

RACHETER SON CONCURRENT EN SE REGROUPANT

ENJEUX TERRITORIAUX, ÉCONOMIQUES ET PATRIMONIAUX

Par Nicolas Trikian, expert-comptable au sein du cabinet Wizziou Pharma- C2C Pharma, membre de CGP



Le nombre d'officines ne cesse de diminuer. Cette contraction du maillage officinal résulte de fermetures (judiciaires ou amiables), de restitutions de li-

cences et de regroupements. Le paysage se transforme avec une concentration accrue des structures. Le regroupement s'impose comme une véritable stratégie entrepreneuriale.

Si la recherche de taille critique et d'économies d'échelle demeure un moteur évident, le cadre réglementaire lui confère une sécurisation territoriale. Le mécanisme de protection prévu par le Code de la santé publique, permettant sous certaines conditions de geler toute nouvelle implantation pendant douze ans après restitution de licence, transforme profondément la logique des opérations. Dans ce contexte, l'accompagnement par des conseils spécialistes de l'officine de pharmacie, Expert-Comptable et avocat, devient déterminant.

Regrouper ne se résume plus en une simple addition des chiffres d'affaires, mais surtout en une sécurisation durable d'un environnement commercial, voire sa « sanctuarisation », stabilisant son environnement concurrentiel sur le long terme en absorbant son concurrent.

Dans un contexte marqué par la baisse des prix des médicaments remboursés, la progression des charges fixes et la tension persistante sur les marges, cette protection réglementaire devient un levier stratégique majeur. La logique devient défensive : préserver son territoire et éviter une fragilisation progressive liée à la concurrence de proximité.

Dans la pratique, le transfert de clientèle n'est jamais automatique. Un risque, qui peut être sous-estimé, réside dans l'hypothèse de récupération intégrale du chiffre d'affaires de l'officine regroupée. Une partie de la clientèle peut modifier ses habitudes, se tourner vers une officine concurrente plus proche. Intégrer une perte partielle de chiffre dans les prévisions constitue une démarche prudente

et réaliste. Le surestimer peut fragiliser l'équilibre financier, notamment lorsque l'endettement contracté repose sur des hypothèses trop optimistes.

L'approche défensive ne suffit pas. Sur le plan économique, un regroupement n'est créateur de valeur que s'il s'accompagne d'une véritable rationalisation : la mutualisation des charges (un seul loyer au lieu de deux...), le regroupement des équipes (optimisation des plannings, du nombre de pharmaciens obligatoire [seuil ARS]), la rationalisation des surfaces de stockage. Le renforcement du pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, lié à l'augmentation des volumes, contribuera à restaurer des marges parfois fragilisées.

Ces synergies ne sont ni automatiques ni garanties. Elles doivent être objectivées par une analyse financière approfondie : impact des coûts de fermeture de l'officine regroupée (résiliation des contrats en cours : bail/leasing, remise en état du local...), projection de l'EBE consolidé, de la capacité d'autofinancement, du niveau d'endettement, de la trésorerie. Trop d'opérations reposent encore sur des hypothèses optimistes, sans modélisation rigoureuse des flux futurs. Or, un regroupement mal calibré peut conduire à une structure surdimensionnée, difficile à piloter et pénalisée par un endettement excessif.

La taille, en elle-même, ne corrige pas une rentabilité fragile. Une officine structurellement sous-performante ne devient pas mécaniquement performante après regroupement. Le succès dépend avant tout de la capacité du titulaire à piloter sa

structure. Le regroupement est un outil qui ne remplace ni la gestion ni la stratégie.

L'enjeu est également patrimonial. En sécurisant durablement une zone et en réduisant l'exposition concurrentielle, le titulaire consolide la valeur de son outil de travail et prépare sa transmission.

Une officine regroupée, bénéficiant d'une taille plus significative, d'une organisation optimisée et d'une moindre pression concurrentielle, présente un profil plus attractif sur le marché de la transaction. Elle peut donc prétendre à une meilleure valorisation de son fonds de commerce qui ne repose plus uniquement sur son E.B.E., mais sur la solidité du modèle économique et la visibilité de ses perspectives.

L'ambition la plus aboutie dépasse toutefois la seule logique de regroupement. Elle consiste à construire un véritable écosystème : s'adosser à un centre médical réunissant plusieurs praticiens (généralistes, pédiatres, spécialistes...), s'inscrire dans un environnement commercial dynamique (boulangerie, presse, supérette...) et, lorsque cela est possible, maîtriser l'immobilier par l'acquisition de murs adaptés aux nouvelles missions de l'officine. Cette intégration territoriale renforce l'attractivité, sécurise les flux de patientèle et transforme le regroupement en projet global, à la fois entrepreneurial et immobilier.

Ainsi, dans un environnement en mutation, racheter son concurrent en se regroupant constitue un véritable acte de gestion tourné vers l'avenir. +