

UNIVERSITE DE LIMOGES

FACULTE DE PHARMACIE

Année 2005



THESE N° 341/4

**INSTALLATION ET EXERCICE OFFICINAL :
CONSEILS ET STRATEGIES**

THESE

POUR LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

obtenu après soutenance du

présenté et soutenu publiquement

le 16 décembre 2005 à Limoges (87)

par

Louis-Alexis DALLOT

Né le 16 avril 1980 à Châteauroux (36)

JURY

PRESIDENT :

BUXERAUD Jacques Professeur à la Faculté de Pharmacie de Limoges

MEMBRES :

CHARPENTIER Laurent Docteur en Pharmacie

FAGNERE Catherine Maître de Conférences à la Faculté de Pharmacie de Limoges

LE BOURG Julien Docteur en Pharmacie, Conseiller en Gestion

UNIVERSITE DE LIMOGES
FACULTE DE PHARMACIE

DOYEN DE LA FACULTE

Monsieur le Professeur **HABRIOUX** Gérard

ASSESEURS

Madame le Professeur **CHULIA** Dominique

Monsieur **COMBY** Francis, Maître de Conférences

PROFESSEURS

BENEYTOU Jean-Louis	BIOCHIMIE – BIOLOGIE MOLECULAIRE
BOTINEAU Michel	BOTANIQUE - CRYPTOLOGAMIE
BROSSARD Claude	PHARMACIE GALENIQUE
BUXERAUD Jacques	CHIMIE ORGANIQUE – CHIMIE THERAPEUTIQUE
CARDOT Philippe	CHIMIE ANALYTIQUE
CHULIA Albert	PHARMACOGNOSIE
CHULIA Dominique	PHARMACIE GALENIQUE
DELAGE Christiane	CHIMIE GENERALE – CHIMIE MINERALE
DREYFUSS Gilles	PARASITOLOGIE
DUROUX Jean-Luc	PHYSIQUE - BIOPHYSIQUE
GHESTEM Axel	BOTANIQUE - CRYPTOLOGAMIE
HABRIOUX Gérard	BIOCHIMIE FONDAMENTALE
LACHATRE Gérard	TOXICOLOGIE
MOESCH Christian	HYGIENE – HYDROLOGIE - ENVIRONNEMENT
LOUDART Nicole	PHARMACODYNAMIE
ROGEZ Sylvie	BACTERIOLOGIE – VIROLOGIE

MAITRE DE CONFERENCES

ALLAIS Daovy	PHARMACOGNOSIE
BASLY Jean-Philippe	CHIMIE ANALYTIQUE
BATTU Serge	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
CALLISTE Claude	BIOPHYSIQUE
CARDI Patrice	PHYSIOLOGIE
CLEDAT Dominique	CHIMIE ANALYTIQUE
COMBY Francis	CHIMIE THERAPEUTIQUE
DELEBASSEE Sylvie	BACTERIOLOGIE – VIROLOGIE
DREYFUSS Marie-Françoise	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
EA KIM Leng	PHARMACODYNAMIE
FAGNERE Catherine	CHIMIE ORGANIQUE
FROISSARD Didier	BOTANIQUE - CRYPTOLOGIE
FOURNIER Françoise	BIOCHIMIE
JAMBUT Anne-Catherine	CHIMIE THERAPEUTIQUE
LARTIGUE Martine	PHARMACODYNAMIE
LIAGRE Bertrand	SCIENCES BIOLOGIQUES
LOTFI Hayat	TOXICOLOGIE
MARION-THORE Sandrine	CHIMIE THERAPEUTIQUE
MOREAU Jeanne	IMMUNOLOGIE
PARTOUCHE Christian	PHYSIOLOGIE
POUGET Christelle	PHARMACIE GALENIQUE
ROUSSEAU Annick	BIOMATHEMATIQUES
SIMON Alain	CHIMIE PHYSIQUE ET CHIMIE MINERALE
TROUILLAS Patrick	BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE
VIANA Marylène	PHARMACIE GALENIQUE
VIGNOLES Philippe	INFORMATIQUE

PROFESSEUR ASSOCIE OU CERTIFIE

BAMBA Moriféré	
MARBOUTY Jean-Michel	ANGLAIS

A MES PARENTS ET A MA SOEUR, sans leurs sacrifices et leur confiance, je n'aurais pu continuer ces longues études. Qu'ils trouvent dans ce travail toute l'expression de ma reconnaissance et de ma profonde affection.

A CECILE, pour son soutien et les heures passées à m'aider à achever ce travail. Pour tout le réconfort qu'elle m'apporte. Avec tout mon amour.

A FREDERIC, sans ses conseils, je n'aurais peut-être pas choisi cette filière. Qu'il trouve dans ce travail l'expression de ma gratitude pour m'avoir aidé à trouver ma voie (et cette page de remerciement).

A TOUTE MA FAMILLE.

A TOUS MES AMIS, pour les petits instants de bonheur et de convivialité qu'ils m'apportent et qui jouent un rôle important dans mon épanouissement personnel. Encore merci à tous.

Monsieur le Professeur BUXERAUD

Vous m'avez initié à la Chimie Thérapeutique avec toute la bonne humeur et le dynamisme qui vous caractérise, me permettant ainsi d'apprécier l'intérêt de la pharmacie et de bénéficier de votre expérience. Vous me faites l'honneur de présider cette thèse.

Veillez trouver ici le témoignage de mon profond respect.

Madame Catherine FAGNERE

Vous avez toujours pris le temps de répondre à mes questions avec une très grande gentillesse. En vous remerciant de votre bienveillance et de vos précieux conseils. Vous me faites l'honneur de bien vouloir siéger dans mon jury.

Soyez assurée de mon respect et de ma gratitude.

Monsieur Julien LE BOURG

Comment trouver les mots justes pour te remercier de ces heures passées à m'initier aux subtilités de l'installation officinale et donc à l'élaboration de ce travail. Tu as fait preuve de la patience et de la rigueur qu'il fallait. Tu me fais l'honneur de présider cette thèse.

Trouve ici l'expression de ma gratitude.

Monsieur Laurent CHARPENTIER

Tu as permis et facilité mon intégration dans la vie étudiante dès le début de mon cursus universitaire. Tu me fais l'honneur de bien vouloir siéger dans mon jury.

Sois assuré de mon amitié et de ma reconnaissance.

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

AC :	Actif Circulant
AGFF :	Association pour la Gestion du Fonds de Financement
AGIRC :	Association Générale des Institutions de Retraites des Cadres
AI :	Actif Immobilisé
ARRCO :	Association pour le Régime de Retraite Complémentaire Obligatoire
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BIC :	Bénéfices Industriels et Commerciaux
CA HT:	Chiffre d'Affaires Hors Taxes
CA TTC:	Chiffre d'Affaires Toutes Taxes Comprises
CANAM :	Caisse Nationale d'Assurance Maladie
CET :	Contribution Exceptionnelle et Temporaire
CGA :	Centre de gestion Agréé
CLV :	Communication sur Lieu de Vente
CNAVPL :	Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Professions Libérales
CNAVTS :	Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Travailleurs Salariés
CSG :	Contribution Sociale Généralisée
CRDS :	Contribution au Remboursement de la Dette Sociale
DDASS :	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDE :	Direction Départementale de l'Équipement
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation
EI :	Entreprise Individuelle
EURL :	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FRNG :	Fonds de Roulement Net Global
GMS :	Grande et Moyenne Surface
ILV :	Information sur Lieu de Vente
INSEE :	Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques
IRPP :	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
IS :	Impôt sur les Sociétés
MAD :	Maintien A Domicile
OTC :	Over The Counter

PACS :	PActe Civil de Solidarité
PC :	Passif Circulant
PLC :	Publicité sur Lieu de Vente
PLFSS :	Plan de Loi de Financement pour la Sécurité Sociale
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
RS :	Ressource Stable
SA :	Société Anonyme
SAS :	Société par Actions Simplifiée
SARL :	Société A Responsabilité Limitée
SCA :	Société en Commandite par Actions
SEL :	Société d'Exercice Libéral
SELAFA :	Société d'Exercice Libéral A Forme Anonyme
SELARL :	Société d'Exercice Libéral A Responsabilité Limitée
SELAS :	Société d'Exercice Libéral par Actions Simplifiée
SELCA :	Société d'Exercice Libéral en Commandite par Actions
SELUARL:	Société d'Exercice Libéral Unipersonnelle A Responsabilité Limitée
SCI :	Société Civile Immobilière
SNC :	Société en Nom Collectif
TFR :	Tarif Forfaitaire de Responsabilité
TNS :	Travailleur Non Salarié
TS :	Travailleur Salarié
TVA :	Taxe à la Valeur Ajoutée
VA :	Valeur Ajoutée

PLAN

INTRODUCTION	p. 1
Première partie : Les choix à réaliser lors de l'acquisition d'une officine	p. 6
<u>Chapitre 1 : Les choix préalables à l'acquisition</u>	p. 7
A) <u>Les choix personnels du futur titulaire</u>	p. 7
1) <u>Les contraintes familiales et budgétaires</u>	p. 7
2) <u>Le type d'exercice désiré</u>	p. 8
3) <u>La typologie d'officine</u>	p. 8
B) <u>Les interlocuteurs liés à l'acquisition</u>	p. 9
1) <u>Les agences de transaction</u>	p. 9
2) <u>Le réseau personnel</u>	p. 10
3) <u>Le répartiteur (directeur d'agence ou attaché commercial)</u>	p. 11
4) <u>Un expert-comptable</u>	p. 11
C) <u>L'analyse des caractéristiques de l'officine</u>	p. 11
1) <u>L'environnement extérieur à l'officine</u>	p. 12
a) <u>Généralités</u>	p. 12
b) <u>Environnement médical</u>	p. 13
c) <u>Les spécificités liées à la typologie d'officine</u>	p. 15
2) <u>Les facteurs internes à l'officine</u>	p. 15
a) <u>Les locaux</u>	p. 15
b) <u>Les horaires</u>	p. 16
c) <u>Le personnel</u>	p. 16

<u>Chapitre 2 : Le choix de la structure juridique de l'officine</u>	p. 18
A) <u>L'Entreprise Individuelle (E.I)</u>	p. 18
B) <u>La Société en Nom Collectif (S.N.C)</u>	p. 20
C) <u>La Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L)</u>	p. 21
D) <u>L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (E.U.R.L)</u>	p. 22
E) <u>Les Sociétés d'Exercice Libéral (S.E.L)</u>	p. 23
F) <u>Les critères de choix de la structure juridique</u>	p. 25

<u>Chapitre 3 : Le choix du statut fiscal du dirigeant</u>	p. 26
A) <u>L'impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP)</u>	p. 26
B) <u>L'impôt sur les Sociétés (IS)</u>	p. 30
C) <u>Le choix du statut fiscal dépend de la structure juridique</u>	p. 33

<u>Chapitre 4 : Le statut social du dirigeant</u>	p. 36
A) <u>Assurance vieillesse</u>	p. 36
1) <u>Les pharmaciens libéraux non salariés</u>	p. 36
2) <u>Les pharmaciens salariés</u>	p. 39
B) <u>Les autres cotisations sociales</u>	p. 42

<u>Chapitre 5 : Le plan de financement</u>	p. 43
A) <u>Inventaire des besoins et des ressources en financement</u>	p. 43
1) <u>Les besoins en investissement</u>	p. 44
a. <u>Le fonds de commerce</u>	p. 44
b. <u>Les frais liés à l'acquisition</u>	p. 46
c. <u>Les autres besoins</u>	p. 49

2) <u>Les sources de financement</u>	p. 50
a. <u>Les apports personnels</u>	p. 50
b. <u>Les prêts bancaires</u>	p. 51
c. <u>Le crédit fournisseur</u>	p. 52
d. <u>Le crédit vendeur</u>	p. 53
B) <u>Prévisionnel</u>	p. 53
1) <u>Le compte de résultat</u>	p. 53
2) <u>Les hypothèses d'évolution</u>	p. 54
3) <u>L'excédent brut d'exploitation (EBE)</u>	p. 55
4) <u>L'étude de la fiscalité et du disponible financier</u>	p. 56
C) <u>L'appréciation du risque par le banquier</u>	p. 57
1) <u>Le risque dirigeant</u>	p. 57
2) <u>Le risque commercial</u>	p. 58
3) <u>Le risque financier</u>	p. 58
4) <u>Les garanties</u>	p. 59
D) <u>Les choses à prendre en compte au moment de l'achat</u>	p. 60
1) <u>L'adhésion à un Centre de Gestion Agréé (CGA)</u>	p. 60
2) <u>La date de clôture de l'exercice</u>	p. 61
3) <u>La ventilation du prix de l'officine</u>	p. 62
4) <u>La Société Civile Immobilière (S.C.I)</u>	p. 62
5) <u>Le régime matrimonial du titulaire</u>	p. 63
6) <u>Protection de l'outil de travail : choix d'une assurance</u>	p. 65
<u>Chapitre 6 : Les formalités liées à l'achat</u>	p. 68
A) <u>La promesse de vente</u>	p. 68
B) <u>Le dossier bancaire</u>	p. 69
C) <u>La déclaration d'exploitation</u>	p. 70
D) <u>L'inscription à l'ordre (section A)</u>	p. 71
E) <u>Autres formalités</u>	p. 73

Seconde partie : Les choix pendant l'exercice pharmaceutique p. 74

Chapitre 1 : La gestion comptable de l'officine p. 75

A) Comptabilité et instruments de gestion p. 75

1) Le bilan p. 75

2) Les ratios de l'officine p. 79

3) Compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion p. 82

4) Les solutions à envisager en cours d'exploitation p. 83

B) L'optimisation des ventes p. 85

1) L'agencement p. 85

2) Le merchandising p. 89

3) Fidélisation de la clientèle p. 95

4) La politique de prix p. 96

5) L'observance du traitement p. 98

6) Automatisation p. 99

Chapitre 2 : La gestion des ressources humaines p.101

A) La communication p.101

B) Le management et la motivation p.103

CONCLUSION p.108

ANNEXES p.109

BIBLIOGRAPHIE p.116

TABLE DES MATIERES p.122

**INSTALLATION ET EXERCICE OFFICINAL :
CONSEILS ET STRATEGIES**

Résumé :

Selon les dernières études de la section A du Conseil de l'Ordre des Pharmaciens et d'Interfimo, le marché actuel de la cession d'officine est en pleine progression et va même encore augmenter dans les années à venir.

Ce renouvellement massif des titulaires d'officine impose aux futurs installés, de plus en plus nombreux, de bien se préparer aux différents choix stratégiques de l'installation.

Le contexte actuel impose également au repreneur une gestion précise, au jour le jour, de son outil de travail et il peut s'aider de différents outils qu'il a à sa disposition.

Il devra donc, comme tout bon chef d'entreprise, suivre avec attention les changements de législation et faire preuve de réaction (voire même, en amont, d'anticipation) pour assurer la pérennité de son officine par la mise en place d'actions adaptées.

Mots-clefs :

Officine	Acquisition	Financement	Juridique
Installation	Gestion	Fiscalité	

Jury :

PRESIDENT :

BUXERAUD Jacques Professeur à la Faculté de Pharmacie de Limoges

MEMBRES :

CHARPENTIER Laurent Docteur en Pharmacie

FAGNERE Catherine Maître de Conférences à la Faculté de Pharmacie de Limoges

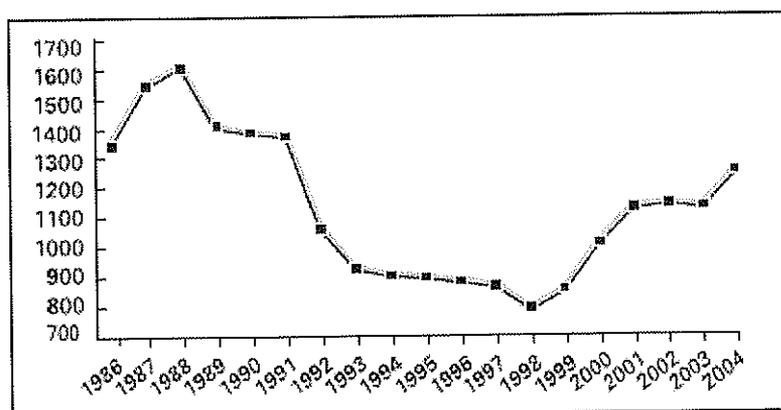
LE BOURG Julien Docteur en Pharmacie, Conseiller en Gestion

INTRODUCTION

Chaque année, Interfimo réalise sous l'égide de la section A du Conseil de l'Ordre des Pharmaciens une étude portant sur :

- la démographie de la profession,
- les prix moyens de cessions des fonds de commerce par région.

L'étude 2004 est sortie à l'occasion du salon Pharmagora 2005 et montre que le marché actuel de la cession d'officine est en pleine évolution. En effet, au cours de l'année 2004, le nombre de mutations a fortement progressé après une période de stabilité de 3 ans. Aux 1 271 cessions de fonds de commerce recensées (+ 11 % sur un an) s'ajoutent les cessions de parts sociales, ce qui représente environ 1 550 changements de titulaires.



Evolution du nombre de mutations de fonds de commerce d'officine
(Source : Interfimo, mars 2005)

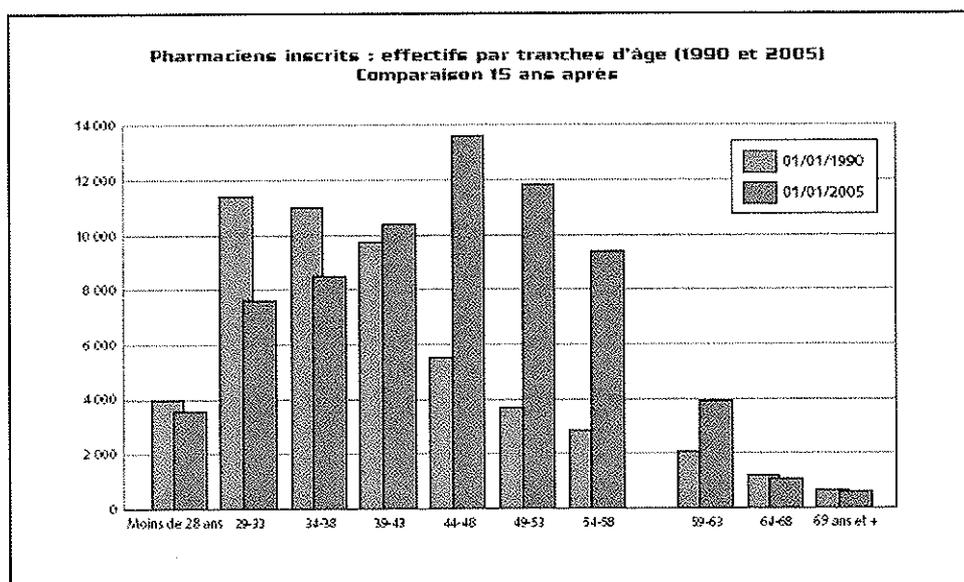
Nous pouvons également constater que, sur la période 1998/2004, l'augmentation du nombre de cessions a atteint un taux supérieur à + 55 %. Durant cette période, le nombre d'officines sur le territoire français a légèrement diminué (- 33 au cours de la seule année 2004). La moyenne française en 2005 est de 56 mutations pour 1 000 officines soit un taux de 5,6 % pour un nombre total de 22 658 officines [21].

Cette augmentation du marché actuel de la cession d'officine s'explique principalement à deux niveaux. D'une part, il existe un phénomène démographique lié à l'âge des titulaires et aux départs en retraite qui vont largement influencer le nombre de cessions à

l'avenir. D'autre part, le marché est actuellement influencé par l'augmentation d'un montage très « en vogue » : la SEL.

Les pharmaciens titulaires d'officine sont inscrits au tableau A de l'Ordre des pharmaciens. Cette section regroupe 27 971 titulaires d'officine soit environ 40 % de l'effectif total de l'Ordre (70 511 inscrits). L'âge moyen de la section A, qui était de 47 ans et 1 mois en 2002, est passé à 48 ans au 1^{er} janvier 2005.

On peut d'ailleurs voir qu'en 15 ans, la structure d'âge de la population des pharmaciens inscrits à l'Ordre s'est profondément modifiée.



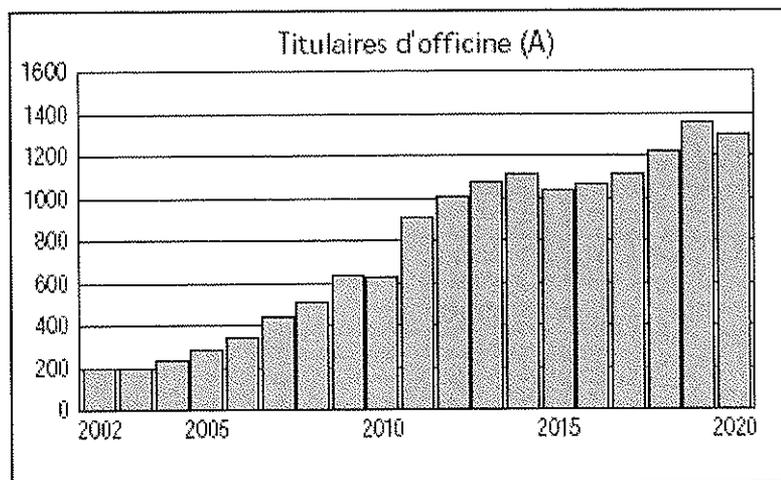
(Source : Conseil de l'ordre national des pharmaciens)

En 1990, les tranches d'âge les plus nombreuses étaient les 29-33 ans et les 34-38 ans.

En 2005, ce sont les 44-48 ans et les 49-53 ans qui sont les plus nombreux [13].

On a donc un vieillissement progressif de l'âge des titulaires avec dans les classes d'âge allant de 41 à 54 ans un effectif supérieur à 1 000 inscrits par année. Ce qui signifie que, durant la période 2012-2025, la Section A devra remplacer environ la moitié de son effectif actuel [14].

Si l'on étudie les prévisions de départ en retraite des titulaires, on visualise une nette augmentation. En effet, avec environ 200 départs en retraite supplémentaires en 2006 par rapport à 2003, la profession entre dans l'ère du « papy-boom ». Cette progression des départs à la retraite pour les pharmaciens titulaires d'officine sera d'ailleurs quasi-linéaire sur la période 2005/2011 passant de 200 à plus de 600 par année [14].



Prévisions de sorties de la profession
(Pharmaciens inscrits atteignant 65 ans)
(Source : Conseil de l'ordre national des pharmaciens)

Cela devrait se traduire par une augmentation des cessations d'activité dans les mêmes proportions (et donc des reprises de fonds de commerce ou de parts sociales qui y sont associées). Cette augmentation s'amplifiera nettement en 2011 et se poursuivra régulièrement pour atteindre son apogée en l'an 2019 [14].

L'évolution démographique des titulaires d'officine joue et jouera un rôle très important dans l'augmentation des cessations d'activité mais ce n'est pas le seul facteur qui agisse actuellement sur les ventes de fonds de commerce. L'engouement des pharmaciens pour des nouvelles formes d'exploitation juridique est également responsable de cette augmentation du marché.

Structures juridiques des officines

	1/1/2005	1/1/2000	
Exploitation en nom propre	13 549	15 319	(- 1770)
Copropriété	289	407	(- 118)
SNC	4 916	4 382	(+ 534)
SARL	551	425	(+ 126)
EURL	1 888	1 820	(+ 68)
SEL	1 465*	336	(+ 1129)

* Réparties comme suit :

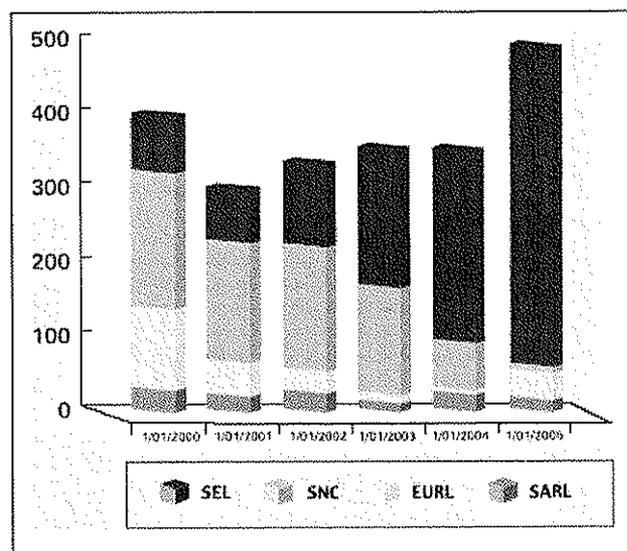
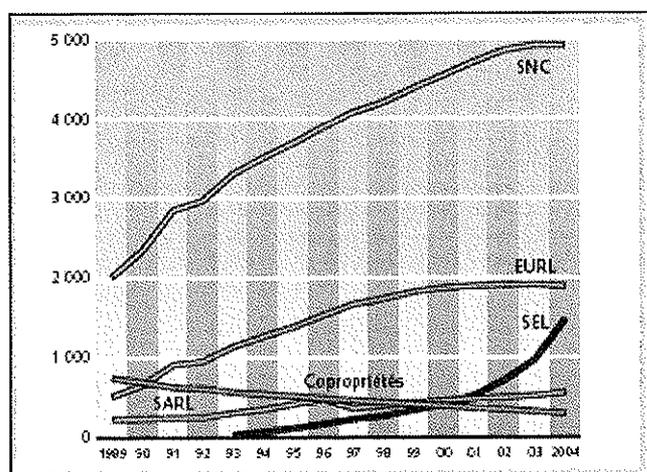
Sociétés d'exercice libéral à responsabilité limitée	SELARL : 1 232
Sociétés d'exercice libéral à forme anonyme	SELAFA : 4
Sociétés d'exercice libéral par actions simplifiée	SELAS : 70
Sociétés d'exercice libéral en commandite par actions	SELCA : 8
Sociétés d'exercice libéral entrepr. unipers. à resp. lim.	SELARL-EURL : 151

Evolution des structures juridiques 2000/2005

(Source : Conseil de l'ordre national des pharmaciens)

L'exercice en société poursuit progressivement son essor. En effet le nombre de structures sociétaires a augmenté au cours des cinq dernières années (+ 26,7 %) alors que dans le même temps le nombre d'entreprises individuelles, malgré le fait qu'elles restent la forme d'exploitation la plus prisée des entrepreneurs, perdait - 11,56 % en valeur [13].

Mais, même au sein des formes sociétaires, le choix de la structure juridique lors de l'installation s'est profondément modifié au cours des dernières années écoulées.



Evolution des structures juridiques 1989/2005

(Source : Conseil de l'ordre national des pharmaciens)

Création nette de sociétés

(Source : Interfimo, mars 2005)

En fait, la SEL, bien que n'étant toujours pas la forme juridique la plus nombreuse au sein des sociétés, est devenue, en terme de création nette, la structure de référence, avec un développement de 45 %, entre 2003 et 2005 (et + 336 % en cinq ans) [21]. A l'inverse, le nombre des SNC, après l'engouement des années 90, ne progresse plus (le nombre de créations et de dissolutions est équivalent) et évolue dans des proportions très faibles depuis 2002.

Les deux modes d'exercice privilégiés par les acquéreurs d'officine sont actuellement l'entreprise individuelle et la société en exercice libéral (S.E.L). En 2004, elles ont représenté :

- 34 % des acquisitions pour les SEL (contre 24 % en 2003)
- 37 % des acquisitions pour les entreprises individuelles (contre 43 % en 2003) [21].

Au cours de sa formation, l'étudiant en pharmacie aborde très peu les aspects financier et juridique pourtant indispensables au moment de l'acquisition d'une officine. Il montre donc, naturellement, un manque de connaissances et quelques lacunes dans ces spécialités qui sont, de plus, en évolution perpétuelle. Le renouvellement massif des titulaires d'officine impose aux futurs installés, de plus en plus nombreux, de bien se préparer aux différents choix stratégiques de l'installation. Mais le contexte actuel impose également au repreneur une gestion au jour le jour de son outil de travail qui devra être très précise.

Dans une première partie, nous verrons la démarche à suivre, les questions à se poser et les choix à réaliser avant et afin d'acquérir une officine.

Puis dans une seconde partie, nous aborderons les décisions auxquelles peut être confronté le futur titulaire au cours de son exercice quotidien.

**Première partie : Les choix à
réaliser lors de l'acquisition d'une
officine**

Chapitre 1 : Les choix préalables à l'acquisition

A) Les choix personnels du futur titulaire

Avant toute recherche, le futur titulaire doit se poser les bonnes questions. En effet, une fois certaines décisions prises, l'installé ne pourra plus faire machine arrière. C'est pourquoi, il vaut mieux se poser le maximum de questions, envisager tous les cas de figures possibles et se fixer des limites sur un certain nombre de paramètres.

1) Les contraintes familiales et budgétaires

Chaque cas est unique, toutes les personnes n'ont pas les mêmes obligations familiales et associatives (enfants en bas-âge, emploi du conjoint qu'il désire garder ou veut retrouver, implication dans la vie locale...) et il faut parfois faire des choix géographiques de recherche de la future officine.

Le facteur financier est lui aussi très important. Il faut savoir quel peut être l'apport personnel réel. Celui-ci va effectivement conditionner énormément la recherche de l'officine. Avec un apport faible, le futur installé ne pourra acquérir qu'une officine de taille modeste ou devra alors se tourner vers certaines formes juridiques d'exploitation (SEL, association) permettant alors l'installation ou aller dans une région délaissée.

Le train de vie après impôts est également un critère primordial. C'est pourquoi il est indispensable au futur installé de budgétiser son train de vie par grand poste (logement, véhicule, enfants, habillement, nourriture, loisirs, vacances...). Ceci lui donnera des indications pour savoir si l'officine qu'il souhaite acquérir lui permet d'assurer son train de vie.

2) Le type d'exercice désiré

Le choix de l'exercice en association n'est pas toujours dû à une insuffisance d'apport personnel. Il peut également venir d'un désir du futur installé. Il faudra donc peser les avantages et les inconvénients de l'association et de l'exercice individuel avant de faire son choix.

	Avantages	Inconvénients
Exercice individuel	Un seul décisionnaire	Polyvalence nécessaire (pharmacien et chef d'entreprise)
	Meilleure réactivité	Seul face aux difficultés : management, concurrence Qualité de vie
Association	Complémentarité des compétences	Mode de fonctionnement plus complexe
	Apport personnel « moindre »	Risque de mésentente et de blocage
	Qualité de vie	

En ce qui concerne l'association, il faudra toujours nuancer les avantages et les inconvénients en fonction des différents types d'associations. Il faudra également tenir compte de la possibilité de transmission, des modalités de rachats de parts, des relations entre les associés... (cf. le choix de la structure juridique de l'officine).

3) la typologie d'officine

Suivant le lieu d'implantation de l'officine, on peut en isoler différentes typologies avec des caractéristiques qui leur sont propres. Les différences interviennent surtout au niveau du type de clientèle (fidèle, saisonnière, de passage), de l'activité (proportion de parapharmacie et d'OTC par rapport au médicament remboursé) et de l'importance des charges d'exploitation.

On peut citer plusieurs typologies d'officine :

- les officines rurales
- les officines de banlieue
- les officines de quartier
- les officines de centre ville
- les officines de centre commercial
- les officines de lieux touristiques (saisonniers)

En fonction de la typologie de l'officine, le futur installé a un exercice professionnel qui s'avère très différent. C'est à lui de savoir s'il désire plutôt travailler dans une pharmacie dite « éthique » (*ex* : délivrance de nombreuses spécialités remboursables dans les pharmacies rurales), une pharmacie « conseil » (officine saisonnière) ou dans une pharmacie « mixte ».

B) Les interlocuteurs liés à l'acquisition

1) Les agences de transaction

Les agences de transaction jouent un rôle d'intermédiaire lors de la cession de l'officine entre le vendeur et l'acheteur et touche une commission importante lors de la vente (3 à 5 % du chiffre d'affaires). Il est assez aisé de les trouver à l'aide d'Internet ou dans les parutions professionnelles.

Elles ont l'obligation d'être en possession d'un mandat (contrat) soit du vendeur ou de l'acquéreur pour intervenir dans une cession. Il existe donc des mandats de vente et des mandats de recherche.

Dans le cas d'un mandat de vente, le vendeur (mandant) signe un contrat de vente avec l'agence (mandataire) qui s'engage à lui trouver un acquéreur. Le vendeur et l'acheteur sont mis en contact par l'agence de transaction et l'acheteur doit signer un « bon de visite ». Il s'agit du cas le plus fréquent.

Le mandat de vente présente des caractéristiques. Il doit être accepté et signé par le client et exister en deux exemplaires au moins. Il doit être limité dans le temps (en général 3 mois) et fixer la mission confiée à l'agence. Ce mandat indique également qui sera le débiteur de la commission versée à l'agence (acquéreur ou vendeur) ainsi que son montant (environ 4 % du pourcentage du prix du fonds de commerce).

Le mandat de vente peut être exclusif (le vendeur s'interdit de vendre le bien sans l'intermédiaire de l'agence et s'engage à lui répercuter toutes les demandes dont il a connaissance pendant la durée du mandat) ou simple (si le vendeur vend le fonds sans l'intermédiaire de l'agence, il ne lui verse pas de commission ou d'indemnités).

Dans le cas d'un mandat de recherche, l'acquéreur signe un contrat avec l'agence qui s'engage à lui trouver un vendeur.

2) Le réseau personnel

Pour un acheteur, si les agences de transaction constituent le moyen le plus facile pour obtenir des propositions de ventes, il ne faut pas pour autant négliger le réseau personnel. En effet, en interrogeant ses connaissances dans le milieu pharmaceutique (anciens collègues, confrères situés dans la région ou camarades d'études) vous pourrez éviter de payer le montant de la commission de l'agence de transaction. Dans ce cas, l'absence d'honoraires fait baisser considérablement l'apport personnel du futur titulaire. Généralement les banques ne désirent pas prêter une somme supérieure à la valeur du fonds de commerce. Il est donc recommandé de consulter un maximum son réseau personnel pour minimiser l'apport personnel nécessaire.

3) Le répartiteur (directeur d'agence ou attaché commercial)

Les directeurs d'agence ou les attachés commerciaux de la répartition sont en contact permanent avec les professionnels de l'officine sur le terrain. Compte tenu de leur relation commerciale avec les différents titulaires d'officine, ils sont généralement mis au courant des possibles mutations, soit directement (lorsqu'un partenaire veut vendre) ou indirectement par les relations professionnelles ou personnelles entretenues par les titulaires clients avec des confrères, lors des visites commerciales.

4) Un expert-comptable

Les experts-comptables font partie des partenaires privilégiés des titulaires d'officines. En effet, au cours de sa formation, l'étudiant en pharmacie aborde très peu les domaines de la fiscalité et du juridique. Il montre donc, naturellement, un manque de connaissances et quelques lacunes dans ces spécialités (en évolution perpétuelle). C'est pourquoi, le titulaire a besoin d'un expert-comptable pour tenir ses comptes. Il s'agit d'ailleurs d'une obligation légale pour tous les pharmaciens de faire viser leurs comptes par un expert-comptable. Il semble naturel qu'un expert-comptable soit au courant des futures mutations concernant ses clients. Il est donc recommandé de s'adresser à un cabinet spécialisé sur les officines pour toucher un cœur de cible plus large.

C) L'analyse des caractéristiques de l'officine

Lorsque le futur titulaire fait face à une proposition de reprise d'une officine potentielle, il faut impérativement réaliser une étude préalable car celle-ci revêt un intérêt double. En effet, dans un premier temps, elle va servir à voir si l'officine étudiée possède un potentiel intéressant. Puis, dans un second temps, l'étude préalable pourra aider à prouver aux différents partenaires financiers lors de négociations (outre l'intérêt réel du projet), la motivation, l'implication et le sérieux du futur titulaire (cf. appréciation du risque par le banquier).

Cette étude préalable aura pour double but de :

- Analyser la nature de la demande selon un constat statique (géographie, démographie, économie) et une évaluation dynamique (flux de passage, concurrence...).
- Révéler l'importance des facteurs internes de l'officine (personnel, conseil, merchandising, signalétique...) [4].

1) L'environnement extérieur à l'officine

Il est toujours très utile de collecter le maximum de données concernant l'environnement externe de l'officine. En effet, celui-ci joue un rôle non négligeable sur le fonctionnement de la pharmacie.

a) Généralités

- Critère de population

Une étude appropriée de la population, à l'aide du site Internet de l'INSEE (www.insee.fr), permet de connaître le nombre d'habitants, l'accroissement naturel, la répartition de la population par sexe, la répartition de la population par tranche d'âge, la répartition de la population par catégorie socio professionnelle et le revenu moyen par personne.

Ces renseignements sont intéressants car ils permettent de mesurer le risque de l'implantation mais surtout de connaître les différents marchés potentiels (ex : une commune rurale avec une population plus âgée que la moyenne indique qu'il y a probablement un marché du maintien à domicile important ou potentiellement important) [8].

- Dynamisme économique et culturel

Le dynamisme d'une commune est souvent un très bon signe. Il se matérialise par la présence d'une zone industrielle importante et si possible en croissance. Par ailleurs, la présence d'une gare à proximité, d'un réseau de transport en commun (bus, métro, tramway) peut être également un bon indicateur.

Le dynamisme de la ville est important mais celui du quartier d'établissement est primordial. C'est pourquoi l'étude de la densité de population locale (consultation au service urbanisme de la mairie pour connaître les nouvelles implantations sur la ville), la présence de commerces de proximité (boulangerie, tabac-presse, pressing...), de structures d'enseignement (école primaire, collège, lycée...) et de bureaux ou d'établissements administratifs aux abords de la pharmacie sont autant de facteurs positifs. En effet, ces structures sont vectrices d'un certain flux de passage à proximité de la pharmacie.

Il est également toujours recommandé de se renseigner auprès de la mairie pour savoir si des grands travaux (déviation, constructions) sont prévus dans la zone de chalandise de la pharmacie. En effet, ils pourraient empêcher ou limiter le bon accès à l'officine. Il est à noter qu'il est très important d'étudier la présence de places de stationnement (nombre, payantes ou gratuites, distance par rapport à la pharmacie) car c'est un facteur primordial.

b) Environnement médical

- Les médecins

Il est important de dresser l'inventaire complet de l'ensemble des médecins du secteur (à l'aide des pages jaunes notamment). A l'aide d'un plan et de pastilles de couleurs différentes, il est facile de repérer les prescripteurs potentiels. Les médecins généralistes prescrivent le plus. Il est intéressant de connaître pour chaque prescripteur :

- la localisation de son cabinet médical par rapport à la pharmacie et aux officines concurrentes,
- sa politique vis-à-vis de la substitution,

- son âge (afin de savoir s'il est proche de la retraite ou non ; et si oui, sera-t-il remplacé ?),
- ses habitudes de prescriptions (est-il un « faible » ou un « gros » prescripteur ?),
- ses horaires de consultation.

- La concurrence

Il faut analyser la concurrence et les relations qui existent entre confrères. D'où la nécessité de les rencontrer, de connaître leurs spécialités (homéopathie, orthopédie, maintien à domicile, mycologie...) ainsi que leurs horaires d'ouverture et leurs installations. Il est également important de savoir s'il existe dans le secteur une ou plusieurs pharmacies mutualistes ou de secours minier (en effet, ces structures qui occasionnent une concurrence certaine car elles ne sont pas soumises aux mêmes obligations).

- Les professions paramédicales

Cette catégorie regroupe notamment les infirmiers, les kinésithérapeutes, les sages-femmes, les podologues... Même si dans la plupart des cas, ces professions n'ont pas le droit de prescrire, ou ont seulement un droit limité à quelques produits, elles présentent tout de même un pôle d'attraction supplémentaire à ne pas négliger.

- Les maisons de retraite

Ces structures sont très intéressantes car elles apportent une clientèle importante de malades chroniques. Néanmoins, cela fait partie de ce qu'on appelle une clientèle captive. Par définition, ce sont des marchés fragiles qui tiennent souvent sur des arrangements et sur la personnalité de l'ancien pharmacien et du directeur de la structure. Il convient donc d'être méfiant et d'appliquer une décote à ce chiffre d'affaires.

c) Les spécificités liées à la typologie d'officine

Outre les données classiques à collecter concernant la population, le dynamisme et l'environnement médical proche d'une officine, il peut être judicieux de rassembler certains renseignements suivant la typologie de l'officine visée.

Pour une officine située dans un centre commercial, il est important d'avoir un plan de galerie commerciale pour savoir si l'officine se situe dans une zone « chaude » de l'établissement. Le nombre de tickets/caisse et la valeur du panier moyen peuvent fournir également des indications.

Pour les pharmacies de lieux touristiques, il peut être utile de connaître les spécificités de la ville (tourisme, pôle d'attractivité...). L'office du tourisme peut servir à obtenir les renseignements nécessaires (nombre de nuitées, particularités de la ville...).

2) Les facteurs internes à l'officine

Les diverses expériences professionnelles qu'aura exercées le futur installé lui permettront de se faire une idée et de mieux appréhender le fonctionnement interne de l'officine.

a) Les locaux

Il faut étudier la surface de vente et ses principales caractéristiques (l'agencement, la signalisation, l'éclairage, le nombre de postes informatiques, les vitrines, le coin enfant...).

Puis, il faut connaître la surface du bureau, du préparatoire, des réserves (de plain-pied ou non) et le mode de rangement. Tout cela dans le but d'évaluer si cette configuration permettra d'accompagner les projets d'organisation du travail et du développement du futur titulaire. En cas de superficie insuffisante, des solutions d'automatisation et de robotisation pour pharmacie existent et permettent des gains de place et de productivité conséquents (mais représente un investissement supplémentaire à un moment peu propice). Il faut également se renseigner quant à la mise en conformité des locaux.

Enfin, il arrive que certaines officines disposent d'un logement. En fonction de sa surface et de ses équipements (sanitaires, chauffage, cuisine...) il pourra servir uniquement pour les gardes ou comme logement principal pour le titulaire

b) Les horaires

Les premiers renseignements concernent les plages horaires d'ouverture hebdomadaire (volume total, horaires continus, jour de fermeture hebdomadaire). Plus le volume horaire est important, et plus les frais de personnel sont élevés (il convient de se demander si l'ouverture sur la totalité de la plage horaire se justifie).

En ce qui concerne les congés annuels, moins une pharmacie ferme, et plus il y a de problèmes de gestion du personnel (effectif incomplet). Il est également à noter qu'une pharmacie qui ferme, quelques semaines par an, dispose d'une marge de manœuvre supplémentaire en cas de difficultés financières (le pharmacien pourra décider d'ouvrir plus pour regagner du chiffre d'affaires).

c) Le personnel

Il existe des obligations légales, en terme de personnel, à respecter. L'arrêté du 05 juillet 2004, publié au Journal Officiel du 20 juillet 2004, fixe le nombre de pharmaciens dont les titulaires doivent se faire assister, en raison de l'importance de leur chiffre d'affaires (CA) annuel hors taxe à la valeur ajoutée :

CA HT EN EUROS	NOMBRE DE PHARMACIENS ADJOINTS
De 0 à 980 000 euros	0
De 980 000 à 1 960 000 euros	1
De 1 960 000 à 2 940 000 euros	2
Au delà de 2 940 000 euros	Un adjoint supplémentaire par tranche de 980 000 euros supplémentaire

La valeur du chiffre d'affaires hors taxe par pharmacien change tous les ans et est publiée au Journal Officiel en juillet.

Bien que les assistants représentent généralement le poste dont le montant est le plus élevé dans le personnel, il est nécessaire de connaître pour chaque employé :

- le coefficient d'embauche,
- l'ancienneté,
- la prévision de départ en retraite ou de changement d'emploi,
- les primes,
- les avantages en nature,
- les horaires,
- les tâches accomplies et les compétences clés pour l'officine,
- l'implication dans la vie locale (facteur de fidélisation de la clientèle).

Il faudra également analyser la cohérence du poste Personnel par rapport à l'activité de l'entreprise. Il est commun de compter environ entre 270 000 € et 310 000 € par personne (équivalent temps plein) délivrant au comptoir selon le profil de l'officine.

Chapitre 2 : Le choix de la structure juridique de l'officine

A) L'Entreprise Individuelle (E.I)

Dans l'entreprise individuelle, l'entreprise et la personne physique sont toujours confondues. L'entreprise individuelle se caractérise donc, en droit commun, par une absence de séparation entre le patrimoine personnel de l'individu et le patrimoine professionnel. Ceci a plusieurs conséquences juridiques les unes favorables, les autres défavorables.

Cette absence de séparation entre le patrimoine personnel et le patrimoine professionnel ne génère aucun coût de fonctionnement. De même, l'entrepreneur individuel n'a pas à prendre de précautions particulières pour gérer ses affaires : il ne risque pas l'abus de biens sociaux du fait de la confusion du patrimoine personnel et du patrimoine professionnel.

Par contre, en application du principe de l'unicité et de l'indivisibilité du patrimoine, il n'existe aucune séparation entre le patrimoine personnel de l'entrepreneur individuel et le patrimoine de l'entreprise. Par conséquent les dettes de l'entreprise pourront être récupérées sur les biens propres de l'entrepreneur individuel et celui-ci ne pourra pas limiter les poursuites de ses créanciers à l'actif de l'entreprise ; ce dernier est donc solidairement et indéfiniment responsable des dettes nées de l'exercice de l'activité. Cette responsabilité s'applique sur l'universalité du patrimoine qui est le gage général des créanciers [30].

Le danger est d'ailleurs accru si l'entrepreneur est marié sans contrat de mariage prévoyant la séparation de bien entre les époux. En effet, dans ce cas, les créanciers peuvent exercer leurs poursuites non seulement sur les biens propres de l'époux entrepreneur mais également sur les biens communs des deux époux. Pour éviter ceci, il est recommandé à l'entrepreneur individuel de se marier avec un contrat de mariage sous le régime de la séparation de biens (cf. régime matrimonial).

Toutefois, depuis la loi du 1^{er} août 2003, une personne physique exerçant une activité professionnelle agricole ou indépendante peut déclarer insaisissable ses droits sur l'immeuble

où est fixée sa résidence principale en l'enregistrant au bureau des hypothèques. Cette loi, qui protège l'entrepreneur, va diminuer le gage général des créanciers. Elle risque donc de diminuer également l'engagement financier des investisseurs et des fournisseurs.

Sur le plan social, l'entrepreneur individuel est obligatoirement placé sous le régime social des travailleurs indépendants et peut déduire les cotisations complémentaires de son revenu professionnel imposable. L'entrepreneur individuel ne peut pas être salarié de sa propre entreprise ; il peut, par contre, être employeur au même titre qu'une société.

Sur le plan fiscal, l'exploitation d'une entreprise individuelle présente, notamment, les avantages suivants :

- Les intérêts des emprunts contractés pour l'acquisition des éléments du fonds sont admis en déduction du résultat de l'exploitation.

- Les déficits de l'exploitation s'imputent sur le revenu global de l'entrepreneur et les autres revenus de son foyer fiscal soumis à l'impôt progressif.

- Les plus-values professionnelles à long terme réalisées par les entreprises individuelles sont en principe taxées à un taux proportionnel réduit de 16 % auquel s'ajoute les prélèvements sociaux (11%). On rappelle que, sous réserve de quelques exceptions, les mêmes plus-values réalisées par les entreprises soumises à l'IS sont soumises au taux normal de cet impôt, soit 33,33 % [30].

Critères de choix de cette société : L'entrepreneur individuel étant seul, il garde l'entière maîtrise de son affaire. Il est personnellement propriétaire de son entreprise (sous réserve des règles afférentes aux régimes matrimoniaux) et n'ayant pas d'associé, il n'a aucune consultation à effectuer lors d'une prise de décision. Il a donc une totale liberté d'action. Par contre en cas de « mauvaises affaires » il doit répondre des dettes de l'entreprise sur ses biens propres. L'entrepreneur devra donc faire preuve d'une grande vigilance dans la gestion de son outil de travail.

La fiscalité du régime IRPP est moins intéressante pendant l'exploitation mais présente de gros avantages lors de la revente du fonds de commerce.

B) La Société en Nom Collectif (S.N.C)

Elle constitue l'exemple type des sociétés de personnes. Il n'y a pas de minimum légal pour le capital social. Elle doit compter au moins deux associés qui ont la qualité de commerçants.

Les associés ont une obligation à la dette et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales (dettes contractées par un gérant dans la limite de l'objet de la société) vis à vis des tiers. Cela signifie que chaque associé répond personnellement, sur son patrimoine propre, des dettes de la société.

En cas de problèmes, le créancier commence par mettre en demeure la société de payer les dettes. Si cette mise en demeure est infructueuse au bout de 8 jours, le créancier pourra alors agir contre les membres de la société. Les associés de la SNC sont en quelque sorte les garants de la société. Le créancier peut s'adresser à un seul des associés et lui demander de payer la totalité de la dette. Celui-ci pourra alors se retourner contre ses coassociés et demander un remboursement en fonction de la participation de chacun dans la société. La contrepartie de cette obligation à la dette est que les sociétés de personnes obtiennent plus facilement des crédits de la part des banques.

Tous les associés sont gérants, sauf clause particulière dans les statuts. Ce sont des sociétés qui fonctionnent avec des clauses d'agrément, c'est-à-dire que les décisions qui dépassent les pouvoirs des gérants sont prises à l'unanimité.

En cas de départ d'un ou plusieurs associés, l'associé unique n'est pas obligé de dissoudre la société. Il a un an pour revendre des parts à un nouvel associé ou pour transformer la SNC en EURL.

Les gérants associés sont considérés comme des travailleurs indépendants ou travailleurs non salariés.

Sur le plan fiscal, les associés sont soumis à l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) sauf si la société opte pour l'Impôt sur les Sociétés (IS). Les rémunérations

versées aux gérants ne sont pas déductibles des bénéfices de la société. Elles sont soumises pour les gérants personnes physiques à l'IRPP avec leur quote-part dans les bénéfices.

Critères de choix de cette société : C'est une société basée sur les relations personnelles entre les associés. Elle convient donc à de petites entreprises souvent familiales [7]. Elle est simple à créer mais peut être dangereuse. Il faut donc choisir les associés et les gérants avec une grande prudence. Par contre, elle offre aux tiers un engagement important des différents associés et une garantie financière réelle.

C) La Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L)

La SARL est une société intermédiaire entre les sociétés de capitaux et les sociétés de personnes. Elle va donc emprunter des caractéristiques propres à chacun de ces types de sociétés.

La SARL se rapproche des sociétés de capitaux car les associés ne risquent d'encourir qu'une responsabilité limitée à leur apport. Toutefois, depuis la loi du 1^{er} août 2003, les SARL pouvant être constituée avec un euro (contre 7 500 avant), de nombreux juristes estiment que la limitation de la responsabilité des associés au montant de leur apport est devenue totalement artificielle. Ces mêmes juristes pensent que les associés de SARL pourraient donc engager leur responsabilité au-delà de leur apport en raison d'une « faute » consistant à « avoir sous capitalisé initialement la société ».

La SARL se rapproche également des sociétés de personnes car la considération des « personnes » y demeure importante. Le nombre d'associés est compris entre 2 et 100 personnes. Si le nombre de membres dépasse cette limite, on doit dissoudre la SARL et la transformer en une société d'un autre type (généralement une société anonyme mais le cas est impossible en officine). Par ailleurs les parts de SARL ne sont pas librement négociables. Elles fonctionnent avec des clauses d'agrément. Il faut donc l'accord des coassociés pour vendre ou donner ses parts sociales à un tiers pharmacien.

Le patrimoine professionnel est dissocié du patrimoine personnel. La société peut compter plusieurs gérants. Le gérant associé qui possède plus de 50 % de parts est considéré comme un travailleur indépendant alors que les gérants minoritaires ou égalitaires ont un statut de travailleur salarié (ainsi que les pharmaciens exploitants non gérants). Les SARL sont soumises à l'impôt sur les sociétés sans option possible pour l'impôt sur le revenu.

Critères de choix de cette société : La SARL est une forme d'exploitation qui peut être attractive car la responsabilité du pharmacien est limitée à son apport. Mais ceci freine les investisseurs (banques) dont le gage se trouve amoindri. Il faudra également penser à choisir judicieusement ses associés car en cas de volonté de vendre ces parts à un tiers, il faudra leur accord. C'est pourquoi, les SARL, dans le milieu officinal, restent souvent dans un contexte familial : il existe d'ailleurs une forme juridique spéciale appelée SARL de famille et qui dispose d'une option possible à l'impôt sur le revenu au titre des Bénéfices Industriels et Commerciaux. Le régime impôts sur les sociétés est le plus favorable pendant l'exploitation mais présente des inconvénients au moment de la revente.

D) L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (E.U.R.L)

L'EUURL, qui est une société, ne doit pas être confondue avec l'entreprise individuelle où une personne physique exerce directement une activité professionnelle sans avoir à distinguer, en droit commun, son patrimoine personnel de son patrimoine professionnel. Dans l'EUURL, l'associé unique-gérant devra soigneusement distinguer le patrimoine de la société de son patrimoine personnel. L'EUURL est une SARL à associé unique dont l'associé unique-gérant a le statut de travailleur non salarié et est soumis à l'impôt sur le revenu des personnes physiques. Elle peut se transformer sans frais en SARL en cas de venue d'un nouvel associé.

Critères de choix de cette société : Comme dans la SARL, la responsabilité du gérant ne peut pas être engagée au-delà de son apport. Mais celui-ci devra être suffisamment conséquent pour convaincre les partenaires financiers. De plus, la fiscalité du régime IRPP, qui est moins intéressante pendant l'exploitation, présente de gros avantages lors de la revente du fonds de commerce (déductibilité des emprunts, plus-values moindres). Mais l'associé unique-gérant devra avoir une gestion irréprochable car il se rendra facilement coupable d'abus de bien social s'il confond patrimoine privé et professionnel.

E) Les Sociétés d'Exercice Libéral (S.E.L)

Depuis septembre 1992, une officine peut être exploitée par une société d'exercice libéral (SEL). Une SEL est une société qui adopte la structure juridique d'une société commerciale, mais qui est adaptée aux professions libérales. Une SEL de pharmaciens est donc à l'image d'une SARL, d'une SA (Société Anonyme), d'une SCA (Société en Commandite par Actions) ou d'une SAS (Société par actions simplifiée).

Il existera donc :

- des SEL calquées sur les sociétés anonymes : les SELAFA, société d'exercice libéral à forme anonyme ;

- des SEL calquées sur les sociétés à responsabilité limitée : les SELARL et les SELUARL, sociétés d'exercice libéral à responsabilité limitée et les sociétés d'exercice libéral unipersonnelle à responsabilité limitée (ces sociétés représentent 95 % des SEL en pharmacie début 2005),

- des SEL calquées sur les sociétés en commandite par actions : les SELCA, sociétés d'exercice libéral en commandite par actions

- des SEL calquées sur les sociétés par actions simplifiées : les SELAS, sociétés d'exercice libéral par actions simplifiées

Les SEL ont une proximité avec les sociétés de capitaux ou les SARL mais conservent souvent les caractères des sociétés de personnes avec des règles qui concernent la responsabilité des membres qui demeurent très originales :

- la proximité avec les sociétés de capitaux concerne la limitation de la responsabilité des associés (professionnels externes minoritaires) à leur apport s'agissant des dettes sociales. Il existe aussi un capital social minimal de 37 000 € pour les SELAFA, les SELAS et les SELCA alors que les SELARL peuvent être constituée avec un capital de 1 €. Une SELAFA peut être créée avec seulement 3 actionnaires (contre 7 pour une SA),

- les caractères qui rapprochent les SEL des sociétés de personnes sont que les professionnels en exercice dans la SEL doivent détenir au moins la moitié des parts ou actions ainsi que des droits de vote dans la SEL (le reste peut être détenu par des professionnels

externes minoritaires) et que les sociétés fonctionnent avec un système proche des clauses d'agrément,

- les règles qui gouvernent la responsabilité des membres sont originales car pour les associés en exercice dans la SEL (professionnels internes) il y a une responsabilité personnelle pour les actes professionnels avec une responsabilité solidaire de la société (mais pas de responsabilité solidaire des autres membres).

De manière générale, la participation au capital d'une SEL de pharmacie est limitée aux pharmaciens. Toute participation d'un non pharmacien est interdite. Toutefois le capital peut être détenu, dans une limite inférieure à 50 %, par un ou plusieurs pharmaciens d'officine exerçant dans une autre officine ainsi que par des anciens associés de ladite pharmacie en SEL, pendant au maximum 10 ans, ainsi que par des ayant-droits pour une durée maximale de 5 ans [12].

Un pharmacien ne peut détenir de participation que dans deux SEL de pharmacie, en dehors de la pharmacie où il exerce lui-même personnellement. Il n'est pas nécessaire d'exercer en SEL pour pouvoir accéder au capital d'une ou deux officines exploitées en SEL. Une SEL de pharmacie ne peut détenir de participation que dans deux autres SEL de pharmacie et chaque SEL ne peut exploiter qu'une seule officine.

L'associé exerçant sa profession au sein d'une société d'exercice libéral peut mettre à la disposition de la société, au titre de comptes d'associés, des sommes dont le montant, fixé par les statuts, ne peut excéder deux fois celui de leur participation au capital. Tout autre associé (investisseur) peut mettre au même titre à la disposition de cette société des sommes dont le montant, fixé par les statuts, ne peut excéder celui de sa participation au capital.

Ces sommes ne peuvent être retirées, en tout ou partie, qu'après notification à la société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, avec un préavis dont la durée, fixée par les statuts, ne peut être inférieure, pour l'associé exerçant au sein de la société d'exercice libéral à six mois et pour tout autre associé, à un an.

Critères de choix de cette société : Ces types de sociétés peuvent séduire un jeune repreneur n'ayant pas assez d'apport personnel pour s'installer ou désirant exploiter une

officine de taille plus importante. Elles peuvent aussi plaire à des pharmaciens déjà installés et désirant capitaliser. Cependant, la lutte « travail-capital » et un formalisme juridique lourd peuvent gêner le bon fonctionnement de ces associations.

Ces structures peuvent également servir à des pharmaciens égalitaires qui en vendant un petit pourcentage de leurs parts deviendraient minoritaires et pourraient dégager leur diplôme pour acheter une nouvelle pharmacie (participation croisée).

F) Les critères de choix de la structure juridique

Le choix du statut juridique de l'entreprise est un choix fondamental qui mérite d'être étudié en profondeur. Toutes les formes juridiques présentent des avantages et des inconvénients. Ce sont les objectifs, les aspirations et les possibilités financières de chacun qui permettront de choisir parmi celles-ci. Voici un tableau récapitulatif qui présente les avantages et les inconvénients des différentes formes [36].

Installation	Avantages	Inconvénients
En entreprise individuelle	Liberté totale de décision	Apport important
	Pas de compte à rendre	Achat de pharmacie de taille plus limitée
	Légèreté de la structure	Régime IR moins favorable pendant l'exploitation
	Pas de partage des bénéfices	Isolement, rentabilité moindre
	Régime IR plus intéressant pour la revente du fonds	
En association (SNC, SARL...)	Apport plus faible	Partage des bénéfices et plus-values
	Achat d'officines plus importantes	Promiscuité
	Sécurité/confort de vie	Concessions réciproques
	Complémentarités professionnelles	Formalisme juridique
	Rentabilité optimisée	
En parrainage (SEL à un exploitant)	Apport plus faible	Partage des bénéfices et plus-values
	Achat d'officines plus importantes	Concessions réciproques
	Caution financière et professionnelle de l'investisseur.	Formalisme juridique
	Régime IS plus favorable pendant l'exploitation.	Régime IS pénalisant si revente des parts
	Economies d'échelle	Lutte « travail/capital »
	Sécurité	

Chapitre 3 : Le choix du statut fiscal du dirigeant

Le choix du statut juridique conditionne le régime fiscal qui peut être soit l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) soit l'Impôt sur les Sociétés (IS).

A) L'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP)

Par principe, l'impôt sur le revenu vise les dirigeants de l'entreprise individuelle, des EURL et des SNC mais il existe une option irrévocable possible lors de la création d'une SARL ou d'une SELARL de famille. L'IRPP touche le bénéfice de l'exercice (ainsi que les revenus de gérance et les dividendes distribués d'exercice de sociétés soumises à l'IS) qui constitue le revenu du chef d'entreprise.

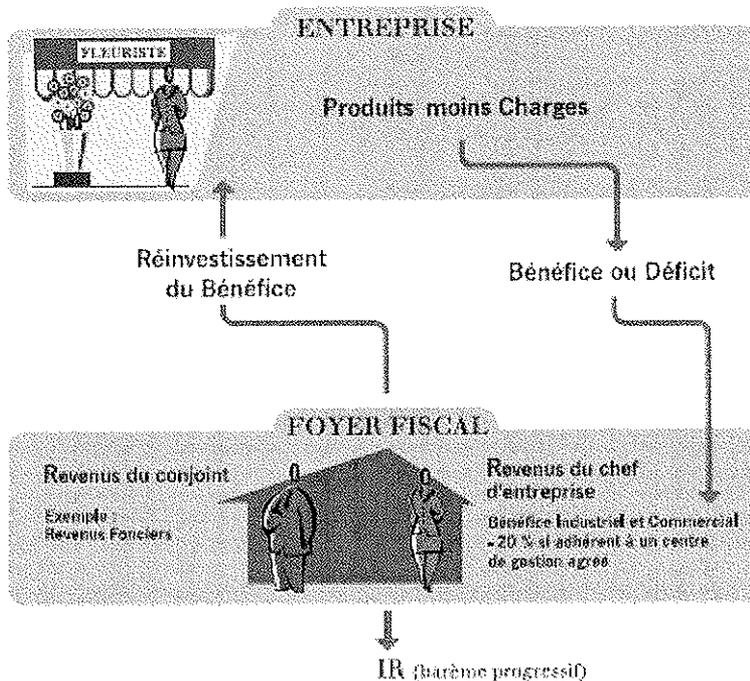


Schéma de l'impôt sur le revenu
(Source : CANAM)

- Le quotient familial

L'IRPP 2005 (revenus 2004) est progressif par tranches jusqu'à un taux maximum de 48,09 %. Pour savoir dans quelle tranche le foyer fiscal se situe, il faut calculer le quotient familial de ce foyer. Le quotient s'obtient en divisant le revenu imposable du foyer fiscal par son nombre de parts.

Il est à noter qu'il existe un plafonnement du quotient familial et de l'avantage fiscal obtenu (cf. plafonnement du quotient familial).

- Revenu imposable

Le revenu imposable est l'ensemble des revenus, bénéfiques et gains de toute sorte, perçus par le contribuable, ainsi que par les membres de son foyer fiscal. Ces revenus peuvent provenir d'une seule catégorie de revenus ou de plusieurs (il en existe 8 types différents) mais les principales pour les pharmaciens officinaux sont [43] :

- les bénéfiques industriels et commerciaux (BIC) pour le dirigeant d'une entreprise soumise à l'IRPP. La détermination du bénéfice imposable se fait en fonction du résultat net puis on applique alors un abattement général de 20 % sur ce bénéfice imposable pour les dirigeants adhérents à un centre de gestion agréé. Cet abattement se fait dans la limite de 117 900 € soit 23 580 € en 2005 pour les revenus de 2004.

- les revenus mobiliers ou les dividendes distribués par les sociétés soumises à l'IS (cf. distribution des dividendes).

- les traitements, salaires et pensions perçus au titre d'une profession salariée pour le conjoint du dirigeant (sauf si il est lui aussi chef d'entreprise soumis à l'IR). Le montant net des salaires et traitements se calcule à partir des rémunérations nettes de cotisations sociales en deux étapes :

Etape N° 1 : la déduction pour frais professionnels qui se compose soit d'une déduction forfaitaire de 10 % (de 382 euros au minimum à 12 862 au maximum) soit d'une déduction des frais réels (sans limitation mais doivent être justifiés) en fonction du cas le plus favorable pour le salarié

Etape N° 2 : l'abattement général de 20 % (sans minimum mais l'abattement est supprimé pour la fraction dépassant 117 900 euros en 2004)

- Nombre de parts fiscales

Le nombre de parts fiscales est fixé en fonction de la situation familiale du contribuable et du nombre de personnes qu'il a à charge.

Les personnes à charge sont :

- les enfants célibataires de moins de 21 ans (25 ans, s'ils poursuivent leurs études)
- les enfants infirmes ou handicapés,
- les personnes invalides vivant sous son toit.

On calcule le nombre de parts comme suit :

- un célibataire compte pour une part
- un couple marié ou pacsé compte 2 parts,
- une $\frac{1}{2}$ par personne à charge pour les deux premières
- 1 part pour toute personne à charge à partir de la troisième personne

Mais certaines personnes ont droit à une $\frac{1}{2}$ part supplémentaire :

- une personne célibataire ou divorcée bénéficie d'une part entière pour la première personne à charge puis on repart dans le schéma classique ($\frac{1}{2}$ part pour la seconde personne puis 1 part par personne)

- une personne veuve qui a, à sa charge, un enfant issu de son mariage avec le conjoint décédé aura le même nombre de parts que si son conjoint était vivant.

- une personne, veuve, divorcée ou célibataire qui a un enfant majeur non rattaché à son foyer fiscal (ou décédé après 16 ans) aura une $\frac{1}{2}$ part supplémentaire si elle ne vit pas en concubinage.

En cas de résidence alternée chez l'un des parents séparés ou divorcés, les parents se partageront la part de quotient familial et les avantages pour charges de famille des enfants (cf. tableau annexe 1) [40].

- Plafonnement du quotient familial

L'avantage en impôts résultant du quotient familial est plafonné à 2 121 € par ½ part ou à 3 670 € pour la part entière du premier enfant d'un célibataire ou divorcé qui l'élève seul.

Pour savoir si le plafonnement se trouve appliqué, l'impôt est recalculé une seconde fois en retenant un nombre de parts égal à 1 (contribuables célibataires, veufs, divorcés ou séparés) ou 2 (contribuables mariés ou liés par un PACS) et diminué d'une somme égale au produit de 2 121 € par le nombre de ½ parts (ou 3 670 le cas échéant) excédant 1 part pour les non mariés ou 2 parts pour les mariés (cf. tableau et exemples de calculs en annexe 2) [22].

- Le calcul de l'impôt sur le revenu

Le quotient familial se calcule donc en divisant le revenu imposable (R) par le nombre de parts fiscales (N). En fonction du montant du quotient, l'imposition va se trouver dans une certaine tranche d'impôts (I) avec une formule de la forme $I = (a \times R) - (b \times N)$ où :

- a est le taux de l'impôt de la tranche,
- b est la réduction par part (cf. tableau et exemples de calculs en annexe 2 pour les taux d'impôt et les réductions par parts en fonction des tranches de quotient familial).

- Vente d'une structure à l'IRPP

Quelle que soit la qualité de l'acheteur (société, exploitant individuel), la vente du fonds de commerce entraîne des conséquences fiscales. L'imposition porte non seulement sur

les bénéfices de l'exercice en cours (intégré à l'IRPP) à la date de la cession mais encore sur les plus-values.

Les plus-values sont imposables au taux proportionnel de 16 % + 11 % de prélèvements sociaux. Cependant, sous certaines conditions, les plus-values réalisées entre le 16 juin 2004 et le 31 décembre 2005 sont exonérées. Il faut que la cession du fonds de commerce dont la valeur servant au calcul des droits d'enregistrement n'excède pas 300 000 € (cas rarissime en officine).

B) L'Impôt sur les Sociétés (IS)

- Impôt sur les sociétés

Par principe, l'impôt sur les sociétés vise les sociétés de capitaux (SARL, SEL, SAS, SASU) mais il existe des cas particuliers comme l'option irrévocable pour l'IS pour les dirigeants des EURL et des SNC.

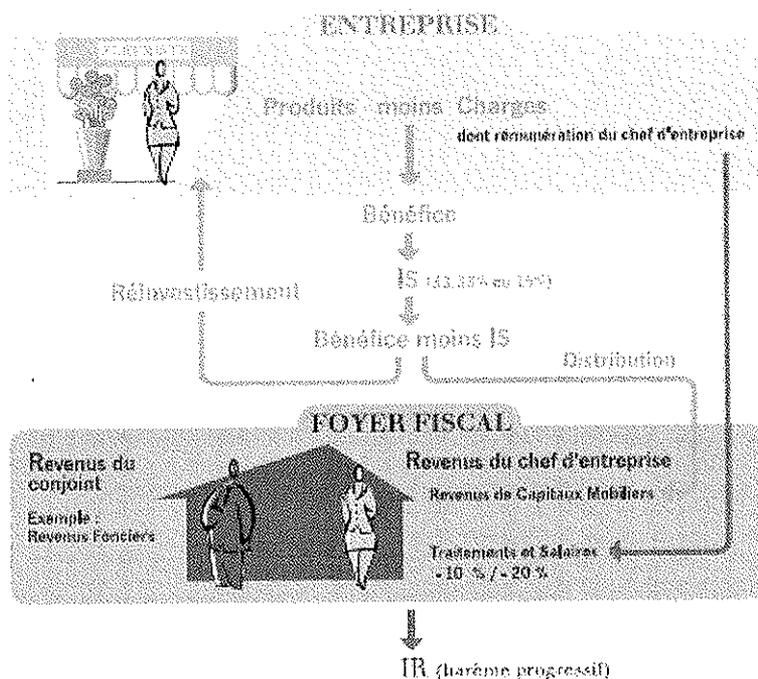


Schéma de l'impôt sur les sociétés
(Source : CANAM)

Le résultat net après amortissement sert de base pour l'impôt sur les sociétés. Actuellement, en France, le taux de l'impôt sur les sociétés est de 33,83 % (33,33 % + 1,5 % de contribution additionnelle sur ces 33,33 % qui sera supprimée en 2006).

Un taux réduit existe également. Il est de 15,23 % (contribution additionnelle comprise) pour les exercices ouverts depuis le 1er janvier 2002. Ce taux réduit s'applique obligatoirement aux sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 7 630 000 € et qui sont détenues directement ou indirectement à 75 % au moins par des personnes physiques [6].

Ce taux réduit s'applique dans la limite de 38 120 €. Au delà, le taux normal de 33,83 % s'applique.

N°	Limite inf.	Limite sup.	Taux
1	0 €	38 120 €	15,23 %
2	38 120 €	9 999 999 999 €	33,83 %

- Distribution des dividendes

Lors de la distribution des bénéfices, les dividendes supportent une double imposition. Ils sont soumis d'une part à l'impôt sur les sociétés et d'autre part à l'impôt sur les revenus (parce qu'ils sont considérés comme des revenus de capitaux mobiliers pour le bénéficiaire). Depuis la loi de finances 2004, pour atténuer cette double imposition, il est institué un abattement de 50 % sur le montant des revenus distribués (non limité dans son montant) [24]. Un abattement forfaitaire, de 1 220 euros pour un célibataire et de 2 440 euros pour un couple soumis à une imposition commune, est ensuite appliqué sur les dividendes ayant fait l'objet de l'abattement de 50 % [2].

En outre, il existe un crédit d'impôt égal à 50 % des dividendes perçus (plafonné annuellement à 115 euros pour un célibataire et à 230 euros pour un couple soumis à une imposition commune) dans le cadre des revenus distribués directement (cf. exemple de calculs en annexe 3) [41].

- Loi Dutreil

La loi Dutreil est une mesure destinée à encourager la reprise d'entreprises constituées sous forme de sociétés (normalement, dans ce cas de figure, les intérêts d'emprunts sont non déductibles pour le rachat de parts sociales).

La réduction d'impôts est de 25 % des intérêts payés. Ces intérêts sont retenus dans une limite annuelle de 10 000 euros pour un contribuable célibataire, et 20 000 euros pour les contribuables mariés soumis à une imposition commune. La réduction d'impôts maximale est donc de 2 500 euros ou de 5 000 euros [16, 29].

Dutreil			
Taux célibataire	25,00 %	Lim. célibataire	10 000 €
Taux couple	25,00 %	Limite couple	20 000 €

- Réserve légale

Il est fait un prélèvement d'un vingtième au moins (5 %), sur les bénéfices de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds atteint une somme égale au dixième du capital social [42].

Réserve légale	
Taux	5,00 %
Plafond	10,00 %

- Dissolution d'une structure à l'IS

Contrairement au coût fiscal de la création d'une société, qui est en principe peu important, la dissolution d'une société à l'impôt sur les sociétés, entraîne un coût significatif

si la société est prospère [28]. En cas de dissolution la société peut être redevable d'impôts directs et de droits d'enregistrement (droit fixe de 230 € et 1 % de droit de partage sur l'actif net à partager entre associés). Les bénéfices réalisés mais non encore imposés le sont immédiatement, c'est à dire :

- le résultat d'exploitation de l'exercice (bénéfices),
- les plus-values de l'actif immobilisé,

La plus-value dégagée par la vente du fonds de commerce détenue par une société soumise à l'IS est imposée au taux de 33,83 %. Alors que la plus-value sur cessions de titre est de 27 %.

Bien que la société paie déjà des impôts, les associés sont également taxés sur le boni de liquidation. Celui-ci correspond à l'excédent de remboursement des droits sociaux entre l'achat (ou l'apport lors d'une constitution de société) et le remboursement final. Ce boni de liquidation sera alors intégré au barème progressif de l'impôt sur le revenu de l'associé.

C) Le choix du statut fiscal dépend de la structure juridique

- Les changements possibles

Normalement, à chaque forme juridique de l'entreprise correspond un régime fiscal donné. Cependant, dans certains cas de figure, il est possible d'opter pour l'autre type d'imposition. Le choix du changement doit être mûrement réfléchi car généralement l'option est irrévocable.

	RÉGIME FISCAL DONT RELEVE L'ENTREPRISE SAUF OPTION CONTRAIRE	RÉGIME FISCAL POUR LEQUEL PEUT OPTER L'ENTREPRISE
<u>ENTREPRISE INDIVIDUELLE</u>	Impôt sur le revenu (IR)	Pas d'option possible pour l'impôt sur les sociétés
<u>EURL</u>	Impôt sur le revenu (IR)	Impôt sur les sociétés (1) (2)
<u>SNC</u>	Impôt sur le revenu (IR)	Impôt sur les sociétés (2)
<u>SARL</u>	Impôt sur les sociétés (1) (3)	Pas d'option possible pour l'impôt sur le revenu (IR)
<u>SARL de famille (1)</u>	Impôt sur les sociétés	Impôt sur le revenu (IR) (3) (4)
<u>SELARL</u>	Impôt sur les sociétés (1) (3)	Pas d'option possible pour l'impôt sur le revenu (IR)
<u>SELARL de famille (1)</u>	Impôt sur les sociétés	Pas d'option possible pour l'impôt sur le revenu (IR) (3)

Les changements possibles d'imposition (Source : Canam)

Légende :

- (1) Les SARL ou SELARL de famille sont composées uniquement entre parents en ligne directe (enfants, parents, grands-parents) ou entre frères et sœurs ainsi que les conjoints et les partenaires d'un PACS.
(2) L'option pour l'impôt sur les sociétés est irrévocable
(3) Cette option est réservée aux SARL exerçant une activité industrielle, commerciale ou artisanale
(4) L'option pour l'impôt sur le revenu est révoicable

- Les critères de choix du régime fiscal

L'IS présente des avantages financiers à moyen terme. En effet, en cours d'exploitation, l'IS permet de linéariser les revenus des titulaires et donc de mieux gérer l'effet de ciseaux. Il permet de réaliser des économies fiscales pendant la durée de remboursement des emprunts professionnels qui pourront compenser un faible niveau d'apport personnel [12]. Par contre, le choix de l'IS présente un caractère « irréversible ».

L'IS présente un inconvénient à long terme pour les officines à forte croissance (ou les officines en création) car un fort développement entraîne une plus-value importante qui sera plus taxée à l'IS qu'à l'IRPP (33,33 au lieu de 27 %).

Outre cet avantage à la vente, l'IRPP facilite également le rachat de parts sociales car ses intérêts d'emprunt sont déductibles des impôts contrairement à l'IS (la loi pour l'initiative économique induit désormais une réduction d'impôts). Le titulaire vendeur pourra alors

proposer un pourcentage de prix du CA TTC plus élevé à l'acheteur car celui-ci bénéficiera d'une baisse d'impôts.

Le choix du statut juridique conditionne le régime fiscal. Mais celui-ci peut parfois être changé en cours d'exploitation. Il conviendra d'étudier attentivement l'impact du type d'imposition en fonction de la forme juridique et de choisir celle-ci en s'appuyant également sur les choix et les obligations personnels.

Chapitre 4 : Le statut social du dirigeant

Lors de l'installation et la reprise d'une officine, le statut social du titulaire est un critère important à prendre en considération. En effet, la nature de la couverture sociale ainsi que le montant des cotisations sociales suivront un régime différent selon le mode d'exercice choisi par le pharmacien. En fonction de ce mode d'exercice, le titulaire aura soit le statut de travailleur non salarié (TNS), soit le statut de travailleur salarié (TS). Dans ce dernier cas, on dit que le chef d'entreprise a le statut de "salarié" au sens de la sécurité sociale mais non au sens du code du travail car il n'est pas titulaire d'un contrat de travail [32].

Le travailleur salarié dépend du régime général de sécurité sociale des salariés. C'est le statut des gérants minoritaires ou égalitaires de SARL ou de SELARL et des actionnaires de SA, SELAS, SELASU, SELCA et SELAFA.

Le travailleur non salarié dépend du régime obligatoire d'assurance maladie des professions indépendantes. C'est le statut de l'entrepreneur individuel, de l'associé de SNC, des gérants majoritaires de SARL ou de SELARL et de l'associé unique d'EURL.

Le calcul des différentes cotisations sociales se fait soit en fonction d'un forfait soit en fonction d'une grille de pourcentage réglée sur un plafond de sécurité sociale (30 192 € en 2005).

A) Assurance vieillesse

1) Les pharmaciens libéraux non salariés

- **Le régime de base**

Ce régime est géré par la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL) au sein de laquelle chaque professionnel libéral (dentiste, avocat, médecin...), à revenu égal, cotise de manière identique, selon la même méthode, et reçoit la même retraite. La retraite de base dépend de trois paramètres : le nombre de points acquis au

cours de l'activité libérale, la valeur du point au jour de la liquidation et le taux de liquidation de la retraite.

Les cotisations permettent d'acquérir des points de retraite. Le nombre de points acquis chaque année est proportionnel à la cotisation versée. Depuis la loi portant réforme des retraites du 21 août 2003 (applicable depuis le 1er janvier 2004), dite loi Fillon, la cotisation est devenue entièrement proportionnelle aux revenus nets professionnels non salariés de 2005. La cotisation est donc appelée à titre provisoire sur la base des revenus de l'année 2003 et sera régularisée en 2007 dès que les revenus de 2005 seront connus.

Cette cotisation est assise sur deux tranches de revenus plafonnés :

- *Première tranche* : 8,6 % sur les revenus de 0 à 85 % du plafond de la sécurité sociale, qui rapporte 450 points (la cotisation ne peut toutefois être calculée sur une assiette inférieure à 200 fois le SMIC horaire soit 1 522 € en 2005).

- *Deuxième tranche* : 1,6 % des revenus nets de 85 % à 5 fois le plafond qui rapportent 100 points.

Au-delà de 5 fois le plafond, il n'y a plus de cotisation à payer... ni de points à gagner ! La cotisation maximale est donc de 4 212 € en 2005, entièrement déductibles des revenus, et rapporte 550 points [11].

Il est désormais possible de racheter certaines périodes pendant lesquelles on a peu ou pas cotisé (jusqu'à 12 trimestres). En 2005, cette possibilité est ouverte aux pharmaciens ayant entre 55 et 64 ans. Il existe deux possibilités de rachat :

- Racheter des trimestres pour augmenter la durée d'assurance, ce qui permet de partir plus jeune en se rapprochant des 160 trimestres.

- Ou racheter à la fois des points de retraite et des trimestres, solution plus coûteuse mais alors taux et durée augmentent ce qui permet de partir plus jeune en se rapprochant des 160 trimestres. Tous les rachats sont déductibles dans certaines limites.

La retraite entière, dite à taux plein (100 %), est automatiquement versée à 65 ans. Il est cependant possible d'avoir ce taux plein à partir de 60 ans si l'on a cotisé durant 40 ans, soit, pour être précis, 160 trimestres, rachats compris (164 trimestres à partir de 2012). Le taux plein est donné également aux invalides et aux anciens combattants... Pour le connaître, il suffit de multiplier le nombre de points acquis par la valeur du point au jour de la liquidation : 0,493 € en 2005. Cette valeur est révisée périodiquement.

- Le régime complémentaire obligatoire classe 1

Le régime complémentaire de retraite des pharmaciens libéraux est un système à classe de cotisations. Le pharmacien est tenu de cotiser à la classe 1 lui permettant d'obtenir des droits à une retraite par répartition.

La cotisation annuelle de 4 300 € (en 2005) est forfaitaire et intégralement déductible. Si les revenus sont inférieurs à 22 600 € il est possible de solliciter une réduction.

- Le régime complémentaire par capitalisation

Le pharmacien est obligé de cotiser en classe 1 mais il a la faculté de cotiser aux classes dites 3, 5, 7, 9, 11 et 13. Dans ce cas, leurs cotisations facultatives permettent d'acquérir des droits de retraite par capitalisation avec revalorisation.

Ce régime convertit le capital que vous avez acquis par vos cotisations en rente, servies jusqu'à votre décès. La retraite entière est versée après 35 ans de cotisations (rachats compris) et, à condition de cesser toute activité libérale jusqu'à 65 ans, cette obligation disparaît après. Vous pouvez cotiser dans l'une des classes 3 à 13 proposées, de 860 € à 10 320 € en 2005. Il est possible de passer à la classe supérieure en cotisant plus, et de faire des rachats. Le capital acquis sera converti en rente au moment de la retraite. L'intérêt du système porte à la fois sur la valorisation du capital et sur la déductibilité des cotisations.

Les versements dans le régime complémentaire par capitalisation, facultatifs pour les classes 3 à 13 (y compris les rachats de cotisations de capitalisation et les versements

différentiels), sont déductibles dans la limite d'un plafond proportionnel aux revenus professionnels imposables (10 % des revenus plafonnés à 8 fois le plafond de la sécurité sociale auxquels s'ajoutent 15 % des revenus compris entre un et 8 fois le plafond). Ces revenus servent de base au calcul des autres cotisations sociales (assurance maladie-maternité, allocations familiales...). C'est donc un avantage car les autres primes ou cotisations versées sur d'autres plans facultatifs entrent dans l'assiette de calcul des cotisations. Ce qui augmente alors les impôts.

2) Les pharmaciens salariés

Il existe deux piliers obligatoires : le régime de base (sécurité sociale), les régimes complémentaires (non cadre et cadre). Le pharmacien a un statut de cadre.

- Régime de base obligatoire

L'assurance vieillesse gérée par la caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés (CNAVTS) garantit :

- une pension de retraite aux assurés,
- des droits de réversion ou de veuvage aux conjoints des assurés décédés sous certaines conditions.

Le salaire de base est le salaire annuel moyen des 25 meilleures années. Les salaires pris en considération sont ceux qui ont été soumis aux cotisations de sécurité sociale, revalorisés, dans la limite du plafond de cet organisme.

Le taux plein est égal à 50 % si la durée d'assurance a atteint 160 trimestres. Certains assurés peuvent bénéficier du taux plein même s'ils ne totalisent pas la durée d'assurance requise (ex : assurés reconnus inaptes au travail).

En cas de liquidation de la retraite avant de totaliser la durée d'assurance nécessaire pour avoir le taux plein, un coefficient de minoration de 2,5 % par trimestre manquant est appliqué sur ce taux [33].

Une cotisation salariale de 6,55 % est prélevée sur le salaire brut limité au plafond de la sécurité sociale plus 0,10 % sur la totalité du salaire au titre de l'assurance veuvage. La cotisation à la charge de l'employeur s'élève à 8,20 % du salaire brut limité au plafond de la sécurité sociale plus 1,60 % sur la totalité du salaire.

- Régimes complémentaires obligatoires

Tous les salariés relevant du régime général de sécurité sociale doivent être obligatoirement affiliés à un régime complémentaire de retraite. Il existe deux régimes :

- le régime des non-cadres, étendu aux cadres dans la limite du plafond de la sécurité sociale, placé sous le contrôle de l'Association pour le Régime de Retraite Complémentaire des salariés (ARRCO),

- le régime des cadres, institué par la Convention Collective du 14 mars 1947, géré par l'Association Générale des Institutions de Retraites des Cadres (AGIRC).

Les cotisations ARRCO sont calculées sur la rémunération du cadre limitée au plafond de la sécurité sociale (tranche A). Le taux contractuel de la cotisation est fixé à 6 % et est appelé à hauteur de 125 % soit un taux de cotisation de 7,50 %. Le taux d'appel n'engendre pas de droits de retraite. Il y a 4,5 % à la charge de l'employeur et 3 % à la charge du salarié.

Les cotisations AGIRC sont calculées sur la fraction de salaire supérieure au plafond de la sécurité sociale. A l'intérieur de cette assiette, on distingue deux tranches. Pour les revenus compris entre 1 fois et 4 fois le plafond de la sécurité sociale (tranche B), le taux minimum de cotisation est de 20 % (7,5 % pour les salariés, 12,50 % pour les employeurs). Pour les revenus compris entre 4 fois et 8 fois le plafond de la sécurité sociale (tranche C), le taux minimum de cotisation est de 20 % et la répartition est libre. A l'instar de la cotisation au régime ARRCO, un taux d'appel à hauteur de 125 % a été appliqué pour arriver à 20 %.

Une contribution exceptionnelle et temporaire (CET) s'ajoute aux cotisations AGIRC mais ne génère pas de droits de retraite. Elle est due au taux de 0,35 % avec une part patronale de 0,22 % et une part salariale de 0,13 % sur les tranches de A à C.

Il existe également une cotisation pour l'Association pour la Gestion du Fonds de Financement de l'AGIRC et de l'ARRCO (AGFF). C'est une association qui assure le financement des retraites complémentaires ARRCO et AGIRC liquidées à taux plein à partir de 60 ans. La cotisation est fixée à 2 % sur la tranche A (dans la limite du plafond social) et à 2,2 % sur la tranche B.

L'âge de la retraite complémentaire à taux plein est fixé à 65 ans. Lorsque la durée d'assurance est inférieure à celle requise pour obtenir une retraite à taux plein dans le régime de base de la sécurité sociale, la pension de retraite complémentaire est affectée d'un coefficient d'anticipation qui minore cette pension. Le montant de la retraite est fonction du nombre de points de retraite acquis par le versement des cotisations.

B) Les autres cotisations sociales

Risques	Travailleur non salarié	Travailleur salarié
Maladie et maternité	6,5 % (sur un minimum de 12 077 €) qui se calculent ainsi sur le revenu professionnel net : • 6,50 % jusqu'au plafond de la sécurité sociale et, • 5,90 % de 1 à 5 plafonds de la sécurité sociale	13,55 % qui se calculent ainsi sur la totalité de la rémunération brute : • part patronale : 12,80 % • part salariale : 0,75 %
Allocations familiales	5,40 % de la totalité du revenu professionnel net	5,40 % sur la totalité de la rémunération brute à la charge de l'employeur
Invalidité et décès	Cotisation forfaitaire de 424 €	13,55 % qui se calculent ainsi sur la totalité de la rémunération brute : • part patronale : 12,80 % • part salariale : 0,75 %
CSG	7,50 % sur la totalité du revenu professionnel (cotisations obligatoires personnelles de sécurité sociale comprises) dont 5,10 % sont déductibles	7,50 % sur la totalité de la rémunération brute après déduction forfaitaire de 3 % pour frais professionnels (5,10 % sont déductibles)
CRDS	0,50 % sur la totalité du revenu professionnel (cotisations obligatoires personnelles de sécurité sociale comprises) totalement non déductible	0,50 % totalement non déductible sur la totalité de la rémunération brute après déduction forfaitaire de 3 % pour frais professionnels

Chapitre 5 : Le plan de financement

Le plan de financement est une étape incontournable de tout projet économique. Il consiste en la mise en œuvre d'un ensemble de techniques de collectes et de traitements d'informations ayant pour objectif de fournir une étude de faisabilité financière d'un projet.

Dans le domaine officinal, le plan de financement peut concerner l'acquisition d'un fonds de commerce d'officine ou de parts sociales d'une société exploitant un fonds de commerce d'officine.

Le plan de financement est nécessaire à toute décision concernant ce type d'investissement financier très lourd. C'est pourquoi, les pharmaciens, désireux d'entreprendre un projet d'acquisition aussi coûteux, font généralement appel soit à des experts-comptables, soit à des agences de transaction ou soit à un répartiteur pour la réalisation d'un plan de financement.

Celui-ci permet effectivement de fournir aux pharmaciens les éléments nécessaires à la mesure de la faisabilité financière ainsi qu'à la prise de décision et constituera donc une aide dans ses choix stratégiques.

Le plan de financement sert également à convaincre les banquiers et les fournisseurs de la viabilité économique du projet car cela leur permet de mesurer les risques de l'investissement. Le plan de financement permet donc d'obtenir les fonds nécessaires au financement du projet.

A) Inventaire des besoins et des ressources en financement

Avant de réaliser un prévisionnel, il faut accomplir un recensement des besoins de financement durables qu'engendre le projet du futur titulaire. L'acquéreur doit alors chiffrer les investissements qu'il va devoir couvrir à l'aide des différentes ressources financières qu'il a à sa disposition.

1) Les besoins en investissement

a. Le fonds de commerce

Le fonds de commerce est composé à la fois d'éléments corporels et incorporels nécessaires à l'activité d'une officine

- Les éléments incorporels

Les éléments incorporels se composent de la clientèle et des marchés en cours, du nom commercial, de la licence, du droit au bail, de l'achalandage, de l'enseigne, des autorisations administratives nécessaires à l'activité de l'officine et parfois d'un pas de porte ou droit d'entrée (généralement en centre commercial).

Dans le cas d'une cession de fonds, le bail commercial représente un élément prépondérant de ce fonds. Le pharmacien, exploitant une officine et locataire de ses murs, dispose en principe d'un bail commercial d'une durée de neuf années. Le statut des baux commerciaux est protecteur du locataire. Il a notamment pour but de pérenniser les exploitations commerciales et confère au preneur un véritable droit au maintien dans les lieux et à défaut de renouvellement de son bail, le versement par le bailleur d'une indemnité d'éviction.

Le contrat de bail commercial ne prend pas fin automatiquement à la date d'expiration du contrat. Les baux commerciaux ne cessent que par l'effet d'un congé donné suivant les usages locaux au moins 6 mois à l'avance. A défaut de congé, le bail fait par écrit se poursuit par tacite reconduction au delà du terme pour une durée indéterminée et avec le même bail, ce qui signifie que le propriétaire peut y mettre fin à tout moment, par un congé donné six mois à l'avance (notifié obligatoirement par exploit d'huissier).

Le preneur qui souhaite obtenir le renouvellement de son bail doit en faire la demande dans les 6 mois qui précèdent l'expiration du bail, soit le cas échéant, à tout moment au cours de sa reconduction. A défaut de réponse dans les trois mois, le bailleur est réputé avoir accepté le principe du renouvellement du bail précédent.

Le bailleur est en droit de refuser le renouvellement du bail. Toutefois il devra, sauf exception, verser au preneur une indemnité d'éviction égale au préjudice causé par le défaut de renouvellement. Cette indemnité comprend notamment la valeur marchande du fonds de commerce, augmentée éventuellement des frais normaux de déménagement et de réinstallation, ainsi que des frais et droits de mutation à payer pour un fonds de même valeur.

- Les éléments corporels

Les éléments corporels sont constitués par les machines de production et autres outils, les mobiliers et matériels de bureau, les véhicules, les agencements spécifiques, ainsi que tout bien ou meuble nécessaire à l'activité exercée qui ont été acheté (hors leasing).

Ces éléments corporels présentent un réel avantage, car, outre la récupération de la TVA, ils sont amortissables. L'amortissement se définit comme la constatation comptable d'un amoindrissement de la valeur résultant de l'usage et de la dépréciation normale et irréversible d'un élément de l'actif. L'amortissement est ainsi la somme mise de côté par l'entreprise sur ses bénéfices pour compenser l'obsolescence et l'usure de ses biens d'équipement.

L'avantage de cet amortissement est qu'il n'a aucune incidence sur les bénéfices réels de l'officine. Il va, par contre, avoir une influence directe sur le résultat avant impôt, car, en le diminuant, il baissera la base de l'impôt.

L'amortissement comptable est soit constant d'année en année (on dit qu'il est linéaire), soit dégressif (plus fort les premières années où la perte de valeur est plus rapide).

- Le prix d'un fonds de commerce

L'évaluation du prix du fonds de commerce repose sur deux grands axes : l'étude de l'environnement extérieur et des caractéristiques intrinsèques à l'officine (cf. l'analyse des caractéristiques de l'officine) et l'analyse comptable de la pharmacie.

Le prix de cession d'une officine intègre également deux composantes :

- Le prix objectif (prix de la rentabilité intrinsèque à l'officine)
- Le prix subjectif (reflet de l'offre et de la demande)

Ainsi on a : $\text{Prix de cession} = \text{Prix objectif} + \text{Prix subjectif}$

Le prix objectif est le prix « reflet » de la rentabilité de l'officine acquise. En général, ce prix correspond à 6 fois l'E.B.E retraité (avant cotisation TNS de l'exploitant).

L'E.B.E (Excédent Brut d'Exploitation) est la différence entre la valeur ajoutée par l'entreprise et la rémunération des salariés et de la collectivité publique (impôts).

Le prix subjectif est positif ou négatif. Cette seconde composante est le reflet de l'offre et de la demande fondée essentiellement sur la qualité de vie du lieu d'établissement de l'officine (grandeur de la ville, infrastructure, climat de la zone géographique...). On peut trouver les valeurs moyennes de ventes, région par région, des officines sur l'étude annuelle d'Interfimo.

b. Les frais liés à l'acquisition

- Les droits d'enregistrement

Le droit d'enregistrement est, à la fois, une formalité et un impôt. L'enregistrement constituera ainsi une preuve d'existence pour l'entreprise.

La base d'imposition est constituée, en principe, par la valeur vénale des biens au jour de l'acte ou de la mutation. Les droits d'enregistrement sont fixes (75 € pour les cessions de

fonds de commerce et de parts sociales) mais également proportionnels (représentent un pourcentage constant de la valeur).

Les cessions de fonds de commerce font l'objet d'une imposition déterminée selon un barème par tranches.

Les cessions de fonds de commerce sont soumises aux droits de mutation au taux de 4,80 %. Ce taux s'applique pour la généralité des mutations, à la fraction du prix supérieure à 23 000 € (au dessous de cette limite le taux est de 0 %).

Les cessions (à titre onéreux) de droits sociaux sont également soumises aux droits d'enregistrement :

- 4,80 % pour les cessions de parts sociales des sociétés (dont le capital n'est pas divisé en actions) après application d'un abattement égal à 23 000 euros et en fonction du pourcentage de parts acquises par rapport au nombre total de parts de la société.

- Les honoraires juridiques

Ils correspondent aux honoraires de conseils et de rédaction d'actes du notaire (compromis de vente, bail commercial du local, statuts de la société...). Les honoraires du notaire sont libres. Les notaires sont soumis à la loi du marché. Néanmoins, il est préférable de s'entourer d'un notaire spécialiste de la transaction d'officine, car même si ses honoraires ne sont pas les plus bas, il peut faire gagner bien plus que quelques centaines d'euros sur un simple conseil.

Si le vendeur souhaite traiter avec son notaire, rien n'empêche de faire appel à son propre notaire (ainsi les deux parties sont conseillées équitablement). Le choix de prendre deux notaires ne coûte pas plus cher que d'en prendre un seul car les notaires sont obligés déontologiquement de partager les honoraires entre eux.

Parfois l'appel à un avocat peut se révéler judicieux. L'avocat est complémentaire du notaire et il pourra conseiller sur des questions pointues concernant le type et la forme d'exploitation à utiliser en fonction de la situation personnelle, les statuts de société, le droit au bail...

Les honoraires juridiques entrent dans la définition comptable et fiscale de la catégorie des frais d'établissement. A ce titre, ils peuvent être désormais amortissables sur un an.

- L'agence de transaction

En France, les deux tiers des transactions sont réalisés par l'intermédiaire d'agences de transaction. Leur rôle est de mettre en relation acheteurs et vendeurs à l'aide de différents moyens (annonces dans la presse professionnelles, salons professionnels...). L'agence de transaction peut également accompagner l'acheteur potentiel en lui réalisant un plan de financement. L'acquéreur devra pondérer les valeurs données par l'agence car celles-ci sont généralement plus optimistes que dans les études de faisabilité réalisées par les banquiers et les répartiteurs. En effet, les agences ne sont rémunérées que s'il y a une vente.

Le montant des honoraires de transaction est fonction de la renommée de l'agence et de l'accompagnement qu'elle apporte. En général, leurs honoraires sont compris entre 3 et 5 % du prix du fonds de commerce de l'officine concernée. Les honoraires sont en général à la charge de l'acquéreur mais sont amortissables au même titre que les droits d'enregistrement sur un an.

- Les travaux et le matériel informatique

D'un point de vue financier, le moment de la reprise de l'officine ne constitue pas réellement le moment idéal pour faire des travaux. Néanmoins, certains types de travaux sont à prendre en compte dans l'élaboration du plan de financement. Il s'agit des travaux de mise en conformité des locaux, des travaux d'agencement et parfois, le cas échéant, du changement de matériel informatique.

Si la mise en conformité des locaux constitue une obligation légale, le réagencement de l'officine peut être envisagé mais n'est pas obligatoire. Cependant, dans une stratégie de cumul des travaux (si obligation de mise en conformité) ou de dynamisation de l'espace d'exploitation (si celui-ci est un peu « vieillot »), le début d'installation peut être le moment propice pour ces travaux.

De même, l'expérience professionnelle du repreneur lui permet de se faire une opinion sur les qualités et la facilité d'exploitation de plusieurs logiciels d'officine. Seulement, il n'est pas toujours possible de changer de logiciel au moment de la reprise pour des raisons juridiques (leasing en cours) ou humaines (changements nombreux de conditions de travail sans compter le logiciel).

c. Les autres besoins

Au prix du fonds de commerce, il faut ajouter et tenir compte des sommes appartenant à l'entreprise (immobilisations financières, stocks, crédits clients...).

Le stock doit être évalué de manière quantitative. Pour cela, il est recommandé de confier l'évaluation financière à un inventariste indépendant pour éviter tout litige entre les deux parties. Il est impératif de réaliser l'inventaire juste avant la prise de fonction du nouveau titulaire et en une seule fois à « volets fermés » pour que celui-ci soit le reflet exact du stock réel de l'officine. Avant de débiter l'inventaire il est nécessaire de se mettre d'accord sur les critères définissant un produit comme invendable (date de péremption, aspect du conditionnement, ancienne collection...).

L'inventaire représente un coût qui est fonction du montant du stock à inventorier et de la date de l'inventaire. Ce coût est généralement supporté à parts égales entre l'acheteur et le revendeur, mais seul le repreneur peut passer ces frais en charge. Suite à l'inventaire, le futur titulaire peut analyser la cohérence de son stock d'un point de vue qualitatif pour l'équilibrer en vue de son exercice quotidien.

Le crédit clients représente les ventes non encaissées c'est-à-dire le nombre de jours de crédit moyen consenti aux clients (tiers payant en attente d'encaissement, rejets des mutuelles, chèque non encaissés, délai de paiement des grands comptes).

2) Les sources de financement

a. Les apports personnels

L'apport personnel représente la somme d'argent que le futur titulaire apporte pour financer l'achat de son officine. Il est dangereux de faire passer pour apport personnel un prêt familial, dans la mesure où cette somme prêtée devra être remboursée.

Cependant en négociant avec son banquier, il est possible (dans les structures juridiques de type société) de passer le crédit familial en compte courant [36]. Le prêt familial doit faire l'objet d'un contrat enregistré auprès de l'administration, pour éviter toute contestation des héritiers, en cas de décès du prêteur. A l'échéance du prêt familial (généralement cinq ans), le titulaire renégociera et réétalera le prêt de la banque en englobant le montant du prêt familial initialement situé dans le compte courant, s'acquittant ainsi de sa dette envers sa famille. Il est rare que le refinancement ne soit pas accordé. En cinq ans, le chiffre d'affaires de la pharmacie aura progressé et le jeune titulaire aura eu le temps de faire ses preuves et de gagner la confiance du banquier.

En règle générale (sauf cas particuliers), on dit que l'apport personnel réel est la somme d'argent destinée à :

- financer l'intégralité des frais d'établissement (commission de l'agence de transaction, honoraires et frais d'actes, droits d'enregistrement)
- financer la totalité du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
- limiter le montant des sommes empruntées pour que le titulaire puisse, après avoir remboursé ses traites, payer ses impôts et financer son train de vie durant toute la durée du remboursement du prêt.

Généralement les banques préfèrent prêter une somme d'argent dont le montant est inférieur à la valeur du fonds de commerce.

b. Les prêts bancaires

Le banquier constitue le principal partenaire financier. Il va accompagner le repreneur durant toute la période de l'exploitation de l'officine. Il est donc impératif d'établir avec lui une relation de confiance. Pour obtenir ce prêt, il faut réaliser un dossier bancaire destiné à convaincre le banquier d'investir (cf. appréciation du risque par le banquier et le dossier bancaire).

Le banquier analysera le montant de l'apport personnel réel par rapport à l'investissement. Plus l'apport est important (plus le repreneur prend de risques) et plus le banquier financera facilement. Une fois l'accord du banquier obtenu, il faudra négocier avec lui l'ensemble de l'offre bancaire, il s'agit :

- du type de prêt (constant, dégressif, in fine)
- du type de taux (fixe, variable)
- des garanties exigées
- des conditions de remboursement anticipé
- de l'assurance prêt
- du découvert
- des frais bancaires de compte courant et des dates de valeur

Il est très important pour le futur repreneur de bien connaître la composition des échéances. Celles-ci sont constituées d'une partie de capital amorti et d'une partie de charges

financières. En fonction du type de prêt, la valeur de ces deux parties va varier et va influencer le plan de financement (les charges financières peuvent être parfois amortissables).

	Prêt constant	Prêt dégressif	Prêt IN FINE
E = Échéance	l'échéance est constante au fil des remboursements	l'échéance est dégressive au fil des remboursements	on a toujours $E = Ca + Cf$
Ca = Capital amorti	le capital amorti augmente au fil des remboursements	le capital amorti est constant au fil des remboursements	le capital est amorti en une seule fois au moment de la dernière échéance
Cf = Charges financières	les charges financières sont dégressives au fil des remboursements	les charges financières sont dégressives au fil des remboursements	les charges financières sont constantes au fil des remboursements

c. Le crédit fournisseur

Le crédit fournisseur représente les dépenses engagées non encore réglées auprès des fournisseurs de l'entreprise c'est-à-dire la trésorerie qu'ils procurent à l'officine. Ce crédit reflète la politique de règlement qui est mise en place vis-à-vis des fournisseurs de l'entreprise.

L'ensemble des partenaires de l'officine fonctionne selon le même principe qui est basé sur le « loyer de l'argent », lui-même fixé trimestriellement par la Banque de France. Ce principe est basé sur la comparaison de la date de paiement par rapport à la date légale de paiement (45 jours de délai moyen).

Il existe alors trois cas possibles de règlement qui vont avoir des incidences distinctes sur la trésorerie. Soit le repreneur paie comptant ou avec un délai inférieur au délai maximum légal et son fournisseur lui accorde un escompte qui est fonction et qui rémunère le nombre de jours d'anticipation du règlement, soit le titulaire paie au délai maximum légal et il n'y a ni escompte, ni agios, soit le repreneur paie après le délai légal maximum et il doit payer des agios fonction du nombre de jours de retard du règlement.

En augmentant la durée (en jours) du crédit fournisseur, le futur repreneur va augmenter sa trésorerie mais il ne faut toutefois pas dépasser le délai légal sous peine d'agios. Il est recommandé au futur titulaire de prévoir un crédit fournisseur d'une trentaine de jours lors de son plan de financement. En effet, il pourra, en cas de difficultés financières,

demandeur à ses fournisseurs d'augmenter son délai de paiement (et donc sa trésorerie) sans pour autant avoir d'agios à payer.

d. Le crédit vendeur

Une coutume de la profession veut que l'on accorde à son successeur un prêt, du montant du stock inventorié. Ce prêt peut être avec ou sans intérêt (cela constitue un des nombreux points de la négociation). L'acquéreur remboursera ce prêt sur 12 ou 24 mois à compter de son installation effective.

Le crédit vendeur ne porte que sur le montant HT du stock. En effet, le montant de la TVA doit être payé par l'acquéreur, dès le premier mois d'installation effectif.

Il est préférable de ne pas avoir recours au crédit vendeur pour financer le stock initial. En effet, l'officine ne pourra pas, en plus des traites du prêt, faire face au remboursement du stock lors de la première ou deuxième année. Le crédit vendeur doit servir à mettre en place le crédit fournisseur.

B) Prévisionnel

1) Le compte de résultat

Le compte de résultat mesure les flux de l'officine au cours d'une période donnée (exercice) : c'est en quelque sorte un film qui retranscrit l'activité de l'officine au cours de la période située entre deux clôtures d'exercices successifs.

Le compte de résultat est alimenté par l'enregistrement comptable des flux engendrant une augmentation ou une diminution de richesses de l'entreprise. Autrement dit, tout ce qui est générateur de recettes est comptabilisé en " produits " et ce que l'entreprise consomme constitue des " charges ".

Les produits et les charges sont organisés dans le compte de résultat selon les principales fonctions de l'entreprise. Ainsi on peut distinguer des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et des produits et charges exceptionnels [39]. Mais ce sont principalement les produits et les charges d'exploitation (Chiffre d'affaires hors taxes, achat de marchandises, salaires et traitements, impôts et taxes...) et les charges financières (intérêt d'emprunts) qui serviront le plus lors de la réalisation du prévisionnel.

Le dernier compte de résultat (sur douze mois) va servir de base aux différents calculs du plan de financement en vue de réaliser le prévisionnel. En effet, il représente le meilleur outil pour modéliser le mode de fonctionnement de l'officine choisie par le futur titulaire et y appliquer des hypothèses d'évolution.

2) Les hypothèses d'évolution

Avant toute chose, il convient de rappeler que les hypothèses d'évolution doivent être définies en toute objectivité et en ayant toujours le souci de respecter le principe de prudence. En effet, des hypothèses trop optimistes et en décalage vis-à-vis du contexte de l'officine conduiraient inévitablement à un écart entre le prévisionnel et la réalité. Ce qui entraînerait le pharmacien dans une situation financière grave. Il convient donc de toujours garder des marges de sécurité pour chaque paramètre.

Le compte de résultat de fin d'exercice est généralement fourni par le pharmacien vendeur sur deux années consécutives (ce qui est le cas sur la liasse fiscale). Ceci permet un suivi de l'évolution de l'entreprise, d'une année sur l'autre, en ce qui concerne les grands postes du bilan, mais fournit également des indications quant aux possibles variations futures.

Pour fixer les pourcentages d'évolution sur les exercices futurs, il faut également s'appuyer sur l'analyse de l'environnement interne (équipe officinale, local, stock, gamme, travaux en cours...) et externe (zone géographique, typologie de la population, environnement commercial immédiat, environnement médical, possibilité de stationnement...) de l'officine (cf. analyse des caractéristiques de l'officine). Cette analyse est très importante pour les éléments tels que l'évolution du chiffre d'affaires ou de la marge.

En effet, ces deux paramètres sont les plus importants car ils vont permettre de déterminer la valeur ajoutée créée par l'entreprise qui servira à payer les différentes charges de l'entreprise et à dégager ou non du bénéfice. Si il n'y a pas de changements majeurs concernant l'outil de travail (augmentation des plages horaires d'ouverture, travaux...) on compte généralement une augmentation de ventes légèrement inférieure à la moyenne nationale (environ 3 % par année). Pour l'évolution de la marge, on prévoit normalement une diminution progressive de 0,2 % par an (sauf en cas d'un évènement majeur touchant la profession : modification de la remise commerciale, arrivée des gros conditionnements sur le marché...).

Effectivement, il est à noter que ces dernières années et dans le futur, plusieurs mesures ont eu et vont avoir un impact sur les évolutions du chiffre d'affaires et de la marge. Il s'agit entre autres de la sortie de la réserve hospitalière, de la baisse des remises répartiteurs, de l'essor des génériques, de l'apparition des grands conditionnements allié à la rémunération encadrée des pharmaciens (marge dégressive lissée), des différentes vagues de TFR...

Parmi les autres paramètres du compte de résultat, certains, varient assez peu entre deux types de dossiers différents (augmentation des impôts et taxes...) car leur changement est lié à l'inflation annuelle.

D'autres paramètres, par contre, peuvent subir une modification brutale (variation de la masse salariale lors d'un mouvement de personnel par exemple, hausse du loyer si le vendeur garde la propriété des murs, conservation d'un apprenti comme préparateur)

3) L'excédent brut d'exploitation (EBE)

En se basant sur le compte de résultat, et en y impactant les hypothèses d'évolution tout au long des six exercices suivants, nous arrivons à calculer l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) théorique de l'officine.

L'EBE se détermine à partir de la valeur ajoutée, de laquelle sont déduites les charges de personnel, les impôts et taxes [17]. C'est un indicateur qui donne une vision objective de

l'entreprise et permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante. C'est donc ce solde généré par l'activité de l'officine qui va permettre de calculer, en lui déduisant les amortissements et les charges financières produites par les emprunts, le résultat net de l'exercice. Ce résultat net est la base du calcul des cotisations TNS dues par le ou les pharmaciens exploitants.

4) L'étude de la fiscalité et du disponible financier

La finalité d'un plan de financement est de savoir si un projet est viable ou non pour son entrepreneur (et donc si le risque encouru par le banquier n'est pas trop grand). C'est pourquoi, en fonction du résultat net, de la forme juridique et du régime fiscal de l'entreprise choisie et de la situation personnelle du pharmacien (nombre de parts fiscales), nous pouvons, après avoir tenu compte de la fiscalité qui découle de ces multiples paramètres, faire le calcul du disponible financier.

Il faut alors mettre en regard et comparer ce disponible financier calculé, qui tient compte de la situation fiscale, sociale et familiale de l'entrepreneur, avec les différents éléments de son projet personnel. Les ressources générées par l'officine sont-elles suffisantes et permettent-elles de subvenir à l'ensemble des charges familiales (train de vie, habitation, transport, vacances...)? C'est à ce stade que l'on analyse si la structure du plan de financement est cohérente par rapport au projet.

Ce sont toutes ces données qui vont peser dans l'évaluation du risque par les banquiers et donc dans la réussite du projet.

C) L'appréciation du risque par le banquier

Avant de prêter une certaine somme d'argent le banquier va toujours chercher à s'entourer du maximum de sécurité. En s'appuyant sur le plan de financement et en se posant les questions de savoir à qui il prête, ce qu'il finance, comment il sera remboursé et quelles sont les garanties qu'il aura en cas de coup dur, il minimisera les risques.

C'est pourquoi le futur titulaire doit préparer au maximum l'entretien de négociation qu'il va avoir avec son banquier (cf. dossier bancaire). Le montage d'un dossier regroupant tous les renseignements que peut demander le partenaire financier semble une occasion parfaite pour lui prouver le sérieux et l'implication du futur entrepreneur.

1) Le risque dirigeant

Le banquier va chercher à identifier la situation familiale du titulaire. C'est pourquoi il va vouloir connaître l'état du patrimoine professionnel et privé. Il va donc généralement demander un relevé des actifs immobiliers, financiers (valeurs mobilières, assurance-vie) et divers (terres agricoles...) de l'entrepreneur. Le banquier va également chercher à savoir quel est le niveau d'endettement, les revenus (loyers encaissés, dividendes...) et les charges (loyers, crédits, pensions alimentaires) que connaît le futur titulaire. Il aime également être au courant de la situation du conjoint.

Outre cet aspect financier, le banquier va essayer de jauger, lors de l'entretien, au travers notamment du parcours professionnel, les compétences, les aptitudes à la vente, au management et à la négociation... de l'entrepreneur.

2) Le risque commercial

Le banquier va se poser les mêmes questions que le futur titulaire en ce qui concerne l'officine. C'est ici que le rôle d'une étude préalable sérieuse est important.

Il va vouloir des renseignements concernant l'officine surtout sur :

- la localisation (typologie de l'officine, population, passage, possibilité de stationnement, concurrence, achalandage...)
- l'environnement (commerces, marché, environnement médical, établissements administratifs et scolaires, bureaux...)
- la description de l'outil de travail (surface de vente, surface de stockage, vitrine, signalisation, état des agencements, mode de stockage, rénovations et extensions à prévoir)

3) Le risque financier

C'est sur ce point que le banquier va probablement le plus insister. Il va particulièrement s'intéresser à l'activité de l'officine (chiffre d'affaires TTC des 24 derniers mois, taux moyen de TVA, panier moyen, horaires d'ouverture..) pour valider les hypothèses d'évolution proposées dans le plan de financement présenté au cours des négociations.

Il va reconstituer la marge brute prévisionnelle en étudiant la répartition par compartiments de vente, la politique de prix et les avantages commerciaux.

La rentabilité de l'officine est également au cœur du risque financier. En suivant le loyer, les frais de personnel, la productivité et les autres frais généraux, le banquier va valider l'EBE (hors cotisation sociale du titulaire) calculé d'après les hypothèses d'évolution.

Finalement, après avoir impacté les charges de remboursement, les cotisations sociales du titulaire et avoir tenu compte des autres revenus et charges, des impôts et du train de vie du ménage, le banquier aura calculé le revenu net disponible de l'entrepreneur. Celui-ci lui permettra d'apprécier le seuil de solvabilité du futur titulaire.

4) Les garanties et les particularités du prêt

Lorsqu'un banquier accorde un crédit, il va toujours chercher à s'entourer d'un maximum de garanties. Il y a les garanties d'usage :

- le nantissement du fonds de commerce,
- les cautions solidaires et indivisibles (cf. le régime matrimonial),
- le nantissement de parts sociales,
- la délégation d'un contrat d'assurance-vie dans le cas d'un crédit in-fine (cf. les prêts bancaires).

Mais il demande aussi parfois d'autres garanties supplémentaires :

- des hypothèques,
- un nantissement de valeurs mobilières,
- des cautions réelles.

Il est conseillé de n'accepter que des garanties cohérentes par rapport au prêt. En effet, le nantissement est une garantie qui est importante sur un fonds de commerce de pharmacie et la plupart du temps, qui doit être suffisante. Si la valeur empruntée est supérieure à la valeur du fonds de commerce, la banque demandera probablement une garantie de type caution (conjoint parents, sociétés de caution mutuelles...). La caution est un acte grave qu'il faut limiter en valeur (différence entre nantissement et somme empruntée) et en durée (4 à 5 ans maximum car entre temps la somme remboursée du capital et le nantissement seront suffisants à garantir le banquier surtout si l'officine a progressé).

Il faut également bien lire le contrat de prêt et vérifier les pénalités prévues en cas de remboursement anticipé. Dans la mesure du possible, il faut faire annuler cette clause de pénalité à la signature du prêt. Bien sûr, la banque n'a aucune obligation mais ceci peut entrer dans la négociation commerciale. Le remboursement anticipé peut être consécutif à un choix personnel (renégociation d'un prêt avec une autre banque) ou en cas de vente de l'officine. En cas de refus de la banque, il faut demander que cette pénalité ne soit pas applicable en cas de vente de l'officine.

La banque va vouloir que le prêt principal soit couvert par une assurance qui va lui garantir son remboursement en cas de décès ou d'invalidité permanente du pharmacien. Généralement, la banque propose son assurance mais il est possible et conseillé de prendre une autre assurance car elle est généralement beaucoup plus compétitive (imposition moindre en cas de décès).

Il faut également négocier les frais de gestion (pourcentage du montant de chaque règlement par carte bancaire avec un minimum), la facilité de caisse (découvert bancaire autorisé à confirmer par écrit car il pourra être alors supprimé brutalement) et les conditions de date de valeur pour cartes bancaires, chèques et espèces. En effet, ce n'est pas parce que le titulaire dépose un chèque à la banque que le compte est crédité immédiatement et ceci peut avoir une influence importante sur la trésorerie (attention à la différence entre chèques dits « sur place » et « hors place » car il y a un délai entre les dates de valeur).

D) Les choses à prendre en compte au moment de l'achat

Il existe pour le pharmacien toute une batterie de moyens faciles à mettre en œuvre pour optimiser la fiscalité officinale [10]. Il est toutefois nécessaire de connaître quelques rudiments de fiscalité, d'avoir le sens de l'anticipation mais il est surtout très important de savoir communiquer avec son expert-comptable ou de s'entourer de personnes compétentes. Il existe également certaines choses à savoir au moment de l'installation mais peuvent être modifiées en cours d'exercice (régime matrimonial, assurance).

1) L'adhésion à un Centre de Gestion Agréé (CGA)

Les CGA ont tout d'abord une mission d'assistance auprès de leurs adhérents en matière de gestion par la fourniture d'un dossier de gestion (chaque année) caractérisant la situation économique et financière de l'entreprise. Cette mission d'assistance se double d'une mission de prévention et de surveillance.

Les adhérents CGA doivent s'engager à faire viser leurs déclarations de résultats par un expert-comptable ou un comptable agréé. Ils doivent communiquer au CGA un nombre de documents comptables, qui sont mis à la disposition permanente de l'inspecteur des impôts en

charge du centre de gestion [1]. Les pharmaciens peuvent adhérer aux centres de leur choix s'ils exercent une activité qui relève de la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC), mais l'adhésion doit être effective dans les trois premiers mois de l'exercice.

Sauf pour les entreprises soumises à l'IS, l'adhésion (en moyenne 200 €) à un centre de gestion agréé donne droit, à un abattement de 20 % sur le bénéfice imposable dans la limite de 117 900 € (soit une réduction maximale de 23 580 €). Autre avantage, la déduction du salaire versé au conjoint (jusqu'à 2 600 € ou 36 fois la base mensuelle du SMIC si vous êtes marié sous le régime de la communauté) [35]. Du fait que la comptabilité de l'officine est certifiée sincère et visée par un expert-comptable, les adhérents des CGA sont moins exposés aux contrôles fiscaux.

2) La date de clôture de l'exercice

Pour le premier exercice social, le 31 décembre est le plus souvent la date la mieux adaptée. La modification de la date d'arrêt de l'exercice comptable, qui revient à raccourcir un peu sa durée quelques années plus tard, peut être un moyen intéressant de diminuer « temporairement » la pression fiscale [51].

En pratique, elle pourra être avancée de trois mois du 31 décembre au 30 septembre par exemple. Toutefois, cette opération ne pourra être renouvelée indéfiniment. En effet, le choix de la première date de clôture conditionne celles des années suivantes. Avec une date de clôture proche du 1^{er} janvier, la possibilité de réduire la durée de l'exercice est quasiment nulle.

Le futur installé a donc tout intérêt à reprendre l'officine le plus tard possible dans l'année civile (cf. les solutions à envisager en cours d'exploitation).

3) La ventilation du prix de l'officine

Le prix d'une officine se décompose en éléments incorporels non amortissables et éléments corporels amortissables (déductibles de l'assiette imposable) sur la durée de vie résiduelle estimée lors de l'achat de la pharmacie. Par conséquent, plus le montant des éléments amortissables est élevé, plus l'acquéreur dégage une marge de déduction fiscale supplémentaire, mais plus le vendeur supporte une imposition de plus-value à court terme (imposée comme un bénéfice) plus importante.

Face à la divergence d'intérêt entre l'acquéreur et le vendeur, les us et coutumes consistent à retenir la valeur résiduelle des éléments corporels qui figure au bilan de clôture (valeur d'acquisition moins l'amortissement pratiqué).

Exemple : Une officine dont le prix de vente est fixé (négocié) à 830 000 €, dont 30 000 € en éléments corporels, permettra à l'acquéreur de déduire 30 000 € de façon étalée dans le temps, sur cinq à dix ans suivant la nature des immobilisations. Pour éviter tout problème, la ventilation du prix doit être décidée avant le premier acte signé entre les parties [31].

4) La Société Civile Immobilière (S.C.I)

La SCI est une société civile (à deux associés minimum) dont l'objet est immobilier et porte plus particulièrement sur l'acquisition ou la gestion d'un ou plusieurs immeubles (et la répartition des revenus entre les associés). La SCI est souvent créée simultanément à une société commerciale afin de séparer l'immobilier de l'exploitation. Le but de cette séparation est double. En effet, en cas de difficultés financières pour l'officine, le patrimoine immobilier est protégé. De plus, l'officine qui paie des loyers à la SCI, les passera en charges et diminuera d'autant la base de son imposition.

En cas de liquidation judiciaire, un risque existe. Les créanciers étendent leur procédure à la SCI. C'est pourquoi, tout au long de l'exercice officinal, il faudra veiller à ce qu'il n'y ait pas fictivité ou confusion de patrimoine entre l'officine et la SCI. Pour cela, il faudra assurer à la SCI un fonctionnement régulier (assemblée annuelle approuvant les

comptes, tenue d'une comptabilité, obligations fiscales déclaratives...) et éviter tout mouvement de fonds anormaux entre les deux sociétés [34].

La procédure est, certes, plus lourde au niveau comptabilité, mais le montage en SCI permet de vendre son commerce sans pour autant vendre les murs (genèse de compléments de revenus) et permet également une transmission facilitée à ses enfants.

La décision de monter une SCI devra être prise dans une optique à long terme et les simulations financières devront prendre en compte le poids de la fiscalité personnelle, le niveau d'endettement professionnel pour l'acquisition de l'officine, le risque financier, l'endettement privé... [3]

5) Le régime matrimonial du titulaire

Le régime matrimonial est un ensemble de règles juridiques qui gouvernent les rapports financiers entre les époux et déterminent le régime des biens (meubles, immeubles, fonds de commerce, parts de sociétés, etc.). Le régime matrimonial fixe aussi les règles relatives à la répartition des dettes entre les époux. Qui paie quoi ? L'un des époux doit-il payer les dettes de l'autre ? Les possibilités de choix sont nombreuses.

A défaut de contrat, si les futurs époux ne font pas de démarche particulière, ils seront soumis au régime de la communauté de biens réduite aux acquêts. Même s'il est possible de changer de régime matrimonial au cours du mariage, les futurs époux doivent réfléchir sur le choix de leur régime matrimonial et l'opportunité d'établir un contrat de mariage [27]. Sous le régime de la communauté de biens réduite aux acquêts, tous les biens dont les époux avaient la propriété avant la célébration de l'union leur demeurent propres, c'est-à-dire que chacun d'eux en conserve la propriété et la jouissance. De la même façon, les biens reçus à titre gratuit en cours d'union par chacun des époux, par voie de donation ou de succession, leur demeurent propres. Ils ne seront donc pas partagés au moment de la dissolution de l'union, notamment en cas de divorce.

En outre, tous les biens acquis à titre onéreux ou créés en cours d'union sont réputés être des acquêts, c'est-à-dire des biens communs à moins que l'on ne prouve qu'ils sont

propres à l'un des époux. Par exemple le fonds de commerce créé en cours d'union par un époux est un acquêt qui donnera lieu à partage s'il y a divorce. Les biens communs sont gérés en principe concurremment par les deux époux en cours d'union : aussi bien le mari que la femme peut administrer les biens communs. Toutefois, les actes portant sur les actifs significatifs de la communauté que sont, par exemple, la vente d'immeuble ou de fonds de commerce commun, nécessitent le consentement des deux époux.

Lorsqu'un époux exerce une activité entraînant une responsabilité indéfinie sur l'ensemble de son patrimoine, il engage la communauté à chaque fois qu'il contracte une dette. Le régime de la communauté légale est un régime pour le meilleur puisqu'il y a partage des biens communs à la dissolution de l'union, mais aussi pour le pire, puisqu'il y a partage des dettes.

Sous le régime de la séparation, il n'existe pas de biens communs, chaque époux conserve, en qualité de biens personnels, tous ceux qu'il acquiert en cours d'union. Les risques qu'un époux prend dans l'exercice de sa profession lui sont personnels. Il n'engage en principe que ses biens personnels par les dettes qu'il contracte, sous réserve, que le conjoint ne se porte pas caution des dettes de son époux.

Il semble que ce régime matrimonial soit le plus adapté pour le pharmacien repreneur. En particulier dans le cas où le pharmacien exploite une officine à titre individuel (unicité et indivisibilité du patrimoine), dans le cas d'une SNC (responsabilité indéfinie et solidaire des dettes de la société) et dans l'exploitation d'une officine sous la forme d'une société à responsabilité limitée (cas des cautions personnelles des associés si le capital social est insuffisant comme gage des créanciers). En effet, dans ces cas, en l'absence de contrat établi devant notaire préalablement au mariage, c'est le régime légal de la communauté de biens réduite aux acquêts qui s'appliquera. Le conjoint non pharmacien pourra voir une partie de son patrimoine menacée en cas de difficultés d'exploitation de l'officine.

Il existe également d'autres formes de régime matrimonial mais qui restent beaucoup plus rares. Il s'agit de la participation aux acquêts et de la communauté universelle. Il reste

également possible de modifier son régime matrimonial, mais ceci ne peut intervenir que sur une démarche commune des époux et sous les conditions suivantes :

- respecter un délai de deux ans à compter de la date du mariage ou date du jugement ayant homologué le précédent changement de régime matrimonial ;
- respecter l'intérêt de la famille. Le juge procède à une appréciation d'ensemble en fonction de tous les éléments en présence (intérêts des époux, intérêts des enfants, intérêt fiscal...). Dans certains cas, si l'entreprise connaît des difficultés, le juge pourra refuser le changement de régime s'il considère qu'il a pour but de faire échapper les biens aux poursuites des créanciers.

Le régime matrimonial peut être modifié uniquement :

- par acte notarié (ce qui implique l'intervention d'un notaire),
- lui-même homologué par le Tribunal de Grande Instance du domicile des époux. Le changement fait l'objet d'une mention sur l'acte de mariage et sur le contrat de mariage modifié.

Entre les époux, le changement prend effet à dater du jugement et entraîne la substitution du nouveau régime à l'ancien et la dissolution et partage de la communauté si l'ancien régime était communautaire. A l'égard des tiers, le changement de régime prend effet trois mois après avoir été mentionné sur l'acte de mariage.

6) La protection de l'outil de travail : choix d'une assurance

La pharmacie constitue un élément important du patrimoine d'un pharmacien d'officine car c'est son exploitation qui lui procure des revenus pendant son exercice professionnel et c'est sa cession qui lui apportera des ressources pour compléter sa retraite professionnelle. La capacité de la pharmacie à générer des revenus récurrents et sa valeur patrimoniale doivent donc être assurée contre toute forme d'évènement ou d'agression extérieure susceptible de les altérer, de les amoindrir, voire de les annihiler définitivement. Le pharmacien doit également s'assurer pour lui-même et pour toutes les personnes dont il

s'adjoint le concours pour exploiter car le monopole pharmaceutique s'accompagne d'une responsabilité professionnelle.

Les garanties qui doivent être présentes dans le contrat pour assurer une pharmacie se divisent en quatre parties :

- les garanties dont l'objet est de couvrir les conséquences de la responsabilité professionnelle du pharmacien et de ses collaborateurs.

- les garanties dont l'objet est d'aider le pharmacien à solutionner les litiges de toute nature auxquels il peut être confronté en tant que chef d'entreprise.

- les garanties dont l'objet est d'indemniser les dommages qui peuvent atteindre la pharmacie (contenant et contenu) à la suite d'un évènement aléatoire, imprévu.

- les garanties dont l'objet est de prendre en charge les conséquences financières (perte d'exploitation, perte de valeur vénale) liées à une interruption partielle ou totale, temporaire ou définitive de la pharmacie.

Pour effectuer ses choix, il existe des écueils à éviter et des informations à recueillir sur des points essentiels. Il faut notamment éviter de focaliser son attention sur les garanties des petits risques. Il faut certes s'y intéresser (ex : dysfonctionnement d'une porte automatique...) mais là n'est pas l'essentiel. Car la survenance d'un tel sinistre ne remet pas en cause durablement l'activité de l'officine et encore moins sa pérennité. Ce sont particulièrement les garanties proposées pour prendre en charge les sinistres d'importance majeure qu'il convient d'apprécier : l'indemnisation des victimes suite à une erreur de délivrance (dommages corporels graves), reconstruction et réaménagement des locaux professionnels, reconstitution du stock et de l'équipement de la pharmacie à la suite d'un sinistre majeur... En effet, les enjeux financiers sont très différents, même si la probabilité de survenue de ce type d'évènement est plus rare que dans le cas d'un « petit risque ».

Le prix d'une assurance ne doit pas être, non plus, le seul ou le critère majeur de choix. En effet, le prix d'une assurance englobe plusieurs facteurs : la nature et le montant des garanties, les modalités de prise en charge et de règlement des sinistres, l'engagement de l'assureur à diminuer le montant de la cotisation en absence de sinistre, la pérennité du contrat proposé... Il faut se poser la question de savoir si l'offre de l'assureur comportant la cotisation la plus faible est adaptée pour garantir suffisamment la responsabilité

professionnelle, les locaux d'exploitation et les pertes financières éventuelles consécutives à un sinistre.

Il existe également le réflexe naturel de faire confiance, en priorité, à l'assureur de ses connaissances, pour lui confier ses assurances professionnelles. Il faut faire attention car les contrats d'assurance qu'il propose sont généralement des contrats de masse qui ne sont que peu adaptés à la particularité d'une officine. Ceci vaut particulièrement pour l'assurance de la responsabilité professionnelle qui est un domaine complexe et en constante évolution.

Il faudra donc recueillir le maximum d'informations concernant le montant de différentes garanties ainsi que leur évolution dans le temps. Il est judicieux de choisir une assurance où les garanties liées aux risques importants (responsabilité professionnelle, dommages susceptibles de détruire le contenant et le contenu des locaux professionnels et consécutivement de perturber l'exploitation de la pharmacie) ne doivent pas être limitées dans leur montant.

L'assureur peut être incité à faire usage de son droit de résilier le contrat s'il a été conduit à apporter sa garantie pour des sinistres qui selon son analyse ont eu une fréquence ou un montant moyen qu'il juge trop élevé. En pareil cas le pharmacien pourra éprouver des difficultés pour qu'un nouvel assureur accepte d'assurer sa pharmacie. En effet, il devra impérativement lui fournir l'historique des sinistres indemnisés par le précédent assureur ce qui constituera un obstacle car la cotisation d'assurance qui lui sera proposée par le nouvel assureur tiendra compte de ce passé « coûteux ». Il convient donc pour le pharmacien de privilégier l'assureur qui s'engage à ne pas faire usage de son droit de résiliation en présence d'une fréquence élevée de sinistres malgré les moyens de protection et de prévention mis en œuvre pour essayer de les minimiser.

Chapitre 6 : Les formalités liées à l'achat

A) La promesse de vente

Par la promesse de vente ou d'achat, l'acquéreur et le vendeur vont figer une situation à laquelle ils sont parvenus dans la négociation.

Les conventions préalables à la vente ou contrats préliminaires sont rédigés de telle manière que les parties pourront se retirer avec plus ou moins de dommages financiers ou au contraire, se trouveront pris dans un processus qui ne pourra déboucher que sur la signature de l'acte définitif. Au niveau de la forme, la promesse de vente peut être authentique (signé devant le notaire) ou sous seing privé (rédaction par un intermédiaire).

Il s'agit donc de l'acte le plus important car c'est de sa clarté et de sa précision que dépend le bon déroulement de la vente. La rédaction des conditions suspensives est primordiale dans le cadre de la promesse de vente que signeront les parties car elles permettent de se prémunir contre les imprévus pouvant remettre en cause la vente ou l'achat du fonds de commerce.

Pour l'acquéreur, les conditions suspensives apportent les garanties que la vente se fera dans les conditions souhaitées (conditions de financement, conditions liées à l'urbanisme, conditions liées au bailleur). Pour le vendeur, elles constituent un obstacle car si les conditions suspensives ne se réalisent pas, la vente ne pourra pas s'effectuer et aucune indemnité d'immobilisation ne sera versée.

Il existe deux types de compromis :

- La promesse unilatérale : la promesse est formulée par le vendeur et l'acquéreur en prend acte sans s'engager à l'acquiescer. L'acquéreur verse une indemnité d'immobilisation qui sera acquise au vendeur s'il ne donne pas suite. Cet acte est nul s'il n'est pas enregistré dans les 10 jours.

- La promesse bilatérale : il s'agit d'un engagement réciproque sur l'achat ou la vente de l'officine ou le versement d'une certaine somme. Cet acte conserve sa valeur en

l'absence d'enregistrement. Il constate le versement par le candidat acquéreur soit d'une indemnité d'immobilisation, soit d'un dédit d'environ 10 % du prix de vente.

B) Le dossier bancaire

Lorsque le futur repreneur se présente auprès d'un banquier en vue d'obtenir un prêt, il est nécessaire qu'il ait prévu un dossier bancaire comprenant divers documents :

- Le plan de financement sur plusieurs exercices
- son CV et son projet professionnel (1 ou 2 pages)
- les 3 derniers bilans certifiés par l'expert-comptable
- l'attestation de CA mensuel HT des 24 derniers mois
- des copies du compromis de vente (une attestation est insuffisante)
- l'état du bail commercial des locaux
- la déclaration annuelle des salaires du foyer
- l'état des leasings
- les échéanciers d'emprunts s'il en existe déjà.
- une analyse structurelle : description de la pharmacie et de l'emplacement, étude de marché et de la concurrence, atouts commerciaux et techniques..., et un plan opérationnel définissant la stratégie et les moyens à mettre en œuvre (commerciaux, matériels et humains...). L'avis d'un expert est toujours apprécié.

Outre ces documents, il est également recommandé au futur titulaire de préparer un argumentaire solide notamment concernant son projet professionnel. Celui-ci servira à prouver au banquier qu'il a réalisé une étude préalable sérieuse et que ce dernier court des risques minimales.

C) La déclaration d'exploitation

La principale démarche administrative en cas d'acquisition d'une officine résulte de l'article L. 5125-16 alinéa 1 du Code de la santé publique qui prévoit que : *"Tout pharmacien se proposant d'exploiter une officine doit en faire la déclaration préalable à la préfecture où elle est enregistrée"*.

Il ressort de ce texte qu'un pharmacien ne peut en aucun cas être propriétaire d'une officine, individuellement, indivisément ou en qualité d'associé d'une société propriétaire du fonds, sans avoir obtenu l'enregistrement, par le préfet du département, de sa déclaration préalable d'exploitation.

L'enregistrement de la déclaration d'exploitation résulte soit d'un arrêté préfectoral portant enregistrement de la déclaration, soit du silence gardé par le préfet pendant une période de deux mois qui court à compter du jour du dépôt de la déclaration à la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS), assortie des pièces justificatives. Si aucune décision n'est intervenue dans le délai de deux mois à compter du dépôt de la déclaration, l'enregistrement de celle-ci est de droit à l'expiration dudit délai. La déclaration doit ainsi être faite, en tout état de cause, deux mois au moins avant la prise de possession envisagée.

L'auteur de la déclaration préalable d'exploitation doit également remplir des conditions de diplôme, de nationalité et d'inscription au tableau de l'Ordre (cf. inscription à l'Ordre section A).

Si l'une ou plusieurs de ces conditions font défaut, le préfet du département, après avis du Conseil régional de l'Ordre des pharmaciens et sur la proposition du directeur régional des affaires sanitaires et sociales, doit refuser l'enregistrement par une décision motivée.

Dès l'obtention de l'enregistrement de la déclaration, deux formalités doivent être effectuées :

- D'une part, les diplômes, certificats ou titres doivent être enregistrés sans frais à la préfecture. La formalité de l'enregistrement du diplôme doit être faite immédiatement à

compter de l'enregistrement de la déclaration d'exploitation. Les titulaires ne peuvent plus exercer aucune autre activité pharmaceutique (notamment dans une autre officine).

- Enfin, dans la mesure où le cédant cesse son activité, il doit demander au Conseil régional de l'Ordre de procéder à sa radiation du Tableau de l'Ordre.

D) L'inscription à l'ordre (section A)

- Article L. 4221-1

L'article L. 5125-16 du Code de la santé publique prévoit que :

"Doivent être jointes à cette déclaration préalable les justifications propres à établir que son auteur remplit les conditions exigées par les articles L. 4221-1 et L. 5125-17."

L'article L. 4221-1 du Code de la santé publique pose les conditions à remplir pour exercer légalement la profession de pharmacien :

- en termes de diplôme,
- en termes de nationalité,
- en termes d'inscription au Tableau de l'Ordre.

En vue d'exercer en qualité de titulaire, le pharmacien procédant à sa déclaration préalable d'exploitation doit simultanément demander son inscription au Tableau A tenu par le Conseil régional de l'Ordre.

En pratique, le pharmacien acquéreur prépare trois dossiers identiques :

- l'un adressé par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au président du Conseil régional de l'Ordre (en vue de l'inscription au Tableau),
- les deux autres destinés à la Direction des affaires sanitaires et sociales (en vue de la déclaration d'exploitation).

Pour les pharmaciens de nationalité française les pièces à fournir sont les suivantes :

- Un extrait d'acte de naissance ou une fiche d'état civil datant de moins de trois mois (une simple copie recto-verso de la carte nationale d'identité devrait suffire),
- une attestation de nationalité délivrée par une autorité compétente c'est-à-dire le juge d'instance (une simple copie recto-verso de la carte nationale d'identité devrait également suffire),
- une copie certifiée conforme (par la mairie ou le commissariat de police) du diplôme recto-verso,
- un extrait de casier judiciaire (bulletin n° 3) datant de moins de trois mois,
- une déclaration sur l'honneur du demandeur certifiant qu'à sa connaissance aucune instance pouvant donner lieu à condamnation ou sanction susceptible d'avoir des conséquences sur l'inscription au Tableau n'est en cours à son encontre,
- une copie de la demande de radiation de l'inscription adressée à l'autorité auprès de laquelle le demandeur est actuellement inscrit ou, selon le cas, soit un certificat de radiation, soit une déclaration sur l'honneur du demandeur certifiant qu'il n'a jamais été inscrit ou enregistré.
- lorsqu'elle vise à l'inscription d'une société d'exercice libéral, le dossier devra également comporter la copie des statuts de la société et de son règlement intérieur, la liste des associés, mentionnant, pour chacun d'eux, sa qualité de professionnel en exercice ou la catégorie de personnes au titre de laquelle il est associé et de l'indication de la répartition du capital entre les associés [31].

De plus, l'article L. 5125-9 du Code de la santé publique prévoit que *"pour être titulaire d'une officine de pharmacie ouverte au public, accéder à la gérance d'une pharmacie après décès, ou d'une pharmacie mutualiste ou de secours minière, le pharmacien doit justifier de l'exercice pendant au moins six mois d'une expérience complémentaire en tant que pharmacien assistant ou en tant que remplaçant dans une officine de pharmacie s'il n'a pas effectué le stage de fin d'études de six mois dans une officine de pharmacie ou une pharmacie à usage intérieur d'un établissement de santé."*

- Article L. 5125-17

L'article L. 5125-17 dispose que *"le pharmacien doit être propriétaire de l'officine dont il est titulaire"*.

- Le dossier doit donc comporter les pièces suivantes :

- la copie de la licence,
- la copie de toute pièce justifiant de la libre disposition des locaux destinés à l'implantation de l'officine (bail commercial ou acte de vente),
- la copie de l'acte de cession de tout ou partie de l'officine sous condition suspensive de l'enregistrement de la déclaration prévue à l'article L.5125-16.

Concernant l'acte de cession, il convient de rappeler que la condition suspensive relative à l'enregistrement de la déclaration est impérative ; en effet, l'entrée en jouissance du fonds de commerce ou des titres de la société intervient nécessairement au jour de l'enregistrement de la déclaration par le Préfet (ou à la date de prise d'effet prévue par cet arrêté).

E) Autres formalités

Il existe également d'autres formalités que le futur titulaire ne doit pas oublier si il veut pouvoir exercer correctement. Il s'agit :

- des publicités légales,
- de l'inscription sécurité sociale,
- de l'inventaire de cession par un inventariste agréé,
- de l'acte de vente définitif (suite à la réalisation des conditions suspensives).

Seconde partie : Les choix pendant l'exercice pharmaceutique

Chapitre 1 : La gestion comptable de l'officine

A) Comptabilité et instruments de gestion

La comptabilité recèle différents outils qui peuvent permettre et orienter les futures décisions du repreneur. En s'appuyant sur ces outils, le titulaire pourra piloter son officine et anticiper les éventuels problèmes rencontrés.

1) Le bilan

Le bilan est une photographie à un instant donné du patrimoine de l'officine. On y trouve tout ce qu'elle possède (à l'actif) et tout ce qu'elle doit (au passif).

A l'actif du bilan, on classe tous les biens détenus par l'officine et donc tous les emplois de capitaux. On peut séparer l'actif en deux catégories :

- l'actif immobilisé qui regroupe les biens durables ou les emplois permanents (stables qui ne génèrent pas de flux réguliers) qui permettent l'exploitation de l'officine. Ces emplois permanents peuvent aussi s'analyser en immobilisations incorporelles, corporelles ou financières,

- l'actif circulant ou emplois temporaires comprend des valeurs plus proches de leur réalisation (stocks, créances clients ou autres créances) ou réellement disponibles (disponibilités en banque ou en caisse). Cet actif circulant connaît des flux continus au cours de l'exercice annuel.

Au passif du bilan, on classe toutes les ressources en capitaux utilisées pour financer les emplois. On peut séparer le passif en deux catégories :

- le passif permanent ou ressources permanentes qui comporte les capitaux propres (capital, résultat de l'exercice) ainsi que les dettes à long terme (emprunts à long terme et comptes courants d'associés).

- le passif circulant ou ressources temporaires qui comprend les dettes à court terme (dettes envers les fournisseurs, le personnel, l'Etat...)

Le bilan peut être simplifié en ces cinq « grandes masses », ce qui va permettre de calculer deux valeurs fondamentales : le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

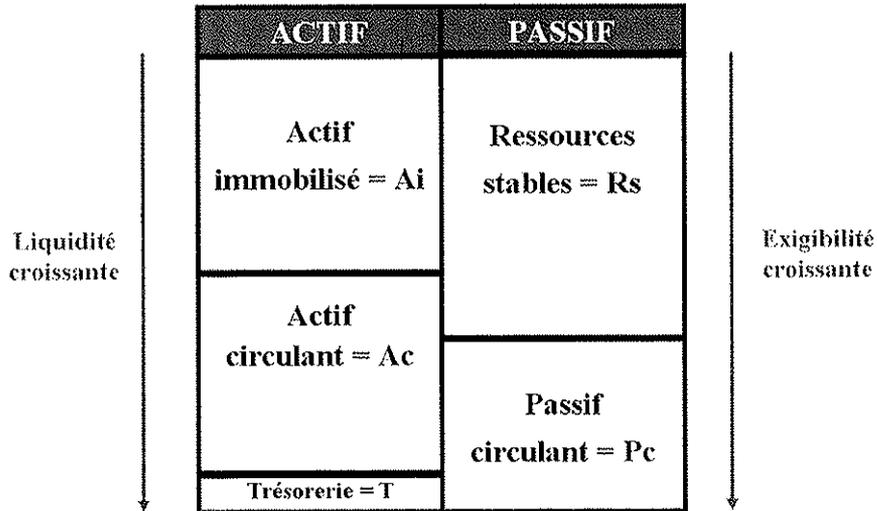
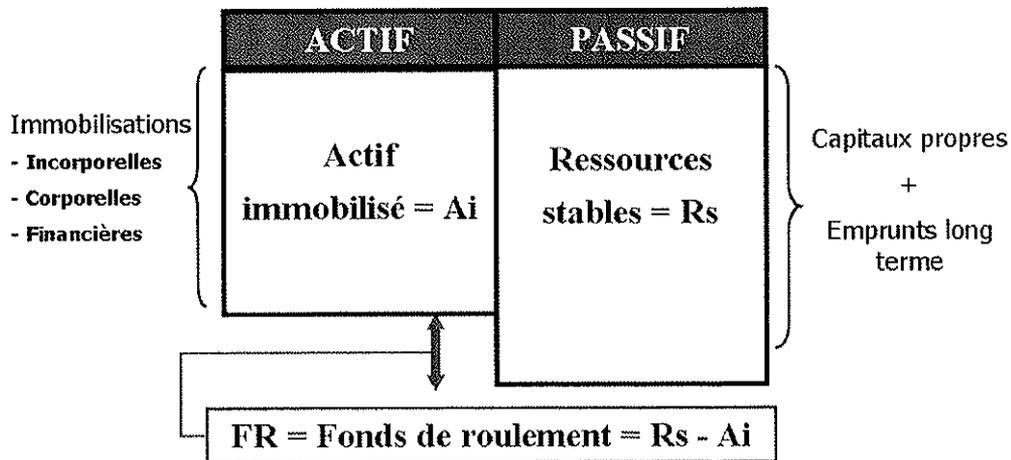


Schéma simplifié d'un bilan
(Source : Alliance-Santé)

Le fonds de roulement correspond à l'excédent de capitaux permanents qui finance les actifs immobilisés.



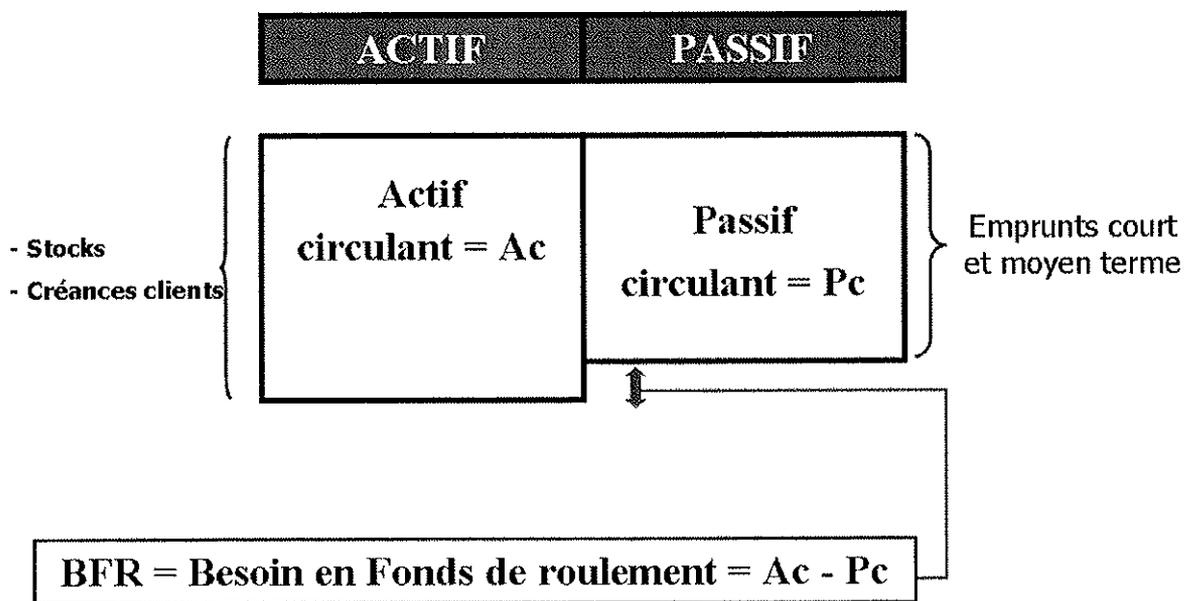
Schématisation du fonds de roulement
(Source : Alliance-Santé)

Un FRNG positif traduit une trésorerie correcte, qui permet de faire face aux échéances. Cela signifie aussi que l'officine finance une partie de ses besoins d'exploitation avec des capitaux permanents : elle dispose ainsi d'une marge de sécurité.

Un FRNG négatif laisse augurer des échéances difficiles et montre que la pharmacie finance des besoins permanents avec des ressources à court terme. Ce qui se traduit souvent par des découverts bancaires.

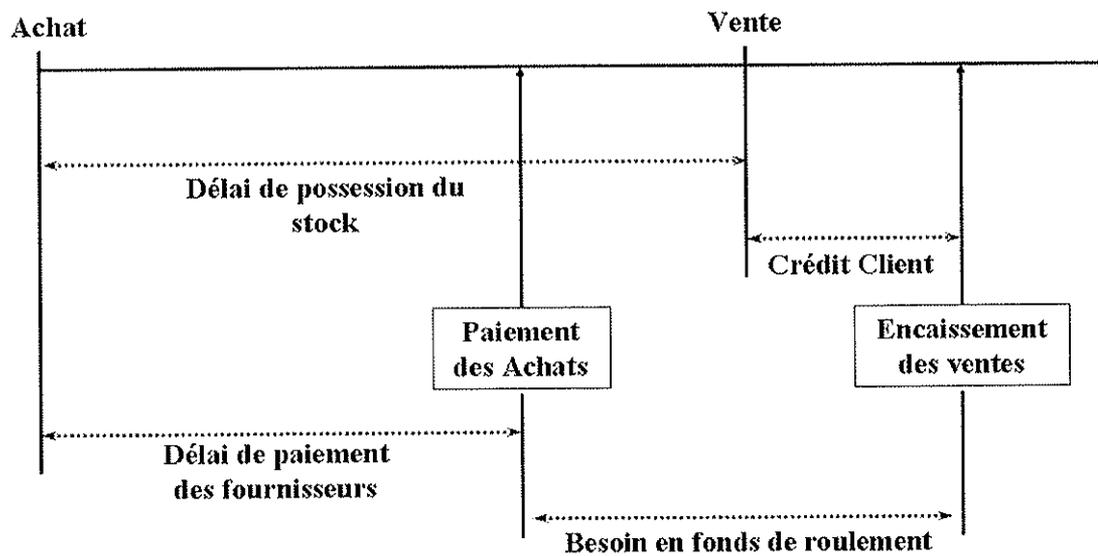
Le BFR est lié au cycle d'exploitation de l'officine et constitue la part d'actif circulant qui n'est pas financé par le passif circulant. Pour assurer, le fonctionnement de son officine, le pharmacien doit jongler avec les décalages qui apparaissent :

- entre les achats et les ventes qui entraîne la constitution des stocks,
- entre les ventes et les encaissements qui donnent naissance à des créances,
- entre les charges et leurs paiements qui donnent naissance à des dettes envers les fournisseurs (mais qui atténuent les deux précédents décalages).



Schématisme du Besoin en Fonds de Roulement
(Source : Alliance-Santé)

Le BFR représente en fait le volume de capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation de l'officine et donc son fonctionnement.



Cycle d'exploitation de l'officine
(Source : Alliance-Santé)

Une diminution du BFR signe une bonne maîtrise du cycle d'exploitation par le titulaire, une augmentation l'inverse. L'explication d'une variation sera mise en lumière par comparaison avec l'évolution des ratios concernant la rotation des stocks, les crédits fournisseurs et les crédits clients. Elle pourra permettre de prendre des décisions pour améliorer la trésorerie. Des mouvements sur les postes fournisseurs, stock et clients peuvent influencer considérablement les besoins ou les ressources de trésorerie de l'exploitation courante.

La trésorerie de l'officine est la résultante des deux éléments que sont le FRNG et le BFR. On a donc : Trésorerie = FRNG- BFR

2) Les ratios de l'officine

A l'aide du bilan et du compte de résultat, on calcule plusieurs ratios qui servent généralement d'indicateurs sur la bonne gestion financière de l'officine. Ils permettent au titulaire reprenneur d'analyser la gestion de l'ancien titulaire et de le guider dans ses choix en matière de stock, de crédits clients... afin d'optimiser la gestion des flux financiers. Ces ratios permettent également un suivi de l'activité de l'officine en cours d'exploitation.

- Crédit client

Ce poste de l'actif du bilan représente les ventes non encaissées c'est-à-dire le nombre de jours de crédit moyen consenti aux clients (tiers payant en attente d'encaissement, rejets des mutuelles, chèques non encaissés, délai de paiement des grands comptes). Toute diminution de ce délai (obtenue notamment par l'augmentation de la fréquence des télétransmissions, des dépôts à la banque...) entraîne une amélioration de trésorerie et peut réduire ou éviter le recours au crédit. On peut réaliser les calculs :

On compte 360 j. pour un exercice de 12 mois

$$\text{Crédit client (j)} = \text{Crédit client} \times \text{nombre de j. exercice} / \text{CA TTC}$$

Ligne BY du tableau N°2050 de la liasse fiscale

Ligne FC du tableau N°2052 de la liasse fiscale

Ligne FR du tableau N°2052 de la liasse fiscale

$$\text{Où CA TTC} = \text{CA ventes} \times [1 + (\text{TVA collectée} / \text{CA exploitation})]$$

Ligne YY du tableau N°2058-C de la liasse fiscale

Les valeurs moyennes pour le monde officinal sont d'environ de 8 à 11 jours.

- Crédit fournisseur

Ce poste du bilan du passif représente les dépenses engagées non encore réglées auprès des fournisseurs de l'entreprise (c'est-à-dire la trésorerie que vous procurent vos fournisseurs). Toute augmentation de ce ratio entraîne une amélioration de la trésorerie et peut réduire ou éviter le recours au crédit. Ce niveau de crédit est fonction de la politique d'achat du titulaire. En règle générale, le pharmacien achète 80 à 85 % de son stock chez son répartiteur. Normalement le délai moyen est de 45 j. Au dessus de ce délai, le pharmacien doit payer des agios au répartiteur. En dessous de ce délai le répartiteur verse un escompte en fonction de l'anticipation de paiement.

On compte 360 j. pour un exercice de 12 mois

$$\text{Crédit fournisseur (j.)} = \text{Crédit fournisseur} \times \text{nombre de j. exercice} / \text{Achats TTC}$$

Ligne DX du tableau N°2051 de la liasse fiscale

Ligne FS du tableau N°2052 de la liasse fiscale

Ligne FR du tableau N°2052 de la liasse fiscale

$$\text{Où Achats TTC} = \text{Achats marchandises} \times [1 + (\text{TVA collectée} / \text{CA exploitation})]$$

Ligne YY du tableau N°2058-C de la liasse fiscale

Les normes de la profession sont de 35 à 40 jours.

- Rotation des stocks (en j.)

La rotation des stocks représente la durée moyenne avec laquelle un pharmacien écoule la totalité de son stock. Elle est le reflet de la bonne gestion et doit être la plus rapide possible pour immobiliser au minimum la trésorerie. Cependant elle dépend énormément du niveau de service accordé à la clientèle et de la typologie de l'officine (nombre de prescripteurs, vente de nombreuses références de parapharmacie).

On compte 360 j. pour un exercice de 12 mois

$$\text{Rotation (j.)} = \text{Stock final} \times \text{nombre de j. d'exercice} / \text{Achats consommés}$$

Ligne BU du tableau N°2050 de la liasse fiscale

Ligne FT du tableau N°2052 de la liasse fiscale

$$\text{Avec achats consommés} = \text{Achats marchandises} + \text{variation de stocks}$$

Ligne FS du tableau N°2052 de la liasse fiscale

3) Compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion

Le compte de résultat retranscrit l'activité de l'officine au cours de l'exercice. On y trouve l'expression de tout ce qui constitue les charges (consommations) ou les produits (productions) de l'activité. Comme nous l'avons déjà vu, les produits et les charges sont organisés dans le compte de résultat selon les principales fonctions de l'entreprise. Ainsi on peut distinguer des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et des produits et charges exceptionnels [39].

PRODUITS	CHARGES	SIB
Vente de marchandises	Coût d'achat des marchandises vendues	MARGE COMMERCIALE
Production vendue, stockée, immobilisée	Déstockage de production	PRODUCTION DE L' EXERCICE
Marge Commerciale + production	Consommation en provenance de tiers	VALEUR AJOUTEE (VA)
Valeur Ajoutée + Subvention d'exploitation	Impôts, taxes, charges de personnel	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)
EBE + autres produits + reprises & transferts	Autres charges + dotation & amortissement	RESULTAT D'EXPLOITATION
Résultat d'exploitation + produits financiers	Charges financières	RESULTAT COURANT AVANT IS
Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	RESULTAT EXCEPTIONNEL
Résultat courant + exceptionnel	Participation salarié + impôts sur société	RESULTAT DE L' EXERCICE

Soldes intermédiaires de gestion

(Source : www.bilans.net)

Pour obtenir une analyse fine et précise sur l'activité de la pharmacie, on va déterminer des résultats partiels à partir du compte de résultat. Ces résultats partiels ou soldes intermédiaires de gestion sont normalisés et peuvent être rapprochés et comparés avec ceux obtenus par les autres pharmacies de même typologie ou sur la base de « normes » (cf. annexe 4). Cette analyse permet d'apprécier la qualité de l'activité de l'officine, sa capacité à se développer, ses points forts ou ses points faibles, les compléments d'information à rechercher pour envisager les meilleures corrections à apporter.

Chacune des composantes (marge commerciale, EBE...) permet d'apprécier la gestion de l'officine sur des registres distincts, notamment la politique d'achat et de ventes, la gestion du personnel, la politique d'investissement, la gestion financière...

L'utilisation d'un tableau de bord peut être également un bon moyen pour réagir rapidement au niveau des ventes, des achats et des remises fournisseurs. Cet outil de pilotage doit être simple d'emploi et fournir des données significatives sur l'officine. C'est pourquoi, une sélection judicieuse d'un nombre pertinent d'indicateurs (progression de CA, ratios d'activités, panier moyen, analyse mensuelle par taux de TVA...) et l'achat d'un logiciel de gestion informatisée des stocks peut permettre une meilleure réactivité. L'utilisation et l'actualisation du tableau de bord devront être régulières.

4) Les solutions à envisager en cours d'exploitation

- Travaux et politique d'amortissement des immobilisations

Il est possible de lancer des travaux lorsque le repreneur a surmonté les risques de l'installation et se retrouve dans des conditions financières favorables pour envisager de nouveaux projets. Ces travaux vont lui permettre de maintenir la valeur de son patrimoine professionnel et d'optimiser ses revenus professionnels et son imposition fiscale. Les travaux d'agencement s'inscrivent dans une démarche nouvelle de valorisation de l'outil professionnel en vue d'en faciliter plus tard la revente. Les pharmaciens profitent d'une surface d'exposition plus importante après réalisation pour développer de nouvelles activités. Lors de la reprise d'un emprunt, il y a lieu bien souvent de prévoir un supplément affecté au financement de l'augmentation du besoin en fonds de roulement consécutive à l'accroissement du stock et au développement de l'activité. Ce peut être un bon moment pour renégocier ses conditions de prêt initial si la conjoncture favorable [26].

Le choix du régime d'amortissement (linéaire ou dégressif) et du taux d'amortissement (fonction de la durée de vie des immobilisations) est également important car il conditionne la

répartition des charges dans le temps. Ce choix dépend des préconisations de l'administration fiscale, et ne peut ensuite être modifié, d'où l'intérêt d'établir une gestion prévisionnelle lors de l'achat d'une immobilisation corporelle importante (cf. annexe 5). Le but est de faire coller la charge liée à l'investissement avec la fiscalité de façon à donner l'économie d'impôts la plus importante possible.

- Cotisation prévoyance (loi Madelin)

Le versement de cotisations supplémentaires pour la retraite (CAVP en particulier) et la prévoyance permet de réduire sensiblement la base taxable à l'impôt sur le revenu dans le cadre de la loi Madelin. Il faut faire attention car il existe des limites de déductibilité.

- Changer la date de clôture de l'exercice

Si la date de reprise de l'officine le permet, un fractionnement d'exercice est possible. Celui-ci permet d'optimiser la fiscalité à un moment opportun pour le pharmacien (il sera dans des tranches moins élevées en imposition).

- Evaluation de diverses données

Les périmés relevés par le pharmacien et figurant en stock à la date de clôture de l'exercice sont passés en perte et retranchés des comptes achats pour leur valeur hors taxes. Ces pertes sur stock sont déductibles des bénéfices sous la forme d'une « provision pour dépréciation ».

Une valorisation inexacte des stocks lors d'un inventaire « maison » peut conduire à une surévaluation qui viendra en augmentation du résultat. Il faut savoir que les produits doivent être évalués à leur coût de revient, c'est-à-dire au prix d'achat après déduction des remises commerciales mentionnées sur les factures, et non à des prix « catalogue ». L'erreur d'approximation peut donc générer un gonflement du bénéfice fiscal.

Comme pour les stocks, une mauvaise appréciation du compte clients (survalorisation) faussera l'évaluation de la marge. Il faut donc être rigoureux sur les évaluations qui ont une incidence sur le montant des bénéfices déclarés. Si d'une année sur l'autre l'évolution de la marge suit une sinusoïde, elle éveillera les soupçons de l'administration fiscale. Il faudra également préciser à l'expert-comptable certaines données : les consommations personnelles en produits pharmaceutiques, les remises octroyées à un club de sport, à une maison de retraite.

B) L'optimisation des ventes

Certaines techniques d'optimisation des ventes et de la productivité (agencement, automatisation...) ne sont pas toujours réalisables dès l'installation car c'est une période financièrement peu propice pour de multiples investissements complémentaires. Mais d'autres (merchandising), peuvent être réalisées à peu de frais et permettre de donner un coup de fouet aux ventes de l'officine si celle-ci traverse quelques difficultés.

1) L'agencement

Il n'existe pas un agencement type pour tel profil d'officine. Mais il est évident qu'on peut se permettre des choix plus traditionnels en milieu rural ou en quartier, qui, seront plus difficiles en centre commercial où la concurrence immédiate de l'hypermarché pousse à un agencement plus « clinique » voire « parfumerie de chaîne » [46]. Dans tous les cas, il sera recommandé, pour échapper à une certaine standardisation, d'affirmer sa différence en essayant d'acquérir une identité visuelle propre. Il faudra prendre l'avis de l'agenceur car il reste le meilleur conseiller concernant le mobilier, les tendances, l'éclairage... étant au courant de ce qui se fait sur le marché.

- Les matériaux

Il est préférable, au cours d'un réagencement, d'utiliser pour le revêtement des différentes surfaces des matériaux modernes, issus des nouvelles technologies. Elles

permettent, à la fois, un plus grand confort et une plus grande fonctionnalité surtout si elles ont une longue durée de vie.

Pour le sol, la moquette peut être encore utilisée mais est à éviter dans les zones de fort passage (usure et difficulté de nettoyage). Elle permet de donner une certaine chaleur à l'espace de vente et aide à la création de décrochement devant les étagères de parapharmacie (les clients ralentissent inconsciemment sur la moquette et il y a mise en avant des produits présentés).

Le carrelage est le revêtement le plus répandu car son utilisation présente une grande souplesse (couleurs, forme, nettoyage et très longue durée de vie...) mais il existe également des matériaux de synthèse (résines) ou naturels (granit, marbre...) qui peuvent remplacer ce carrelage.

Pour l'habillage des plafonds, le choix est assez restreint. Mais si le plafond peut être fermé, il est préférable d'opter pour un faux plafond à dalles minérales qui facilite grandement la gestion de la climatisation, de l'éclairage et des câblages divers passant par le plafond.

Les revêtements muraux doivent présenter une forte résistance à l'usure et une facilité de remplacement en cas d'accroc.

Le choix des revêtements devra donc être dicté par le prix d'achat, la facilité et le coût d'entretien, la durée de vie et l'aspect qu'ils rendent pour créer une identité visuelle.

- Le mobilier et l'informatique

Le mobilier doit allier le fonctionnel à l'esthétique. La formule la plus fréquemment retenue allie le bois (tiroirs, supports) au verre (tablettes et fonds de linéaires). On trouve également des meubles cintrés sur l'ensemble de leur hauteur avec une orientation optimale de chaque tablette, ce qui permet de placer les produits sur chaque étagère de façon perpendiculaire à l'angle de vision. Le but est d'exposer au mieux les produits en fonction du consommateur.

En ce qui concerne l'informatique, les meilleures configurations sont constituées par des écrans invisibles sous le comptoir avec carré de verre antireflet pour la consultation. Ceci privilégie sur le comptoir l'exposition commerciale sans masquer une partie des linéaires de médicaments familiaux. Il est d'ailleurs recommandé de mettre en contact l'agenceur choisi et la société informatique pour une plus fructueuse collaboration (passage de câbles informatiques le plus discret possible).

- Ambiance et éclairage

L'officine doit véhiculer une image rassurante et conviviale. La douceur et l'harmonie doivent d'autant plus privilégiées que les couleurs vives, agressives se démodent beaucoup plus vite. L'installation d'un diffuseur de parfums peut également permettre de créer un certain climat.

L'éclairage contribue pour une grande part à l'attractivité commerciale d'un lieu et à faciliter la mise en avant de l'« offre produits ». Les différents types de lampes, de supports, d'intensités, de rendus des couleurs peuvent aider à faire varier, en fonction du site d'implantation, les ambiances au cours de la journée. Une alternance de sources intenses et de sources douces peut aussi permettre de créer un rythme lumineux avec des mises en valeur ponctuelles. Sans oublier la prise en compte de tous les jeux possibles sur la lumière : meubles autoéclairants, signalétiques lumineuses, mur de lumière colorée, puits de lumière artificielle...

En vitrine, l'éclairage ne doit pas seulement servir à éclairer les produits et les Publicité sur Lieux de Ventes (PLV) mais aussi le trottoir pour créer un point d'appel lumineux. Cette intensité doit se retrouver aussi à l'entrée pour maintenir l'attractivité.

Il faudra cependant réfléchir sur l'installation de l'éclairage car il constitue un poste important du budget agencement (8 à 12 %). De plus, il faut aussi tenir compte également de la consommation électrique, des frais d'entretien, de la durée de vie de l'installation et du dégagement calorifique qui peut induire une consommation supplémentaire au niveau de la climatisation.

- Les espaces spécifiques

Lors d'un réagencement, il se pose souvent la question de la création d'un espace consacré aux enfants. S'il s'impose dans les zones fortement fréquentées par des populations de mères de famille et dans les pharmacies de centres commerciaux, il peut se développer dans les autres typologies d'officine. En effet, cet espace, s'il est bien conçu, permet de canaliser les énergies des enfants et favorise une exposition à proximité des articles ciblés junior (buccodentaire, eaux de toilette, savons, bains moussants...). De cette façon, l'enfant devient « prescripteur ».

Un espace enfant partiellement clos est un élément sécurisant pour les mères mais cet espace peut être central, en ilot, joint à d'autres services médicalisés (pèse-personne, tensiomètre, bibliothèque...), de façon à permettre aux parents de surveiller leur progéniture quel que soit l'endroit de l'officine où ils se trouvent.

L'aménagement d'un espace de confidentialité est un service indispensable pour des raisons connues de tous les pharmaciens : délivrance des ordonnances aux patients en longue maladie (sida, cancer, dépression, toxicomanie...), prise en charge administrative, soutien psychologique ou conseil d'ordre intime...

L'aménagement d'une pièce spécialement dédiée au dialogue pharmacien-patient peut être réalisé si l'espace le permet. Mais cette pièce devra être facilement accessible pour les personnes physiquement faibles et occuper un espace minimum pour une question de confort psychologique (insonorisée et chaleureuse pour faciliter le dialogue). Lorsque l'officine occupe une petite surface, il existe des solutions comme l'existence des comptoirs éclatés, l'espacement des plots ou les systèmes de retenus des clients (rampes de cordes...).

Il existe également des petits plus pour humaniser l'espace tels que des plantes vertes dans un secteur « médecines naturelles », des secteurs de convivialité (bibliothèque santé, fontaine, coin repos...).

2) Le merchandising

Le merchandising, c'est l'optimisation de l'espace de vente, en ayant ...

Le bon produit	➡ ASSORTIMENT	➡ <i>Quelle offre produits ?</i>
Au bon endroit	➡ IMPLANTATION	➡ <i>Quelle organisation ?</i>
Au bon moment	➡ SAISONS	➡ <i>Quelles opportunités ?</i>
Au bon prix	➡ TARIFICATION/MARGES	➡ <i>Quelle rentabilité ?</i>
En bonne quantité	➡ TAUX DE SERVICE	➡ <i>Absence de ruptures ?</i>
Avec l'information	➡ ILV / PLV*	➡ <i>Quelle pédagogie ?</i>

Le merchandising a pour objectif d'optimiser les ventes, auprès de la clientèle présente mais doit également avoir plusieurs conséquences sur un plan qualitatif pour l'officine, et en particulier :

- Améliorer l'image auprès de ses clients
- Affirmer sa différence, vis à vis de la concurrence
- Assurer une certaine fidélisation de sa clientèle

La mise en œuvre d'une démarche merchandising doit respecter une chronologie d'actions qui constituera une boucle.

- Constitution de bases de données à l'aide de fichiers informatiques
- Organisation générale de l'officine
 - position des différentes familles
 - préservation de l'aisance de circulation
- Gestion des assortiments
 - limitation du nombre de références en exposition
 - sélection des références
- Implantation des produits
 - clarification de l'offre

➤ la signalétique et les PLV

- Suivi des ventes et réactualisation de la base de données.

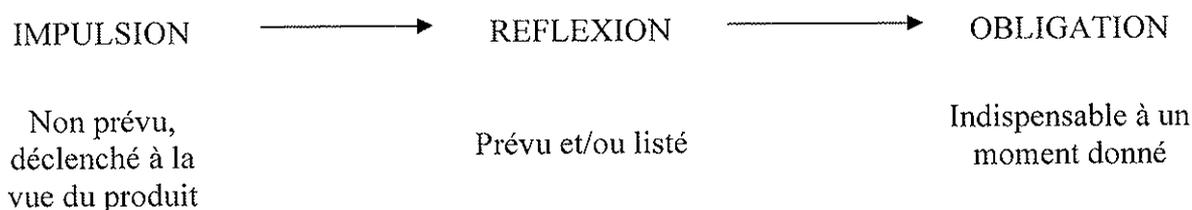
L'efficacité d'une officine repose avant tout sur son organisation, c'est à dire sur la façon dont sont disposées les différentes familles de produits qui composent l'offre globale de la pharmacie. Cette organisation est régie par deux approches distinctes et complémentaires : la constitution d'univers produits et l'utilisation des comportements fondamentaux d'achat.

- Univers produits

La constitution d'univers de consommation en officine représente le meilleur moyen d'optimiser le panier moyen par client, tout en assurant la meilleure satisfaction de ce dernier. L'implantation d'un « Univers » consiste à rapprocher des familles de produits représentant un même ensemble de consommation. Ce type d'implantation pourra créer un effet de ventes associées.

- Comportement d'achats

Tous nos achats sont régis par l'un des trois types de comportements fondamentaux :

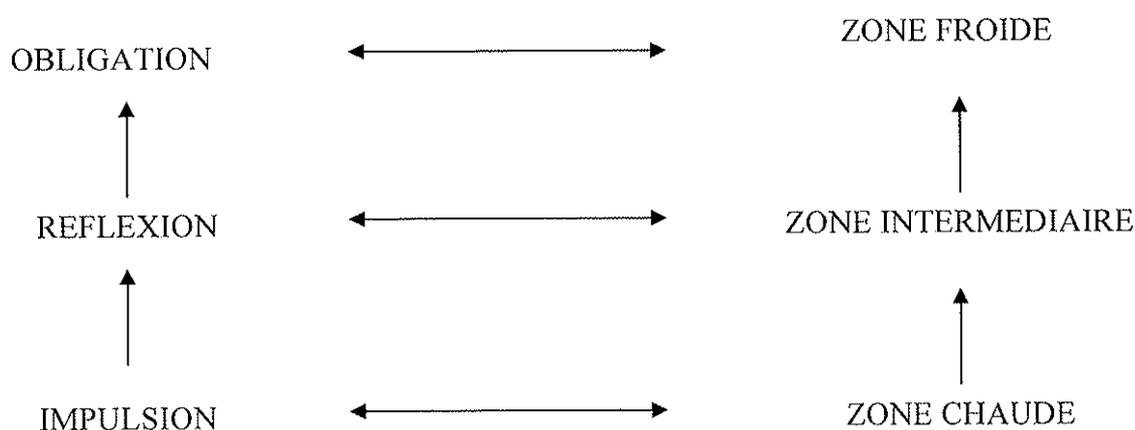


Il faut donc, en premier lieu, associer chaque famille de produits à un comportement. Il est généralement facile pour de nombreuses familles de produits d'y associer l'un ou l'autre des trois comportements d'achat, compte tenu de la nature même des produits.

IMPULSION	REFLEXION	OBLIGATION
Maquillage et fonds de teint Crème solaire Soins homme Soins du visage	Hygiène Bucco-dentaire Soins du corps Soins du visage Soins des mains Déodorants	Soins bébé Accessoires bébé Hygiène féminine Capillaires
Phytothérapie Aromathérapie	Homéopathie Diététique Oligothérapie	
Pansements et premiers soins Préservatifs	Soins des pieds Appareils de mesure MAD	Orthopédie Incontinence Contention veineuse
Vitamines toniques Mal des transports	Hygiène buccale Digestion Dermatologie Circulation	Sevrage tabagique tests de grossesse Thermomètre et accessoires Traumatologie Antalgie Voies respiratoires Contactologie Ophtalmologie Sédatifs Enfants

- Implantation générale

L'utilisation de ces comportements dans l'organisation et l'agencement du point de vente doivent être la suivante :



Il faut donc cerner les principaux flux de l'espace de vente pour déterminer la valeur des emplacements (zones chaudes et froides) au sein même de l'officine. La lecture d'un plan général de la pharmacie n'est pas suffisant dans de nombreuses configurations, a fortiori lorsque la forme du point de vente n'est pas un carré simple ou un rectangle.

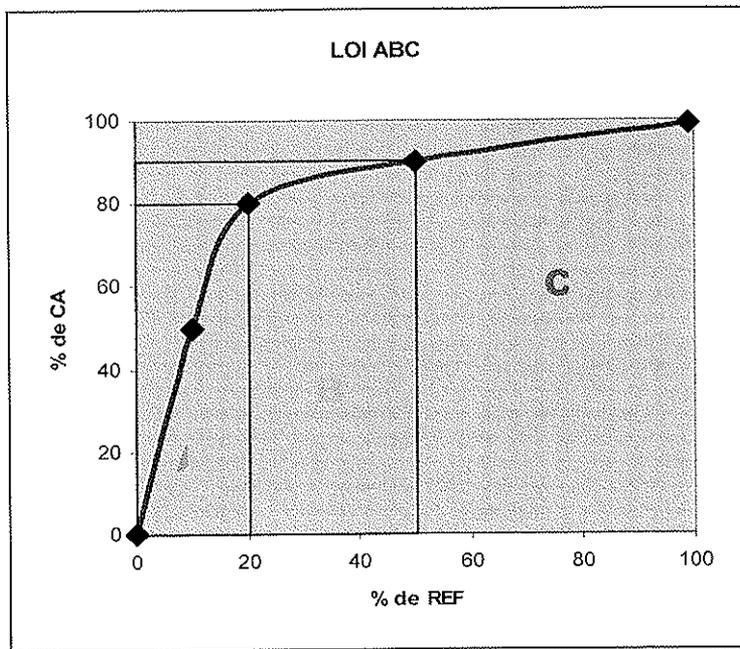
Il faut souvent procéder à des observations in situ pour repérer quel est le flux des patients pour atteindre le comptoir de l'officine, quelles sont les « barrières » pouvant influencer ce flux de circulation, quelle est l'aisance de cheminement sur l'ensemble de la surface de l'espace de vente.

Il faudra ensuite vérifier, après s'être assuré de la fréquentation de l'ensemble de la surface de vente d'un magasin, si les familles d'impulsion sont en zone chaude et les familles d'obligation en zone froide. De même, l'implantation de familles de produits représentant un même ensemble de consommation doit se faire ensemble (ex : dermo-cosmétique, maquillage, solaires) et l'emplacement des promotions doit se faire en zone chaude ou sur le parcours principal des clients. Il faudra également s'assurer et contrôler la qualité du positionnement du rayon OTC (générateur de marges conséquentes) et l'importance du linéaire dans l'officine.

- Assortiment et implantation des produits

La courbe des « 20/80 », appelée également « Loi ABC » (ou encore « Loi de Pareto »), nous rappelle qu'il faut, sur chaque marché, 100 % de l'offre pour couvrir 100 % de la demande. Or les limites de l'espace de vente d'une officine rendent impossible de telles profondeurs d'assortiments.

En pratique, il faut avoir un niveau de couverture de la demande, dans une fourchette habituelle allant de 80 à 90 % de la demande. Le choix de la valeur du niveau de couverture va dépendre de la concurrence, de la volonté de différenciation de votre officine et de la rentabilité réelle recherchée.



Courbe de Pareto

Mais selon cette même loi de Pareto, 20 % des références font 80 % du CA, il n'est donc pas obligatoire d'avoir toutes les références et de surcharger ses linéaires (et donc d'en diminuer la visibilité) avec des « rossignols » pour réaliser la plus grande part de son CA. Il est préférable de réussir une bonne implantation de ses linéaires avec des produits générateurs de fort CA que de garder des références à faibles ventes qui risquent, en plus, d'atteindre la date de péremption.

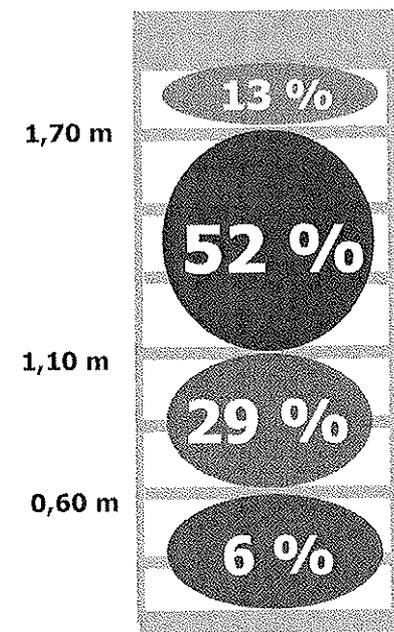
Pour cela, il vous suffit simplement de classer les ventes par ordre décroissant de chiffre d'affaires et de regarder le bas du classement. Il faut s'interroger sur les faibles chiffres d'affaires, associés à de faibles ventes. En pratique, des références représentant moins de 2 unités vendues par mois peuvent être supprimées des linéaires.

En ce qui concerne l'implantation des linéaires, il est important d'assurer un facing minimum. En effet, l'insuffisance de facings par produit et/ou le trop grand nombre de références sélectionnées rendent l'offre difficilement reconnaissable par les clients. Il faut au minimum 2, et en moyenne 3 facings par produits en linéaire pour simplement assurer la visibilité de chaque produit en linéaire.

La clarté de l'offre est, elle aussi, primordiale. En principe, l'implantation verticale (et intégrale) est la plus efficace, simplement parce que chaque marque ou chaque segment passe dans le champ de vision de tout client. Mais, dans le cas de l'officine, le respect des règles de

facing et le nombre important de références ne la permettent généralement pas. C'est pourquoi, il est plus efficace en officine de clarifier l'offre en s'appuyant sur des implantations horizontales qui permettront d'ailleurs de « masquer » plus facilement les ruptures que dans le cas d'implantation verticale.

Le niveau dans le choix de positionnement des produits a une très grande influence. Il sera judicieux de poser les produits prioritaires entre les hauteurs de 1,10 m et 1,70 m car elle représente 52 % des ventes en temps normal.



Pourcentage de ventes en fonction du positionnement
(Source : Alphega)

- Communication

Lors de la fréquentation de l'officine, la circulation du regard et l'attention portée à l'environnement ne sont pas optimaux, car :

- Acheter un médicament, ce n'est pas faire du shopping
- On ne se sent pas vraiment chez soi (regarder partout, c'est impoli)
- On regarde sans voir
- C'est un lieu de passage et non un lieu de séjour
- Il faut faire attention à l'ordre de passage des gens, plutôt qu'à

l'environnement

Il y a donc peu de temps et d'espaces efficaces pour communiquer et il faut en outre respecter la réglementation concernant la communication en officine. Les bons emplacements pour la CLV sont ceux qui sont positionnés dans le champ de vision naturel du client. Or, le client regarde usuellement devant lui et son champ de vision usuel se situe entre 1 mètre et 1,80 mètre. Cela permet de découvrir ces emplacements dans les trois cas de figure successifs : le flux naturel du client dans l'officine de son entrée jusqu'au comptoir, sa position lorsqu'il est dans la file d'attente (proximité du comptoir) et sa position au moment de l'acte d'achat.

Il faudra éviter de rendre l'offre visuelle confuse par un « mélange » de différentes marques et de sur-densifier la CLV car l'abondance de CLV engendre un effet de rejet du client. Il est recommandé de ne pas utiliser les affiches et autres « éclatés » manuscrits et d'éviter la multiplication des formats et couleurs de ce type de supports. Les îlots de CLV ne doivent pas perturber le flux et le confort client et la visibilité des différents linéaires.

Par contre il est important d'assurer une bonne signalétique « univers » (ex : premiers soins) et une bonne signalétique meubles (ex : Ducray®). L'utilisation de bandelettes étagères et l'affichage des prix est également très utile.

3) Fidélisation de la clientèle

Il est bien connu qu'un client fidèle consomme bien plus qu'un client nouveau. En effet, le panier moyen de ce type de client est plus élevé que le panier standard. Il est sécurisé, mis en confiance, il est à même d'être séduit par les propositions qu'on va lui faire et ne va pas opposer de résistance au conseil. Mais le plus difficile est de réussir à le conserver. Le bon sens (allié à quelques règles marketing) peut permettre de convaincre les clients de rester fidèles.

Les clients des officines ont le choix. L'essentiel des achats sont au même prix d'une pharmacie à l'autre, ils vont donc souvent privilégier l'accueil sympathique et l'équipe qui ne les considère pas comme un client lambda. Pour faciliter le contact, la méthode la plus facilement utilisable est une méthode issue de la grande distribution. Il s'agit de la méthode dite du SBAM (Sourire-Bonjour-Au revoir-Merci). Pour les « habitués », ajouter un signe de

reconnaissance accompagné du nom client voire, dans certains cas, de questions sur sa santé constitue un plus indéniable [52]. Un client fidèle est une personne qui a une perception favorable de l'officine où il vient faire ses achats. Il faut donc prêter une grande attention à cette entrée en matière car il est très difficile de changer la première impression qu'une personne aura de l'officine.

Il est également important de proposer une offre produits qui colle aux attentes de la clientèle. Les titulaires ont tendance à commander en fonction de leurs envies et non de celles des clients. Il faut référencer au minimum le leader des différentes familles de produits de parapharmacie et ne pas prendre tel ou tel laboratoire parce que l'on n'aime pas son positionnement ou son représentant alors que les produits sont en vogue. Pour orienter le ciblage du titulaire, il existe des sociétés de géomarketing qui réalisent des audits pour connaître la typologie de la clientèle et ses préférences en termes de noms de marque ou de laboratoires. Le but final est de proposer un référencement de produits en conséquence car, par exemple, il ne sert à rien d'implanter des mètres de linéaires de shampoings si 80 % de la clientèle interrogée précise qu'elle ne l'achète uniquement qu'en grande surface.

La fidélisation de la clientèle peut également se faire sur la différenciation des services perçue par les clients. En matière de gestion de l'attente, l'installation d'une boîte à ordonnance ou d'un automate permet de réduire efficacement l'attente au comptoir. Le pharmacien est alors plus longuement au contact du client et celui-ci aura l'impression qu'on s'occupe plus de lui. Ce moment peut d'ailleurs être mis à profit pour conseiller efficacement ce dernier. Mais il existe d'autres moyens simples de se différencier sur le service. Il s'agit, par exemple, de la mise à disposition de chaises pour faciliter l'attente des personnes âgées, de souhaiter les dates d'anniversaire (connues grâce au logiciel) par le fait d'offrir des échantillons adaptés au profil du client ou bien encore d'éditer des fiches spécifiques de régime pour les personnes diabétiques...

4) La politique de prix

La concurrence directe (officines) et indirecte (GMS, parapharmacie...) se professionnalise et utilise de plus en plus des techniques de vente sophistiquées. C'est pourquoi, il est recommandé d'adopter une politique de prix qui va être pratiquée de manière

rationnelle et commerciale. L'objectif de celle-ci va être d'augmenter la rentabilité, de dynamiser l'image de l'officine, de fidéliser les clients et de faire face à la concurrence en captant une clientèle nouvelle.

Avant de déterminer sa politique de prix et de positionner sa stratégie, il va falloir se situer par rapport à la concurrence et identifier :

- l'environnement concurrentiel (prix pratiqués, typologie de la clientèle...)
- les produits sensibles (produits de forts volumes de vente, d'usage courant, de grande notoriété, réactifs à une baisse de prix...)

Il existe trois types de stratégies de prix : la stratégie de prix élevés, la stratégie d'alignement, la stratégie d'agressivité. En fonction des facteurs d'influence on pourra opter pour une stratégie donnée et les moyens à mettre en place [20].

<i>Facteurs pouvant influencer votre stratégie prix</i>	Prix élevés	Alignement	Aggressivité
Concurrence	faible : officine rurale ou dans un quartier isolé	moyenne : en quartier ou centre ville, exposée à la concurrence de quelques officines, voire d'une parapharmacie.	forte : dans un lieu de passage ou un centre commercial, face à plusieurs officines et parapharmacies.
Part du non prescrit dans le CA	< 18%	entre 18 et 25%	> 25%
Positionnement	généraliste, traditionnel, plutôt de proximité et à la clientèle fidèle	multi-spécialiste, volonté d'offrir choix et compétences en parapharmacie et en médication	spécialiste en cosmétologie, offre large et profonde, recherche d'une présentation attractive
Moyens à mettre en place	Prix bas sur produits sensibles	Prix bas sur produits sensibles + promotions	Prix bas sur produits sensibles + promotions + pondération des marges

La baisse de prix de vente a bien entendu un impact négatif sur la marge brute. Pour rétablir l'équilibre des comptes, il est primordial de s'intéresser au nombre de produits qu'il est nécessaire de vendre en plus pour compenser cette perte. Si le titulaire s'aperçoit que l'objectif est irréalisable, il faudra réajuster le prix de vente. En effet, en fonction du taux de marque initial et du pourcentage de baisse désirée, il faudra souvent vendre des quantités bien plus importantes pour rétablir l'équilibre (ex : 50 % de produits en plus pour une remise de 10 % sur un produit avec 30 % de marque). De plus, la promotion doit rester un outil de stimulation ponctuelle car si une pharmacie A fait - 20 % sur un savon et que la pharmacie B

s'aligne, le consommateur ne verra aucune différence car ce sera le même produit mais le prix pratiqué deviendra alors le prix de référence pour lui (avec une baisse de marge pour les pharmaciens) [52].

5) L'observance du traitement

L'observance thérapeutique ne se laisse pas mesurer facilement et les chiffres la concernant, chez les personnes âgées, relevés dans la littérature varient entre 34 % et 90 % suivant les études et les méthodes de mesures [9]. 90 % de la non observance est sous forme de sous médication (doses, horaires, produits oubliés...). C'est donc près d'un patient sur deux qui ne suit que partiellement sa thérapeutique et très majoritairement en le sous dosant.

L'analyse des causes montre les carences d'information à destination du malade. La moitié des personnes interrogées sous-estime la pathologie, un tiers ne comprend pas le traitement, environ un sur dix se plaint d'effets secondaires et 8 % de médicaments trop nombreux [15]... Les incompréhensions quant à la prise du traitement sont variées : difficulté d'utilisation de certains dispositifs, rythme d'administration compliqué, arrêt précoce quand une amélioration se fait sentir, prise du midi gênée par le travail ou celle du matin par l'absence de petit déjeuner...

Pour contrer ce phénomène d'inobservance qui peut se traduire par une baisse de la rentabilité d'une officine, le pharmacien peut : expliquer les prescriptions éventuellement en annotant la notice, simplifier le plan de prise voire utiliser un semainier ou faire une démonstration de l'usage d'un médicament, négocier la mise en œuvre du traitement, c'est-à-dire l'adapter aux contraintes et au mode de vie du patient et chercher avec le patient des moyens mnémotechniques (la démarche peut aller jusqu'à appeler le médecin afin d'envisager l'allègement du traitement), favoriser la motivation en mettant en avant l'intérêt du traitement (l'orienter vers une association de malades) et enfin accompagner le patient et s'enquérir de ses difficultés au long cours (proposer un rendez-vous quinze jours plus tard).

6) Automatisation

Avant d'opter pour une automatisation, il est important de pondérer quatre données : le contexte technique (mode de fonctionnement, vitesse, aspect, taille, nuisances sonores de l'appareil...), le contexte de délivrance (comment sera utilisé l'outil ?), le contexte économique (analyse financière, calcul du retour sur investissement), le contexte humain et socioculturel (personnel, clients, zone de chalandise). De façon générale, il convient de se poser les bonnes questions :

- Pourquoi automatiser ?

- Qu'est-ce que j'attends de la machine (gain de temps, d'espace, de productivité, disponibilité) ?

- Qui sont les acteurs du marché ?

- Quel est mon budget ?

Le critère financier reste prépondérant. On estime aujourd'hui que le pharmacien investit en moyenne dans son automatisation 10 à 12 % de son CA, un facteur qui oriente inévitablement son choix [47]. Il faudra donc faire une analyse du rapport prix/service rendu par chaque solution retenue.

Même s'il est délicat de faire des généralités, on peut dire qu'il existe trois cas où l'automatisation peut avoir sa place :

- une pharmacie présentant peu de pics d'affluence, ayant besoin d'un stockage maximal et d'une délocalisation lointaine en vue de récupérer le maximum de surface de vente pourrait opter pour un robot.

- une pharmacie avec une forte clientèle de passage, ayant pour impératif la rapidité de service, se trouvant souvent en limite de personnel au comptoir, pouvant implanter son système à l'étage à l'aplomb des comptoirs avec peu de points d'arrivée, pourra choisir un automate.

- une officine à grande surface de vente et comptoirs éclatés, souhaitant de multiples points d'arrivée, avec des pics de fréquentation importants, optera de préférence pour l'automatisation partielle de son stock en back-office.

Chapitre 2 : La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un ensemble de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité de l'officine [25]. La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du personnel dans l'organisation de l'officine : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la motivation, l'implication du personnel, la communication...

A) La communication

Si la communication prend du temps, demande des moyens et des efforts pédagogiques, elle reste le vecteur et l'outil le plus performant dans la gestion des ressources humaines et dans les relations au sein de l'officine.

Il est très important d'être clair car un manque de visibilité va conduire à un manque de motivation. Si le personnel ne sait pas à quoi il sert, quel est son rôle, quels sont ses objectifs, mais aussi quelles sont les valeurs de l'entreprise, les projets... il va ralentir. La clarté des objectifs est particulièrement importante, rappelons que les objectifs doivent être réalisables, atteignables et en même temps ne doivent pas être trop faibles.

- Communication managériale

Le titulaire doit veiller à mettre en place et à développer une communication managériale, car, il est vrai, que les personnes qui vivent en permanence les uns avec les autres, ont l'impression de tout se dire alors que, en réalité, ils ne communiquent pas. Cette communication peut être réalisée par différents moyens. Des réunions régulières permettent un suivi dans le temps des objectifs fixés et de tenir le personnel au courant des grandes évolutions de la profession et du point de vente. Mais le pharmacien peut parfois faire preuve d'originalité en organisant par exemple des réunions-repas afin d'améliorer le climat social et

de l'aider à définir avec son équipe, un objectif commun dont l'intérêt sera de gommer les différences et les conflits [19]. Il faudra formaliser les contacts et la réunion informative pourra être suppléée par un tableau de bord ou un « coin info » au sein duquel les informations importantes seront affichées.

Le titulaire, qui a une valeur d'exemple très forte, devra donner le tempo pour mettre tout le monde au diapason. Paradoxalement, pour penser collectif et dégager un objectif commun, il s'avère nécessaire d'agir individuellement en utilisant les entretiens individuels d'évaluation.

- L'entretien individuel d'évaluation

Pour réaliser des entretiens individuels d'évaluation il aura fallu prévoir certaines choses en amont. En effet, il est nécessaire de définir les postes de l'équipe officinale (missions, fonctions, activités et objectifs, indicateurs de performance), même si, dans les petites officines, chaque collaborateur a une mission polyvalente [37].

Il faut penser à formaliser les objectifs à atteindre, par exemple faire progresser une activité, diminuer le délai de paiement du tiers payant de tant de jours, créer une activité de produits vétérinaires, augmenter la rotation des stocks, gérer les commandes et les stocks...

C'est un entretien à bien distinguer des autres. L'objectif de cet entretien individuel n'est pas de motiver un refus face à une demande de l'un de ses collaborateurs, de procéder à une mise au point ou encore de sanctionner, mais bien d'évaluer ce qui a été fait, d'apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs qui lui ont été impartis et de comprendre les écarts constatés, c'est pourquoi il aura fallu définir au préalable un ordre de mission. L'entretien individuel est un moment privilégié pour valoriser la personne, analyser ses succès et ses échecs et lui donner envie d'agir. Il peut être, pour le membre de l'équipe, l'occasion de s'exprimer sur ses résultats, d'effectuer son bilan (analyse de son année), de permettre d'identifier les difficultés en transmettant des informations.

Il faudra donc rechercher un consensus d'analyse et d'action entre les deux parties et s'en servir pour définir de nouveaux objectifs et planifier des actions [44]. Le titulaire devra

s'assurer du niveau d'adhésion du membre de l'équipe car il ne sert à rien et il peut être démotivant, pour lui, de fixer des objectifs irréalisables ou de lui proposer une mission qui ne l'intéresse réellement pas.

Cet entretien peut être motivant car c'est également l'occasion pour l'employé de proposer de nouvelles actions et de faire évoluer ses responsabilités. Le titulaire peut également en profiter pour être à l'écoute et procéder à une remise en question.

B) Le management et la motivation

Il est vrai qu'il existe une profonde carence en matière de technique de relations humaines dans le cursus de pharmacie, c'est pourquoi, le monde de l'officine ignore généralement le management concerté pour un management « intuitif » sans résultat sur l'activité de l'entreprise.

- Un salarié doit se sentir apprécié

Il n'y a rien de plus motivant pour un salarié que de savoir que ce qu'il fait est bien et utile. Au sein de l'officine, il est donc important de savoir, pour un salarié, quelle est sa place à l'intérieur du projet commun.

Malheureusement, bien souvent lorsque quelqu'un fait quelque chose de bien on ne le lui dit pas. Par contre, s'il a commis une erreur, le titulaire ne manque pas une occasion de le lui dire. Au lieu de se focaliser sur ce qui ne va pas, il peut être plus judicieux de prendre en compte ce qui va ou ce qui peut être amélioré.

- L'attitude managériale

Le management doit être adapté à la personne et non au système global. On peut définir quatre grands styles d'attitude [18]:

- En face d'une personne compétente, motivée et confiante, la bonne attitude est de déléguer ; une personne compétente, sûre d'elle, capable d'autonomie sera démotivée par un management trop directif. Il reste impératif de déléguer à un membre de l'équipe, en fonction de l'importance de l'objectif, des compétences de l'interlocuteur, de son temps de présence dans l'officine mais surtout en fonction des goûts de chacun.

- Un salarié compétent et manquant de confiance en lui aura besoin d'être encouragé (importance de la relation). Dans le cas contraire, il sera gagné par le stress, la peur d'échouer et risque de mettre en place un mécanisme d'évitement de fuite vis-à-vis de la tâche à effectuer.

- Dans le cas d'un salarié faiblement compétent mais motivé, un effort important doit être fait en matière d'encadrement donc de directivité, d'augmentation des compétences (formation), afin que cette personne ne soit pas paralysée parce qu'elle ne sait pas (encore) quoi ou comment faire.

- Dans le cas où la personne a une motivation et des compétences faibles, il faut attendre que cette personne accroisse ces deux éléments, l'attitude doit être directive (sans être agressive) : dire ce qu'il y a à faire et comment, avec des objectifs clairs, précis et atteignables. Ce type de personne doit bien comprendre quel est son rôle et que quelque soit sa tâche, elle a un impact sur l'équipe.

Le titulaire devra trouver le juste équilibre : être ni trop dirigiste, ni trop laxiste. En effet, ce n'est pas parce qu'une personne croit qu'elle sait faire, qu'elle sait réellement le faire. Ce n'est pas parce que cette personne devrait savoir faire qu'elle sait le faire. Ce n'est pas parce qu'une personne est compétente dans un domaine qu'elle l'est forcément dans un autre domaine. Si le niveau d'exigence du titulaire est trop élevé par rapport aux compétences réelles, il y a un risque de démotivation de la personne. Pour accroître le niveau des

compétences d'une personne, il faudra la former. Dans une certaine mesure, il ne faudra pas décourager l'esprit d'initiative.

- Motivation par la compétence.

Les gens compétents ont un niveau de motivation plus élevé, ils maîtrisent leurs tâches et en conséquence se sentent responsables de ce qu'ils font. Les compétences peuvent s'acquérir soit par la formation (capacités) soit par le coaching. Le coaching procède d'une action sur mesure, individualisée. Une personne compétente augmente sa confiance en elle, elle est capable d'initiatives. Chacun est prêt à s'engager avec plus de détermination sur une tâche qu'il se sent capable d'accomplir.

- Favoriser une ambiance stimulante.

Le manager ne motive pas ses collaborateurs, chacun va ou ne va pas se mobiliser seul. Le responsable peut seulement créer les conditions pour que les personnes trouvent leurs propres motivations. En revanche il a un fort pouvoir de démotivation. En réalité, le manager doit insuffler une certaine vitalité à son équipe. Créer une ambiance stimulante est de sa responsabilité. Motiver une personne, c'est aussi lui donner envie de faire. Les exigences des salariés ont d'ailleurs bien changé. S'ils ont toujours besoin de reconnaissance et d'incitation financière pour être motivés, ils aspirent désormais au bien-être, aussi bien dans leur vie personnelle que dans leur activité professionnelle [19]. La convivialité et le rapprochement déterminent la cohésion d'une équipe.

Une bonne entente au sein de l'officine détermine un climat agréable qui est souvent ressenti par la clientèle et cette cohésion est perçue comme une onde positive. Les clients auront d'autant plus envie de consommer. Certains titulaires acceptent les temps de détente et d'échanges du moment que le client soit toujours servi correctement et, généralement, les collaboratrices le leur rendent bien.

- Facteurs de motivation et de démotivation

Il ne faut pas confondre facteurs de satisfaction (salaire, sécurité, ambiance...) et facteurs de motivation (concertation, projets, responsabilité...).

Il est clair que certains facteurs agissent plus fortement sur la motivation que sur la démotivation (et inversement). Par exemple, le salaire a un impact plus fort sur la démotivation que sur la motivation. Une rémunération trop faible démotive alors qu'à l'inverse, un salaire élevé n'est pas un facteur important de motivation (par contre, augmenter son salaire peut être un objectif donc être motivant). Lorsque cet objectif est atteint, s'il n'y a pas de nouvel objectif, la motivation stagne. Une prime mensuelle indexée au résultat (ou un intéressement) représente chaque mois un nouvel objectif et il faut rappeler que tout objectif atteignable est porteur de motivation.

La motivation est un processus multifactoriel influencé par plusieurs causes qui ont une importance différente en termes d'impact. En effet, chaque personne est unique et nous ne réagissons pas tous de la même manière :

- Il est généralement très motivant de pouvoir se réaliser et peu démotivant de ne pas pouvoir se réaliser,

- L'impact de la considération est plus fort sur la motivation que son insuffisance sur la démotivation.

- Si vous êtes chef d'entreprise, si vous n'expliquez pas votre politique générale, vous démotivez votre personnel. D'un autre côté, si vous l'expliquez, vous motivez peu...

- La gestion des conflits

Quand un conflit s'installe au sein du personnel, et qu'il dégrade l'ambiance, il est nécessaire d'intervenir rapidement :

- Il faut tout d'abord réunir le personnel, exposer à tous les tenants et les aboutissants du conflit et laisser les personnes s'exprimer. Le fait de réunir toute l'équipe va permettre de mettre en place l'arbitrage de personnes indirectement impliquées dans le conflit.

- Puis il faut faire reconnaître par tous l'état de fait, rechercher les intérêts particuliers et les intérêts communs.

- Il faut laisser décanter le problème et fixer un rendez-vous ultérieur à toute l'équipe pour exposer les solutions envisageables élaborées en commun. Une décision arbitraire est toujours mauvaise, mais il faut parfois que le titulaire en arrive à cette extrémité. Cependant, il doit, si possible, maintenir une certaine neutralité.

- Au final, il faudra valider l'accord obtenu en envoyant une lettre courte à chacun, en affichant une note de service [49].

S'il faut parfois intervenir pour régler un conflit, il sera toujours préférable d'intervenir en amont en travaillant sur l'esprit d'équipe (création d'animations, recherche d'objectifs...), en organisant au moins une fois par an des entretiens individuels ménageant la libre expression et définissant précisément les tâches, responsabilités et missions de chacun. Il faudra être également à l'écoute des personnes et des bruits de couloir pour anticiper les incompatibilités d'humeur. Il peut être aussi parfois préférable de gérer l'officine dans la transparence (chiffres, objectifs qualitatifs et quantitatifs).

CONCLUSION

Les baisses de marges successives de ces vingt dernières années et le prix élevé des fonds de commerce d'officine ont rendu l'installation de plus en plus complexe. Le contexte actuel (projet de loi de la sécurité sociale 2006) ne va également pas aider les personnes désireuses de se lancer dans la reprise d'une officine. C'est pourquoi, les choix stratégiques lors de l'installation vont conditionner pour une grande partie la réussite d'un projet.

Ces choix devront découler d'une réflexion poussée qu'aura fait le futur repreneur en prenant compte ses propres aspirations et ses propres possibilités. Toute décision prise, que ce soit lors de l'installation ou lors de l'exercice officinal, doit être mûrement réfléchi car elle peut avoir un impact très important sur le déroulement des choses. Il est donc fortement recommandé de s'entourer du maximum de conseils et plus particulièrement de personnes spécialisées dans les domaines financiers et fiscaux avant de prendre une décision. Il existe d'ailleurs différents outils susceptibles d'aider le titulaire dans la gestion de son outil de travail.

Il faudra, de toute façon, suivre avec une grande attention les évolutions législatives et financières. Le contexte actuel (loi en faveur des PME, PLFSS 2006) prouve que le métier de pharmacien d'officine est appelé à évoluer au cours du temps. Le titulaire devra donc, comme tout bon chef d'entreprise, suivre avec attention les changements de législation et faire preuve de réaction (voire même, en amont, d'anticipation) pour assurer la pérennité de son officine par la mise en place d'actions adaptées.

ANNEXES

Annexe 1 : Nombre de parts fiscales

Nombre de parts	Nombre de personnes à charge (1)				
	0	1	2	3	4
Situation familiale					
Couple marié soumis à imposition commune (2)	2 parts	2,5 parts	3 parts	4 parts	5 parts
Veuf ou veuve (2) (3) (4)	1 part	2,5 parts	3 parts	4 parts	5 parts
Célibataire, divorcé et assimilé ne vivant pas en concubinage (2) (3)	1 part	2 parts	2,5 parts	3,5 parts	4,5 parts
Célibataire, divorcé et assimilé vivant en concubinage (2) (3)	1 part	1,5 part	2 parts	3 parts	4 parts

Annexes 2 : Barèmes de l'impôt sur le revenu et exemples de calculs

N°	Limite inf.	Limite sup.	Taux	Réduc./part
1	0 €	4 334 €	0,00 %	0 €
2	4 334 €	8 524 €	6,83 %	296 €
3	8 524 €	15 004 €	19,14 %	1 345 €
4	15 004 €	24 294 €	28,26 %	2 713 €
5	24 294 €	39 529 €	37,38 %	4 929 €
6	39 529 €	48 747 €	42,62 %	7 000 €
7	48 747 €	9 999 999 999 €	48,09 %	9 667 €

Ex 1 : Un couple a un revenu imposable de 44 500 € (après déduction des 10 et des 20 %) et un nombre de parts fiscales de 4 (soit 3 enfants), on a un quotient familial de 11 125 € (44 500 / 4 = 11 125). Le contribuable est dans la tranche d'imposition allant de 8 524 à 15 004 € avec un taux de 19,14 % et une réduction par part fiscale de 1 345 €. On a donc $I = (0,1914 \times 44\,500) - (1\,345 \times 4) = 3\,137,3$ € d'impôt sur le revenu pour le foyer fiscal (*dans ce cas on ne tient pas compte d'un éventuel plafonnement du coefficient familial*).

En effet, pour savoir si le plafonnement s'applique, il faut réaliser un double calcul :

- D'une part, on calcule un impôt (A) de façon classique (ici, $A = 3\,137,3$)

- D'autre part, on calcule un impôt (B) en retenant un nombre de parts égal à 2 car nous sommes dans le cas d'un couple marié ou pacsé. Dans ce cas, le coefficient familial est de 22 250 (44 500 / 2 = 22 250) d'où $I = (44\,500 \times 0,2826) - (2 \times 2\,713) = 7\,149 = B$

- Si la différence (B) – (A) excède une somme (C) de plafonnement égale à 2 121 € x le nombre de ½ parts excédant 1 part (non mariés) ou 2 parts (mariés), le montant de l'impôt alors sera obtenu en retranchant (C) de (B).

Rq : Il est à noter que les deux ½ parts du premier enfant d'un parent isolé ne comptent que pour 3 670 €.

$$(B) - (A) = 7\,149 - 3\,137,3 = 4\,012,4$$

(C) = 4 * 2 121 = 8 484 donc ici, $B - A \leq C$ et il n'y a pas de plafonnement du quotient familial : l'impôt du couple sera de 3 137,3 €.

Ex 2: Soit un contribuable divorcé vivant avec ses 2 enfants à charge qu'il élève seul (2,5 parts) avec un revenu net imposable qui s'élève à 42 400 € (après déduction des 10 et des 20 %)

L'impôt (A) s'élève à 5 200 € ($Q = 42\,400 / 2,5 = 16\,960$ et $A = (42\,400 * 0,2826) - (2\,713 * 2,5) = 5\,200$).

L'impôt (B) à 11 071 € ($Q = 42\,400 / 1$ car c'est un divorcé et $B = (42\,400 * 0,4262) - (7\,000 * 1) = 11\,071$).

On aura un plafonnement (C) égal à 5 791 € pour le divorcé ($3\,670 + 1 * 2\,121$) et une différence de 5 871 entre (A) et (B). Dans ce cas on a un dépassement du plafond de 5 791 € par la différence A/B de 5 871. Le divorcé paiera donc un impôt de 5 280 € ($11\,071 - 5\,791$) [i].

Annexe 3 : Distribution des dividendes

Prenons le cas de deux associés, personnes physiques, d'une SELARL réalisant un CA inférieur à 7 630 000 euros. Chaque associé détient 50 % des droits sociaux mais n'a pas le même nombre de parts fiscales [2].

Bénéfice		20 000 €		
IS payé par la société	-	3 045 €		
Bénéfice distribué	=	16 955 €		
		Associé A		Associé B
Dividendes reçus		8 477,50 €		8 477,50 €
Abattement (50 %)	-	4 238,75 €		- 4 238,75 €
Abattement general (couple marié)	-	2 440,00 €		- 2 440,00 €
Dividendes imposables	=	1 798,75 €		= 1 798,75 €
IRPP (taux moyen = 12 %)		215,85 €	(taux moyen = 40 %)	719,50 €
Crédit d'impôt	-	230,00 €		- 230,00 €
Impôt dû par l'associé	=	- 14,15 €		= 489,50 €

Annexe 4 : Statistiques des officines par zone de chalandise

EN MILLIONS D'EUROS	OFFICINE RURALE		OFFICINE QUARTIER		OFFICINE CENTRE-VILLE		OFFICINE C.COMMERCIAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ventes	1,108	1,052	1,115	1,063	1,252	1,192	1,957	1,820
Prestations de services	0,012	0,009	0,009	0,006	0,011	0,008	0,018	0,011
CA HT moyen	1,120	1,060	1,123	1,069	1,264	1,200	1,975	1,831
Effectif moyen salarié	4 pers.		4 pers.		5 pers.		8 pers.	
CA HT/effectif salarié	0,279		0,261		0,255		0,261	
Evolution du CA HT	5,58%		5,08%		5,30%		7,85%	
EN % DU CA HT								
Marge commerciale après remise	28,21%	28,47%	28,59%	28,85%	28,76%	28,82%	29,24%	29,03%
Autres achats et charges externes	3,65%		4,21%		4,20%		4,31%	
Impôts/Taxes et vers. assimilés	0,97%		0,95%		0,96%		0,99%	
Frais de personnel	8,60%		9,59%		9,70%		9,90%	
Cotisations exploitant	2,59%		2,17%		2,31%		2%	
E.B.E	13,44%		12,34%		12,58%		13,33%	
Charges financières	1,18%		1,27%		1,36%		0,85%	
Résultat de l'exercice	11,58%		10,69%		10,37%		11,78%	
EN NOMBRE DE JOURS								
Rotation marchandises	37		42		45		35	
Crédit clients	11		10		9		10	
Crédit fournisseurs	34		33		36		33	
Population étudiée	206	206	121	121	105	105	14	14

Source : Fiducial

Publié dans : Le Quotidien du
Pharmacien

Annexe 5 : Durée d'amortissement

Éléments amortissables	Éléments non amortissables
<p>▶ Immobilisations incorporelles</p> <ul style="list-style-type: none">- Frais d'établissement (sur 1 an)- Frais de recherche (sur 5 ans)- Brevets, licences (sur 5 ans)	<p>▶ Immobilisations incorporelles</p> <ul style="list-style-type: none">- Fonds de commerce- Droit au bail- Marques
<p>▶ Immobilisations corporelles</p> <ul style="list-style-type: none">- Constructions (20 à 50 ans)- Installations techniques (5 à 10 ans)- Agencements, aménagements (10 à 20 ans)- Matériel de transport (4 à 5 ans)- Matériel de bureau, mobilier (5 à 10 ans)- Micro-ordinateurs (3 ans)	<p>▶ Immobilisations corporelles</p> <ul style="list-style-type: none">- Terrains- Oeuvres

BIBLIOGRAPHIE

[1] ASSOCIATION POUR LA CREATION D'ENTREPRISE. Centre Agréé de Gestion. [en ligne]. In : Association Pour la Création d'Entreprise, France. Site disponible sur http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=20000347&tpl_id=106&type_page=I&type_projet=1 (Page consultée le 04/06/2005)

[2] ASSOCIATION POUR LA CREATION D'ENTREPRISE. Impôts et Taxes : Dividendes. [en ligne]. In : Association Pour la Création d'Entreprise, France. Site disponible sur http://www.apce.com/index.php?rubrique_id=20000604&tpl_id=106&type_page=I&type_projet=1 (Page consultée le 04/06/2005)

[3] BASIRE P., DELETOILLE O., POUZAUD F. Achat des murs de l'officine : choisir la bonne formule - Comptabilité et instruments de Gestion, 2ème Ed. Rueil-Malmaison : Ed. Groupe Liaisons SA, 2003. (Collection les essentiels du Pharmacien).

[4] BERTHELOT AC. Analyse des créations et des transferts d'officine en vue de développer une automatisation des études de marché. Mémoire de Licence en Gestion et Créations des PMO. Lyon : Université Jean Moulin, Institut Universitaire de Technologie de Lyon III, 2004.

[5] Les bonnes stratégies pour vivre de ses rentes. Le Moniteur des Pharmacies, 2005, N° 2585, Cahier N° 1, p.28

[6] CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE MALADIE. Objectif Entreprise. 10^{ème} éd. Saint Denis : Ed. Canam, 2005.

[7] CHAMBRE DES NOTAIRES DU MORBIHAN. La SNC. [en ligne]. In : Chambre des notaires du Morbihan, France. Site disponible sur <http://www.chambre-morbihan.notaires.fr/droit/entreprise/05.htm> (Page consultée le 19/07/2005)

[8] CHATEL O., LE BOURG J. Les choix stratégiques de l'installation. Thèse de doctorat en Pharmacie. Tours : Université de Tours, 2002.

[9] COLLOQUE DU CRESIF. Observance Thérapeutique chez les personnes âgées. [en ligne]. In : Crésif, France. Site disponible sur <http://www.cresif.org/pdf/syntheseobservance.PDF> (Page consultée le 25/08/2005)

[10] Comment alléger votre fiscalité. Le Moniteur des Pharmacies, 2001, N° 2386, p. 16

[11] Comment ça marche ?. Le Moniteur des Pharmacies, 2005, N° 2585, p. 23-24.

[12] DELETOILLE O., ZAMBROWSKI JJ. L'exercice en officine : seul ou en SEL ?. Gérer son officine. 1^{ère} éd. Rueil-Malmaison : Ed. Groupe Liaisons SA, 2004. (Collection les essentiels du Pharmacien).

[13] La démographie pharmaceutique. [en ligne]. In : Ordre National des Pharmaciens, France. Site disponible sur <http://www.ordre.pharmaciens.fr>. (Page consultée le 11/05/2005)

[14] La démographie pharmaceutique française : étude prospective sur 20 ans. [en ligne]. In : Ordre National des Pharmaciens, France. Site disponible sur http://www.ordre.pharmacien.fr/fr/bleu/index2_4.htm. (Page consultée le 13/05/2005)

[15] Des outils pour favoriser l'observance. Le Moniteur des Pharmacies, 2002, N° 2441, p. 48

[16] Dossier : la loi Dutreil pour l'initiative économique. [en ligne]. In : Lexposia, France. Site disponible sur http://www.lexposia.com/pages/dossiers/lex04_dossiers_loidutreil.htm (Page consultée le 15/05/2005)

[17] L'excédent brut d'exploitation. [en ligne]. In : Netpme, France. Site disponible sur <http://www.netpme.fr/bilan-entreprise/18-excedent-brut-exploitation.html> (Page consultée le 20/06/2005)

[18] Favorisez la motivation de vos équipes. Le Moniteur des Pharmacies, 2003, N° 2486, p. 72.

[19] Gestion des Ressources Humaines. [en ligne]. In : Wikipédia, France. Site disponible sur http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines (Page consultée le 01/09/2005)

[20] HERMOUET J. Politique de prix. Rueil-Malmaison : Ed. Groupe Liaisons SA, 2003. (Collection les essentiels du Pharmacien).

[21] INTERFIMO et ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS. Les prix de cessions des pharmacies 2004. Paris : Ed. Interfimo et Ed. Ordre des pharmaciens, 2005.

[22] LAUS J. Guide Pratique du Contribuable 2005. Paris : Ed. Syndical National des Impôts, 2005.

[23] LORIOL M. Les cinq échelons de la cohésion. Le Moniteur des Pharmacies, 2005, N° 2591, p. 20-21.

[24] LEFEBVRE F. Mémento Pratique : Fiscal 2005. Levallois : Ed. F.Lefebvre, 2005.

[25] Management : la motivation. [en ligne]. In : Dynacom Bussiness, France. Site disponible sur http://www.jecommunique.com/management_la_motivation.htm (Page consultée le 01/09/2005)

[26] Pensez aux travaux. Le Moniteur des Pharmacies, 2005, N° 2575, p. 28

[27] PHARMEXPERT. Le changement de régime matrimonial. L'expert officinal, 2004, N° 65, 6 p.

[28] PHARMEXPERT. Les conséquences fiscales de la dissolution d'une société soumise à l'impôt sur les sociétés. Les fiches de l'expert officinal, 2004, fiche fiscale N° 17, 2 p.

[29] PHARMEXPERT. La déductibilité des intérêts d'emprunts liés à l'acquisition de titres sociaux. Les fiches de l'expert officinal, 2003, fiche fiscale N° 13, 2 p.

[30] PHARMEXPERT. L'Entreprise Individuelle. Les fiches de l'expert officinal, 2004, fiche Sociétés et Contrats N° 11, 2 p.

[31] PHARMEXPERT. Les formalités administratives à l'achat d'une officine. Les fiches de l'expert officinal, 2001, fiche exercice pharmaceutique N° 39, 2 p.

[32] PHARMEXPERT. La Protection Sociale des Pharmaciens. L'expert officinal, 2003, N° 55, 6 p.

[33] PHARMEXPERT. La Protection Sociale des Pharmaciens : la retraite. L'expert officinal, 2003, N° 56, 6 p.

[34] PHARMEXPERT. SCI : Mythe ou réalité. L'expert officinal, 2001, N° 39, 6 p.

[35] Pourquoi adhérer à un Centre Agréé de Gestion?. [en ligne]. In : Fcga, France. Site disponible sur <http://www.fcga.fr/pages/revuedepresse/articledepresse.php?id=226> (Page consultée le 04/06/2005)

[36] POUZAUD F. Les clés pour démarrer. Le Moniteur des Pharmacies, 2004, N° 2553, p. 24

[37] POUZAUD F. L'entretien Individuel d'évaluation. Le Moniteur des Pharmacies, 2004, N° 2523, p. 26

[38] POUZAUD F. Vendu !. Le Moniteur des Pharmacies, 2001, N° 2416, p. 28.

[39] Présentation du compte de résultat. [en ligne]. In : Netpme, France. Site disponible sur <http://www.netpme.fr/bilan-entreprise/23-presentation-compte-resultat.html> (Page consultée le 20/06/2005)

[40] Quote Part et Quotient Familial. [en ligne]. In : Lemoneymag, France. Site disponible sur http://www.lemoneymag.fr/Kalideo/Site/Application/Fiche_Pratique/s_FichePratique/0,1729,2-12736-13410-13417-13424-10686-FIC,00.html (Page consultée le 05/05/2005)

[41] Rappel sur l'avoir fiscal. [en ligne]. In : Boursorama, France. Site disponible sur http://www.boursorama.com/club_actionnaires/fiscalite.phtml (Page consultée le 05/05/2005)

[42] La réserve légale. [en ligne]. In : Taxe, France. Site disponible sur http://www.taxe.com/rwtax/DMN~6_QueryID~645_QueryTXT~reserve-legale_step~2.htm (Page consultée le 15/05/2005)

[43] Revenu imposable à l'impôt sur le Revenu. [en ligne]. In : Boursorama, France. Site disponible sur <http://www.boursorama.com/patrimoine/guides/Fiscalite/FIS11.html> (Page consultée le 05/05/2005)

[44] RIBIERRE D. L'entretien Individuel d'évaluation. Le Moniteur des Pharmacies, 2004, N° 2523, p. 26

[45] SABARLY F. Réussir son transfert : un bon dossier et beaucoup de chance. Le Quotidien du Pharmacien, 2003, N° 2165, p. 34

[46] SAUREL V. L'agencement. Optimisez les ventes, 1^{ère} Ed. Rueil-Malmaison : Ed. Groupe Liaisons SA, 1999. (Collection les essentiels du Pharmacien).

[47] SAUREL V. Automatisation : 4 critères pour faire son choix. Le Moniteur des Pharmacies, 2005, N° 2575, p. 34.

[48] SAUREL V. Bien manager, c'est faire participer. Le Moniteur des Pharmacies, 1999, N° 2308, p. 22.

[49] SAUREL V. Gestion de crise : 3 solutions pour couper court au conflit. Le Moniteur des Pharmacies, 2003, N° 2474, p. 34

[50] SAUREL V. RH : le management n'attend pas le nombre des salariés. Le Moniteur des Pharmacies, 2003, N° 2489, p. 34.

[51] Les solutions à prendre en compte au moment de l'achat. Le Moniteur des Pharmacies, 2001, N° 2386, p.16

[52] THIRIET A. Au secours mon client me quitte. Le Moniteur des Pharmacies, 2005, N° 2599, Cahier N° 1, p. 20-29

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	p. 1
Première partie : Les choix à réaliser lors de l'acquisition d'une officine	p. 6
<u>Chapitre 1 : Les choix préalables à l'acquisition</u>	p. 7
A) <u>Les choix personnels du futur titulaire</u>	p. 7
5) <u>Les contraintes familiales et budgétaires</u>	p. 7
6) <u>Le type d'exercice désiré</u>	p. 8
7) <u>La typologie d'officine</u>	p. 8
B) <u>Les interlocuteurs liés à l'acquisition</u>	p. 9
1) <u>Les agences de transaction</u>	p. 9
2) <u>Le réseau personnel</u>	p. 10
3) <u>Le répartiteur (directeur d'agence ou attaché commercial)</u>	p. 11
4) <u>Un expert-comptable</u>	p. 11
C) <u>L'analyse des caractéristiques de l'officine</u>	p. 11
1) <u>L'environnement extérieur à l'officine</u>	p. 12
a) <u>Généralités</u>	p. 12
• <u>Critère de population</u>	p. 12
• <u>Dynamisme économique et culturel</u>	p. 13
b) <u>Environnement médical</u>	p. 13
• <u>Les médecins</u>	p. 13
• <u>La concurrence</u>	p. 14
• <u>Les professions paramédicales</u>	p. 14
• <u>Les maisons de retraite</u>	p. 14
c) <u>Les spécificités liées à la typologie d'officine</u>	p. 15

2) <u>Les facteurs internes à l'officine</u>	p. 15
a) <u>Les locaux</u>	p. 15
b) <u>Les horaires</u>	p. 16
c) <u>Le personnel</u>	p. 16

Chapitre 2 : Le choix de la structure juridique de l'officine p. 18

A) <u>L'Entreprise Individuelle (E.I)</u>	p. 18
B) <u>La Société en Nom Collectif (S.N.C)</u>	p. 20
C) <u>La Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L)</u>	p. 21
D) <u>L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (E.U.R.L)</u>	p. 22
E) <u>Les Sociétés d'Exercice Libéral (S.E.L)</u>	p. 23
F) <u>Les critères de choix de la structure juridique</u>	p. 25

Chapitre 3 : Le choix du statut fiscal du dirigeant p. 26

A) <u>L'impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP)</u>	p. 26
• <u>Le quotient familial</u>	p. 27
• <u>Revenu imposable</u>	p. 27
• <u>Nombre de parts fiscales</u>	p. 28
• <u>Plafonnement du quotient familial</u>	p. 29
• <u>Le calcul de l'impôt sur le revenu</u>	p. 29
• <u>Vente d'une structure à l'IRPP</u>	p. 29
B) <u>L'impôt sur les Sociétés (IS)</u>	p. 30
• <u>Impôt sur les sociétés</u>	p. 30
• <u>Loi Dutreil</u>	p. 32
• <u>Réserve légale</u>	p. 32
• <u>Dissolution d'une structure à l'IS</u>	p. 32
C) <u>Le choix du statut fiscal dépend de la structure juridique</u>	p. 33
• <u>Les changements possibles</u>	p. 33
• <u>Les critères de choix du régime fiscal</u>	p. 33

<u>Chapitre 4 : Le statut social du dirigeant</u>	p. 36
A) <u>Assurance vieillesse</u>	p. 36
1) <u>Les pharmaciens libéraux non salariés</u>	p. 36
• <u>Le régime de base</u>	p. 36
• <u>Le régime complémentaire obligatoire classe 1</u>	p. 38
• <u>Le régime complémentaire par capitalisation</u>	p. 38
2) <u>Les pharmaciens salariés</u>	p. 39
• <u>Régime de base obligatoire</u>	p. 39
• <u>Régimes complémentaires obligatoires</u>	p. 40
B) <u>Les autres cotisations sociales</u>	p. 42

<u>Chapitre 5 : Le plan de financement</u>	p. 43
A) <u>Inventaire des besoins et des ressources en financement</u>	p. 43
1) <u>Les besoins en investissement</u>	p. 44
a. <u>Le fonds de commerce</u>	p. 44
• <u>Les éléments incorporels</u>	p. 44
• <u>Les éléments corporels</u>	p. 45
• <u>Le prix d'un fonds de commerce</u>	p. 46
b. <u>Les frais liés à l'acquisition</u>	p. 46
• <u>Les droits d'enregistrement</u>	p. 46
• <u>Les honoraires juridiques</u>	p. 47
• <u>L'agence de transaction</u>	p. 48
• <u>Les travaux et le matériel informatique</u>	p. 49
c. <u>Les autres besoins</u>	p. 49

2) <u>Les sources de financement</u>	p. 50
a. <u>Les apports personnels</u>	p. 50
b. <u>Les prêts bancaires</u>	p. 51
c. <u>Le crédit fournisseur</u>	p. 52
d. <u>Le crédit vendeur</u>	p. 53
B) <u>Prévisionnel</u>	p. 53
1) <u>Le compte de résultat</u>	p. 53
2) <u>Les hypothèses d'évolution</u>	p. 54
3) <u>L'excédent brut d'exploitation (EBE)</u>	p. 55
4) <u>L'étude de la fiscalité et du disponible financier</u>	p. 56
C) <u>L'appréciation du risque par le banquier</u>	p. 57
1) <u>Le risque dirigeant</u>	p. 57
2) <u>Le risque commercial</u>	p. 58
3) <u>Le risque financier</u>	p. 58
4) <u>Les garanties</u>	p. 59
D) <u>Les choses à prendre en compte au moment de l'achat</u>	p. 60
1) <u>L'adhésion à un Centre de Gestion Agréé (CGA)</u>	p. 60
2) <u>La date de clôture de l'exercice</u>	p. 61
3) <u>La ventilation du prix de l'officine</u>	p. 62
4) <u>La Société Civile Immobilière (S.C.I)</u>	p. 62
5) <u>Le régime matrimonial du titulaire</u>	p. 63
6) <u>Protection de l'outil de travail : choix d'une assurance</u>	p. 65
<u>Chapitre 6 : Les formalités liées à l'achat</u>	p. 68
A) <u>La promesse de vente</u>	p. 68
B) <u>Le dossier bancaire</u>	p. 69
C) <u>La déclaration d'exploitation</u>	p. 70
D) <u>L'inscription à l'ordre (section A)</u>	p. 71
E) <u>Autres formalités</u>	p. 73

Seconde partie : Les choix pendant l'exercice pharmaceutique	p. 74
<u>Chapitre 1 : La gestion comptable de l'officine</u>	p. 75
A) <u>Comptabilité et instruments de gestion</u>	p. 75
1) <u>Le bilan</u>	p. 75
2) <u>Les ratios de l'officine</u>	p. 79
• <u>Crédit client</u>	p. 79
• <u>Crédit fournisseur</u>	p. 80
• <u>Rotation des stocks (en j.)</u>	p. 80
3) <u>Compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion</u>	p. 82
4) <u>Les solutions à envisager en cours d'exploitation</u>	p. 83
• <u>Travaux et politique d'amortissement des immobilisations</u>	p. 83
• <u>Cotisation prévoyance (loi Madelin)</u>	p. 84
• <u>Changer la date de clôture de l'exercice</u>	p. 84
• <u>Evaluation de diverses données</u>	p. 84
B) <u>L'optimisation des ventes</u>	p. 85
1) <u>L'agencement</u>	p. 85
• <u>Les matériaux</u>	p. 85
• <u>Le mobilier et l'informatique</u>	p. 86
• <u>Ambiance et éclairage</u>	p. 87
• <u>Les espaces spécifiques</u>	p. 88
2) <u>Le merchandising</u>	p. 89
• <u>Univers produits</u>	p. 90
• <u>Comportement d'achats</u>	p. 90
• <u>Implantation générale</u>	p. 91
• <u>Assortiment et implantation des produits</u>	p. 92
• <u>Communication</u>	p. 94
3) <u>Fidélisation de la clientèle</u>	p. 95
4) <u>La politique de prix</u>	p. 96

5) <u>L'observance du traitement</u>	p. 98
6) <u>Automatisation</u>	p. 99
<u>Chapitre 2 : La gestion des ressources humaines</u>	p.101
A) <u>La communication</u>	p.101
• <u>Communication managériale</u>	p.101
• <u>L'entretien individuel d'évaluation</u>	p.102
B) <u>Le management et la motivation</u>	p.103
• <u>Un salarié doit se sentir apprécié</u>	p.103
• <u>L'attitude managériale</u>	p.104
• <u>Motivation par la compétence.</u>	p.105
• <u>Favorisez une ambiance stimulante.</u>	p.105
• <u>Facteurs de motivation et de démotivation</u>	p.106
• <u>La gestion des conflits</u>	p.106
CONCLUSION	p.108
ANNEXES	p.109
BIBLIOGRAPHIE	p.116
TABLE DES MATIERES	p.122

SERMENT DE GALIEN

Je jure en présence de mes Maîtres de la Faculté et de mes condisciples :

- d'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement ;
- d'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement ;
- de ne jamais oublier ma responsabilité, mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine, de respecter le secret professionnel

En aucun cas je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser les actes criminels.

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

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

BON A IMPRIMER N° 341

LE PRÉSIDENT DE LA THÈSE

Vu, le Doyen de la Faculté

VU et PERMIS D'IMPRIMER

LE PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ

**INSTALLATION ET EXERCICE OFFICINAL :
CONSEILS ET STRATEGIES**

Résumé :

Selon les dernières études de la section A du Conseil de l'Ordre des Pharmaciens et d'Interfimo, le marché actuel de la cession d'officine est en pleine progression et va même encore augmenter dans les années à venir.

Ce renouvellement massif des titulaires d'officine impose aux futurs installés, de plus en plus nombreux, de bien se préparer aux différents choix stratégiques de l'installation.

Le contexte actuel impose également au repreneur une gestion précise, au jour le jour, de son outil de travail et il peut s'aider de différents outils qu'il a à sa disposition.

Il devra donc, comme tout bon chef d'entreprise, suivre avec attention les changements de législation et faire preuve de réaction (voire même, en amont, d'anticipation) pour assurer la pérennité de son officine par la mise en place d'actions adaptées.

Mots-clefs :

Officine	Acquisition	Financement	Juridique
Installation	Gestion	Fiscalité	

Jury :

PRESIDENT :

BUXERAUD Jacques Professeur à la Faculté de Pharmacie de Limoges

MEMBRES :

CHARPENTIER Laurent Docteur en Pharmacie

FAGNERE Catherine Maître de Conférences à la Faculté de Pharmacie de Limoges

LE BOURG Julien Docteur en Pharmacie, Conseiller en Gestion