

Première installation

Les 10 conseils de nos experts-comptables

Propos recueillis par Anne Fellmann



Olivier Delétoille
Adequa



Olivier Desplats
Flandre Comptabilité Conseil



Joël Lecœur
LLA



Jean-Philippe Vernel
KPMG

CIBLER L'OFFICINE EN FONCTION DE SES APPÉTENCES ET DE SA PERSONNALITÉ

L'installation est un projet professionnel et un choix de vie qui engagent sur le long terme. C'est la valorisation d'un parcours universitaire et de quelques années d'expérience au comptoir. Avant de passer le pas, il convient de se questionner sur ses motivations et ses envies. C'est ensuite que l'on s'interrogera : quelle officine est faite pour moi ? Suis-je fait pour cette officine ? Vais-je exercer seul ou en association ? Suis-je armé pour affronter un secteur concurrentiel ou non ? Être le bon pharmacien au bon endroit, c'est être adapté au quartier et à la typologie de clientèle avec laquelle on est naturellement à l'aise. Le futur titulaire doit se sentir bien dans l'officine reprise pour exercer sereinement.

PRIVILÉGIER LA RÉMUNÉRATION À LA CAPITALISATION

Avant de lancer un projet d'acquisition, il faut évaluer ses possibilités financières et les contraintes inhérentes à tout emprunt, tout en veillant à ne pas être trop gourmand et en évitant de tomber dans le piège de la surenchère. Il faut aussi garder en tête que l'on n'achète pas du chiffre d'affaires : c'est l'EBE qui permet de rembourser l'emprunt, qui assure les rémunérations, qui permet de s'acquitter de l'impôt. À ce stade, il convient d'évaluer toutes les conséquences à long terme, voire à très long terme : la pharmacie d'officine est l'une des rares professions où l'investissement s'amortit sur une longue durée (12 ans en général). L'objectif est donc de déterminer le prix de cession par rapport à l'EBE, déduction faite de la rémunération prévue. À noter que l'environnement professionnel (médecins, infirmiers, maisons de retraite...) et commercial peut avoir une incidence sur la valeur de l'officine reprise. Il faut également prévoir un besoin en fonds de roulement (BFR) suffisant pour éviter de se retrouver en découvert dès la fin de la première année.

DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Cette étape s'inscrit en droite ligne de la précédente. Le pharmacien, en sa qualité de chef d'entreprise, doit construire un véritable projet. En l'espèce, l'acquéreur rachète une situation. À ce titre, il doit exiger du vendeur d'avoir accès au LGO pour une analyse fine de l'activité : l'analyse détaillée du CA par taux de TVA, le poids des produits chers, l'analyse de la clientèle et celle de la MDL sont aujourd'hui nécessaires dans l'approche économique de l'officine. Une fois ces éléments en sa possession, l'acquéreur doit ensuite procéder à une analyse marketing des menaces et opportunités, des forces et faiblesses de l'officine, avant de développer sa propre vision de son apport professionnel pour bâtir son *business plan*, premier acte de la création ou de la reprise de son entreprise. Ce *business plan*, qu'il est recommandé de rédiger sur toute la durée de l'emprunt, va découler de son organisation et de son activité. Sur 2 ou 3 ans, on parle de tactique ; sur 12 ans, c'est de la stratégie. L'avenir n'étant plus sur la distribution, quelle offre de services apporter, avec quelle valeur ajoutée ? Le tout sans aller trop vite et sans vouloir tout réformer à tout prix : on observe et on prend le pouls de la patientèle.

SE FIXER DES OBJECTIFS CHIFFRÉS

Ces objectifs, qui prennent en compte tous les aspects de l'officine, notamment en termes de CA et de marge, permettent de savoir si l'offre est adaptée et laissent de quoi assurer jusqu'au bout le remboursement avec un train de vie décent. En d'autres termes, c'est une feuille de route qui s'appuie sur des données prospectives et qui, par définition, évolue chaque année selon les tendances et les évolutions observées. On peut ainsi mesurer si l'on s'en rapproche ou si, au contraire, on s'en éloigne. Dans ce dernier cas, on peut anticiper grâce à la mise en place d'actions correctives.

TRAVAILLER AVEC L'ÉQUIPE EN PLACE ET PRÉVOIR, LE CAS ÉCHÉANT, UN PLAN DE FORMATION

L'équipe officinale doit permettre de réaliser les objectifs fixés. Il convient donc de mettre en place un plan de gestion à court, moyen et long termes des carrières et identifier les qualifications de l'ensemble des collaborateurs. La séparation des tâches facilite en outre les contrôles mutuels entre salariés. Un audit des compétences du personnel repris n'est pas inutile : outre les contrats de travail et les bulletins de salaire, l'analyse des compétences peut être un plus pour la reprise de l'officine afin de développer certains secteurs d'activité ou services insuffisamment exploités par le cédant. Dans ce cadre, on peut si besoin programmer des plans de formation *ad hoc*.

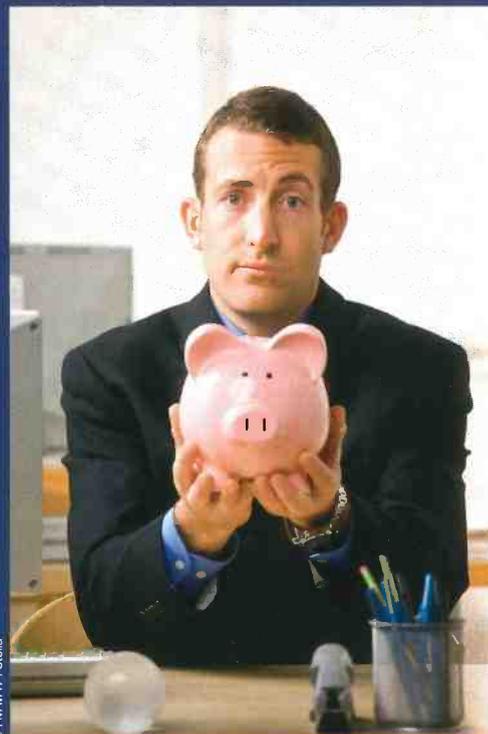
INTÉGRER L'ÉVOLUTION DU MODÈLE OFFICINAL

C'est une évidence qu'il n'est pas inutile de rappeler : la pharmacie de demain ne sera pas celle d'aujourd'hui. La convention a fait du titulaire un véritable acteur du service médical de proximité, ce qui nécessite de dégager du temps et des moyens pour adapter l'officine à ses nouvelles missions. MAD, éducation du patient, vaccination, entretiens pharmaceutiques, bilans partagés de médication... tous ces actes vont reconfigurer fondamentalement l'espace de l'officine. Il faut donc prévoir dès l'installation un budget pour un rafraîchissement, un réagencement, des aménagements... bref, des travaux sur l'enseigne, l'éclairage, le relookage du mobilier qui montrent le changement dès la reprise de l'officine.

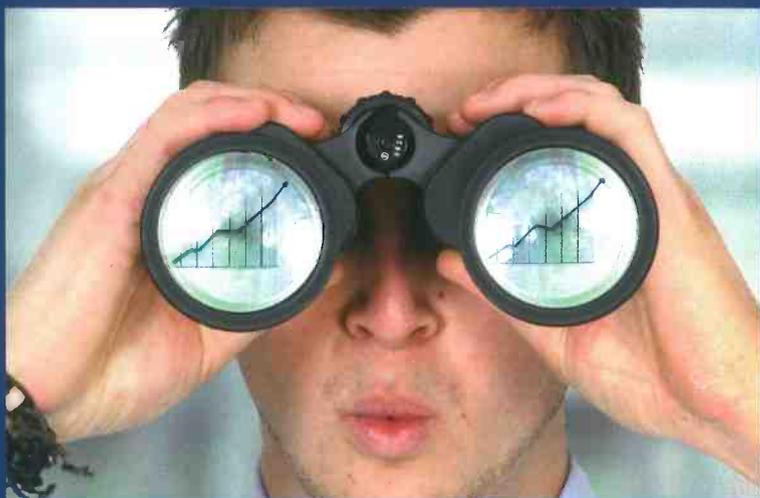
METTRE EN PLACE DES OUTILS DE GESTION ET DE PILOTAGE PERTINENTS

Ce sont eux qui permettront de se rapprocher des objectifs chiffrés. Parmi eux : le budget annuel, le plan de trésorerie et un tableau de bord simple et efficace pour le suivi de l'activité commerciale et financière (nombre de clients, nombre d'ordonnances traitées, panier moyen...).

Faire appel à un expert-comptable spécialisé en officine pour établir un prévisionnel solide est un atout de réussite.



© AVANA / Fotolia



© Fotolia

NE PAS S'ISOLER

D'une part, il est important de savoir se situer par rapport à des moyennes professionnelles (il existe des références qui reprennent les statistiques locales, régionales et nationales) de façon à pouvoir s'auto-évaluer ; d'autre part, il est recommandé d'adhérer à un groupement, formel ou non, sur les services duquel on peut s'appuyer.

DÉVELOPPER LES OUTILS NUMÉRIQUES ET DIGITAUX

On l'a dit : la pharmacie évolue et fait face à une concurrence exacerbée dans certains domaines, même si son cœur de métier reste dans le périmètre du monopole. On ne peut plus, aujourd'hui, passer à côté des nouveaux modes de consommation, de l'accès du grand public à l'information. Le pharmacien doit impérativement adapter sa communication, son approche conseil, sa délivrance. Il doit aussi essayer de passer à la dématérialisation totale du processus administratif, en scannant ses pièces et en adoptant un classement approprié de ses documents sur le réseau.

SAVOIR S'ENTOURER

On l'a vu : on ne s'engage pas dans l'acquisition d'une officine sans réflexion. D'où l'importance de s'entourer de spécialistes et de personnes de confiance : notaires et avocats sur les aspects réglementaires et juridiques ; experts-comptables sur la durée de l'endettement, le contrôle du bail et des contrats en cours, le suivi de la comptabilité avec la validation des marges et des remises annuelles, la recherche de détournements éventuels, le tableau de bord financier, le suivi social, les missions matérielles annexes ; et enfin professionnels du merchandising. Ne jamais hésiter à solliciter des conseils, même sur des sujets qui peuvent paraître anodins.

INTÉGRER OU EXTERNALISER LES FONCTIONS ADMINISTRATIVES

Dans un souci d'amélioration du service aux clients, les organisations sont perpétuellement aménagées. Aucun modèle n'est figé ou standard. La question du recours à du personnel administratif interne est ainsi une question récurrente. Cela intéresse toutes les pharmacies (peu importe la taille), et dépendra des objectifs et de l'environnement en ressources humaines internes ou externes : en cas de pénurie de personnels qualifiés, il convient de réfléchir à l'allègement des tâches administratives de l'équipe déjà en place pour qu'elle consacre toute son énergie au service des patients ; à l'inverse, il est possible qu'un membre de l'équipe, voire le titulaire lui-même, s'attèle aux tâches administratives sans perturber la bonne marche de l'officine.

Il n'est pas rare de rencontrer, dans des pharmacies d'une certaine dimension (plus de 4 millions d'euros), une personne affectée exclusivement à la gestion administrative. Les pharmacies petites et moyennes ne franchissent pas forcément le pas. Il y a naturellement un effet de seuil et un surcoût apparent pesant trop lourdement sur les frais par rapport à la taille de l'affaire. Néanmoins, des pharmaciens se sont groupés depuis longtemps pour centraliser et mutualiser certaines tâches autour de la constitution d'une société de services à laquelle ils adhèrent et participent en capital.

Pour les pharmacies non groupées et employant du personnel administratif, les tâches suivantes peuvent lui être confiées (entre autres) : les appels téléphoniques et la prise de rendez-vous, la gestion des tiers payants (en interne ou externalisée avec un coût à mesurer et en gardant l'œil sur les cas litigieux), les achats de petits équipements, les livraisons et les factures correspondantes.