Quand on est chef d'entreprise, ceux qui réussissent c'est quand même qu'il y a un projet. Après il y en a pleins qui n'en ont pas mais ça tourne parce qu'une pharmacie ça peut tourner. Avoir un projet c'est mieux* » (E8).

La nécessité du projet d'entreprise apparaît d'autant plus nécessaire dans les discours lorsqu'on évoque les prêts bancaires. Avoir un projet lors des demandes est apprécié des banques. « *Une banque elle va toujours apprécier d'avoir un porteur de projet motivé qui va expliquer son projet et aller au-delà de juste les chiffres. Donc c'est une façon de mieux vendre son projet quoi.* » (E4). Pour les transactionnaires, c'est une stratégie qu'ils développent « *On prépare nos clients aux rendez-vous bancaires, il faut que ça soit viable financièrement. Après oui, quelqu'un qui a réfléchi, qui propose des choses simples qui marchent bien, sachant qu'il peut développer, il va être valorisé* » (E5), « *On fait le montage du dossier bancaire et on va présenter un projet complet c'est incontournable* » (E8). Les

titulaires évoquent également cette préparation du projet avant de se présenter auprès des institutions bancaires. « *J'avais énormément bossé mon sujet, le jour où je suis allée me présenter aux banques, j'avais un dossier concis et clair, je savais ce que je voulais faire et je pense que ça a aidé* » (E6), « *Pour un banquier, c'est pas mal d'avoir un projet effectivement ça montre ta volonté* » (E7). Enfin, la conjoncture économique actuelle semble exiger la notion de projet ; « *C'est sûr que ça aide, les banques vont devoir de plus en plus analyser l'identité du projet et du porteur de projet. Il faut savoir de quoi on parle et ce qu'on veut faire. Pour l'instant le gros morceau c'est le business plan, peut-être qu'avec la conjoncture actuelle, le projet d'entreprise, la philosophie et les valeurs qu'on veut mettre en place sera d'une meilleure importance* » (E2). Cette idée est partagée par les experts-comptables « *Entre deux projets équivalents, celui qui est le plus motivé et qui va le mieux expliquer son projet et ses stratégies de développement la banque sera plus à même de le suivre* » (E4). Enfin, les banques présentent le même avis. Il paraît impensable de ne pas présenter de projet lors de sa demande d'emprunt. « *On privilégie le rendez-vous avec le repreneur afin de détecter sa motivation, son envie, la stratégie à laquelle il pense. C'est primordial. On lui pose des questions en profondeur et pas seulement les chiffres.* » (E9)

La corrélation entre projet d'entreprise et l'efficacité de la pharmacie

Cette notion, encore une fois managériale, apparaît comme évidente dans les discours des personnes questionnées. A la fois en termes de rentabilité mais également de fidélisation et esprit d'équipe. « *Le projet d'entreprise il va booster les équipes et les impliquer. Un salarié bien dans sa peau, qui est bien avec son manager, qui se sent avoir des initiatives et impliqué dans le projet du titulaire, ça impacte forcément* » (E8), « *Grâce à mon projet, j'ai entraîné mon équipe ; à développer de nouveaux secteurs de spécialisations, des services. J'avais une idée, je leur en ai parlé et on l'a fait* » (E2), « *L'équipe connaît nos ambitions et nos façons de voir les choses, je pense que le conseil Aroma est notre point fort mais c'est parce*

qu'on a toutes la même appétence pour. Puis nous sommes formées, on continue de le faire donc oui naturellement on module l'équipe à notre image et on les implique dans notre projet, et ça leur plait » (E7).

Il y a également cette idée de fidélisation « *Notre équipe continue de nous suivre aujourd'hui, parce qu'elle est en accord avec notre image » (E1).*

Parler du projet d'entreprise en pharmacie est-il trop tôt ?

Malgré l'enthousiasme de beaucoup, il reste quand même quelques intervenants septiques concernant la place du projet entrepreneurial dans l'acquisition d'une officine. « *En théorie, c'est très bien. Mais c'est probablement un petit peu tôt à la fois culturellement et à la fois dans l'allocation des ressources » (E3).* Évoqué plus tôt comme indispensable par certains, pour d'autres « *valoriser le projet d'entreprise auprès des banques, c'est peut-être un peu tôt, j'espère que ça arrivera » (E3).* D'autres évoquent des doutes sur l'impact qu'il peut avoir auprès des banques « *Le projet en tant que tel ne fera pas tout, il faut des chiffres précis » (E5).* Enfin, certains pensent à une question de mode « *Avoir un projet avant l'achat c'est trop tôt, les grands projets sont à la mode, on fait des beaux schémas, des powerpoints, mais il s'adaptera automatiquement à l'opération » (E5).*

4.4 Discussion

4.4.1 Discussion de l'étude

Avant la discussion des résultats, il convient d'évoquer les biais et limites de l'étude. (70)

- Biais d'expérience : C'est la première fois que l'enquêteur réalise ce type d'entretiens. Son manque d'expérience peut engendrer certaines erreurs. Cependant,

l'enquêteur a été supervisé par ses deux directeurs de thèse qui l'ont aidé dans la réalisation de la trame d'entretien. Au fil des entretiens et des retours des personnes interrogées, l'enquêteur a amélioré sa méthode.

- Biais de sélection : Le recrutement des participants a été effectué essentiellement suite aux recherches de l'enquêteur mais également par ses connaissances : cela entraînant automatiquement un biais de sélection. Les participants pratiquent quasiment tous dans la région Rhône-Alpes entraînant inévitablement des réponses redondantes. Néanmoins, l'enquêteur a interrogé des profils variés, de métiers différents, d'âges différents et de typologie de pharmacies différentes.
- Biais d'intervention : L'enquêteur peut orienter ou influencer les réponses des participants. Afin de limiter au maximum ce phénomène, l'enquêteur a préparé en amont et suivi la trame d'entretien.
- Biais d'analyse : Il correspond à l'interprétation des réponses par l'enquêteur. En effet, il arrive que certaines données soient davantage mises en avant si elles avantagent l'auteur. Un double contrôle aurait pu être réalisé afin de diminuer ce biais. Néanmoins, tous les retranscrits d'entretiens sont conservés : de cette manière si une divergence apparaît il y a moyen de vérifier les données.

4.4.2 Discussion des résultats

4.4.2.1 *Les stratégies d'acquisition*

Évaluer les stratégies d'acquisitions développées par les futurs titulaires lors de leur achat était le but de l'enquête. D'après les résultats, acheter une officine sans stratégies d'acquisitions et de développement paraît aujourd'hui impensable. L'importance des stratégies d'acquisitions se retrouve dans les différents discours : titulaires, experts-

comptables, transactionnaires et banquiers. C'est à travers une polyvalence de compétences du titulaire que sa stratégie va se développer : un management efficace, un bon relationnel avec le domaine médical, une gestion des achats optimisée, une acquisition à prix attractif et une fine analyse de l'officine. À travers l'étude, nous avons pu mettre en évidence l'hétérogénéité des stratégies d'acquisitions.

Dès le début du projet, les stratégies d'acquisitions doivent être mises en place, à travers l'analyse de la pharmacie dans sa globalité incluant analyse environnementale et financière.

L'analyse de l'officine :

On note dans cette analyse différents points importants à étudier. L'environnement géomarketing tout d'abord : l'emplacement, la situation, la présence de parking, la zone de chalandise, le contexte socio-économique, la présence d'écoles, de crèches, de commerces, la proximité d'autres officines s'avèrent être des critères indispensables à prendre en compte. Il ne faut pas oublier l'analyse de l'environnement médical, cela revient régulièrement lors des entretiens, notamment chez les banquiers. La présence d'un cabinet médical et paramédical assure une certaine rentabilité inévitable, les prescriptions en sortie de consultation incitant les patients à venir dans la pharmacie la plus proche. De plus, les infirmiers peuvent également être une source de revenus à travers les soins qu'ils procurent, prescriptions ou fournitures professionnelles. L'analyse du profil de la pharmacie est également nécessaire permettant au futur titulaire de se projeter et de visualiser sa propre pratique. Cette analyse se fait à travers la typologie, les spécialisations, les possibilités de développement, le type de clientèle et de délivrance, la possibilité d'exercer en interprofessionnalité mais également en étudiant les accords grossistes, le groupement économique, les laboratoires disponibles, le flux d'activité.

L'analyse de la masse salariale fait débat, certains évoquent une nécessité d'analyse et d'autres estiment que c'est une perte de temps par rapport au turn-over important des employés et l'impact du management. Cependant, la masse salariale peut s'étudier à travers les rémunérations, départs éventuels à la retraite mais également les typologies de profils ainsi que les spécialisations des employés. Cela peut être une source d'optimisation lors d'un rachat.

Enfin, l'analyse financière moins évoquée dans les discours reste néanmoins un élément pilier lors de l'acquisition. C'est à travers les ratios, les répartitions de TVA et la décomposition du CA que les titulaires vont pratiquer cette analyse financière sachant que beaucoup délèguent cette tâche à leur expert-comptable. Transactionnaires, experts-comptables et banquiers vont analyser les soldes intermédiaires de gestion et notamment la capacité de financement pour évaluer les remboursements d'emprunts. Les banquiers vont accorder une attention particulière aux fournisseurs actuels de l'officine en évaluant également la part des médicaments génériques et les remises associées.

La préparation du projet

La préparation du projet se développe comme une stratégie d'acquisition à part entière. A travers les discours apparaît l'importance de prendre en considération les points suivants : se préparer en tant que personne à changer d'identité, éviter les mauvaises surprises, être vigilant sur les contrats de bails, la relation avec les EHPAD, avec les grossistes et génériqueurs ainsi que les clauses de non-concurrence ... La préparation du projet passe également par la réalisation d'un business plan, les intervenants évoquent une notion de prudence dans les prévisionnels avec une évolution douce sachant que la banque retravaillera le prévisionnel en tenant compte des chiffres existants. Le choix du montage fait également partie intégrante de la préparation, notamment à travers l'association. Avec la pénurie

actuelle de pharmacien, les intervenants ont tous le même avis : s'associer peut-être avantageux entre autres pour les nouvelles missions et les tâches de gestion. De plus, l'association permet de s'orienter vers des officines à gros chiffre d'affaires qui sont les officines les plus rentables actuellement. Cependant, les associations doivent être réfléchies et préparées selon une complémentarité de compétences et pas seulement par affinité. Les intervenants insistent sur ce point, l'association peut être comparée à un mariage avec des bons et mauvais moments, les associés devront être soudés à travers les épreuves.

Enfin, la dernière notion évoquée dans la préparation du projet d'achat est l'accompagnement apporté par d'autres professionnels. En effet, les titulaires insistent sur l'obligation de s'entourer de personnes de confiance : banquiers, avocats, experts-comptables et cabinets de transactions. Ainsi, ils obtiennent de l'aide au moment de l'acquisition et par la suite dans la gestion de leur entreprise. Cette notion est également partagée par les autres professionnels interrogés, qui valorisent un accompagnement financier dans un climat de confiance. N'oublions pas le coût de ces services

Le prix d'achat comme stratégie d'acquisition

2023 est une année caractérisée par une inflation record. Les taux d'intérêts ont explosé : moins de 1% en 2021 à quasiment 4% en 2023. Inévitablement cela impacte les décisions des banques sur les emprunts, en effet les taux d'intérêts élevés entraînent une augmentation des mensualités de remboursement. Ajoutant à cela une perte de rentabilité massive en ce premier semestre 2023, les prix de cessions actuels sont remis en question.

Une des stratégies s'imposant dans les discours des intervenants est la négociation du prix d'achat. Économistes et titulaires d'officines s'accordent sur le fait que diminuer les prix de cessions peut être envisagée comme une stratégie d'acquisition valable. Baisser le prix d'achat permet de diminuer les mensualités d'emprunt et de se diriger vers des stratégies de

développement et d'investissement dans le futur. Il convient d'être prudent lors de la négociation concernant le prix d'achat afin de ne pas pénaliser l'évolution de l'officine par la suite. En effet, les stratégies post-acquisitions ne sont pas garanties à 100% alors que négocier le prix d'achat est une stratégie d'acquisition immédiate avec des garanties financières.

De plus, cette stratégie peut contrer un phénomène de capitalisation qui pourrait se rencontrer dans les années futures. Les prix de cessions actuels couplés aux taux d'intérêts élevés obligent les prétendants au titulariat à constituer des apports toujours plus importants, de ce fait ils sont obligés de faire appels à des boosters d'apports ou des investisseurs pour acheter leur pharmacie. Dans ce contexte, se pose alors la question de l'intérêt d'être titulaire d'un doctorat pour investir dans une pharmacie, cette situation économique ouvre la porte à la financiarisation de l'officine et dans ce scénario pessimiste une perte de monopole pharmaceutique. Pourtant plébiscitée par transactionnaires et experts-comptables, la stratégie basée sur la négociation du prix d'achat l'est beaucoup moins pour les titulaires. Cela reste compréhensible, ils considèrent l'achat d'une officine comme la constitution d'un capital. Acheter une officine avec un fort taux d'emprunt et rembourser grâce à leur outil de travail, leur assure à la revente une somme d'argent non négligeable. Dans ce contexte, certains titulaires émettent des réserves au sujet de la diminution des prix de cessions et préconisent l'augmentation de l'apport et l'allongement des durées de prêts pour contrer l'inflation. Quoiqu'il en soit, acquéreurs et vendeurs devront trouver un terrain d'entente sur le prix de cession afin d'éviter la financiarisation évoquée précédemment.

A travers l'enquête est apparue la question de la viabilité des petites officines, en perte de rentabilité, leur acquisition pose de nombreuses interrogations. Contrairement au paragraphe précédent, les avis divergent. Certains évoquent les petites officines (CA<1,2M€) comme outil de travail viable et rentable mettant en valeur un revenu largement suffisant et la

diminution des problématiques de recrutement. D'autres parlent d'opportunités en considérant qu'une petite officine sera intéressante à l'achat seulement sous certaines conditions : possibilité de transfert ou de fort développement. La prudence est de mise dans ce type d'acquisition, transférer ou rénover est synonyme d'endettement supplémentaire et de fatigue indéniable, il faut donc avoir les épaules solides pour se lancer sur ce type de projet. Enfin, les pessimistes évoquent un surnombre de pharmacies et le manque d'attractivité des petites officines qui ont du mal à suivre l'évolution du métier au vu du manque de personnel en vue de proposer les nouvelles missions et services impliquant la difficulté de mettre en place des formations.

4.4.2.2 Les stratégies de développement post-acquisition

A travers l'étude, les stratégies d'exploitation ou post-acquisition apparaissent dans le discours des intervenants comme stratégies d'achat à part entière.

Le pharmacien, professionnel de santé

Pour les personnes interviewées, l'avenir de la pharmacie se développe à travers l'image de professionnel de santé. Le pharmacien d'officine a les compétences nécessaires pour répondre à un grand nombre de pathologies du quotidien, autant dans les pathologies aiguës que chroniques. L'expertise pharmaceutique semble être une stratégie à part entière. Grâce à cela, les pharmaciens d'officine peuvent d'autant plus développer leur zone conseil s'octroyant à la fois la confiance du patient tout préservant les marges, contrairement à l'impact négatif lié à la baisse des prix des médicaments. Les intervenants sont unanimes concernant le développement de la zone conseil : pour les experts-comptables, les pharmaciens ont les connaissances nécessaires pour développer cette zone sachant que cela valorise leur image auprès de leurs patients. Les titulaires évoquent également le

développement de l'aspect conseil : micronutrition, orthopédie, phytothérapie et aromathérapie en mettant en avant l'écoute pour une prise en charge globale et optimale. Cependant, l'environnement socio-économique de la pharmacie peut être un frein à la croissance de la zone conseil. Certains patients ne peuvent pas se permettre de s'orienter vers des produits non remboursés dont les prix sont en augmentation constante liée à l'inflation. C'est un élément à prendre en compte dans l'analyse de la pharmacie qui confirme l'importance de l'analyse pré-acquisition. Le conseil apparaît également lors des délivrances d'ordonnances, les pharmaciens ont pour mission de fournir conseils et explications aux patients, les questionner, évaluer l'observance et déclarer les effets indésirables à la pharmacovigilance. Ce professionnalisme développe une relation de confiance avec le patient entraînant sa fidélisation et la mise en valeur de la pharmacie. Dans la même optique, c'est l'aspect humain qui apparaît comme source de développement. Évoqué notamment dans les discours des experts-comptables et des transactionnaires qui précise que la relation du titulaire avec ses patients est à développer. Ils plébiscitent la présence du pharmacien au comptoir auprès des patients afin d'appréhender les attentes de sa zone de chalandise et en étant au plus proche de sa patientèle. Comparant à d'autres commerces, l'expérience client est fondamentale en officine en proposant un service irréprochable autant sur la partie ordonnance que sur la partie OTC et parapharmacie. En tant que titulaire, il faut éduquer son équipe sur le même schéma et insister sur la cohérence de pratique : l'expérience patient doit être identique aussi bien lors des rapports avec le titulaire qu'avec les membres de son équipe. La satisfaction du patient devient un élément indispensable.

L'enquête met en évidence que l'image de professionnel de santé se développe également à travers les nouvelles missions pharmaceutiques qui s'imposent comme étant l'avenir de la pharmacie. Une fois encore, l'avis est unanime et la pharmacie de service s'annonce être une

stratégie indispensable à l'avenir. Durant la période de pandémie, le pharmacien s'est vu confié des nouvelles missions notamment tests antigéniques et vaccins et il est important de noter que les pharmaciens ont répondu à l'appel. L'image du pharmacien a alors évolué auprès des institutions mais également auprès des patients : aujourd'hui se faire vacciner en pharmacie est courant. Il convient de continuer à répondre présent en perpétuant les nouvelles missions confiées par le gouvernement. Pour beaucoup, la pharmacie du futur est une pharmacie où le service prime, où le pharmacien propose entretien de suivi, sevrage tabagique, bobologie mais également dispensation protocolisée. Cependant, les pharmaciens sont septiques concernant la rémunération de ces missions : elles doivent être rémunérées à la hauteur de l'investissement mis en place pour être développées car n'oublions pas que c'est du temps pharmacien nécessaire dans un contexte de pénurie de personnel. Malgré quelques réticences à ce propos, la profession est prête à relever ces défis pour la suite. Dans le contexte de l'acquisition, développer les nouvelles missions se définit comme une stratégie d'exploitation, d'autant plus si le prédécesseur ne les a pas mises en place. A travers l'étude, il est clair que la différence peut se faire sur les missions du pharmacien lors d'une acquisition. Dans la même optique, intervient également l'interprofessionnalité : les titulaires valorisent cette partie du métier prônant l'impact positif sur les patients en incluant le dialogue avec l'entourage médical et paramédical. Aujourd'hui, beaucoup de titulaires ne veulent plus d'une image de commerçant mais d'une image de professionnel de santé et considère cette position comme une stratégie d'exploitation efficace.

Lors d'une acquisition, il paraît évident que le pharmacien doit développer cette image et privilégier le contact humain à la vente de boîtes.

Le management

A travers l'enquête, le management est apparu comme une stratégie post-acquisition indispensable. L'attitude que peut avoir le titulaire avec ses employés va grandement impacter l'efficacité de la pharmacie. Le management va se développer à travers plusieurs aspects.

Tout d'abord, les intervenants insistent sur l'attitude exemplaire du manager. Lors de l'achat, le titulaire doit échanger avec son équipe afin de mettre en place une méthode de travail approuvée par l'ensemble de l'équipe tout en respectant sa ligne de conduite. C'est à travers son exemplarité que le titulaire sera un manager efficace : entretiens individuels, écoute, formations, communication bienveillante et empathie. L'objectif étant de fidéliser son équipe dans un contexte de pénurie de personnel et il conviendra de se remettre en question, de s'améliorer et de poursuivre des formations également dans le domaine du management. Tous les intervenants s'accordent sur l'importance de l'attitude du titulaire envers ses employés décrivant cela comme le pilier du management. L'attitude du titulaire va ou pas booster l'équipe.

A travers sa méthode managériale, le titulaire va impacter son équipe et leur méthode de travail. En effet, une des stratégies de développement évoquée par les intervenants est de motiver son équipe à travers sa conception de la pharmacie, par exemple sur le conseil ou les nouvelles missions. Un transactionnaire évoque d'ailleurs un mimétisme flagrant entre bon manager et l'équipe : les conseils, la manière de délivrer ou de réaliser les tâches de gestion sont réalisées de manière identique. C'est un véritable défi à relever sachant qu'il est difficile de faire adopter de nouvelles méthodes. Il convient de redoubler d'inventivité et de motivation pour parvenir à se faire accepter de leur équipe en créant un climat de confiance.

La motivation des équipes va être un pilier du management afin d'impliquer son équipe. Mettre en place des formations est un facteur important aussi bien sur le conseil ou sur l'orthopédie ou tout autre sujet. Ils peuvent également miser sur l'implication dans les tâches de gestion : commande, facturation, planning ou sur les nouvelles missions du pharmacien. Enfin, valoriser son équipe, la féliciter voire mettre en place des systèmes de prime peut être un moyen d'accroître l'intérêt des employés.

Le management est une stratégie post-acquisition à développer lors d'un achat car il aura un effet bénéfique sur l'entreprise. Une équipe épanouie et investie aimant son travail sera fidèle et la rentabilité de l'officine s'améliorera certainement.

Aujourd'hui, un docteur en pharmacie sans connaissance du management pourra difficilement racheter une pharmacie et pérenniser son activité.

4.4.2.3 Le projet d'entreprise

Des stratégies d'acquisitions et du management découlent une notion très en vogue actuellement mais également très importante : le projet d'entreprise. En complément du business plan, il devient le point de convergence de toutes les notions abordées précédemment. Défini comme la philosophie d'une organisation mettant en avant les valeurs d'une entreprise et définissant ses objectifs. C'est à travers le projet entrepreneurial que les titulaires vont développer leur projet d'achat. Il conviendra non seulement d'y penser mais également de le rédiger, il est important et nécessaire dans l'acquisition d'une entreprise.

Cependant avant d'évoquer le projet entrepreneurial chez un pharmacien titulaire, il est pertinent d'évoquer son statut de chef d'entreprise dans son métier. En effet, le titulaire est un chef d'entreprise ayant pour mission la gestion de l'équipe, des stocks et du suivi de la

comptabilité. Il est nécessaire aujourd'hui d'évoquer les multiples casquettes du pharmacien titulaire : entrepreneur, manager et professionnel de santé. La dualité entre entrepreneur et pharmacien semble logique : pour qu'une pharmacie soit rentable, le titulaire doit être bon pharmacien au comptoir mais également bon gestionnaire en back office et c'est cette polyvalence qui crée sa force.

Ainsi, le projet d'entreprise commence à s'implanter petit à petit dans le monde officinal en développant une méthode de management mais également une stratégie d'acquisition. Les intervenants estiment qu'il y a des possibilités concrètes à travailler cette zone non financière.

Durant l'enquête, le projet d'entreprise est décrit comme une nécessité. Pour les intervenants il est important de décrire sa vision, ses envies et ses objectifs lors d'une acquisition afin de mettre en place les moyens nécessaires pour y arriver. Cela semble logique, c'est autour des objectifs et des valeurs du titulaire que la pharmacie va se développer : un pharmacien passionné de conseils micronutrition va former ses équipes en ce sens et pourra se retrouver leader sur le marché concurrentiel, c'est à travers cette spécialisation qu'il va attirer des patients et augmenter son chiffre d'affaires. Lors d'une acquisition, le projet d'entreprise va prendre tout son sens, formulé ou non, les futurs titulaires savent ce qu'ils veulent faire de leur entreprise. Détailler son projet, décrire des pistes de développement, imaginer l'évolution, savoir où mener son entreprise va permettre à la fois la projection dans la future acquisition mais également permettre de fonder les bases du business plan dans le cadre de la présentation afin d'obtenir un emprunt bancaire. C'est d'ailleurs lors des demandes de prêts que les intervenants insistent sur le projet entrepreneurial au moment de l'achat. En effet, il est déjà utilisé par certains transactionnaires comme stratégie auprès des banques : le dossier est préparé à l'avance avec les idées, valeurs et objectifs du titulaire pour expliquer les projections du prévisionnel et persuader la banque de la viabilité du projet. Titulaires,

experts-comptables et transactionnaires sont unanimes concernant l'importance de cette présentation auprès des banques et le poids du projet d'entreprise. Afin de confirmer cela, l'entretien avec un banquier a été le bienvenu et son discours concorde : le porteur et le projet en tant que tel a une importance, le futur titulaire doit prouver sa motivation, son envie de réussir en décrivant des stratégies viables justifiant le prévisionnel : les chiffres ne suffisent plus.

Le projet entrepreneurial ne doit pas se restreindre à l'acquisition mais doit être utilisé comme stratégie d'exploitation via le management. En effet, partager son projet et impliquer ses employés semble indispensable pour les intervenants : cela va créer une cohésion d'équipe autour du projet du titulaire et va impacter la rentabilité de la pharmacie. Un salarié bien dans sa peau, dans son équipe, en accord avec les valeurs du titulaire va être un salarié efficace dans son travail. L'efficacité de la pharmacie est donc concernée par le projet d'entreprise qui doit être expliqué et validé par l'équipe. Une équipe approuvant le projet du titulaire et acceptant le but à atteindre est une équipe qui va fonctionner.

Le projet d'entreprise reprenant la force managériale, le plan de développement et l'outil de persuasion semble être la stratégie d'acquisition d'avenir.

Pourtant, certains intervenants sont septiques évoquant une question de mode où PowerPoints et grandes idées sont plébiscités mais pas toujours suffisants. Pour d'autres, le projet d'entreprise se développe précocement dans le monde officinal à la fois culturellement et dans l'allocation des ressources. Les titulaires ne sont peut-être pas prêts à porter ce projet d'entreprise et le développer correctement pour qu'il soit efficace. Enfin, le projet d'entreprise ne fera pas tout, il devra être développé en parallèle d'autres stratégies efficaces, particulièrement au niveau des banques où la faisabilité des chiffres présentés sont analysés.

Le projet d'entreprise reste, à travers les discours, une question d'avenir à développer : il aura de plus en plus sa place en pharmacie et deviendra peut-être indispensable afin de développer son entreprise.

4.5 Conclusion

Cette enquête a permis de mettre en évidence les nombreuses stratégies d'acquisition développées aujourd'hui par les acheteurs. Il est important de noter que la nécessité de mettre en place ces stratégies lors de l'achat d'une officine fait l'objet d'un consensus. Titulaires, transactionnaires, experts-comptables et banquiers estiment qu'il est aujourd'hui impossible d'acheter une officine sans mettre en place de stratégie. Face aux enjeux actuels, les stratégies évoquées sont nombreuses et variées, elles ne concernent pas que l'achat en tel que tel mais également la pratique post-acquisition.

Au moment de l'acquisition, c'est la préparation du projet et la négociation d'un prix d'achat juste qui est mise en avant. Cependant, c'est l'image de professionnel de santé et l'exemplarité du pharmacien titulaire qui sont plébiscitées en les considérant comme stratégies d'exploitation inévitables. L'aspect managérial est également décrit comme une stratégie d'exploitation, le pharmacien titulaire doit être un modèle pour son équipe. Cette étude souligne donc la polyvalence du métier de titulaire entre manager, gestionnaire et pharmacien.

L'hypothèse formulée au préalable concernant le projet d'entreprise est également affirmée durant l'enquête. En effet, la place grandissante du projet entrepreneurial lors de l'achat est évoquée dans les discours. Un projet entrepreneurial est apprécié dans le processus d'achat car il démontre l'esprit d'entreprise et la volonté d'évolution du repreneur. A travers sa vision de la pharmacie, ses valeurs et ses objectifs, le titulaire va pouvoir développer son

projet en impliquant son équipe et en mettant en place des mesures concrètes qui auront un impact positif sur son chiffre d'affaires.

Pour l'instant sous développé en officine, il est facilement possible d'imager le projet entrepreneurial comme élément indispensable lors de la préparation de son projet d'acquisition.

Conclusion générale

Lors de l'acquisition d'une officine, la phase de préparation est primordiale. Une étude préalable bien faite doit permettre de réunir suffisamment de données afin d'estimer la viabilité du projet en termes d'opportunité stratégique et de rentabilité financière. Malgré l'apprentissage de quelques principes généraux de la comptabilité, il convient de s'appuyer sur l'expertise d'un expert-comptable afin de mettre en avant les points forts du projet auprès des établissements bancaires. La recherche du financement nécessite d'instaurer une communication entre les différents acteurs du projet. La réussite repose sur l'ensemble des réflexions et la bonne conduite du projet.

Pour conduire efficacement ce projet, la seule solution est d'adopter un comportement d'entrepreneur c'est à dire être à l'aise avec les relations humaines complexes par nature, mais également apte à appréhender le risque. Le titulaire possède donc plusieurs casquettes : celle de professionnel de santé, de manager et de gestionnaire.

Le titulaire doit alors placer la notion de valeur des services rendus au regard des clients au premier plan des préoccupations en personnalisant un suivi relatif au parcours de soins mais il doit également assurer la pérennité de l'officine, en rationalisant les coûts, en renforçant ses marges et en augmentant la performance de sa force commerciale. Il doit promouvoir la

culture qualité en faisant preuve d'exemplarité. Dans un contexte amené à changer, sa capacité d'adaptation lui permettra de faire face à la concurrence, sera un atout majeur et permettra de gérer une situation de stress en s'appuyant sur chacune de ses expériences précédentes. Son aventure sera unique.

Le pharmacien se doit d'offrir un service de santé de qualité mais il doit également organiser, coordonner, entraîner, motiver et inspirer. Le management est une fonction d'encadrement fixant les priorités. Il convient de tenir compte de l'importance de l'implication de l'équipe. Susciter l'adhésion de l'équipe permettra de la rendre véritablement efficace en restant toujours dans la bienveillance et ce, de manière constructive. Le titulaire se doit d'exposer sa vision d'ensemble sur les enjeux en tenant compte des problématiques contextuelles mais également des capacités de ses employés. Les membres de son équipe doivent comprendre et s'inscrire dans sa vision et les méthodes qu'il a décidées de mettre en place. Il doit maîtriser son sujet en incitant l'équipe à bien faire, en indiquant la marche à suivre et pour cela il devra communiquer efficacement. Il doit garder une attitude professionnelle en toutes circonstances, savoir motiver, féliciter mais aussi remobiliser en cas de difficulté. Installer un réel esprit d'équipe au service du projet commun permettra d'atteindre le résultat fixé et assurera la performance collective. Le patient se tournera vers la pharmacie offrant le meilleur service au juste prix et la démarche qualité.

L'enquête révèle l'importance du projet d'entreprise et la présentation du projet lors de la recherche du financement apparaît comme indispensable. Très peu développé en officine, il constitue pourtant la clé de voute d'une stratégie performante à la fois lors de l'acquisition mais également lors de l'exploitation de l'entreprise. Durant la préparation du projet d'achat, le titulaire fait l'état des lieux des forces et faiblesses de l'officine lui permettant de définir des objectifs concrets et d'identifier les actions nécessaires à mettre en place. Cela lui servira lors de l'obtention de son prêt en tant que levier de persuasion. Au-delà de cette dimension

stratégique lors de l'achat, le projet d'entreprise comporte une dimension managériale forte puisqu'il représente l'identité de l'officine. En partageant son projet avec son équipe, le titulaire crée un lien indéfectible avec ses employés donnant un sens aux missions menées. L'équipe doit comprendre son rôle, les attentes et les besoins du titulaire.

Ainsi, le projet entrepreneurial semble gagner sa place dans le monde officinal. La construction d'un projet d'entreprise devient indispensable lors de l'acquisition d'une officine.

Plus que jamais, le pharmacien titulaire devra miser sur sa polyvalence et sa capacité d'adaptation afin de répondre aux enjeux futurs. Dans cette optique, le futur pharmacien titulaire a-t-il les moyens de se former davantage aux enjeux de gestion et de management afin d'enrichir ses connaissances avant l'acquisition d'une officine ?

THÈSE SOUTENUE PAR : Juliette Chossat

TITRE :

Stratégies d'acquisition : Acheter une officine avec un projet entrepreneurial ?

CONCLUSION :

Lors de l'acquisition d'une officine, la phase de préparation est primordiale. Une étude préalable bien faite doit permettre de réunir suffisamment de données afin d'estimer la viabilité du projet en termes d'opportunité stratégique et de rentabilité financière. Malgré l'apprentissage de quelques principes généraux de la comptabilité, il convient de s'appuyer sur l'expertise d'un expert-comptable afin de mettre en avant les points forts du projet auprès des établissements bancaires. La recherche du financement nécessite d'instaurer une communication entre les différents acteurs du projet. La réussite repose sur l'ensemble des réflexions et la bonne conduite du projet. Pour conduire efficacement ce projet, la seule solution est d'adopter un comportement d'entrepreneur c'est à dire être à l'aise avec les relations humaines complexes par nature, mais également apte à appréhender le risque. Le titulaire possède donc plusieurs casquettes : celle de professionnel de santé, de manager et de gestionnaire. Le titulaire doit alors placer la notion de valeur des services rendus au regard des clients au premier plan des préoccupations en personnalisant un suivi relatif au parcours de soins mais il doit également assurer la pérennité de l'officine, en rationalisant les coûts, en renforçant ses marges et en augmentant la performance de sa force commerciale. Il doit promouvoir la culture qualité en faisant preuve d'exemplarité. Dans un contexte amené à changer, sa capacité d'adaptation lui permettra de faire face à la concurrence, sera un atout majeur et permettra de gérer une situation de stress en s'appuyant sur chacune de ses expériences précédentes. Son aventure sera unique. Le pharmacien se doit d'offrir un service de santé de qualité mais il doit également organiser, coordonner, entraîner, motiver et inspirer. Le management est une fonction d'encadrement fixant les priorités. Il convient de tenir compte de l'importance de l'implication de l'équipe. Susciter l'adhésion de l'équipe permettra de la rendre véritablement efficace en restant toujours dans la bienveillance et ce, de manière constructive. Le titulaire se doit d'exposer sa vision d'ensemble sur les enjeux en tenant compte des problématiques contextuelles mais également des capacités de ses employés. Les membres de son équipe doivent comprendre et s'inscrire dans sa vision et les méthodes qu'il a décidées de mettre en place. Il doit maîtriser son sujet en incitant l'équipe à bien faire, en indiquant la marche à suivre et pour cela il devra communiquer efficacement. Il doit garder une attitude professionnelle en toutes circonstances, savoir motiver, féliciter mais aussi remobiliser en cas de difficulté. Installer un réel esprit d'équipe au service du projet commun permettra d'atteindre le résultat fixé et assurera la performance collective. Le patient se tournera vers la pharmacie offrant le meilleur service au juste prix et la démarche qualité. L'enquête révèle l'importance du projet d'entreprise et la présentation du projet lors de la recherche du financement apparaît comme indispensable. Très peu développé en officine, il constitue pourtant la clé de voûte d'une stratégie performante à la fois lors de l'acquisition mais également lors de l'exploitation de l'entreprise. Durant la préparation du projet d'achat, le titulaire fait l'état des lieux des forces et faiblesses de l'officine lui permettant de définir des objectifs concrets et d'identifier les actions nécessaires à mettre en place. Cela lui servira lors de l'obtention de son prêt en tant que levier de persuasion. Au-delà de cette dimension stratégique lors de l'achat, le projet d'entreprise comporte une dimension managériale forte puisqu'il représente l'identité de l'officine. En partageant son projet avec son équipe, le titulaire crée un lien indéfectible avec ses employés donnant un sens aux missions menées. L'équipe doit comprendre son rôle, les attentes et les besoins du titulaire. Ainsi, le projet entrepreneurial semble gagner sa place dans le monde officinal. La construction d'un projet d'entreprise devient indispensable lors de l'acquisition d'une officine. Plus que jamais, le pharmacien titulaire devra miser sur sa polyvalence et sa capacité d'adaptation afin de répondre aux enjeux futurs. Dans cette optique, le futur pharmacien titulaire a-t-il les moyens de se former davantage aux problématiques de gestion et de management afin de compléter ses connaissances avant l'acquisition d'une officine ?

VU ET PERMIS D'IMPRIMER

Grenoble, le : 13/09/13

LE DOYEN DE LA
FACULTÉ DE PHARMACIE



Pr Michel SÈVE

LE DIRECTEUR / LA DIRECTRICE DE THÈSE

Louis Marie Renaud

LE TUTEUR / LA TUTRICE UNIVERSITAIRE



Jérôme Combe

Bibliographie

1. Baisse de rentabilité annoncée pour l'officine : comment s'y préparer ? [Internet]. [cité 28 août 2023]. Disponible sur: <https://www.unpf.eu/entretiens/baisse-de-rentabilite-annoncee-pour-lofficine-comment-sy-preparer-pharmacie-interview-olivier-deletoille/>
2. www.fiducial.fr [Internet]. [cité 27 févr 2023]. Les défis de l'économie officinale pour 2023 ! Disponible sur: <http://www.fiducial.fr>
3. Actualités du 9 au 13 janvier 2023 | DPGS : Développement Pharma Gestion Services [Internet]. 2023 [cité 3 mars 2023]. Disponible sur: <https://dpgs.info/actualites-du-9-au-13-janvier-2023/>
4. CNOP [Internet]. [cité 3 mars 2023]. Voeux 2023 - Carine Wolf-Thal. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-videos/voeux-2023-carine-wolf-thal>
5. Anguis M, Bergeat M, Pisarik J, Vergier N, Chaput H, Monziols M, et al. Quelle démographie récente et à venir pour les professions médicales et pharmaceutique ? 2021;
6. Statistiques nationales 2022 [Internet]. Conseil Gestion Pharmacie. [cité 3 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.conseil-gestion-pharmacie.com/statistiques-nationales-2022/>
7. www.fiducial.fr [Internet]. [cité 3 mars 2023]. À qui profitent les disparitions d'officine ? Disponible sur: <http://www.fiducial.fr>
8. CNOP [Internet]. [cité 3 mars 2023]. Les Pharmaciens - Panorama au 1er janvier 2019. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/les-communications/focus-sur/les-autres-publications/les-pharmaciens-panorama-au-1er-janvier-2019>
9. [interfimo-pharmacien-prix-et-valeurs-des-pharmacies-en-2022.pdf](#).
10. Leroy E. Pharmacies : Moyennes Professionnelles 2022. 2022;
11. [BD-CGP-PLAQUETTE-STATS-17.02.2023.pdf](#).
12. Qu'est-ce qu'un LBO (Leveraged buy-out) ? [Internet]. [cité 9 mai 2023]. Disponible sur: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31713>
13. [pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr](#). [cité 9 mai 2023]. Leveradge Buy-Out (LBO) Un financement magique - Pharmacien Manager n° 80 du 01/09/2008 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/pharmacien-manager/article/n-80/leveradge-buy-out-lbo-un-financement-magique.html>

14. pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 6 févr 2023]. Economie de l'officine : on frôle l'exceptionnel en 2021 ! - 13/01/2022 - Actu - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/actu/actualites/actus-socio-professionnelles/economie-de-l-officine-on-frole-l-exceptionnel-en-2021.html>
15. interfimo-pharmacien-prix-et-valeurs-des-pharmacies-en-2021.pdf.
16. Excel P. EBE et Marge Brute : deux indicateurs clés pour le pharmacien [Internet]. Phar-Excel. 2016 [cité 3 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.phar-excel.fr/ebe-et-la-marge-brute-deux-indicateurs-cles-lors-de-lachat-dune-pharmacie/>
17. SPFPL de Pharmacie: Définition et Guide Complet pour 2020 [Internet]. Actualités - Cessions de Pharmacies Pharmathèque. [cité 29 août 2023]. Disponible sur: <https://actualites.pharmatheque.com/guide/formes-juridiques/spfpl/definition/>
18. exercice de la profession de pharmacien- Art L4221-1 [Internet]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006155063#:~:text=Nul%20n e%20peut%20exercer%20la,4221%2D2%20%C3%A0%20L.>
19. Conditions d'exploitation Art L5125-8 CSP [Internet]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072665/LEGISCTA000036398506/
20. Association nationale des étudiants en pharmacie, éditeur. Guide de l'installation du jeune pharmacien. 54e éd. 2022-2023. Paris: ANEPF; 2022.
21. Bertheas A. Le géomarketing : définition, études et logiciels [Internet]. Mygeomarket, logiciel géomarketing pour l'immobilier commercial. 2022 [cité 20 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.mygeomarket.com/expertise-geomarketing/geomarketing/>
22. POD [Internet]. [cité 12 mars 2023]. Les aspects financiers de l'achat d'une pharmacie. Disponible sur: <https://www.pod.fr/acheter-vendre-officine-pharmacie/les-aspects-financiers-de-l-achat-d-une-pharmacie/>
23. Lucron X. La démarche géomarketing [Internet]. Disponible sur: http://eco-gestion-lp.ac-amiens.fr/IMG/pdf/Geomarketing_explique.pdf
24. BDC.ca [Internet]. 2021 [cité 20 mars 2023]. 5 clés pour analyser son environnement externe. Disponible sur: <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/cles-analyser-environnement-externe>
25. Cahier_La gestion_de_votre_officine de pharmacie - Fiducial.pdf [Internet]. [cité 6 févr 2023]. Disponible sur:

- https://actualites.pharmatheque.com/Cahier_La%20gestion_de_votre_officine%20de%20pharmacie%20-%20Fiducial.pdf
26. L'analyse du bilan comptable | LBdD [Internet]. [cité 6 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdudirigeant.com/quels-ratios-et-enseignements-peut-on-obtenir-a-partir-de-lanalyse-du-bilan/>
 27. Bachkabakian Z. LIRE ET ANALYSER LE BILAN COMPTABLE.
 28. Prix, résultats et fiscalité des entreprises [Internet]. [cité 8 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.leem.org/prix-resultats-et-fiscalite-des-entreprises>
 29. CCSS-FICHE_ECLAIRAGE-SEPT_2020 - Les réformes récentes de la rémunération des pharmacies de ville.pdf [Internet]. [cité 8 févr 2023]. Disponible sur: https://www.securite-sociale.fr/files/live/sites/SSFR/files/medias/CCSS/2020/FICHE_ECLAIRAGE/CCSS-FICHE_ECLAIRAGE-SEPT_2020%20-%20Les%20r%C3%A9formes%20r%C3%A9centes%20de%20la%20r%C3%A9mun%C3%A9ration%20des%20pharmacies%20de%20ville.pdf
 30. CGP-PLAQUETTE-STATS-10.02.2022.pdf.
 31. Définition - Excédent brut d'exploitation / EBE / EBE | Insee [Internet]. [cité 15 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1538>
 32. Expert-Comptable en ligne [Internet]. [cité 3 mars 2023]. Le résultat financier en entreprise: définition. Disponible sur: <https://www.l-expert-comptable.com/a/51990-le-resultat-financier-en-entreprise-definition.html>
 33. Le résultat net, qu'est-ce que c'est ? [Internet]. [cité 3 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-le-resultat-net.html>
 34. Définition de la Capacité d'Autofinancement (CAF) [Internet]. [cité 27 févr 2023]. Disponible sur: <https://www.l-expert-comptable.com/a/532438-definition-de-la-capacite-d-autofinancement-caf.html>
 35. Riberry Transactions [Internet]. [cité 10 mars 2023]. Qu'est-ce que le booster d'apport pour l'acquisition d'une officine ? Disponible sur: <https://www.riberry-transactions.com/faq/qu-est-ce-que-le-booster-d-apport-pour-l-acquisition-d-une-officine/>
 36. Point sur les différents boosters d'apport - Choisir mon Groupement [Internet]. 2022 [cité 10 mars 2023]. Disponible sur: <https://choisirmongroupement.com/booster-dapport-et-solutions/>

37. CAVP - Interpharmaciens : un booster d'apport pour les pharmaciens [Internet]. Actualités - Cessions de Pharmacies Pharmathèque. [cité 10 mars 2023]. Disponible sur: <https://actualites.pharmatheque.com/guide-transaction-pharmacie/financer/booster-apport/cavp/>
38. Booster d'apport - Choisir mon Groupement [Internet]. 2022 [cité 10 mars 2023]. Disponible sur: <https://choisirmongroupement.com/booster-dapport/>
39. www.fiducial.fr [Internet]. [cité 25 avr 2023]. Pharmacien : endettement, garder une marge de sécurité. Disponible sur: <http://www.fiducial.fr>
40. BANQUE. Etude de marché Pharmacien.
41. Trouvez des financements pour l'achat de votre pharmacie [Internet]. [cité 13 mai 2023]. Disponible sur: <https://www.ouipharma.fr/financement-officine>
42. Justice V de la. Village de la Justice. 2011 [cité 12 mars 2023]. Quelle société choisir pour exploiter une officine de pharmacie ? Par Baptiste Robelin et David Smadja, Avocats. Disponible sur: <https://www.village-justice.com/articles/quelle-societe-choisir-pour-exploiter-une-officine-pharmacie,34698.html>
43. vie-publique.fr [Internet]. 2022 [cité 13 mars 2023]. Qu'est-ce que l'impôt sur le revenu ? Disponible sur: <http://www.vie-publique.fr/fiches/21885-quest-ce-que-limpot-sur-le-revenu>
44. Reyes G. Le comportement entrepreneurial du pharmacien titulaire d'officine et ses répercussions identitaires. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise. 2021;42, 10(1):27-48.
45. Reyes G. Le métier de pharmacien titulaire d'officine face à l'incertitude du marché de la santé. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise. 2013;8, 2(4):88-104.
46. Reyes G. La complexité du métier de pharmacien titulaire d'officine. @GRH. 2022;45(4):143-69.
47. Moinier X, Bonnal L. Satisfaction et fidélité de l'usager d'officine : un enjeu de santé publique: Gestion et management public. 22 oct 2020;Volume 7 / n° 4(2):51-68.
48. Chabanet D, Coissard S, Weppe X, Bichon S. Santé, business et tradition : les pharmaciens d'officine à la croisée des chemins (le cas de la Belgique, de la France et de l'Italie). Question(s) de management. 2022;40(3):13-24.
49. Id H. La place du pharmacien d'officine dans le parcours de soins du patient: enquête en région Aquitaine sur les activités de coopération.

50. Gouveia A, Berger J, Staeger P, Bugnon O. L'interprofessionnalité médecins-pharmaciens dans les soins ambulatoires : un potentiel à exploiter. Rev Med Suisse. 30 oct 2019;669:1962-6.
51. linterprofessionalit_-_position_du_comit_central.pdf [Internet]. [cité 3 avr 2023]. Disponible sur: https://www.fmh.ch/files/pdf22/linterprofessionalit_-_position_du_comit_central.pdf
52. Le « oui mais » des pharmaciens d'officine aux nouvelles missions [Internet]. [cité 11 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.unpf.eu/actualites/communiques-de-presse/le-oui-mais-des-pharmaciens-dofficine-aux-nouvelles-missions>
53. La santé pour tous, une priorité, les patients ont la parole ! [Internet]. USPO. 2023 [cité 11 avr 2023]. Disponible sur: <https://uspo.fr/la-sante-pour-tous-une-priorite-les-patients-ont-la-parole/>
54. BDC.ca [Internet]. 2020 [cité 29 août 2023]. Les cinq stratégies de prix les plus courantes. Disponible sur: <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/marketing-ventes-exportation/marketing/5-strategies-courante-fixer-vos-prix>
55. La-concurrence-entre-pharmaciens-par-les-prix.pdf [Internet]. [cité 29 août 2023]. Disponible sur: <http://www.cabinet-fallourd.com/wordpress/wp-content/uploads/2014/01/La-concurrence-entre-pharmaciens-par-les-prix.pdf>
56. La publicité en pharmacie : quelles possibilités ? [Internet]. [cité 3 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.mobil-m.com/fr/la-publicite-en-pharmacie-queelles-possibilites>
57. Animation pharmacie : 8 idées pour dynamiser votre activité en 2023 [Internet]. Le Blog du Pharmacien. 2022 [cité 3 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdumpharmacien.fr/8-idees-efficaces-pour-booster-lanimation-de-votre-officine/>
58. Croix de pharmacie | Investissez dans votre visibilité extérieure [Internet]. Le Blog du Pharmacien. 2022 [cité 29 mars 2023]. Disponible sur: <https://www.leblogdumpharmacien.fr/sortie-de-crise-c-est-le-moment-d-investir-dans-votre-communication-exterieure/>
59. RemplaFrance [Internet]. [cité 29 mars 2023]. Développer son activité de pharmacien. Disponible sur: <https://remplafrance.com/blog/developper-activite-pharmacien>
60. Reprendre une équipe officinale, se faire accepter comme jeune manager et instaurer le changement.

61. L'importance du management pour l'entreprise | Cap RH [Internet]. 2018 [cité 20 mars 2023]. Disponible sur: <http://www.cap-rh.fr/management/limportance-du-management-pour-lentreprise/2018/>
62. Martin M. Communication et Management à l'officine [Internet]. [cité 20 mars 2023]. Disponible sur: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03251644/document>
63. Online E. EDHEC Online. 2020 [cité 22 mars 2023]. Managers, comment s'intégrer à une équipe existante ? Disponible sur: <https://online.edhec.edu/fr/blog/reprendre-equipe-management/>
64. Archier G, Elissalt O, Setton A. Mobiliser pour réussir: 3e type, mode d'emploi. Paris: Seuil; 1989. 247 p.
65. Valoxy EC. Est-il important d'avoir un projet d'entreprise ? [Internet]. Blog Valoxy - Expertise comptable. 2015 [cité 24 févr 2023]. Disponible sur: <https://valoxy.org/blog/projet-entreprise-utilite/>
66. Segretain P. Le projet d'entreprise. Jalons pour une évaluation éthique. Études. 2015;juin(6):45-53.
67. Acheter et vendre en période d'inflation | Le Quotidien du Pharmacien [Internet]. [cité 6 avr 2023]. Disponible sur: <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/exercice-pro/acheter-et-vendre-en-periode-dinflation>
68. pharmacies.fr LM des. Le Moniteur des pharmacie.fr. [cité 6 avr 2023]. Pourquoi les prix ne baissent-ils pas ? - Le Moniteur des Pharmacies n° 3458 du 25/03/2023 - Revues - Le Moniteur des pharmacies.fr. Disponible sur: <https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/le-moniteur-des-pharmacies/article/n-3458/pourquoi-les-prix-ne-baissent-ils-pas.html>
69. Quintin JJ. Analyse de données qualitatives Outils de production de données qualitatives et méthode d'analyse.
70. Les biais – EVAL [Internet]. [cité 23 juill 2023]. Disponible sur: <https://www.eval.fr/les-biais/>

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de l'enquête pharmacien

Cadre de l'enquête

Thème et objectif de la recherche :

Ce travail est réalisé dans le cadre d'une thèse d'exercice en Pharmacie.

Nous souhaitons faire un état des lieux des stratégies d'acquisition en officine.

Nous nous intéressons spécifiquement à la nécessité d'un projet entrepreneurial dans l'achat d'une officine.

A travers cet entretien, nous souhaitons mettre en évidence les stratégies d'acquisition actuelles dans un contexte économique particulier et la nécessité de mettre en place un projet entrepreneurial lors de l'achat.

Contexte :

Contexte économique postpandémie incertain avec une perte de rentabilité

Pénurie de personnel empêchant le développement des nouvelles missions

Prix de cessions et taux d'intérêts fortement élevés

Fébrilité des banques à prêter dans ce contexte

Problématique

Est-il nécessaire de développer un projet entrepreneurial durant l'acquisition d'une officine ?

Hypothèses

Acheter une officine en 2023 nécessite la mise en place de stratégies d'acquisitions diverses.

Les titulaires devront définir un projet entrepreneurial lors d'une acquisition pour pouvoir développer leur activité.

Les compétences managériales du titulaire sont nécessaires au bon fonctionnement d'une officine

Population cible

Pharmaciens titulaires

Experts-comptables spécialistes de l'officine

Transactionnaires

Banquiers

Nombre d'interviews

10 minimum

Durée de l'entretien

30 minutes à 1h

Les éléments du guide d'entretien

Remarques préliminaires

Les entretiens seront conduits de manière semi-directive :

L'enquêteur se calera sur la logique du discours et portera une attention particulière au vocabulaire, aux verbatims, et aux communications non verbales de la personne interrogée.

Le guide d'entretien sert d'un aide-mémoire répertoriant les thèmes à aborder lors des entretiens. Il ne s'agit pas d'un questionnaire qui serait repris ligne par ligne. Il comporte des questions principales, complémentaires et des questions de clarification.

L'enquêteur doit laisser la liberté de réponse à l'interviewé, notamment dans l'ordre des réponses.

L'enquêteur doit garder une attitude neutre, objective tout au long de l'entretien, tout en évitant d'exprimer son avis ou de poser des questions visant à orienter la réponse de la personne interrogée.

Les interventions de l'enquêteur visent à soutenir le discours de la personne interrogée, recentrer l'entretien et relancer l'échange.

Présentation rapide de l'enquêteur, de l'enquête et son contexte

Remerciements :

Bonjour, tout d'abord je vous remercie d'avoir accepté de répondre à cet entretien.

Présentation de l'enquêteur :

Je suis Juliette Chossat, étudiante en 6^{ème} année d'officine. Actuellement, je suis en stage à la Pharmacie de Combloux en Haute-Savoie.

Parallèlement je rédige ma thèse afin de devenir docteur en Pharmacie et c'est dans ce contexte que je m'adresse à vous.

Présentation du sujet :

Cet entretien s'intéresse aux stratégies actuelles d'acquisition d'une pharmacie d'officine et plus précisément au projet entrepreneurial des titulaires.

Présentation de la démarche du projet

Nous menons actuellement une enquête sur l'acquisition d'officine et des stratégies mises en place par les futurs titulaires. Durant cet entretien, nous allons aborder plusieurs thèmes autour de ce sujet afin d'identifier votre opinion et vos ressentis.

Ce qui est important pour moi est de comprendre votre point de vue et comment vous voyez l'évolution des stratégies entrepreneuriales.

Exprimez-vous le plus librement possible, tout en essayant d'être complet dans vos réponses.

Rappel des règles de l'entretien

Je tiens à vous rappeler que cet entretien est anonyme. Je vais, avec votre accord, enregistrer cet entretien. Les réponses enregistrées ne serviront qu'à des fins d'analyse et ne seront pas reliées à votre nom.

Est-ce que tout est clair pour vous ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

Enquête

Présentation de l'interviewé :

Pour commencer pouvez-vous vous présenter :

Nom + Profession + lieu d'exercice

Questions introductives

Pouvez-vous me décrire votre vision du contexte économique officinale actuel en quelques mots ?

Êtes-vous plutôt optimiste ou pessimiste quant à l'avenir de l'économie officinale ?

Avez-vous un état d'esprit plutôt positif ou négatif pour la suite

Aujourd'hui porteriez-vous un projet d'acquisition ?

Thèmes à aborder

Thème 1 : Économie de l'officine	
Thème	Exemple de questions
Indicateurs d'activité et leurs évolutions	Quels indicateurs d'activité du domaine officinale connaissez-vous ? (CA, Marge, EBE...) Que pensez-vous des évolutions ces 15 dernières années ? Et quel impact les deux dernières vont avoir sur les prochaines ? Qu'imaginez-vous pour le futur ?

	<p>Êtes-vous confiant pour l'activité officinale ?</p> <p>Qu'envisagez-vous concernant l'inflation avec l'effet ciseau qui augmentent ? Quel impact sur les marges et EBE ?</p>
L'impact du manque de personnel	<p>Avez-vous déjà eu à faire face à une pénurie de personnel ? En êtes-vous témoin ?</p> <p>Ce manque de personnel a-t-il un impact sur la rentabilité des officines ? (Par l'augmentation des salaires ou par la diminution de vente)</p> <p>Quelles sont les attractivités que vous valorisez lors de l'embauche ?</p> <p>Que recherchent les candidats au poste ? Le salaire prime t'il sur l'aspect pharmaceutique ? Que pensez-vous des revalorisations de salaire ?</p>
Comportements des patients	<p>Trouvez-vous que le comportement des patients a changé ?</p> <p>Comment se traduit-il ?</p> <p>Quel impact a-t-il sur la rentabilité des officines ?</p>
L'évolution vers une pharmacie de services	<p>Contexte : diminution des marges dégressives lissées</p> <p>Remarquez-vous l'augmentation sur vos bilans de honoraires de service ? (Vaccination, test, dispensation protocolisée ...)</p> <p>Que pensez-vous d'une pharmacie s'orientant davantage sur la proposition de services ?</p> <p>Voir même des services non remboursés : entretiens spécialisés, livraison ... ?</p>

Thème 2 : Marché de la transaction	
Thème	Exemple de questions
Nombre d'officines cédées	<p>En 2021, nous avons observé un record d'officine vendues, quelle est la raison d'après vous ?</p> <p>Cette tendance va-t-elle se maintenir ?</p>
Prix de cessions très élevés	<p>Connaissez-vous les tendances actuelles en termes de prix de cession ? Qu'en pensez-vous ?</p>
Évolution ?	<p>Entre petite et grande officine l'écart de prix se crée, comment expliquez-vous cela ?</p> <p>Imaginez-vous une viabilité durable des petites officines ?</p>

	<p>Comment expliquer ces prix de cessions si élevés ?</p> <p>Comment vont évoluer les valorisations d'officine d'après vous ?</p> <p>Quel seuil de % de CA ne pas dépasser en termes de prix d'achat ?</p> <p>Acquérir aujourd'hui est-il plus dangereux qu'il y a 20 ans ?</p>
<p>Impact du contexte sur la capacité de financement</p> <p>Prêt / taux</p>	<p>L'inflation impacte les capacités de financement</p> <p>Les taux d'intérêt sont environ de 4% actuellement ce qui impacte grandement les remboursements</p> <p>Quelle solution imaginez-vous pour les futures acquisitions ?</p> <p><i>Exemple de réponses : Augmentation des apports avec des formules booster / Rallongement des durées de prêt / Association / diminution des prix de l'officine</i></p> <p>D'après vous, quel impact les taux si élevés vont-ils avoir sur les cessions ?</p> <p><i>Exemple de réponses : Financiarisation de l'officine, perte du monopole ?</i></p>
<p>Booster / Investisseur / Association</p>	<p>Au vu des faits évoqués précédemment :</p> <p>S'installer seul est-il encore possible aujourd'hui ?</p> <p>Quelles sont les solutions disponibles pour un jeune titulaire pour acquérir une officine ?</p> <p>Acheter petit et revendre pour constituer de plus gros apports est-il malin d'après vous ?</p> <p>Beaucoup de groupements ou la CAVP propose des boosters d'apports, qu'en pensez-vous ?</p> <p>Faut-il mieux s'associer en tant que deux associés exploitants ou avec un associé investisseur ?</p>
<p>Analyse et valorisation</p>	<p>Quels sont d'après vous les trois critères indispensables à analyser lors d'une acquisition ?</p> <p>Lors de l'analyse financière, quels soldes intermédiaires de gestion vont être décisif pour le choix ? et quels ratios importants analyser ?</p> <p>L'analyse géo-marketing est-elle utile ? Quels en sont les principaux critères à évaluer ?</p> <p><i>Exemple de réponses : Évolution de la population, prescripteurs, environnement concurrentiel</i></p>

	<p>L'analyse de la masse salariale (aspect managérial) est-elle indispensable à vos yeux ?</p> <p><i>Exemple de réponses : ancienneté, salaires, compétences, comportement, responsabilité, ambitions</i></p> <p>Valoriser une officine est un sujet sensible : quelle méthode utilisez-vous ?</p>
--	--

Thème 3 : Stratégies d'acquisitions	
Thèmes	Exemple de questions ?
Stratégies d'acquisitions	<p>Quelles sont les stratégies d'acquisitions actuelles ? Et de développement de l'officine ?</p> <p>Qu'est-ce que vous avez mis en place ? / Que voyez-vous ?</p> <p>Est-on obligé d'avoir un plan d'action et des stratégies d'acquisition ? Ou le changement de titulaire peut-il suffir à dynamiser les CA ? (Dynamisme ? Jeunesse ? changement ?)</p> <p>D'après vous, faut-il miser sur une évolution ou sécuriser la situation économique de l'officine lors du rachat ?</p> <p>Dans les prochaines années : sur quoi un titulaire va-t-il pouvoir miser ?</p> <p><i>Clarification :</i></p> <p><i>Plutôt sur son identité de professionnel de santé ?</i></p> <p><i>Sur les nouvelles missions ? Interprofessionnalité ?</i></p> <p><i>Création de CPTS ?</i></p> <p><i>Sur la vente de produits ?</i></p>
Stratégies d'acquisitions 2	<p>Les stratégies sont-elles mises en place plutôt avant l'acquisition (achat à prix faible/ Négociation...) ou post d'acquisition ?</p> <p>Est-il plus intéressant de miser sur une officine acheter à prix bas ou sur des stratégies post-acquisition ?</p> <p>Est-il possible aujourd'hui acheter sans stratégies de développement et laisser vivre la croissance naturelle de l'officine ? Si oui, dans quel type d'officine ?</p>
Intérêt du management	<p>Qu'entendez-vous par management ?</p> <p>L'équipe officinale est-elle la force de l'entreprise ?</p>

	<p>Mettez-vous en place une forme définie de management dans votre officine ? / Observez-vous dans les officines une forme de management ?</p> <p>Comment définiriez-vous votre méthode de management ?</p> <p>Aviez-vous lors de l'acquisition analysé l'équipe ? Forces et faiblesses ?</p> <p>Modulez-vous votre équipe à votre image et votre façon de penser ?</p> <p>Le management est-il indispensable ?</p>
Et la suite ?	<p>Quelles sont les évolutions probables pour les pharmacies post-acquisition ?</p> <p>Êtes-vous témoin d'une belle évolution post acquisition ?</p>

Thème 4 : Place du projet entrepreneurial et identité du pharmacien	
Thème	Exemple de questions
Introduction	<p>Avez-vous déjà entendu parler du projet entrepreneurial ?</p> <p>Si oui, comment le définiriez-vous ?</p>
<p>Définition du projet d'entreprise : le « projet d'entreprise est un document qui énonce la philosophie d'une organisation, les valeurs et les principes qu'elle souhaite promouvoir, son éthique et ses ambitions »</p> <p>Une méthode de management qui définit le plus précisément possible un objectif commun à l'ensemble de l'entreprise</p> <p>De manière plus pratique, c'est la philosophie, les idées et l'objectif du titulaire pour son entreprise.</p>	
Le pharmacien entrepreneur	<p>Le pharmacien est-il un entrepreneur ? Pourquoi ?</p> <p>S'affirmer en tant qu'entrepreneur revient-il à nuire à l'identité de professionnel de santé à vos yeux ?</p> <p>La dualité du professionnel de santé et de l'entrepreneur est-elle possible à vos yeux ?</p> <p>Pensez-vous que le contexte actuel et les tensions du métier entraîne les titulaires à adopter un comportement entrepreneurial ?</p> <p>Comment se manifeste ce comportement actuellement ?</p>

Entrepreneur dès l'achat ?	Un titulaire devient-il entrepreneur dès le moment de l'achat ? Comment ce comportement entrepreneurial se développent lors d'une acquisition ?
Projet entrepreneurial	Suivant la définition lue précédemment, pensez-vous qu'établir un projet entrepreneurial dès achat peut être considéré comme une stratégie d'acquisition ? Utiliseriez-vous un projet d'entreprise lors d'un achat actuellement ? Chaque futur titulaire a-t-il un projet au moment de l'achat ? Pensez-vous que tout titulaire a un projet entrepreneurial ? Défini ou pensé ? Une entreprise crée de la richesse par la puissance de ses employés : d'après vous partager ce projet avec ses (futurs) employés permet-il de développer son entreprise ?
Nécessité du projet entrepreneurial	Aujourd'hui est-il possible d'acheter sans projet d'entreprise pour son officine ? Voyez-vous un intérêt de bâtir un projet entrepreneurial lors de l'acquisition ? Pensez-vous que rédiger un projet entrepreneurial qui est bien plus qu'un simple business plan, peut permettre de convaincre les banques plus facilement ?

Concernant les questions de clarification :
Elles sont adaptables à tous les thèmes et questions.
Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?
Pouvez-vous m'en dire davantage ?
Pouvez-vous me donner des exemples ?
Qu'entendez-vous par « ... » ?

Question finale :

En 3 mots, comment définir un achat efficace et viable ?

Clôture de l'entretien :

Question : Avez-vous d'autres choses à ajouter que nous n'avons pas évoqué et qui vous semble importante ?

Remerciements

Annexe 2 : Adaptation questionnaire de l'enquête pour banquier, expert-comptable, transactionnaire

Thème 1 : Économie de l'officine	
Thème	Exemple de questions
Indicateurs d'activité et leurs évolutions	<p>Quels indicateurs d'activité du domaine officinale connaissez-vous ? (CA, Marge, EBE...)</p> <p>Que pensez-vous des évolutions ces 15 dernières années ?</p> <p>Et quel impact les deux dernières vont avoir sur les prochaines ?</p> <p>Qu'imaginez-vous pour le futur ?</p> <p>Êtes-vous confiant pour l'activité officinale ?</p> <p>Qu'envisagez-vous concernant l'inflation avec l'effet ciseau qui augmentent ? Quel impact sur les marges et EBE ?</p>
L'impact du manque de personnel	<p>êtes-vous témoin d'une pénurie de personnel ? En?</p> <p>Ce manque de personnel a-t-il un impact sur la rentabilité des officines ? (Par l'augmentation des salaires ou par la diminution de vente)</p>
L'évolution vers une pharmacie de services	<p>Contexte : diminution des marges dégressives lissées</p> <p>Remarquez-vous l'augmentation sur des bilans de honoraires de service ? (Vaccination, test, dispensation protocolisée ...)</p> <p>Que pensez-vous d'une pharmacie s'orientant davantage sur la proposition de services ?</p> <p>Voir même des services non remboursés : entretiens spécialisés, livraison ... ?</p>

Thème 2 : Marché de la transaction	
Thème	Exemple de questions
Nombre d'officines cédées	<p>En 2021, nous avons observé un record d'officine vendues, quelle est la raison d'après vous ?</p> <p>Cette tendance va-t-elle se maintenir ?</p>
Prix de cessions très élevés Évolution ?	<p>Connaissez-vous les tendances actuelles en termes de prix de cession ? Qu'en pensez-vous ?</p> <p>Entre petite et grande officine l'écart de prix se crée, comment expliquez-vous cela ?</p> <p>Imaginez-vous une viabilité durable des petites officines ?</p> <p>Comment expliquer ces prix de cessions si élevés ?</p> <p>Comment vont évoluer les valorisations d'officine d'après vous ?</p> <p>Acquérir aujourd'hui est-il plus dangereux qu'il y a 20 ans ?</p>

Impact du contexte sur la capacité de financement Prêt / taux	L'inflation impacte les capacités de financement Les taux d'intérêt sont environ de 4% actuellement ce qui impacte grandement les remboursements Quelle solution imaginez-vous pour les futures acquisitions ? <i>Exemple de réponses : Augmentation des apports avec des formules booster / Rallongement des durées de prêt / Association / diminution des prix de l'officine</i> D'après vous, quel impact les taux si élevés vont-ils avoir sur les cessions ? <i>Exemple de réponses : Financiarisation de l'officine, perte du monopole ?</i>
Booster / Investisseur / Association	Au vu des faits évoqués précédemment : S'installer seul est-il encore possible aujourd'hui ? Quelles sont les solutions disponibles pour un jeune titulaire pour acquérir une officine ? Acheter petit et revendre pour constituer de plus gros apports est-il malin d'après vous ? Beaucoup de groupements ou la CAVP propose des boosters d'apports, qu'en pensez-vous ? Faut-il mieux s'associer en tant que deux associés exploitants ou avec un associé investisseur ?
Analyse et valorisation	Quels sont d'après vous les trois critères indispensables à analyser lors d'une acquisition ? Lors de l'analyse financière, quels soldes intermédiaires de gestion vont être décisif pour le choix ? et quels ratios importants analyser ? L'analyse géo-marketing est-elle utile ? Quels en sont les principaux critères à évaluer ? <i>Exemple de réponses : Évolution de la population, prescripteurs, environnement concurrentiel</i> L'analyse de la masse salariale (aspect managérial) est-elle indispensable à vos yeux ? <i>Exemple de réponses : ancienneté, salaires, compétences, comportement, responsabilité, ambitions</i> Valoriser une officine est un sujet sensible : quelle méthode utilisez-vous ?

Thème 3 : Stratégies d'acquisitions	
Thèmes	Exemple de questions ?
Stratégies d'acquisitions	Quelles sont les stratégies d'acquisitions actuelles ? Et de développement de l'officine ? Qu'est-ce que vous avez mis en place ? / Que voyez-vous ? Est-on obligé d'avoir un plan d'action et des stratégies d'acquisition ? Ou le changement de titulaire peut-il suffir à dynamiser les CA ? (Dynamisme ? Jeunesse ? changement ?) D'après vous, faut-il miser sur une évolution ou sécuriser la situation économique de l'officine lors du rachat ? Dans les prochaines années : sur quoi un titulaire va-t-il pouvoir miser ? <i>Clarification : Plutôt sur son identité de professionnel de santé ?</i>

	<p><i>Sur les nouvelles missions ? Interprofessionnalité ?</i></p> <p><i>Création de CPTS ?</i></p> <p><i>Sur la vente de produits ?</i></p>
Stratégies d'acquisitions 2	<p>Les stratégies sont-elles mises en place plutôt avant l'acquisition (achat à prix faible/ Négociation...) ou post d'acquisition ?</p> <p>Est-il plus intéressant de miser sur une officine acheter à prix bas ou sur des stratégies post-acquisition ?</p> <p>Est-il possible aujourd'hui acheter sans stratégies de développement et laisser vivre la croissance naturelle de l'officine ? Si oui, dans quel type d'officine ?</p>
Intérêt du management	<p>Qu'entendez-vous par management ?</p> <p>L'équipe officinale est-elle la force de l'entreprise ?</p> <p>Observez-vous dans les officines une forme de management ?</p> <p>Analyser l'équipe est-ce indispensable lors d'une acquisition ? Forces et faiblesses ?</p> <p>Modulez-vous votre équipe à votre image et votre façon de penser ?</p> <p>Le management est-il indispensable ?</p>
Et la suite ?	<p>Quelles sont les évolutions probables pour les pharmacies post-acquisition ?</p> <p>Êtes-vous témoin d'une belle évolution post acquisition ?</p>

Thème 4 : Place du projet entrepreneurial et identité du pharmacien	
Thème	Exemple de questions
Introduction	<p>Avez-vous déjà entendu parler du projet entrepreneurial ?</p> <p>Si oui, comment le définiriez-vous ?</p>
<p>Définition du projet d'entreprise : le « projet d'entreprise est un document qui énonce la philosophie d'une organisation, les valeurs et les principes qu'elle souhaite promouvoir, son éthique et ses ambitions »</p> <p>Une méthode de management qui définit le plus précisément possible un objectif commun à l'ensemble de l'entreprise</p> <p>De manière plus pratique, c'est la philosophie, les idées et l'objectif du titulaire pour son entreprise.</p>	
Le pharmacien entrepreneur	<p>Le pharmacien est-il un entrepreneur ? Pourquoi ?</p> <p>S'affirmer en tant qu'entrepreneur revient-il à nuire à l'identité de professionnel de santé à vos yeux ?</p> <p>La dualité du professionnel de santé et de l'entrepreneur est-elle possible à vos yeux ?</p> <p>Pensez-vous que le contexte actuel et les tensions du métier entraîne les titulaires à adopter un comportement entrepreneurial ?</p> <p>Comment se manifeste ce comportement actuellement ?</p>
Entrepreneur dès l'achat ?	<p>Un titulaire devient-il entrepreneur dès le moment de l'achat ?</p> <p>Comment ce comportement entrepreneurial se développent lors d'une acquisition ?</p>

Projet entrepreneurial	<p>Suivant la définition lue précédemment, pensez-vous qu'établir un projet entrepreneurial dès achat peut être considéré comme une stratégie d'acquisition ?</p> <p>Utiliseriez-vous un projet d'entreprise lors d'un achat actuellement ?</p> <p>Chaque futur titulaire a-t-il un projet au moment de l'achat ?</p> <p>Pensez-vous que tout titulaire a un projet entrepreneurial ?</p> <p>Défini ou pensé ?</p> <p>Une entreprise crée de la richesse par la puissance de ses employés : d'après vous partager ce projet avec ses (futurs) employés permet-il de développer son entreprise ?</p>
Nécessité du projet entrepreneurial	<p>Aujourd'hui est-il possible d'acheter sans projet d'entreprise pour son officine ?</p> <p>Voyez-vous un intérêt de bâtir un projet entrepreneurial lors de l'acquisition ?</p> <p>Pensez-vous que rédiger un projet entrepreneurial qui est bien plus qu'un simple business plan, peut permettre de convaincre les banques plus facilement ?</p>



Serment de Galien



« En présence des Maîtres de la Faculté, des Conseillers de l'Ordre des Pharmaciens et de mes condisciples, je jure :

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.

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 ».

STRATÉGIES D'ACQUISITION : ACHETER UNE OFFICINE AVEC UN PROJET ENTREPRENEURIAL ?

RÉSUMÉ : Acheter une officine est un défi personnel dans la vie d'un pharmacien, notamment dans le contexte actuel où l'économie officinale connaît une récession postpandémie. Cette thèse explore en profondeur le processus d'achat d'une pharmacie soulignant l'importance des connaissances du marché officinal à la fois d'un point de vue financier, juridique et managérial. Le futur titulaire doit porter une attention particulière à l'emplacement, aux tendances actuelles, aux modèles de consommation et à la concurrence locale en intégrant une analyse financière tenant compte de la rentabilité, des coûts et de la gestion actuelle de la trésorerie. Ce travail souligne que la réussite de l'acquisition ne dépend pas que d'aspects transactionnels mais également de la capacité du titulaire à se positionner en tant qu'entrepreneur, c'est-à-dire adoptant une approche proactive orientée vers l'action et développant des stratégies. Les compétences managériales du titulaire sont tout aussi importantes puisque la gestion des ressources humaines joue un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise. Nous nous sommes donc intéressés aux stratégies d'acquisitions développées par les titulaires et particulièrement à la place que tient le projet entrepreneurial lors d'une acquisition. Une enquête qualitative a été réalisée auprès de neuf professionnels de l'économie officinale à savoir titulaires d'officine, banquiers, experts-comptables et transactionnaires. L'analyse thématique menée a permis de mettre en évidence la diversité des stratégies d'acquisitions développées par les titulaires. L'analyse approfondie et la préparation minutieuse du projet sont considérées comme cruciales pour évaluer la viabilité du projet, anticiper les défis et identifier les opportunités de croissance afin de fixer un prix juste et convenable pour les deux parties. Parallèlement, l'exemplarité du pharmacien titulaire est soulignée, à la fois concernant les fondamentaux de son métier à savoir professionnel de santé mais également l'aspect managérial du rôle de pharmacien titulaire. En effet, l'accent est mis sur la délivrance d'un service de qualité contribuant à renforcer la position de l'officine en tant qu'acteur essentiel de la santé. L'importance du management s'est également révélée comme élément fondamental pour le succès de l'officine impliquant une gestion basée sur la communication, la bienveillance et la motivation de l'équipe créant inévitablement un environnement de travail positif. Enfin, le rôle central du projet d'entreprise est mis en évidence. D'un part, il est considéré comme force motrice de l'entreprise en guidant les actions et décisions du titulaire et de l'équipe grâce à une vision claire et cohérente. D'autre part, le projet d'entreprise est un outil puissant lors des recherches de financement, les prêteurs sont davantage enclins à investir lorsque le titulaire présente un projet solide, bien structuré et convaincant. Le projet d'entreprise joue donc un rôle doublement crucial dans les stratégies d'acquisitions. Ainsi, cette étude souligne l'importance de stratégies d'acquisitions appropriées et réfléchies dans le succès d'une pharmacie. La polyvalence du pharmacien est mise en avant dans plusieurs dimensions, en tant que professionnel de santé développant son expertise pharmaceutique autour de ses compétences en conseil et de sa relation avec son patient. En tant qu'entrepreneur autour de la gestion opérationnelle et de la prise de décision stratégiques. La polyvalence du pharmacien s'étend également au domaine du management où il s'impose comme un leader capable de guider son équipe. En conséquence, de nombreux pharmaciens peuvent se sentir insuffisamment préparés pour affronter la réalité du tituliariat. Le futur pharmacien titulaire a-t-il les moyens de se former davantage aux enjeux de gestion et de management afin d'enrichir ses connaissances avant l'acquisition d'une officine ?

MOTS CLÉS : Acquisition d'officine – Management – Stratégies d'acquisition – Projet d'entreprise

SPÉCIALITÉ : Officine