

Université de Lille

Année Universitaire 2025/2026

UFR3S-Pharmacie

THESE
POUR LE DIPLÔME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Soutenue publiquement le 26 Janvier 2026

Par M. Hugo BOULENGUEZ

**NOUVELLES APPROCHES DE L'ÉVALUATION DE LA PHARMACIE D'OFFICINE DANS
LE CADRE DE LA MUTATION DU MODÈLE OFFICINAL**

Membres du jury :

Présidente : Mme. PERROY Anne-Catherine, Professeur des Universités - Droit et Économie Pharmaceutique / Docteur en Pharmacie

Directeur, conseiller de thèse : M. GILLOT François, Maître de Conférences Associés - Droit et Économie Pharmaceutique / Expert-comptable

Membres extérieurs : Mme PETITPREZ Céline, Docteur en Pharmacie / Pharmacien adjoint à la pharmacie Lillenum

Université de Lille

Président	Régis BORDET
Premier Vice-président	Bertrand DÉCAUDIN
Vice-présidente Formation	Corinne ROBACZEWSKI
Vice-président Recherche	Olivier COLOT
Vice-président Ressources Humaine	Jean-Philippe TRICOIT
Directrice Générale des Services CHIRIS-FABRE	Anne-Valérie

UFR3S

Doyen	Dominique LACROIX
Premier Vice-Doyen, Vice-Doyen RH, SI et Qualité	Hervé HUBERT
Vice-Doyenne Recherche	Karine FAURE
Vice-Doyen Finances et Patrimoine	Emmanuelle LIPKA
Vice-Doyen International	Vincent DERAMECOURT
Vice-Doyen Coordination pluriprofessionnelle et Formations sanitaires	Sébastien D'HARANCY
Vice-Doyenne Formation tout au long de la vie	Caroline LANIER
Vice-Doyen Territoire-Partenariats	Thomas MORGENROTH
Vice-Doyen Santé numérique et Communication	Vincent SOBANSKI
Vice-Doyenne Vie de Campus	Anne-Laure BARBOTIN
Vice-Doyen étudiant	Victor HELENA

Faculté de Pharmacie

Vice - Doyen	Pascal ODOU
Premier Assesseur et	
Assesseur à la Santé et à l'Accompagnement	Anne GARAT
Assesseur à la Vie de la Faculté et	
Assesseur aux Ressources et Personnels	Emmanuelle LIPKA
Responsable de l'Administration et du Pilotage	Cyrille PORTA
Représentant étudiant	Honoré GUISE
Chargé de mission 1er cycle	Philippe GERVOIS
Chargée de mission 2eme cycle	Héloïse HENRY
Chargé de mission Accompagnement et Formation à la Recherche	Nicolas WILLAND
Chargé de mission Relations Internationales	Christophe FURMAN
Chargée de Mission Qualité	Marie-Françoise ODOU
Chargé de mission dossier HCERES	Réjane LESTRELIN

Professeurs des Universités - Praticiens Hospitaliers (PU-PH)

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
Mme	ALLORGE	Delphine	Toxicologie et Santé publique	81
M.	BROUSSEAU	Thierry	Biochimie	82
M.	DÉCAUDIN	Bertrand	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	81
M.	DINE	Thierry	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	81
Mme	DUPONT-PRADO	Annabelle	Hématologie	82
Mme	GOFFARD	Anne	Bactériologie - Virologie	82
M.	GRESSIER	Bernard	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	81
M.	ODOU	Pascal	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	80
Mme	POULAIN	Stéphanie	Hématologie	82
M.	SIMON	Nicolas	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	81
M.	STAELS	Bart	Biologie cellulaire	82

Professeurs des Universités (PU)

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
M.	ALIOUAT	El Moukhtar	Parasitologie - Biologie animale	87
Mme	ALIOUAT	Cécile-Marie	Parasitologie - Biologie animale	87
Mme	AZAROUAL	Nathalie	Biophysique - RMN	85
M.	BERLARBI	Karim	Physiologie	86
M.	BERTIN	Benjamin	Immunologie	87
M.	BLANCHEMAIN	Nicolas	Pharmacotechnie industrielle	85
M.	CARNOY	Christophe	Immunologie	87
M.	CAZIN	Jean-Louis	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	86
M.	CUNY	Damien	Sciences végétales et fongiques	87
Mme	DELBAERE	Stéphanie	Biophysique - RMN	85
Mme	DEPREZ	Rebecca	Chimie thérapeutique	86
M.	DEPREZ	Benoît	Chimie bio inorganique	85
Mme	DUMONT	Julie	Biologie cellulaire	87
M.	ELATI	Mohamed	Biomathématiques	27
M.	FOLIGNÉ	Benoît	Bactériologie - Virologie	87
Mme	FOULON	Catherine	Chimie analytique	85
M.	GARÇON	Guillaume	Toxicologie et Santé publique	86
M.	GOOSSENS	Jean-François	Chimie analytique	85

M.	HENNEBELLE	Thierry	Pharmacognosie	86
M.	LEBEGUE	Nicolas	Chimie thérapeutique	86
M.	LEMDANI	Mohamed	Biomathématiques	26
Mme	LESTAVEL	Sophie	Biologie cellulaire	87
Mme	LESTRELIN	Réjane	Biologie cellulaire	87
Mme	LIPKA	Emmanuelle	Chimie analytique	85
Mme	MELNYK	Patricia	Chimie physique	85
M.	MILLET	Régis	Institut de Chimie Pharmaceutique Albert Lespagnol	86
M.	MOREAU	Pierre-Arthur	Sciences végétales et fongiques	87
Mme	MUHR-TAILLEUX	Anne	Biochimie	87
Mme	PERROY	Anne-Catherine	Droit et Economie pharmaceutique	86
Mme	RIVIÈRE	Céline	Pharmacognosie	86
Mme	ROMOND	Marie-Bénédicte	Bactériologie - Virologie	87
Mme	SAHPAZ	Sevser	Pharmacognosie	86
M.	SERGHERAERT	Éric	Droit et Economie pharmaceutique	86
M.	SIEPMANN	Juergen	Pharmacotechnie industrielle	85
Mme	SIEPMANN	Florence	Pharmacotechnie industrielle	85
M.	WILLAND	Nicolas	Chimie organique	86

Maîtres de Conférences - Praticiens Hospitaliers (MCU-PH)

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
Mme	CUVELIER	Élodie	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	81
Mme	DANEL	Cécile	Chimie analytique	85
Mme	DEMARET	Julie	Immunologie	82
Mme	GARAT	Anne	Toxicologie et Santé publique	81
Mme	GENAY	Stéphanie	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	81
Mme	GILLIOT	Sixtine	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	80
M.	GRZYCH	Guillaume	Biochimie	82
Mme	HENRY	Héloïse	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	80
M.	LANNOY	Damien	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	80
Mme	MASSE	Morgane	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	81
Mme	ODOU	Marie-Françoise	Bactériologie - Virologie	82

Maîtres de Conférences des Universités (MCU)

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
M.	ANTHÉRIEU	Sébastien	Toxicologie et Santé publique	86
M.	BANTUBUNGI-BLUM	Kadiombo	Biologie cellulaire	87
M.	BERTHET	Jérôme	Biophysique - RMN	85
M	BEDART	Corentin	ICPAL	86
M.	BOCHU	Christophe	Biophysique - RMN	85
M.	BORDAGE	Simon	Pharmacognosie	86
M.	BOSC	Damien	Chimie thérapeutique	86
Mme	BOU KARROUM	Nour	Chimie bioinorganique	
M.	BRIAND	Olivier	Biochimie	87
Mme	CARON-HOUDE	Sandrine	Biologie cellulaire	87
Mme	CARRIÉ	Hélène	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	86
Mme	CHABÉ	Magali	Parasitologie - Biologie animale	87
Mme	CHARTON	Julie	Chimie organique	86
M.	CHEVALIER	Dany	Toxicologie et Santé publique	86
Mme	DEMANCHE	Christine	Parasitologie - Biologie animale	87
Mme	DEMARQUILLY	Catherine	Biomathématiques	85
M.	DHIFLI	Wajdi	Biomathématiques	27
M.	EL BAKALI	Jamal	Chimie thérapeutique	86

M.	FARCE	Amaury	Institut de Chimie Pharmaceutique Albert Lespagnol	86
M.	FLIPO	Marion	Chimie organique	86
M.	FRULEUX	Alexandre	Sciences végétales et fongiques	
M.	FURMAN	Christophe	Institut de Chimie Pharmaceutique Albert Lespagnol	86
M.	GERVOIS	Philippe	Biochimie	87
Mme	GOOSSENS	Laurence	Institut de Chimie Pharmaceutique Albert Lespagnol	86
Mme	GRAVE	Béatrice	Toxicologie et Santé publique	86
M.	HAMONIER	Julien	Biomathématiques	26
Mme	HAMOUDI-BEN YELLES	Chérifa-Mounira	Pharmacotechnie industrielle	85
Mme	HANNOTHIAUX	Marie-Hélène	Toxicologie et Santé publique	86
Mme	HELLEBOID	Audrey	Physiologie	86
M.	HERMANN	Emmanuel	Immunologie	87
M.	KAMBIA KPAKPAGA	Nicolas	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	86
M.	KARROUT	Younes	Pharmacotechnie industrielle	85
Mme	LALLOYER	Fanny	Biochimie	87
Mme	LECOEUR	Marie	Chimie analytique	85
Mme	LEHMANN	Hélène	Droit et Economie pharmaceutique	86
Mme	LELEU	Natascha	Institut de Chimie Pharmaceutique Albert Lespagnol	86
M.	LIBERELLE	Maxime	Biophysique - RMN	

Mme	LOINGEVILLE	Florence	Biomathématiques	26
Mme	MARTIN	Françoise	Physiologie	86
M.	MARTIN MENA	Anthony	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	
M.	MENETREY	Quentin	Bactériologie - Virologie	87
M.	MORGENROTH	Thomas	Droit et Economie pharmaceutique	86
Mme	MUSCHERT	Susanne	Pharmacotechnie industrielle	85
Mme	NIKASINOVIC	Lydia	Toxicologie et Santé publique	86
Mme	PINÇON	Claire	Biomathématiques	85
M.	PIVA	Frank	Biochimie	85
Mme	PLATEL	Anne	Toxicologie et Santé publique	86
M.	POURCET	Benoît	Biochimie	87
M.	RAVAUX	Pierre	Biomathématiques / Innovations pédagogiques	85
Mme	RAVEZ	Séverine	Chimie thérapeutique	86
Mme	ROGEL	Anne	Immunologie	
M.	ROSA	Mickaël	Hématologie	87
M.	ROUMY	Vincent	Pharmacognosie	86
Mme	SEBTI	Yasmine	Biochimie	87
Mme	SINGER	Elisabeth	Bactériologie - Virologie	87
Mme	STANDAERT	Annie	Parasitologie - Biologie animale	87
M.	TAGZIRT	Madjid	Hématologie	87
M.	VILLEMAGNE	Baptiste	Chimie organique	86
M.	WELTI	Stéphane	Sciences végétales et fongiques	87

M.	YOUS	Saïd	Chimie thérapeutique	86
M.	ZITOUNI	Djamel	Biomathématiques	85

Professeurs certifiés

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement
Mme	FAUQUANT	Soline	Anglais
M.	HUGES	Dominique	Anglais
Mme	KUBIK	Laurence	Anglais
M.	OSTYN	Gaël	Anglais

Professeurs Associés

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
M.	BAILLY	Christian	ICPAL	86
M.	DAO PHAN	Haï Pascal	Chimie thérapeutique	86
M.	DHANANI	Alban	Droit et Economie pharmaceutique	86

Maîtres de Conférences Associés

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
M	AYED	Elya	Pharmacie officinale	
M.	COUSEIN	Etienne	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	
Mme	CUCCHI	Malgorzata	Biomathématiques	85
Mme	DANICOURT	Frédérique	Pharmacie officinale	
Mme	DUPIRE	Fanny	Pharmacie officinale	
M.	DUFOSSEZ	François	Biomathématiques	85
M.	FRIMAT	Bruno	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	85
Mme	GEILER	Isabelle	Pharmacie officinale	
M.	GILLOT	François	Droit et Economie pharmaceutique	86
M.	MITOUMBA	Fabrice	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	86
M.	PELLETIER	Franck	Droit et Economie pharmaceutique	86
M	POTHIER	Jean-Claude	Pharmacie officinale	
Mme	ROGNON	Carole	Pharmacie officinale	

Assistants Hospitalo-Universitaire (AHU)

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
M.	BOUDRY	Augustin	Biomathématiques	
Mme	DERAMOUDT	Laure	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	
M.	GISH	Alexandr	Toxicologie et Santé publique	
Mme	NEGRIER	Laura	Chimie analytique	

Hospitalo-Universitaire (PHU)

	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
M.	DESVAGES	Maximilien	Hématologie	
Mme	LENSKI	Marie	Toxicologie et Santé publique	

Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherche (ATER)

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement	Section CNU
Mme	BERNARD	Lucie	Physiologie	

Mme	BARBIER	Emeline	Toxicologie	
Mme	COMPAGNE	Nina	Chimie Organique	
Mme	COULON	Audrey	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique	
M.	DUFOSSEZ	Robin	Chimie physique	
Mme	FERRY	Lise	Biochimie	
M	HASYEOUI	Mohamed	Chimie Organique	
Mme	HENRY	Doriane	Biochimie	
Mme	KOUAGOU	Yolène	Sciences végétales et fongiques	
M	LAURENT	Arthur	Chimie-Physique	
M.	MACKIN MOHAMOUR	Synthia	Biopharmacie, Pharmacie galénique et hospitalière	
Mme	RAAB	Sadia	Physiologie	

Enseignant contractuel

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement
Mme	DELOBEAU	Iris	Pharmacie officinale
M	RIVART	Simon	Pharmacie officinale
Mme	SERGEANT	Sophie	Pharmacie officinale
M.	ZANETTI	Sébastien	Biomathématiques

LRU / MAST

Civ.	Nom	Prénom	Service d'enseignement
Mme	FRAPPE	Jade	Pharmacie officinale
M	LATRON-FREMEAU	Pierre-Manuel	Pharmacie officinale
M.	MASCAUT	Daniel	Pharmacologie, Pharmacocinétique et Pharmacie clinique

CYCLE DE VIE DU DOCUMENT

Version	Modifié par	Date	Principales modifications
1.0		20/02/2020	Création
2.0		02/01/2022	Mise à jour
2.1		21/06/2022	Mise à jour
2.2		01/02/2024	Mise à jour
2.3		15/11/2024	Mise à jour
2.4		18/02/2025	Mise à jour



UFR3S-Pharmacie

L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les thèses ; celles-ci sont propres à leurs auteurs.



UFR3S-Pharmacie - 3, rue du Professeur Laguesse - 59000 Lille
T. +33 (0)3 20 96 40 40 - <https://pharmacie.univ-lille.fr>

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui m'ont accompagné tout au long de mon parcours universitaire et personnel, et qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette thèse.

A madame la Présidente du Jury, Madame Anne-Catherine Perroy

Je vous remercie sincèrement pour l'honneur que vous me faites en acceptant de présider ce jury. Votre présence témoigne de l'importance que vous accordez à ce travail et à la formation des futurs pharmaciens.

A mon directeur de thèse, Monsieur François Gillot

Merci pour votre disponibilité et vos conseils qui m'ont permis de mener à bien ce travail. Votre expérience et votre expertise m'ont été d'une grande aide.

A mes parents,

Merci pour votre soutien inconditionnel, vos encouragements et votre confiance depuis le début. Vous m'avez transmis le goût de l'effort et les valeurs nécessaires pour aller au bout de mes objectifs.

A Clémentine et Mathys, mes frères et soeurs,

Merci pour votre présence, vos encouragements et votre patience, même dans les moments les plus difficiles.

A mes grands-parents, partis trop tôt,

Merci infiniment d'avoir été présents pour moi. Vous avez toujours été fiers de votre petit-fils et j'aurai toujours une pensée pour vous.

A tonton Jean-Phi, parti trop tôt,

Tu restes dans mes pensées. Ton souvenir m'accompagne chaque jour. Merci pour tout.

A mes employeurs, Monsieur et Madame Fabien et Karine Brochet, pharmaciens titulaires à la pharmacie de Labourse,

Merci pour votre confiance, votre soutien professionnel et les responsabilités que vous m'avez confiées. Vous m'avez permis d'améliorer en tout point ma pratique officinale et je vous en suis reconnaissant.

A l'équipe de la pharmacie, Emilie, Anne, Sandra et Audrey,

Merci pour votre bonne humeur et votre esprit d'équipe. Travailler avec vous est une expérience formatrice exceptionnelle.

A Ninon, Joseph, Emma, Chloé, Marie et Léa, camarades de promotion,
Merci pour ces années partagées, votre entraide et les différents moments vécus ensemble. Une page se tourne et j'espère que chacune et chacun d'entre vous s'épanouira tant au niveau personnel que professionnel.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	16
LISTE DES ABREVIATIONS.....	20
INTRODUCTION.....	21
PREMIÈRE PARTIE : ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE.....	22
PREMIERE SOUS PARTIE : Historique de la pharmacie d'officine.....	22
A) Sécurité sociale et naissance de la pharmacie d'officine réorganisant le système de santé en France.....	22
B) Universalité du système de soins et proximité du pharmacien d'officine avec la population.....	28
C) Les missions traditionnelles du pharmacien d'officine.....	31
D) Evolution de la profession et de la rémunération : le développement des nouvelles missions changent la manière de travailler.....	35
DEUXIÈME SOUS PARTIE : Cadre législatif et mutations récentes du modèle officinal.....	37
A) Réformes récentes et leurs impacts sur la pratique quotidienne.....	37
B) Nouvelles sources de revenus et transformation du modèle économique.....	38
C) Evolution des attentes des patients vis-à-vis des pharmaciens.....	40
TROISIEME SOUS PARTIE : Nouveaux enjeux pour les pharmaciens dont ils doivent tenir compte dans un projet de rachat.....	42
A) La digitalisation du secteur officinal : un levier de transformation et de valorisation.....	42
B) Concurrence et inflation : un double défi pour la rentabilité officinale.....	43
C) Le pharmacien face au vieillissement de la population et aux déserts médicaux.....	44
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	45
DEUXIÈME PARTIE : CRITÈRES TRADITIONNELS ET NOUVELLES APPROCHES POUR ÉVALUER UNE PHARMACIE.....	46
PREMIÈRE SOUS PARTIE : Critères traditionnels d'évaluation.....	
A) Approche par la localisation.....	47
B) Approche par le chiffre d'affaires et la marge brute globale.....	48
C) Approche par la fidélisation et le passage de la clientèle.....	50
D) Approche par l'environnement médical.....	51
DEUXIÈME SOUS PARTIE : Limites des critères traditionnels dans le contexte actuel.....	53
A) Baisse de la marge sur les médicaments remboursables.....	53
B) S'adapter au changement des prix des médicaments conseils et de parapharmacie.....	55
C) Impact de la tarification des produits chers.....	57
D) Augmentation des charges externes et des salaires.....	59
E) Modification des habitudes de consommation de la population.....	61
TROISIEME SOUS PARTIE : Nouvelles approches de l'évaluation des pharmacies d'officine.....	64
A) Diversification des services rendus à l'officine.....	64
B) Place des produits chers dans l'acquisition du fond de commerce.....	66
C) Méthodes actuelles de valorisation du fond de commerce.....	67
D) Composition de l'équipe officinale lors de la reprise.....	68

E) Impact de la réserve foncière sur la vente d'une pharmacie.....	70
F) Proximité des services publics et autres établissements de santé.....	71
G) Transparence et honnêteté du cédant.....	72
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	74
TROISIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LE FUTUR	
ACQUÉREUR D'UNE PHARMACIE D'OFFICINE.....	75
PREMIÈRE SOUS PARTIE : Les points clés à modifier avant une acquisition.....	76
A) L'analyse financière détaillée.....	76
B) L'analyse du potentiel humain et organisationnel.....	77
C) L'environnement et le positionnement local.....	78
DEUXIÈME SOUS PARTIE : Les pièges et erreurs à éviter lors d'un rachat.....	79
A) Surestimer la rentabilité à court terme.....	79
B) Négliger les coûts cachés et les investissements nécessaires.....	79
C) Se baser uniquement sur le chiffre d'affaires ou la localisation.....	80
D) Sous-estimer les aspects humains et organisationnels.....	81
E) Négliger l'environnement et le marché local.....	81
TROISIÈME SOUS PARTIE : Les leviers de réussite après la reprise.....	83
A) Diversification des services rendus.....	83
B) Communication et fidélisation de la clientèle.....	83
C) Gestion et pilotage économique.....	84
D) Organisation et management de l'équipe.....	84
E) Gestion des produits chers et des services différenciants.....	85
CONCLUSION FINALE :.....	86
BIBLIOGRAPHIE.....	88

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
CA	Chiffre d'Affaires
CPTS	Communauté Professionnelle Territoriale de Santé
CSG	Contribution Sociale Généralisée
DMP	Dossier Médical Partagé
DP	Dossier Pharmaceutique
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes
HPST	Hôpital, Patients, Santé et Territoires
HPV	Papillomavirus Humain
IST	Infection Sexuellement Transmissible
MSP	Maison de Santé Pluridisciplinaire
PDA	Préparation des Doses à Administrer
PLFSS	Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale
ROSP	Rémunération sur Objectifs de Santé Publique
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
TROD	Test Rapide d'Orientation Diagnostique
TTC	Toutes Taxes Comprises
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine

INTRODUCTION

La pharmacie d'officine traverse aujourd'hui une période de grandes mutations. Longtemps centrée sur la dispensation des médicaments remboursables, elle voit son rôle évoluer rapidement sous l'effet des nouvelles missions, de la digitalisation et des attentes changeantes des patients. Le pharmacien n'est plus seulement un dispensateur de médicaments : il devient un acteur de santé de proximité, impliqué dans la prévention, le suivi des patients et la diversification des services. Cette transformation a des conséquences directes sur la gestion et la valorisation des officines, et rend la question de leur évaluation essentielle pour tout futur acquéreur.

L'objectif de cette thèse est d'analyser les nouvelles approches pour évaluer une pharmacie d'officine, en tenant compte des évolutions récentes du métier et des enjeux économiques, organisationnels et humains. Il s'agit d'offrir un regard pratique et complet sur les critères à considérer pour sécuriser une reprise, comprendre le potentiel réel d'une officine et anticiper les adaptations nécessaires. Cette réflexion est particulièrement utile pour les repreneurs, qui doivent naviguer dans un environnement complexe où la rentabilité traditionnelle des médicaments remboursables est en baisse, et où les services et produits complémentaires jouent un rôle croissant dans le chiffre d'affaires.

La première partie de cette thèse se concentre sur l'évolution historique et les enjeux du modèle officinal. Elle retrace la naissance de la pharmacie d'officine, son rôle dans le système de santé français, et les mutations récentes qui affectent les missions et la rémunération des pharmaciens. Cette partie met également en lumière les nouveaux défis auxquels les pharmaciens doivent faire face, comme la digitalisation, la concurrence et le vieillissement de la population.

La deuxième partie s'intéresse aux critères d'évaluation des pharmacies, en comparant les méthodes traditionnelles aux approches modernes. Elle détaille les critères financiers, commerciaux et organisationnels, tout en intégrant les nouvelles dimensions liées aux services, aux produits chers, à la composition de l'équipe, à la réserve foncière et à la proximité des services de santé. L'accent est mis sur l'importance de la transparence du vendeur et sur les outils actuels de valorisation,

comme ceux proposés par Interfimo, pour permettre une analyse complète et sécurisée d'un fond de commerce.

Ainsi, cette thèse propose un regard complet et pratique sur l'évaluation d'une officine, en combinant analyse historique, contexte économique, aspects organisationnels et nouvelles pratiques professionnelles. Elle vise à fournir aux futurs acquéreurs des clés concrètes pour prendre des décisions éclairées et assurer la pérennité de leur investissement dans un secteur en pleine mutation.

PREMIÈRE PARTIE : ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA PHARMACIE D'OFFICINE

PREMIERE SOUS PARTIE : Historique de la pharmacie d'officine

A) Sécurité sociale et naissance de la pharmacie d'officine réorganisant le système de santé en France

Avant d'aborder diverses notions d'économies, de comptabilité et de législation, il convient de passer en revue l'histoire de la pharmacie afin de comprendre en quoi le pharmacien d'officine occupe une place singulière dans la prise en charge des patients.

La pharmacie a de multiples origines : occidentales, arabes, égyptiennes, grecques et asiatiques.

Les hommes ont toujours essayé de soigner leurs semblables par différentes méthodes. Les plantes en sont un exemple notable car les soignants de l'époque s'en servaient pour guérir leurs patients. Par ailleurs, l'idée de soigner le mal par le mal mêlant à la fois magie et philosophie était répandue.

Cependant, les pratiques évoluent et le peuple égyptien développe un ouvrage de référence qu'est le Papyrus d'Ebers. Aujourd'hui, il nous permet de comprendre comment sont nées les sciences pharmaceutiques et médicales.

Quant au peuple asiatique, celui-ci propose un autre modèle qui combine philosophie et connaissances médicales. De ce fait, le soignant est un praticien. (1)

La Grèce voit naître d'illustres pharmaciens et médecins comme Galien. Le pharmacien moderne le connaît bien puisqu'il est à l'origine de la pharmacie galénique qui est l'art de présenter un médicament sous une forme pharmaceutique dans le but de l'administrer à un patient. Il a aussi exercé diverses professions comme physicien et astrologue et on lui doit le traité de *Conception des médicaments*. (1)

Au Moyen-Âge, les échanges commerciaux se multiplient entre le Moyen-Orient et l'Occident. C'est ici que le peuple Arabe joue un rôle majeur dans la transmission des connaissances issues de la Grèce Antique. On leur doit une amélioration des pratiques et des formes pharmaceutiques mais aussi de la pharmacologie à partir du VIII^{ème} siècle jusqu'au XIII^{ème} siècle. À cette époque, nous nous apercevons de la place qu'occupe le pharmacien dans le milieu médical car la pharmacie est considérée comme noble au même titre que la médecine.

Une notion introduite par Cohen-El-Attar dans son *Manuel de l'Officine* est encore très utilisée par le pharmacien moderne lorsqu'il fixe les prix de certains médicaments. Il s'agit du concept de tact et mesure. (1)

En France, nous devons attendre le XII^{ème} siècle pour que la médecine et la pharmacie soient dissociées. Ainsi, les premières officines appelées apothicaireries et dirigées par des apothicaires verront le jour avant la fin du XIII^{ème} siècle. L'apothicaire désigne celui qui vend des drogues, épices et s'occupe de la pharmacie. (1)

Au fil des siècles, la pharmacie ne cesse de s'améliorer. En effet, en Europe, nous assistons au développement de jardins où sont cultivés des plantes témoignant une nouvelle fois de l'intérêt qu'elles suscitent chez les thérapeutes au moment de la Renaissance.

La pharmacopée européenne, ouvrage réglementaire qui répertorie les matières traditionnellement utilisées pour fabriquer des médicaments, s'enrichit par l'intermédiaire de ressources grâce au commerce international. (1)

Au cours du siècle des Lumières, la pharmacie connaît un nouvel essor grâce au procédé qu'est la chimie. Cela consiste en la fabrication de principes actifs contenus dans des espèces chimiques qui servent de base pour le pharmacien.

Cependant, il règne toujours une confusion entre l'apothicaire et l'épicier. Nous ne savons pas bien distinguer les deux. Si nous nous intéressons à la législation, de multiples lois ont été promulguées. Elles permettent de structurer davantage la profession de pharmacien. La Déclaration Royale du 25 Avril 1777 clarifie le tout et permet aux apothicaires de garantir leur indépendance. Ainsi est né le Collège de pharmacie. Après la Révolution, ce dernier est dissous suite au décret du 2 Mars 1791 et permet à n'importe qui de dispenser des remèdes. Les dangers encourus pour la population sont multiples, il est donc rétabli un mois après.

Ensuite, la pharmacie se modernise avec la loi du 21 germinal an XI qui correspond au 11 Avril 1803. Celle-ci permet la création de trois écoles de pharmacie à Paris, Montpellier et Strasbourg. Nous avons une structuration du métier qui oppose les pharmaciens de première classe à ceux de seconde classe comme en médecine avec d'un côté les docteurs en médecine et de l'autre les officiers de santé. La profession d'herboriste est citée également et est considérée comme différente de celle de pharmacien. Enfin, cette loi permet d'instaurer un monopole pharmaceutique.

L'exercice professionnel est lui aussi encadré par cette loi avec l'avènement de la pharmacopée française en 1816 qui est aussi appelée Codex Medicamentarius. Nousy trouve deux sections. La première traite des produits à usage pharmaceutique et la seconde des recettes qu'on peut utiliser pour faire des préparations magistrales ou officinales. Le seul problème qui se pose est l'absence de définition précise de la notion de médicament ce qui aboutit à des dérives chez les herboristes censés vendre uniquement des plantes médicinales fraîches ou sèches. Ce diplôme, délivré par les écoles de pharmacie sera supprimé en 1941. (1-3)

L'année 1821 est marquée par une découverte majeure. L'extraction de la Quinine de l'écorce de Quinquina et l'isolement de la cinchonine d'une plante qu'est cinchona officinalis est un succès. Pelletier et Caventou sont à l'origine de cette extraction. Ils rédigent un mémoire au sein duquel ils détaillent leurs observations en caractérisant les propriétés organoleptiques et physico-chimiques de ces

substances. La pharmacologie prend un nouveau tournant puisque la notion de principe actif est plus précise grâce au physiologiste Magendie. Il teste notamment le sulfate de Quinine sur des chiens. C'est le début de la naissance du médicament car il est à la fois caractérisé d'un point de vue chimique mais aussi utilisé en clinique chez l'homme. Cela marque le début de la production de médicaments avec une demande accrue de quinine dans le cadre de l'expansion coloniale et pour faire face au paludisme. (3)

Les années qui suivent permettent de faire d'autres découvertes mais les thérapeutes s'aperçoivent que leur champ d'action est limité. En effet, les pathologies infectieuses sont majoritaires et il n'existe presque pas d'anti-infectieux pour traiter les malades. Cela met en évidence les impasses thérapeutiques auxquelles ces individus font face. D'un autre côté prolifèrent des remèdes secrets pourtant interdits par la loi du 21 Germinal an XI. Ces remèdes présentent des dangers pour la santé car ils sont utilisés à mauvais escient. Il n'existe pas à l'époque de brevets pour les médicaments donc leur production se fait de manière anarchique. En revanche, il existe un brevet dit de procédé et permet à Fourneau de synthétiser en 1935 les premiers sulfamides antibactériens.

Finalement, malgré l'absence de cadre législatif clair, les thérapeutes continuent de chercher et de synthétiser des substances pour soigner leurs contemporains. (3)

Nous comprenons que la pharmacie a des origines qui remontent à plusieurs millénaires avant notre ère. Au fil du temps, les pratiques évoluent. Des découvertes sont faites et les autorités cherchent à légiférer dans le but de réglementer les pratiques. A partir des années 1920, il y a une volonté de créer un Ordre professionnel pour recadrer les modalités d'exercice de ce métier sur proposition de l'Association Générale des Syndicats Pharmaceutiques de France. Cela sera adopté en 1939 à l'aube de la Seconde Guerre mondiale mais suspendu par la suite par le régime de Vichy. Ce dernier reste fidèle à sa ligne directrice qui consiste en la suppression des syndicats. Par conséquent, les pharmaciens sont nettement moins défendus et leurs intérêts aussi.

A la fin de la Seconde Guerre mondiale, le régime de Vichy tombe et les autorités alors représentées par Charles De Gaulle reviennent aux fondamentaux en se

référant à la proposition de l'Association Générale des Syndicats Pharmaceutiques de France et créent le 5 Mai 1945 l'Ordre National des Pharmaciens. Ce dernier rédige le Code de déontologie, outil indispensable qui fixe un cadre à l'exercice de la pharmacie. (4)

A l'issue de la Seconde Guerre mondiale, les pharmaciens d'officine voient leur exercice évoluer dans un contexte économique délicat. Il est imaginé, sur proposition du Conseil National de la Résistance, de créer la Sécurité Sociale. L'objectif est de prendre en charge au maximum les dépenses de santé pour les patients dans une logique de solidarité. Alexandre Parodi, ministre du Travail du 09 Septembre 1944 au 21 Octobre 1945 demande à Pierre Laroque, haut fonctionnaire et conseiller d'État de mettre en place la réforme. L'Ordonnance numéro 45-2250 du 04 Octobre 1945 instaure le Régime Général et unique de la Sécurité Sociale. (5) (6)

Extrait de l'Article 1 de l'Ordonnance 45-2250 du 04 Octobre 1945 portant sur les dispositions générales :

Il est institué une organisation de la sécurité sociale destinée à garantir les travailleurs et leurs familles contre les risques de toute nature susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gain, à couvrir les charges de maternité et les charges de famille qu'ils supportent.

L'organisation de la sécurité sociale assure dès à présent le service des prestations prévues par les législations concernant les assurances sociales, l'allocation aux vieux travailleurs salariés, les accidents du travail et maladies professionnelles et les allocations familiales et de salaire unique aux catégories de travailleurs protégés par chacune de ces législations dans le cadre des prescriptions fixées par celles-ci et sous réserve des dispositions de la présente ordonnance (6)

La Sécurité Sociale réorganise le système de santé en France. Si nous nous intéressons à son financement, celui-ci a différentes sources. Tout d'abord, l'État compte sur les cotisations sociales et patronales majoritairement pour la financer. Ensuite, il existe la Contribution Sociale Généralisée, créée en 1991 et inscrite dans le code de la Sécurité Sociale qui a pour but de financer la protection sociale.

Celle-ci est directement prélevée à la source à un taux précis selon les types de revenus. Il s'agit des revenus d'activité, de remplacement, du patrimoine, de placement et concerne aussi les sommes engagées ou redistribuées par les jeux. Tous les habitants en France sont concernés par la CSG. Ensuite, deux autres paramètres qui jouent sur le financement de la Sécurité Sociale sont les impôts et les taxes de manière générale. (7,8)

Nous venons d'évoquer les sources permettant à l'Etat de financer cette protection sociale. A présent, il convient de comprendre comment l'État décide chaque année du budget alloué à la Sécurité Sociale. En 1996, il y a une volonté de la part des pouvoirs publics de maîtriser les dépenses relatives au système de santé. C'est la raison pour laquelle la Loi constitutionnelle n°96-138 du 22 février 1996 instituant les lois de financement de la sécurité sociale est votée. Par conséquent, chaque année, le Parlement détermine le budget de la Sécurité Sociale via le Projet de Loi et de Financement de la Sécurité Sociale appelé PLFSS. Celui-ci permet d'avoir un équilibre financier au niveau de l'État. (9) (10)

Après avoir présenté les origines de la Sécurité Sociale, son objectif et ses modalités de financement, il convient d'aborder les impacts de celle-ci sur la profession de pharmacien d'officine tout en évoquant les effets de la naissance de l'industrie pharmaceutique.

Tout d'abord, la fabrication des médicaments est bouleversée. Autrefois chargés de leur préparation et de leur vente au public, les officinaux subissent au XXe siècle le développement de l'industrie pharmaceutique qui produit de manière considérable des principes actifs. Ses capacités de production sont telles qu'elle bouleverse le monde médical et réorganise le circuit du médicament. Ainsi, de nouvelles filières voient le jour comme la fabrication, la répartition, la recherche, le développement ou le marketing. Tout cela débouche sur une réorganisation du secteur pharmaceutique et en particulier de l'officine.

Progressivement, les médicaments sont livrés par des grossistes répartiteurs que le pharmacien réceptionne et dispense au public. (1)

B) Universalité du système de soins et proximité du pharmacien d'officine avec la population

L'officine garantit un accès aux soins pour tous. Le pharmacien et son équipe sont des interlocuteurs de proximité très accessibles. A propos de la législation, l'exercice de la profession est très réglementée. L'article L5125-20 du Code de la Santé Publique précise qu'une officine ne peut pas être ouverte sans qu'au moins un pharmacien ne soit présent dans l'équipe.

L'article R4235-50 précise également que le pharmacien titulaire doit se faire remplacer par un pharmacien adjoint s'il n'est pas en mesure de travailler.

Article L5125-20 du Code de la Santé Publique :

Le pharmacien titulaire d'une officine doit exercer personnellement sa profession. En toutes circonstances, les médicaments doivent être préparés par un pharmacien, ou sous la surveillance directe d'un pharmacien. (11)

Article R4235-50 du Code de la Santé Publique :

Aucun pharmacien ne peut maintenir une officine ouverte, ou une pharmacie à usage intérieur en fonctionnement, s'il n'est pas en mesure d'exercer personnellement ou s'il ne se fait pas effectivement et régulièrement remplacer. (12)

Par conséquent, si le pharmacien ne déroge pas à ses règles, chaque patient peut interagir aisément avec lui lorsque l'officine est ouverte.

A présent, nous allons voir qu'il existe un lien entre démographie et ouverture d'une officine. La répartition des pharmacies permet de constituer le maillage territorial. Tout cela contribue à mettre en valeur ce caractère de proximité pour la population et d'assurer différents services.

Un des principes de la République Française est de garantir l'accès aux soins pour tous. C'est pourquoi, les officines de pharmacie sont réparties sur le territoire

français selon des règles bien établies. L'ouverture est d'abord conditionnée par le nombre d'habitants au sein de la commune. En effet, celle-ci doit comporter au minimum 2500 habitants. Ensuite, d'autres pharmaciens peuvent s'y installer par tranche de 4500 habitants. A noter qu'il existe des exceptions pour les régions Alsace, Moselle et la Guyane dont le seuil d'ouverture pour une première pharmacie est fixé à 3500 habitants. L'article L5125-4 du Code de la Santé Publique l'explique. (13)

Article L5125-4 du Code de la Santé Publique : (13)

I.-L'ouverture par voie de transfert ou de regroupement d'une officine dans une commune, ou dans une commune nouvelle définie à l'article L. 2113-1 du code général des collectivités territoriales ou dans les communes mentionnées à l'article L. 5125-6-1 du présent code peut être autorisée lorsque le nombre d'habitants recensés est au moins égal à 2 500.

L'ouverture d'une officine supplémentaire peut être autorisée par voie de transfert ou de regroupement à raison d'une autorisation par tranche entière supplémentaire de 4 500 habitants recensés dans la commune, dans la commune nouvelle ou dans les communes mentionnées à l'article L. 5125-6-1.

Lorsque la dernière officine présente dans une commune de moins de 2 500 habitants a cessé définitivement son activité et qu'elle desservait jusqu'alors une population au moins égale à 2 500 habitants, une nouvelle autorisation peut être délivrée pour l'installation d'une officine par voie de transfert ou de regroupement dans cette commune.

II.-Par dérogation aux dispositions du premier alinéa, le quota de 2 500 habitants est fixé à 3 500 habitants pour le département de la Guyane et les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.

III.-Le nombre d'habitants dont il est tenu compte pour l'application du présent article est la population municipale telle qu'elle est issue du dernier recensement de la population publié au Journal officiel de la République française.

Le territoire français totalise environ 20 300 officines pour 68 millions d'habitants. On dénombre en moyenne 31 officines pour 100 000 habitants ce qui fait une moyenne de 3225 patients par officine et ces derniers doivent parcourir en moyenne 3,8 kilomètres pour accéder à une pharmacie. (14)

Cette réglementation permet d'assurer la continuité des soins pour les habitants et de garantir ce caractère de proximité avec le pharmacien. Ce dernier peut donc assurer ses missions et les proposer à chacun.

Quand on prend un peu de recul, on se rend compte qu'un projet de rachat d'officine peut poser plusieurs problèmes.

Le premier concerne la démographie locale. En France, certaines communes ont moins de 2 500 habitants. Or, en dessous de ce seuil, il n'est normalement pas possible d'ouvrir une nouvelle pharmacie. Acheter une officine dans une commune voisine peut donc soulever une autre difficulté : la concurrence.

Il faut en effet étudier la stratégie commerciale des pharmacies déjà présentes. Le concurrent pratique-t-il des prix très bas pour attirer les clients ? A-t-il prévu de rester ou de déménager son officine ?

Si une pharmacie ferme ou se déplace, cela peut désorganiser l'offre locale et obliger à repenser la façon d'assurer la continuité du service pharmaceutique.

De plus, certains titulaires choisissent de se regrouper avec d'autres pharmacies pour partager certains coûts et améliorer leur rentabilité.

Un autre enjeu important est la faible évolution du pouvoir d'achat des Français. (15) Les pharmaciens doivent donc proposer des produits de qualité à des prix raisonnables, tout en tenant compte des conditions commerciales obtenues auprès des laboratoires.

Dans les faits, beaucoup d'officines rejoignent des réseaux ou des coopératives pour bénéficier de meilleures conditions de négociation.

Toujours sur le plan de la concurrence, les parapharmacies en grande surface représentent un vrai défi. Des enseignes comme Leclerc peuvent pratiquer des prix bas grâce à leurs volumes d'achat et fidéliser leurs clients avec des cartes de réduction.

Face à cela, le pharmacien d'officine a tout intérêt à mettre en avant son rôle de conseil. En posant les bonnes questions, il peut repérer des situations à risque ou éviter de mauvais usages de produits. Cette approche permet à la fois de garantir le bon usage des produits de santé et de rappeler l'importance du rôle du pharmacien, qui reste avant tout un professionnel de santé.

Enfin, le recrutement est un autre point sensible. Il faut avoir une équipe adaptée à l'activité. Si l'officine se développe après le rachat, il faudra peut-être embaucher ce qui est difficile aujourd'hui, compte tenu du manque de pharmaciens et de préparateurs. (16)

Ainsi, sur le plan pratique, le pharmacien titulaire peut se heurter à plusieurs obstacles que la loi ne prend pas toujours en compte. Les textes fixent seulement un seuil minimal d'habitants pour ouvrir une pharmacie, sans aborder les problèmes concrets de concurrence, de pouvoir d'achat ou de ressources humaines, pourtant essentiels à la réussite du projet.

C) Les missions traditionnelles du pharmacien d'officine

Le pharmacien d'officine est chargé de diverses missions dites "traditionnelles". On entend par "traditionnelles" l'ensemble des missions qui définissent la profession de pharmacien d'officine. Faire un point sur le rôle de l'officinal est important car ce dernier se retrouve aujourd'hui confronté à l'apparition de "nouvelles" missions qui constituent un levier pour permettre le développement de l'activité officinale.

Premièrement, il y a la préparation de médicaments et produits de santé en respectant les bonnes pratiques de préparation. Historiquement avant l'industrialisation des médicaments, il n'y avait que des préparations pharmaceutiques magistrales ou officinales. Ces préparations représentaient 100% des médicaments. À la fin du 19ème et début du 20ème siècle, suite à l'essor de la chimie de synthèse et des principes actifs d'origine chimique et au développement de nouvelles formes galéniques, cela devient de plus en plus difficile de préparer les médicaments artisanalement au sein de l'officine. Ces médicaments sont alors préparés en grande quantité en dehors de l'officine avec la naissance de l'industrie

pharmaceutique. Par la suite, les grossistes répartiteurs apparaissent et deviennent un intermédiaire entre le laboratoire de fabrication industrielle et les officines. Aujourd'hui, les préparations (officinales, magistrales et hospitalières) sont toujours autorisées mais sous certaines conditions :

- Sur prescription médicale (magistrale)
- Sans substance interdite (exemple : hormones thyroïdiennes)
- Respect des interdictions en matière de plantes
- Normes d'étiquetages
- Ordonnancier
- Autorisation d'exécution des préparations stériles, injectables, dangereuses, listées, toxiques
- Respect de l'ordonnancier
- Vérification de la qualité des matières premières

Ces préparations doivent respecter les bonnes pratiques de préparation en vigueur.
(17)

Deuxièmement, le pharmacien a pour mission de dispenser les médicaments et autres produits de santé. L'acte de dispensation comprend la délivrance, analyse pharmaceutique ainsi que les conseils associés. Le pharmacien analyse l'ordonnance du médecin ou la demande orale du patient et note les posologies sur les boîtes. Dans certains cas, le pharmacien peut être amené à préparer les doses de médicaments à administrer :

- En gériatrie (piluliers) : chez les personnes âgées en EHPAD ou pour un patient âgé polymédicamenté maintenu à domicile et qui a des difficultés à maintenir une bonne observance ou des difficultés à ouvrir des blisters.
- Le patient jeune : patient sous trithérapie anti-VIH associée à d'autres pathologies qui nécessitent un traitement. Nous pouvons lui proposer de l'accompagner et de l'aider à préparer ses doses sous forme de pilulier pour éviter les oublis.

Le pharmacien doit donner l'ensemble des conseils nécessaires et utiles aux patients pour promouvoir le bon usage des médicaments. Ces différents éléments

de la dispensation, hormis la PDA qui est facultative, sont inscrits dans l'article R4235-48 du Code de la Santé Publique.

Article R4235-48 du Code de la Santé Publique : (18)

Le pharmacien doit assurer dans son intégralité l'acte de dispensation du médicament, associant à sa délivrance :

1° L'analyse pharmaceutique de l'ordonnance médicale si elle existe ;

2° La préparation éventuelle des doses à administrer ;

3° La mise à disposition des informations et les conseils nécessaires au bon usage du médicament.

Il a un devoir particulier de conseil lorsqu'il est amené à délivrer un médicament qui ne requiert pas une prescription médicale.

Il doit, par des conseils appropriés et dans le domaine de ses compétences, participer au soutien apporté au patient.

Qu'est-ce que l'analyse pharmaceutique de l'ordonnance ? (19)

- L'analyse réglementaire : conformité de l'ordonnance (date, habilitation du prescripteur, identité du patient, authenticité, sécurisée et écrite en toute lettre si stupéfiants, ordonnance d'exception ou bizona si elle doit l'être, signée par le médecin, chevauchement si psychotrope ou stupéfiant)

- L'analyse pharmacologique : contenu de la prescription (posologie correcte par rapport au poids, à l'âge du patient, aux pathologies, pas de

contre-indications physiologiques par rapport à la grossesse/allaitement, insuffisance rénale et / ou hépatique, pas de contre-indications pathologiques par rapport à un diabète, une hypertension artérielle, un glaucome, pas d'interactions médicamenteuses contre-indiquées par rapport au dossier pharmaceutique et à l'automédication ou sur l'ordonnance.

En ce qui concerne la Préparation des Doses de médicaments à Administrer, cette activité est facultative et peut être adaptée à divers profils de patients :

- âgés
- polymédicamentés

Cette activité consiste à déconditionner les médicaments pour les conditionner sous une autre forme (pilulier par exemple) pour aider le patient. Il ne faut pas oublier d'étiqueter avec les coordonnées du patient. (20)

A propos des conseils à donner aux patients, l'objectif ici est de promouvoir le bon usage des médicaments. Pour cela, le pharmacien doit :

- Expliquer les posologies et moments de prise
- Noter sur les boîtes
- Expliquer les modalités de prise pour les médicaments complexes
- Donner les règles hygiéno-diététiques : régime à adapter selon la pathologie chronique
- Rappeler l'existence d'interactions médicamenteuses donc bannir l'auto-médication
- Informer sur les effets indésirables et la conduite à tenir en cas de leurs survenues

L'acte de délivrance représente le fait de donner les boîtes au patient. La dispensation se fait en trois étapes : délivrance ainsi que toutes les étapes qui font la plus-value du pharmacien en tant que professionnel de santé à part entière.

Les premiers soins sont aussi dans ses attributions car en cas de blessure légère, malaise, morsure de tique ou de plaie, ce dernier peut intervenir toujours dans la limite de ses compétences. Il doit être formé aux premiers soins et les prodiguer.

Dernier élément caractérisant le métier de pharmacien, ce sont les conseils et la prévention. Ces actes sont en plein développement. Il peut être amené à prodiguer des conseils nutritionnels complémentaires à la dispensation du produit pour améliorer la qualité de vie de la personne. En matière d'addiction, il peut intervenir pour dispenser des substituts nicotiques chez le patient désireux d'arrêter de fumer et l'encourager dans cette démarche. Plus récent encore, c'est sur la vaccination. Aujourd'hui, l'officinal et ses collaborateurs peuvent prescrire et vacciner via l'intégralité des vaccins du calendrier vaccinal les patients âgés de 11 ans et plus. Quant aux patients émettant des doutes vis-à-vis de la vaccination de leurs enfants, le pharmacien peut convaincre les gens via ses connaissances qu'il est primordial de se vacciner pour éviter d'attraper des maladies graves voire mortelles. Enfin, il existe aussi la contraception à l'officine où si une patiente vient avec une prescription de pilule, on donne des conseils de préventions telle que la marche à suivre en cas d'oubli, on lui rappelle l'importance de se protéger des IST. (21)

D) Evolution de la profession et de la rémunération : le développement des nouvelles missions changent la manière de travailler

Depuis quelques années, les pharmaciens d'officine et leurs équipes voient leurs missions évoluer. Avec la pénurie de médecins, les autorités leur ont confié de nouvelles responsabilités, comme la vaccination ou la réalisation de tests rapides d'orientation diagnostique (TROD) pour certaines maladies courantes comme la cystite ou l'angine.

Ces nouvelles tâches ont plusieurs objectifs.

D'abord, la vaccination en pharmacie permet d'améliorer la couverture vaccinale, notamment pour le vaccin Gardasil 9 contre le papillomavirus, administré dès 11

ans.

Ensuite, les TROD favorisent le bon usage des antibiotiques : en cas d'angine bactérienne, le pharmacien peut orienter vers une prescription adaptée, et pour les cystites, il peut délivrer un traitement conforme aux recommandations.

Ces pathologies ont été choisies car elles sont généralement bénignes, mais si une complication est suspectée, le pharmacien doit réorienter le patient vers un médecin.

Aujourd'hui, le pharmacien est autorisé à injecter tous les vaccins du calendrier vaccinal chez les personnes de 11 ans et plus, sauf en cas de contre-indication.

Les entretiens pharmaceutiques font aussi partie des nouvelles missions importantes, car ils permettent un meilleur suivi des patients. (22)

Si on évalue une officine sous cet angle, ces missions représentent un vrai atout pour développer l'activité. Elles améliorent le service rendu à la population et augmentent la valeur de la pharmacie pour un éventuel repreneur.

Dans la pratique, il est assez simple pour un patient de faire un TROD ou une vaccination en pharmacie, à condition que le personnel soit correctement formé. Un futur acquéreur doit donc s'assurer que l'équipe possède ces compétences.

Un autre point à surveiller concerne l'aménagement des locaux. Il faut une salle dédiée aux tests et aux vaccinations, pour garantir la confidentialité et le confort des patients. Si ce n'est pas le cas au moment du rachat, il faudra prévoir un budget pour les travaux nécessaires. Il en va de même pour l'espace réservé à l'orthopédie, qui doit permettre la prise de mesures dans de bonnes conditions.

Enfin, dans un contexte où les marges sur les médicaments remboursés diminuent et où les remises sur les génériques sont encadrées par de nouveaux décrets, ces nouvelles missions offrent une solution pour compenser la baisse des revenus traditionnels. Ce sujet sera approfondi plus loin.

DEUXIÈME SOUS PARTIE : Cadre législatif et mutations récentes du modèle officinal

A) Réformes récentes et leurs impacts sur la pratique quotidienne

Depuis une quinzaine d'années, la législation qui encadre l'exercice en pharmacie a beaucoup évolué. Ces réformes montrent la volonté des pouvoirs publics de re définir le rôle du pharmacien dans notre système de santé, surtout face à la pénurie de médecins, à l'augmentation des maladies chroniques. L'objectif est simple : faire de l'officine un acteur de premier recours pour le patient, au-delà de la simple délivrance des médicaments.

La loi HPST de 2009 a été un tournant majeur. Elle a officiellement reconnu la mission de santé publique du pharmacien et a permis de diversifier ses activités. Cette dynamique s'est poursuivie avec la loi de modernisation du système de santé de 2016 et par plusieurs accords entre l'Assurance Maladie et les syndicats de la profession. Ces textes ont ouvert la voie à de nouvelles missions : entretiens pharmaceutiques, bilans partagés de médication, vaccination antigrippale, tests rapides d'orientation diagnostique (TROD), ou accompagnement de patients sous traitements spécifiques. (23,24)

Ces réformes ont eu des conséquences concrètes sur le quotidien des pharmacies. Elles ont renforcé le rôle clinique du pharmacien et son statut de professionnel de santé de proximité. Mais elles ont aussi changé le modèle économique : les honoraires pour les services et les rémunérations liées aux nouvelles missions remplacent progressivement la logique de marge sur les médicaments. Cette rémunération mixte (marge, honoraires et rémunération sur objectifs de santé publique, ROSP) a permis de stabiliser les revenus. (25)

Au-delà de l'aspect économique, ces réformes demandent une adaptation organisationnelle : aménagement de salles pour garantir la confidentialité, formation du personnel, gestion des plannings pour intégrer les nouvelles activités (vaccination, entretiens, dépistages). Elles ont également modifié la relation avec le patient, qui devient plus centrée sur l'écoute, la prévention et l'éducation thérapeutique.

Cependant, les résultats sont contrastés. Certaines pharmacies ont su profiter de ces nouvelles missions pour améliorer leur image et diversifier leurs revenus, tandis que d'autres ont du mal à les mettre en place, faute de moyens humains, financiers ou logistiques. Cela montre qu'un accompagnement est nécessaire pour que toutes les officines, quelle que soit leur taille ou leur localisation, puissent pleinement bénéficier de ces évolutions.

De ce fait, ces réformes ont profondément transformé le rôle du pharmacien d'officine, qui devient un acteur central du parcours de soins. Elles ont aussi modifié le modèle économique, désormais basé sur la valorisation des services et des actes plutôt que sur la seule marge commerciale. C'est cette mutation de la rémunération qui sera analysée dans la partie suivante.

B) Nouvelles sources de revenus et transformation du modèle économique

Pendant longtemps, le modèle économique des pharmacies reposait surtout sur la marge faite sur les médicaments remboursables. Mais depuis quelques années, il a beaucoup changé. Ces transformations viennent de la législation, des politiques pour contrôler les dépenses de santé, et des évolutions du marché du médicament. La pharmacie a donc dû s'adapter pour continuer à fonctionner tout en répondant à de nouvelles missions de santé publique.

Avant, les revenus principaux venaient de la marge sur les médicaments. Mais avec la volonté de réduire les dépenses de santé, ces marges ont diminué, et les remises sur les génériques sont maintenant plus encadrées. (26)

Pour compenser cette baisse, les honoraires de dispensation ont été mis en place à partir de 2015. Ces honoraires permettent de rémunérer le pharmacien pour son expertise et le suivi du patient, pas seulement pour la vente du médicament. (25)

En plus, des accords entre l'Assurance Maladie et les syndicats ont créé des rémunérations pour les nouvelles missions : vaccination, tests rapides (TROD), entretiens pharmaceutiques, bilans de médication, ou dispensation adaptée. Ces actes sont payés selon des forfaits précis et apportent des revenus supplémentaires, tout en participant à la santé publique. (25)

La Rémunération sur Objectifs de Santé Publique (ROSP) complète ce système. Elle récompense les pharmaciens qui atteignent certains objectifs (génériques, biosimilaires, vaccination). Cela valorise leur rôle dans la santé publique et encourage de bonnes pratiques. (27) (28)

Au-delà des rémunérations, beaucoup de pharmacies ont développé de nouvelles activités : parapharmacie, phytothérapie, aromathérapie, matériel médical, orthopédie. Cela permet de diversifier les revenus et de répondre à une clientèle intéressée par la prévention et le bien-être. Les services annexes, comme la livraison, le click & collect ou le suivi numérique des patients, apportent aussi des revenus et fidélisent les clients.

Aujourd'hui, le pharmacien doit gérer un mix de revenus : combiner les activités à faible marge mais fréquentes (médicaments remboursables) avec celles à plus forte valeur ajoutée (services et conseil). Il n'est plus seulement un vendeur, mais un professionnel de santé payé pour son expertise.

Cette évolution demande des investissements : aménagement de salles, équipements pour vaccination, outils numériques, formation du personnel, et communication pour faire connaître les nouveaux services.

Aujourd'hui, pour évaluer une pharmacie, regarder le chiffre d'affaires global ne suffit pas. La composition des revenus doit être analysée : honoraires, nouvelles missions, parapharmacie, produits spécifiques, services, et la capacité du pharmacien à adapter son modèle. En résumé, le modèle économique des pharmacies change véritablement : on passe d'un modèle basé sur la marge à un modèle basé sur les services et la santé publique. Ce changement est aussi une opportunité pour renforcer le rôle de la pharmacie dans le système de soins tout en assurant sa viabilité économique. Enfin, ces évolutions tiennent aussi compte des

nouvelles attentes des patients, qui influencent directement les services proposés, l'organisation et la stratégie de fidélisation de l'officine.

C) Evolution des attentes des patients vis-à-vis des pharmaciens

La pharmacie d'officine change, pas seulement à cause des lois ou de l'économie, mais aussi parce que les patients changent. Aujourd'hui, le patient n'est plus juste un client qui vient chercher ses médicaments : il veut être informé, conseillé et impliqué dans sa santé. Avant, la pharmacie servait principalement à dispenser les médicaments et autres produits de santé. Maintenant, les patients cherchent un accompagnement, des conseils personnalisés et une réponse rapide à leurs besoins.

Plusieurs raisons pourraient expliquer cette évolution :

- Internet permet à chacun de s'informer sur les maladies, les traitements ou les effets secondaires. Cela est utile, mais parfois les patients sont perdus ou méfiants. Le pharmacien devient alors une référence en ce qui concerne les médicaments et permet de les rassurer s'ils se questionnent.
- La population vieillit et les maladies chroniques augmentent. Les patients ont besoin d'un suivi régulier et de conseils pour bien prendre leurs traitements. Tout cela constitue l'observance. Le pharmacien devient un acteur clé du parcours de soins. Les entretiens pharmaceutiques ou le suivi de maladies comme le diabète ou l'asthme illustrent bien ce rôle. (29)
- Le numérique change aussi les habitudes : les patients veulent commander ou réserver leurs produits en ligne, être prévenus quand leurs médicaments sont prêts, ou se faire livrer. Ils aiment la facilité, la rapidité. Le click & collect

et la téléconsultation se développent et obligent les pharmacies à se moderniser. Pour réaliser une téléconsultation, des bornes sont disponibles en pharmacie si celles-ci en sont équipées. (30)

Malgré tout, la proximité et la relation de confiance restent essentielles. Surtout en zone rurale où il y a peu de médecins, le pharmacien est souvent le premier contact avec le système de santé. Sa disponibilité et son écoute en font une figure rassurante et accessible.

Pour répondre à toutes ces attentes, la pharmacie doit s'adapter : créer des espaces confidentiels pour les entretiens, former continuellement le personnel et communiquer sur les services proposés. Le marketing ne sert plus seulement à vendre des produits, mais à montrer la qualité du service et l'expertise du pharmacien.

Lorsque l'on évalue une pharmacie aujourd'hui, il ne faut plus regarder uniquement le chiffre d'affaires. Il faut aussi prendre en compte l'image de la pharmacie, la fidélité des clients, la qualité du service et la capacité du pharmacien à utiliser les outils numériques. Une pharmacie bien reconnue pour son accueil et ses conseils a plus de potentiel, même si son chiffre d'affaires est inférieur à une pharmacie qui elle fait beaucoup de volume.

Ainsi, les attentes des patients ont changé et obligent le pharmacien à se recentrer sur la relation, la prévention et le service. Cela n'est pas une contrainte mais une opportunité pour valoriser son travail. La pharmacie devient un véritable lieu de santé de proximité, pour le suivi, le conseil et la prévention. Donc, pour évaluer ou racheter une pharmacie, il faut regarder non seulement les revenus, mais aussi la capacité du titulaire à s'adapter aux nouvelles missions, à fidéliser ses patients et à utiliser les différents outils numériques. Ces aspects sont aujourd'hui essentiels pour la valeur et la pérennité de l'officine.

TROISIEME SOUS PARTIE : Nouveaux enjeux pour les pharmaciens dont ils doivent tenir compte dans un projet de rachat

A) La digitalisation du secteur officinal : un levier de transformation et de valorisation

Depuis quelques années, le numérique transforme les pharmacies. Cela change la façon de travailler, la relation avec les patients et la gestion interne. La digitalisation n'est pas seulement une modernisation, elle améliore la compétitivité et la valeur d'une pharmacie, surtout pour une acquisition.

Les outils numériques comme le Dossier Pharmaceutique (DP), le Dossier Médical Partagé (DMP) ou Mon Espace Santé permettent de suivre les traitements et de partager les informations de santé en toute sécurité. Cela facilite la continuité des soins et renforce le rôle du pharmacien dans le parcours de soin du patient. (31) (32) (33)

La digitalisation touche aussi la gestion quotidienne : logiciels pour les stocks, commandes automatiques, analyse des ventes, planification du personnel, voire robots pour la dispensation. Cela libère du temps pour le conseil, la prévention et les nouvelles missions (vaccination, dépistages, entretiens). Du côté des patients, les pharmacies proposent des services en ligne : click & collect, réservation de produits, téléconsultation. Ces outils améliorent l'expérience, fidélisent les clients et renforcent l'image moderne de l'officine. (34)

Pour le futur acquéreur, le niveau de digitalisation est un critère important : une pharmacie équipée de bons outils est plus productive et prête pour l'avenir. Mais il faut aussi que l'équipe soit formée et à l'aise avec ces outils, sinon la technologie peut être un frein. Enfin, le numérique améliore la sécurité et la traçabilité des médicaments (ordonnances électroniques, codes Datamatrix), et renforce la crédibilité du pharmacien. En résumé, la digitalisation transforme la pharmacie sur le plan organisationnel, économique et relationnel. Un pharmacien qui souhaite s'installer devra tenir compte de ce phénomène.

B) Concurrence et inflation : un double défi pour la rentabilité officinale

Le modèle économique des pharmacies, longtemps basé sur la vente de médicaments remboursables, est aujourd'hui mis sous pression car la concurrence et l'inflation obligent les pharmaciens à s'adapter pour rester rentables. La concurrence ne se limite plus aux pharmacies locales. Les parapharmacies des grandes surfaces et les sites de vente en ligne attirent beaucoup de patients grâce à leurs prix bas et à leur visibilité. L'officine traditionnelle ne peut pas rivaliser sur les prix car sa force reste le conseil, le suivi des patients et la relation de confiance. Donc, pour mieux résister, les pharmacies se regroupent souvent en réseaux pour obtenir de meilleures conditions d'achat, partager des outils de gestion et renforcer leur communication. (35)

L'inflation affecte aussi les coûts : loyers, salaires, fournitures et énergie augmentent, tandis que les marges sur les médicaments sont limitées. Le pharmacien doit diversifier ses revenus (services, parapharmacie, matériel médical) et gérer ses stocks avec rigueur. Il doit également adapter son offre aux patients dont le pouvoir d'achat diminue, en proposant des alternatives abordables. Les prix doivent être fixés avec tact et mesure. (36)

Face à ces pressions, l'officine doit être dynamique. Elle doit développer des services à valeur ajoutée (vaccination, dépistages, bilans), communiquer efficacement et fidéliser sa clientèle. Tout doit être fait pour sécuriser la trésorerie et anticiper les tensions.

Enfin, le rôle sanitaire et social du pharmacien reste central, surtout dans les zones où les médecins se font rares. L'officine est alors un point d'accès aux soins de premier recours, ce qui renforce son importance territoriale et sa légitimité.

Cette situation permet d'introduire la prochaine partie, qui traitera du rôle central du pharmacien face au vieillissement de la population et à la raréfaction des médecins.

C) Le pharmacien face au vieillissement de la population et aux déserts médicaux

Le système de santé français fait face à deux grands défis : le vieillissement de la population et l'expansion des déserts médicaux. Ces changements renforcent le rôle du pharmacien, surtout là où les médecins sont peu nombreux. L'officine devient souvent le premier contact avec le système de soins, ce qui représente à la fois un défi et une opportunité pour les pharmaciens et un critère clé pour tout acquéreur. (37)

La population vieillit rapidement : d'ici 2030, près d'un tiers des Français aura plus de 60 ans. Cela entraîne plus de maladies chroniques et une consommation accrue de soins et de médicaments. Le pharmacien joue donc un rôle central dans le suivi des traitements, la sécurité des patients et la coordination avec les médecins et les services sociaux. Les pharmacies situées dans des zones à forte proportion de seniors voient aussi augmenter la demande pour le matériel médical, les dispositifs d'aide à la mobilité et les services à domicile. (38)

Parallèlement, la désertification médicale touche de nombreux territoires, ruraux ou périurbains. Le pharmacien devient alors le premier interlocuteur de santé. Il conseille, oriente, suit les patients chroniques et réalise certains actes de prévention (vaccination, dépistage, entretiens).

Ces évolutions renforcent la valeur des pharmacies. Une officine bien adaptée à sa population, avec services à domicile, espaces confidentiels et outils

numériques, a un potentiel de développement supérieur, même dans une zone faiblement médicalisée.

En résumé, le vieillissement et la désertification transforment le métier de pharmacien. L'officine devient un endroit clef dans le parcours de soins et un point de santé de proximité. Pour un acheteur, comprendre ces mutations est essentiel pour évaluer la rentabilité et le potentiel de croissance sur le long terme.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Le modèle des pharmacies en France a beaucoup changé. Cela démontre que la profession sait s'adapter face aux transformations du système de santé. La pharmacie n'est plus seulement un endroit pour dispenser des médicaments remboursables. Elle est devenue un acteur important du parcours de soins et un service de proximité pour le public. Ces changements viennent des réformes, de la modernisation du système de santé et aussi des nouvelles attentes des patients.

Aujourd'hui, le pharmacien n'est plus juste un dispensateur de médicaments. Il est devenu un professionnel de santé de premier recours, impliqué dans le soin, la prévention et le conseil. Les nouvelles missions comme la vaccination, les tests rapides (TROD), les entretiens pharmaceutiques et l'accompagnement thérapeutique montrent cette évolution vers un rôle plus actif et intégré dans la santé publique. En même temps, la concurrence, l'inflation, le numérique, le vieillissement de la population et les déserts médicaux obligent les titulaires à revoir leur organisation avec leurs collaborateurs.

Ces changements transforment aussi la façon d'évaluer une pharmacie. Avant, on regardait surtout le chiffre d'affaires, la marge ou l'emplacement. Aujourd'hui, il faut aussi tenir compte de sa capacité à s'adapter, de sa place dans le territoire, de la qualité des services et de la solidité de l'équipe. Le pharmacien devient un gestionnaire de santé, dans un environnement où innovation et proximité sont essentielles pour le développement de son officine.

L'évaluation d'une pharmacie ne peut donc plus se limiter aux critères que l'on considère classiques. Il faut aussi prendre en compte la diversification des activités, l'importance des missions de santé publique, l'évolution des patients et les enjeux locaux et humains. Cette réflexion sera au sein de la seconde partie, dédiée aux nouvelles méthodes d'évaluation des pharmacies.

DEUXIÈME PARTIE : CRITÈRES TRADITIONNELS ET NOUVELLES APPROCHES POUR ÉVALUER UNE PHARMACIE

L'évolution des pharmacies montre qu'elles ne sont plus seulement des points de vente de médicaments remboursables. Les changements législatifs, économiques, démographiques et technologiques ont transformé les missions, les revenus et le rôle social du pharmacien. Dans ce contexte, évaluer une officine que ce soit pour un rachat, un investissement ou un projet de développement demande une approche plus complète que les critères classiques. Autrefois, on se basait sur des éléments simples et mesurables : chiffre d'affaires, marge, fidélité des clients, emplacement et proximité des médecins. Ces critères restent utiles, mais ils ne suffisent plus face aux évolutions du secteur : baisse des marges sur les médicaments remboursables, changements dans les habitudes d'achat, inflation, concurrence, digitalisation et nouvelles missions du pharmacien. Une analyse seulement comptable ou géographique ne reflète plus la vraie valeur et le potentiel d'une pharmacie.

C'est pourquoi cette partie étudie d'abord les critères traditionnels, pour en montrer les forces et les limites aujourd'hui. Ensuite, elle explore les nouvelles façons d'évaluer une pharmacie : services innovants, organisation interne, contexte territorial et aspects immatériels qui influencent la valeur et la durabilité de l'officine.

L'objectif est de proposer une vision complète et pratique, qui aide un futur acquéreur à prendre des décisions éclairées, en comprenant bien le potentiel de l'officine et son environnement. Cette partie fait donc le lien entre l'histoire et la situation actuelle des pharmacies et montre comment utiliser des outils d'évaluation adaptés. Aujourd'hui, la valeur d'une pharmacie ne se mesure plus seulement à sa

rentabilité immédiate, mais aussi à sa capacité à s'adapter, à son rôle dans le territoire et à la qualité des services offerts aux patients.

PREMIÈRE SOUS PARTIE : Critères traditionnels d'évaluation

A) Approche par la localisation

Quand on évalue une pharmacie, le premier critère qu'on regarde, c'est souvent l'emplacement. En effet, la localisation influence directement le chiffre d'affaires, la fréquentation et la pérennité de l'officine. Ce critère est essentiel aussi bien pour un pharmacien acquéreur que pour un investisseur.

Une bonne localisation dépend de plusieurs éléments. Le premier, c'est la densité de population autour de l'officine. Plus il y a d'habitants à proximité, plus le potentiel de patients est important. C'est pourquoi les pharmacies situées dans les centres-villes, les zones résidentielles denses ou les quartiers dynamiques bénéficient souvent d'un meilleur passage. À l'inverse, dans les zones rurales ou les communes isolées, la clientèle est plus réduite, mais elle peut être plus fidèle car le pharmacien est souvent le seul professionnel de santé disponible. (39)

Ensuite, il faut aussi observer l'environnement médical. Une pharmacie située à côté d'un cabinet médical, d'un centre de soins, d'un laboratoire d'analyses ou d'une clinique profite naturellement d'un flux régulier de patients. Cela favorise le renouvellement des ordonnances et renforce la stabilité du chiffre d'affaires. C'est d'ailleurs un des éléments les plus regardés par les banques et les experts-comptables lors d'une reprise. (39)

La visibilité et l'accessibilité sont également des points clés. Une officine bien placée, facile d'accès, avec un stationnement proche et une vitrine visible depuis un axe fréquenté, aura forcément plus de passage. Dans les zones urbaines, la présence d'un arrêt de bus ou de métro à proximité peut aussi jouer en faveur de la fréquentation. (40)

Cependant, une bonne localisation ne garantit pas tout. Il faut aussi tenir compte de la concurrence directe. Si plusieurs pharmacies se trouvent dans le même quartier, cela peut réduire la part de marché de chacune. L'étude de la concurrence est donc indispensable avant tout rachat. Le futur titulaire doit se demander : combien d'officines sont implantées à proximité ? Quel est leur positionnement ? Ont-elles des spécialités (orthopédie, nutrition, parapharmacie...) qui attirent une clientèle spécifique ?

Enfin, la localisation a aussi un impact sur la valeur de revente. Les officines bien situées se vendent souvent plus cher, car leur potentiel de chiffre d'affaires est plus élevé et le risque économique plus faible. À l'inverse, dans les zones isolées ou à faible densité médicale, la valorisation est généralement plus basse, même si l'activité peut être stable.

De ce fait, la localisation reste un critère majeur dans l'évaluation d'une pharmacie. C'est un indicateur à la fois économique et stratégique, qui conditionne la performance de l'officine sur le long terme. Mais ce critère doit toujours être analysé avec les autres paramètres, comme la démographie, la concurrence et l'évolution du territoire, pour en tirer une conclusion fiable.

B) Approche par le chiffre d'affaires et la marge brute globale

Le chiffre d'affaires (CA) est un des premiers indicateurs qu'on regarde quand on évalue une pharmacie. Il représente le montant total des ventes réalisées par l'officine sur une période donnée, généralement une année. C'est une donnée facile à comprendre et à comparer entre différentes pharmacies. (41)

Mais attention, le chiffre d'affaires à lui seul ne suffit pas à déterminer la valeur d'une pharmacie. Il faut aussi tenir compte de la marge brute globale, c'est-à-dire la différence entre les ventes et le coût d'achat des produits vendus. La marge brute montre la rentabilité réelle de l'activité. Deux pharmacies peuvent avoir le même chiffre d'affaires, mais pas du tout la même rentabilité selon leur politique d'achat, leur gamme de produits ou leur gestion des stocks. (42)

Traditionnellement, les pharmaciens et les experts s'appuient sur le pourcentage de marge brute pour évaluer la performance économique d'une officine. En moyenne, cette marge se situe entre 28 % et 33 % du chiffre d'affaires total, mais cela dépend du type de pharmacie. Ici, nous retenons une moyenne nationale de 28,30%. (43) Par exemple, une officine axée sur le médicament remboursable aura une marge plus faible qu'une pharmacie qui développe la parapharmacie, les produits de bien-être ou les dispositifs médicaux.

L'analyse du chiffre d'affaires se fait souvent par secteurs :

- Les médicaments remboursables, dont la marge est fixée par la réglementation ; (44)
- Les médicaments conseils et produits de parapharmacie, où la marge est plus libre mais soumise à la concurrence ; (44)
- Les nouveaux services (vaccination, tests, bilans de médication, etc.) qui représentent une part croissante du CA global.

Lors d'une évaluation de pharmacie, le futur acquéreur va donc examiner non seulement le montant du chiffre d'affaires, mais aussi sa composition. Par exemple, une officine avec un CA élevé mais dépendant à 90 % du médicament remboursable sera plus exposée aux baisses de marge décidées par l'État. À l'inverse, une officine diversifiée avec une part importante de parapharmacie ou de services aura un modèle plus souple et plus durable.

Autre point important : la stabilité du chiffre d'affaires dans le temps. Une officine dont les ventes sont régulières sur plusieurs années donne confiance aux investisseurs et aux banques. En revanche, une baisse constante du CA ou une dépendance trop forte à un prescripteur unique peut être perçue comme un risque.

Enfin, dans le cadre d'une cession, les experts financiers comme les cabinets spécialisés utilisent souvent le ratio entre l'excédent brut d'exploitation (EBE) et le chiffre d'affaires pour estimer la valeur économique de la pharmacie. Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer du bénéfice indépendamment de la rémunération du titulaire qui est soustraite. (45)

Donc, l'approche par le chiffre d'affaires et la marge brute globale reste un pilier de l'évaluation d'une pharmacie, car elle reflète à la fois le volume d'activité et la rentabilité du modèle économique. Cependant, pour une analyse pertinente, il faut aller plus loin que les chiffres bruts et comprendre la structure du chiffre d'affaires, la diversité des revenus et la solidité de la marge dans le temps.

C) Approche par la fidélisation et le passage de la clientèle

Quand on évalue une pharmacie, il ne faut pas seulement regarder les chiffres : il faut aussi comprendre qui sont les clients et comment ils consomment. La fidélisation et le passage de la clientèle sont donc deux éléments essentiels pour estimer la stabilité et le potentiel de développement d'une officine. (46)

La fidélisation correspond à la capacité du pharmacien à garder ses patients dans le temps. Une clientèle fidèle revient régulièrement, non seulement pour renouveler ses ordonnances, mais aussi pour demander des conseils, acheter des produits de parapharmacie ou effectuer des services comme la vaccination ou les tests rapides. Cette fidélité dépend de plusieurs facteurs :

- la relation de confiance entre le pharmacien et ses patients
- la qualité du conseil donné à chaque passage
- la disponibilité et l'écoute de l'équipe officinale
- l'ambiance générale de l'officine

Une clientèle fidèle, c'est une vraie force pour le pharmacien, car elle assure un revenu régulier et limite les effets de la concurrence. Dans les petites communes, cette fidélité est souvent plus marquée : les patients connaissent leur pharmacien depuis longtemps et lui font confiance comme à un membre du corps médical de proximité.

À côté de la fidélisation, on étudie aussi le passage, c'est-à-dire le flux de clients quotidiens. Le nombre de passages dépend directement de la localisation, mais aussi de la typologie de la population : jeunes actifs, retraités, touristes ou

étudiants. Par exemple, une pharmacie en bord de mer aura un résultat conséquent sur les produits solaires, surtout l'été. Tandis qu'une officine dans un quartier résidentiel accueillera plus de renouvellements d'ordonnances.

Lorsqu'on évalue une pharmacie, une clientèle fidèle et régulière représente un atout majeur. Elle garantit la stabilité du chiffre d'affaires et la pérennité de l'activité après la reprise. En revanche, si une officine dépend d'un passage irrégulier, il faut anticiper les variations saisonnières et la dépendance à certains flux.

Les experts prennent souvent en compte ces éléments dans les études de potentiel ou les audits préalables à la cession. Par exemple, ils regardent par le nombre d'ordonnances délivrées chaque jour, le pourcentage de clients récurrents, ou encore la part des ventes de conseil dans le chiffre d'affaires.

L'approche par la fidélisation et le passage de la clientèle permet donc de comprendre le dynamisme réel d'une pharmacie au-delà des chiffres comptables. Une officine à fort passage mais sans fidélisation risque d'avoir un modèle instable. À l'inverse, une pharmacie avec une clientèle fidèle, bien conseillée et attachée à l'équipe, possède une valeur durable et un fort potentiel de croissance.

D) Approche par l'environnement médical

L'environnement médical dans lequel se situe une pharmacie joue un rôle essentiel dans son fonctionnement et dans son potentiel économique. Quand on évalue une officine, il faut toujours regarder le nombre et la nature des professionnels de santé présents autour : médecins généralistes, spécialistes, infirmiers, kinésithérapeutes, sages-femmes et dentistes. (47)

Plus cet environnement est riche et diversifié, plus la pharmacie bénéficie d'un flux constant de patients qui viennent avec des ordonnances ou qui cherchent un conseil complémentaire. Par exemple, une pharmacie située à côté d'un cabinet de médecins généralistes verra chaque jour arriver des patients pour renouveler leur traitement ou acheter un médicament prescrit. C'est donc un gros atout économique pour l'officine.

Inversement, une pharmacie isolée, sans médecin à proximité, peut rencontrer des difficultés. C'est notamment le cas dans certaines zones rurales où les départs en retraite des médecins ne sont pas remplacés. (48) Moins il y a de prescripteurs, moins il y a d'ordonnances, et donc moins de passages à la pharmacie. C'est un facteur de risque important que l'acquéreur doit anticiper avant un rachat.

Au-delà du nombre de professionnels, il faut aussi considérer la qualité de la collaboration entre les acteurs de santé locaux. Dans de nombreuses communes, les pharmaciens participent à des projets de maisons de santé pluridisciplinaires (MSP) ou de communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS). Ces structures favorisent la coordination entre médecins, pharmaciens, infirmiers et autres soignants. Pour une pharmacie, intégrer un tel réseau représente un avantage stratégique, car cela renforce son rôle dans la prise en charge du patient et développe son activité autour des nouvelles missions (vaccination, dépistage, suivi des maladies chroniques). (49)

Un autre élément à prendre en compte est l'évolution de l'environnement médical local. Lors d'une reprise de pharmacie, il faut se renseigner sur les projets à venir : ouverture ou fermeture de cabinets médicaux, arrivée d'un nouveau centre de santé, départ à la retraite d'un médecin prescripteur important, ou encore implantation d'un laboratoire d'analyses. Ces changements peuvent modifier le potentiel économique de la pharmacie sur le moyen terme.

Enfin, la proximité d'autres structures comme les cliniques, EHPAD, centres de soins à domicile ou hôpitaux locaux peut aussi avoir un impact positif. Ces établissements génèrent un volume d'ordonnances et de suivis thérapeutiques important, notamment pour les traitements chroniques ou les médicaments spécifiques.

Donc, l'approche par l'environnement médical permet d'évaluer le potentiel de prescription et la stabilité de l'activité d'une pharmacie. Une officine bien intégrée dans un réseau de soins dynamique aura toujours un avantage concurrentiel, car elle bénéficie d'un flux régulier de patients et d'une collaboration professionnelle solide. À l'inverse, une pharmacie isolée, sans lien avec un tissu médical actif, devra

redoubler d'efforts pour maintenir son niveau d'activité, notamment en développant les nouvelles missions et le conseil personnalisé.

L'analyse des critères traditionnels d'évaluation d'une pharmacie comme la localisation, le chiffre d'affaires, la fidélisation de la clientèle et l'environnement médical permettent d'obtenir une première image assez complète de la valeur d'une officine. Ces éléments ont longtemps servi de base aux experts et aux acquéreurs pour estimer la solidité économique d'une pharmacie et son potentiel de développement.

Cependant, le contexte actuel du secteur officinal a profondément évolué. La profession de pharmacien fait face à de nouvelles contraintes économiques, à des changements dans les habitudes de consommation et à des réformes successives qui modifient la rémunération et la structure même du modèle officinal. Par conséquent, les méthodes d'évaluation fondées uniquement sur ces critères historiques ne suffisent plus pour refléter la réalité du terrain.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'identifier les limites de ces approches traditionnelles et de comprendre comment elles sont bousculées par les transformations récentes du secteur. Cette réflexion permettra ensuite d'introduire les nouvelles approches d'évaluation, plus adaptées au modèle officinal d'aujourd'hui.

DEUXIÈME SOUS PARTIE : Limites des critères traditionnels dans le contexte actuel

A) Baisse de la marge sur les médicaments remboursables

Depuis plusieurs années, les pharmaciens d'officine sont confrontés à une baisse progressive de leurs marges sur les médicaments remboursables. Ce phénomène est directement lié à la politique de maîtrise des dépenses de santé menée par l'État et l'Assurance maladie. L'objectif des autorités est de réduire le

coût global du médicament pour le système de santé, mais cela a des conséquences importantes sur la rentabilité des pharmacies.

Traditionnellement, la vente de médicaments remboursables constituait la principale source de revenus pour les officines. Le modèle reposait sur un pourcentage de marge appliqué sur le prix public du médicament. Or, ce système a été progressivement réformé. L'État a baissé les prix de nombreux médicaments, surtout ceux tombés dans le domaine public, et a mis en place des marges dégressives lissées. Cela signifie que plus le prix du médicament est élevé, plus la marge du pharmacien diminue proportionnellement. L'élévation notable du chiffre d'affaires est en partie liée à la tarification des produits chers dont la marge est faible. (50) (51)

Ce mécanisme a fortement réduit la rentabilité des ventes de médicaments remboursables. Aujourd'hui, les pharmaciens réalisent souvent une marge faible sur ce segment et très faible pour les produits chers comme développés ci-dessus.

De plus, la généralisation du tiers payant a changé la gestion financière des pharmacies. Avant, le patient payait directement le médicament, et la pharmacie encaissait immédiatement la vente. Désormais, une grande partie du chiffre d'affaires dépend des remboursements effectués par la Sécurité sociale et les mutuelles, ce qui peut créer des retards de trésorerie et augmenter la charge administrative. Les officines doivent donc faire face à un risque de décalage de paiement, tout en supportant une baisse de leurs marges. (52)

Un autre point important concerne la charge sur les génériques. Depuis plusieurs années, l'État pousse à leur substitution pour faire baisser les dépenses de santé. Si cette politique est bénéfique pour le système, elle pèse sur la rentabilité des officines. En effet, les marges sur les médicaments génériques ont elles aussi été revues à la baisse, et les remises commerciales accordées par les laboratoires sont encadrées par la loi. Cela signifie que le pharmacien dispose de moins de leviers économiques pour compenser la baisse de marge. (53) (54)

Dans certains cas, ces baisses successives fragilisent les pharmacies les plus dépendantes du médicament remboursable, notamment celles situées en zones

rurales ou dans les petites communes, où la parapharmacie et les services peuvent être moins développés.

Face à ce constat, de nombreux pharmaciens ont commencé à repenser leur modèle économique. Ils cherchent à développer de nouvelles sources de revenus, comme la vente de produits de santé non remboursables, la parapharmacie, ou encore les nouvelles missions comme la vaccination et les bilans de médication. Ces activités permettent de diversifier les recettes et de réduire la dépendance au médicament remboursable.

Ainsi, la baisse de la marge sur les médicaments remboursables illustre bien la fin du modèle traditionnel de l'officine, centré uniquement sur la délivrance de médicaments. Aujourd'hui, pour maintenir leur rentabilité, les pharmaciens doivent adopter une vision plus large de leur activité, en combinant conseils, services, prévention et diversification commerciale. Cette évolution est au cœur de la mutation actuelle du modèle officinal.

B) S'adapter au changement des prix des médicaments conseils et de parapharmacie

Avec la baisse de la rentabilité sur les médicaments remboursables, de plus en plus de pharmaciens se tournent vers les médicaments conseils et la parapharmacie pour équilibrer leur activité. Ces segments représentent aujourd'hui une part importante du chiffre d'affaires global des officines, mais ils sont aussi soumis à une forte concurrence et à une évolution constante des prix.

Contrairement aux médicaments remboursables, les médicaments conseils (ceux vendus sans ordonnance) et les produits de parapharmacie ne sont pas encadrés par des prix fixes. Cela veut dire que chaque officine est libre de fixer ses tarifs. (55) Ce fonctionnement donne de la souplesse, mais il crée aussi une guerre des prix entre les pharmacies, et surtout avec les grandes surfaces et les parapharmacies en ligne.

Certaines enseignes, comme Leclerc, Carrefour ou encore les sites Internet spécialisés, proposent des produits de parapharmacie à des tarifs très bas. Pourquoi ? Car ces acteurs achètent en gros volumes et peuvent donc réduire leurs marges tout en restant rentables. Pour les pharmacies traditionnelles, il est difficile de s'aligner sur ces prix sans dégrader leur rentabilité. Elles doivent donc trouver d'autres moyens pour se démarquer.

Face à cette concurrence, la valeur ajoutée du pharmacien devient un élément central. Le pharmacien ne peut pas toujours rivaliser sur les prix, mais il peut se différencier par son expertise, son écoute et la qualité de ses conseils. Lorsqu'un patient entre dans une officine, il recherche souvent plus qu'un simple produit : il veut un accompagnement, une explication, une recommandation adaptée à sa situation. C'est là que le pharmacien a un véritable avantage par rapport aux circuits purement commerciaux au sein desquels le personnel n'a pas la formation adéquate pour conseiller correctement le patient.

En valorisant le conseil personnalisé et la prévention, l'officine peut fidéliser sa clientèle et maintenir un niveau d'activité stable, même si ses prix sont un peu plus élevés. Cela demande cependant un positionnement clair : certaines pharmacies choisissent de se spécialiser dans la santé naturelle, la dermocosmétique, la nutrition ou encore les produits pour bébés, afin d'attirer une clientèle ciblée. (56)

Pour s'adapter à ces changements de prix, le pharmacien doit aussi repenser sa stratégie d'achat et de gestion des stocks. Cela passe souvent par une adhésion à un groupement de pharmacies, qui permet de bénéficier de meilleures conditions commerciales et de remises plus intéressantes auprès des laboratoires. Les groupements offrent aussi des outils marketing, des marques propres et des campagnes de fidélisation pour aider les pharmaciens à mieux se positionner sur le marché. (35)

La politique de prix doit être réfléchie : il faut savoir ajuster les tarifs sur certains produits d'appel pour attirer du passage, tout en conservant de bonnes marges sur d'autres gammes. Cette approche demande un vrai suivi de gestion et une bonne connaissance du comportement de sa clientèle.

Enfin, il faut rappeler que la parapharmacie et les produits de conseil jouent aussi un rôle important dans l'image de la pharmacie. Un rayon bien organisé, des produits mis en valeur, des conseils clairs et un personnel formé contribuent à renforcer la confiance des clients. Aujourd'hui, beaucoup de pharmacies modernisent leur espace de vente pour donner une impression plus dynamique et plus adaptée aux nouvelles attentes des consommateurs. (57)

Finalement, la variation des prix des médicaments conseils et de la parapharmacie oblige les pharmaciens à adapter leur modèle économique et commercial. La clé n'est plus seulement dans la politique de prix, mais dans la valeur ajoutée du service, la qualité du conseil et la bonne gestion des achats. L'officine moderne doit donc devenir à la fois un lieu de santé, de prévention et de commerce responsable, capable de s'adapter à la concurrence tout en gardant son identité de professionnel de santé.

C) Impact de la tarification des produits chers

Depuis quelques années, la place des médicaments chers dans l'activité des pharmacies d'officine a considérablement augmenté. Ces produits, souvent issus de la biotechnologie ou destinés à traiter des maladies chroniques et complexes (comme certains traitements du cancer, du diabète ou des maladies auto-immunes), représentent un enjeu à la fois médical et économique majeur. Leur gestion a un impact direct sur la trésorerie, la marge et même sur la valeur globale de l'officine. (58)

Les médicaments chers peuvent parfois coûter plusieurs centaines, voire plusieurs milliers d'euros l'unité. Quand une officine délivre ces produits, cela augmente mécaniquement son chiffre d'affaires, mais pas forcément sa rentabilité. En effet, la marge du pharmacien n'est pas proportionnelle au prix du médicament. Elle est encadrée par un système de marge dégressive lissée, qui réduit fortement la part du bénéfice sur les produits les plus coûteux. (50)

Autrement dit, plus le médicament est cher, plus le pharmacien gagne une petite part dessus. Cela crée un effet trompe-l'œil : une officine peut afficher un

chiffre d'affaires très élevé à cause de la délivrance de produits chers, mais dégager au final une marge nette faible, voire inférieure à celle d'une pharmacie plus modeste.

Un autre effet important concerne la trésorerie. Les médicaments chers représentent des montants d'achat très élevés pour le pharmacien, qui doit souvent avancer les fonds avant d'être remboursé par la Sécurité sociale et les mutuelles. Même si les délais de remboursement sont généralement rapides, ces montants importants immobilisent une partie de la trésorerie pendant plusieurs jours ou semaines.

Cela peut poser problème, surtout pour les pharmacies qui n'ont pas une trésorerie solide. Par exemple, un seul produit délivré à 2 000 € TTC peut mobiliser une part importante du budget d'achat mensuel. Si le pharmacien doit en délivrer plusieurs sur une courte période, cela peut créer un déséquilibre temporaire de trésorerie. C'est pourquoi il est crucial de bien suivre les flux financiers liés à ces produits.

Certaines officines ont d'ailleurs dû adapter leur organisation interne : mise en place de commandes à la demande, limitation des stocks de produits très coûteux, suivi quotidien des remboursements, ou encore négociation avec les grossistes pour des délais de paiement plus longs.

En plus de la trésorerie, les produits chers exposent les pharmaciens à des risques administratifs et comptables. Chaque erreur de facturation ou de codage dans le système de télétransmission peut retarder le remboursement, voire entraîner un rejet. Dans ce cas, le pharmacien supporte temporairement la totalité du coût. Cela demande une rigueur de gestion et une attention de la part du personnel lorsqu'il tarifie un tel produit. (59)

Le risque de vol ou de rupture de stock est également plus lourd de conséquences : un produit perdu ou détérioré à plusieurs milliers d'euros représente une perte importante. D'où la nécessité de sécuriser le stockage et de suivre précisément les dates de péremption et les conditions de conservation.

Dans le cadre d'une cession ou d'un rachat, la part des médicaments chers dans le chiffre d'affaires doit être examinée de près. Une officine qui délivre beaucoup de produits coûteux peut sembler performante sur le papier, mais sa rentabilité réelle peut être plus faible qu'elle n'en a l'air.

Les cabinets spécialisés insistent sur la nécessité de retraiter le chiffre d'affaires en isolant les ventes de produits chers pour obtenir une évaluation plus juste.

Si ces produits représentent une part trop importante du chiffre d'affaires, cela rend la pharmacie plus sensible aux variations réglementaires et aux évolutions de prix imposées par l'État. Ce type d'officine demande donc une gestion très prudente et une trésorerie solide.

Enfin, il ne faut pas oublier que la délivrance de médicaments chers renforce aussi le rôle du pharmacien comme acteur de santé publique. Elle positionne l'officine sur des segments de soins complexes, où le suivi du patient et la coordination avec les médecins sont essentiels. Cela peut valoriser l'image de la pharmacie, notamment auprès des autorités de santé et des prescripteurs. Mais cette dimension stratégique doit toujours être équilibrée avec la réalité économique : délivrer ces produits est un service rendu à la collectivité, mais pas nécessairement une activité très rentable pour l'officine.

En bref, les produits chers représentent à la fois une opportunité et une contrainte pour le pharmacien d'officine. Ils valorisent l'activité sur le plan médical, mais fragilisent la rentabilité et la trésorerie si leur gestion n'est pas maîtrisée.

Dans une logique d'évaluation, il est donc indispensable d'identifier la part de ces produits dans le chiffre d'affaires et d'en mesurer les impacts concrets. Une officine bien gérée saura en tirer parti sans déséquilibrer son modèle économique, tandis qu'une officine trop dépendante de ces ventes peut devenir plus vulnérable sur le plan financier.

D) Augmentation des charges externes et des salaires

Depuis quelques années, les pharmacies d'officine font face à une hausse générale de leurs charges, qu'il s'agisse des salaires, de l'énergie, des loyers ou

encore des différents services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise en lien avec le contexte inflationniste. Cette augmentation pèse directement sur la rentabilité du modèle officinal, déjà fragilisé par la baisse de la marge sur les médicaments remboursables.

Le premier poste de dépense pour un pharmacien reste la masse salariale. Entre les préparateurs, les adjoints, les employés polyvalents et le titulaire lui-même, les charges liées aux salaires peuvent représenter plus de la moitié des dépenses totales de l'officine. Ces dernières années, plusieurs éléments ont contribué à leur augmentation : la revalorisation du SMIC, les hausses prévues par la convention collective mais aussi la difficulté à recruter du personnel qualifié. En effet, la pénurie de pharmaciens et de préparateurs pousse parfois les titulaires à proposer des rémunérations plus élevées pour attirer ou retenir leurs collaborateurs, surtout dans les zones rurales où le recrutement est encore plus complexe. (60)

Parallèlement, les charges externes ne cessent elles aussi d'augmenter. Le coût de l'énergie a explosé depuis la crise énergétique de 2022-2023, impactant directement les dépenses d'électricité et de chauffage. Les loyers sont souvent révisés à la hausse selon les indices en vigueur, tandis que les contrats de maintenance, les frais informatiques et les logiciels de gestion représentent une part croissante du budget. À cela s'ajoutent les frais bancaires, comptables et de nettoyage, qui, bien que secondaires, participent à l'augmentation globale des coûts. La digitalisation du métier, pourtant incontournable, engendre aussi de nouvelles dépenses : abonnements à des plateformes sécurisées, sauvegarde de données de santé, mises à jour de logiciels, ou encore maintenance du matériel informatique. (61)

Face à cette hausse continue des charges, la rentabilité des officines tend à diminuer. On observe un effet "ciseaux" : d'un côté, les coûts de fonctionnement augmentent, et de l'autre, les revenus stagnent, notamment parce que la marge sur les médicaments remboursables est en baisse et que les nouvelles missions ne génèrent pas encore suffisamment de revenus pour compenser ces pertes. Les titulaires doivent donc repenser leur organisation et leur stratégie. Certains choisissent de développer des activités complémentaires, d'autres rejoignent des groupements afin de bénéficier de conditions d'achat plus avantageuses.

Lors d'une évaluation ou d'un projet de rachat, ces données sont essentielles à analyser. Un chiffre d'affaires élevé ne signifie pas forcément une bonne rentabilité si les charges sont trop lourdes. Il est donc important d'étudier l'évolution de la masse salariale, les postes de dépenses les plus importants et la capacité de l'officine à maintenir un bon équilibre financier malgré la hausse générale des coûts. L'excédent brut d'exploitation (EBE) devient alors un indicateur central pour apprécier la performance économique réelle de la pharmacie.

Enfin, il faut rappeler que cette tendance n'est pas appelée à s'inverser à court terme. Le vieillissement de la population, la multiplication des missions confiées aux pharmaciens et la digitalisation croissante du secteur continueront d'augmenter les besoins en personnel et les charges techniques. Pour faire face, les titulaires devront miser sur une gestion rigoureuse, l'optimisation des ressources humaines et le développement d'activités à plus forte valeur ajoutée.

En somme, la hausse des charges externes et salariales représente un défi majeur pour les pharmacies d'officine. Elle oblige les titulaires à s'adapter, à innover et à repenser leur modèle économique pour assurer la pérennité de leur entreprise dans un contexte où la rentabilité est de plus en plus difficile à préserver.

E) Modification des habitudes de consommation de la population

L'évolution du comportement des Français dans leur manière de consommer des produits de santé mérite notre attention. Ces changements, influencés à la fois par la situation économique, les nouveaux modes de vie et le développement du numérique, ont un impact direct sur l'activité et la rentabilité des pharmacies d'officine. Le pharmacien doit aujourd'hui composer avec des patients plus informés, plus exigeants, mais aussi plus attentifs à leurs dépenses. Cette transformation des comportements modifie en profondeur le modèle économique des officines et leurs critères d'évaluation.

D'abord, le pouvoir d'achat joue un rôle central. Avec l'inflation et la hausse du coût de la vie, une partie croissante de la population cherche à réduire ses dépenses de santé. Cela se traduit par une diminution des achats spontanés en parapharmacie ou en produits de confort, au profit des produits essentiels. Les

clients comparent davantage les prix, profitent des promotions et, dans certains cas, se tournent vers les grandes surfaces ou les sites en ligne pour acheter des produits de santé ou de beauté moins chers. Cette évolution de la consommation oblige les pharmaciens à adapter leurs stratégies commerciales, en proposant des gammes accessibles tout en conservant la qualité du conseil et du service.

Par ailleurs, le comportement des patients a changé avec la montée du numérique et de la recherche d'informations sur internet. Les patients arrivent souvent à l'officine en ayant déjà consulté des sites de santé, des forums ou des réseaux sociaux. Cela peut être à double tranchant : d'un côté, ils sont mieux informés et participent plus activement à leur santé ; de l'autre, cela peut créer des confusions ou des attentes irréalistes. Le rôle de conseil du pharmacien devient donc encore plus important pour rétablir un discours fiable et rassurant, fondé sur des données scientifiques.

Un autre phénomène à prendre en compte est la tendance à l'automédication. Beaucoup de patients préfèrent traiter eux-mêmes des symptômes bénins sans passer par le médecin, que ce soit par gain de temps ou par habitude. L'automédication représente une opportunité pour l'officine, à condition que le pharmacien sache bien orienter le patient et sécuriser l'usage des médicaments. Cela demande donc de la vigilance et une bonne formation des équipes, car une erreur de conseil peut avoir des conséquences médicales ou juridiques. (62)

Les nouvelles attentes des consommateurs se traduisent aussi par un intérêt croissant pour les produits naturels ou issus de la phytothérapie. Les patients recherchent des solutions plus "douces", perçues comme plus respectueuses du corps. Pour l'officine, cela représente un axe de développement intéressant, car ces produits offrent généralement de meilleures marges que les médicaments remboursables. Cependant, cela suppose d'élargir l'offre, de former les équipes et de savoir justifier la qualité et la fiabilité de ces produits auprès des clients. (63)

La digitalisation du parcours de santé influence également la manière dont les patients consomment. Les ordonnances électroniques, la téléconsultation et la livraison à domicile modifient la relation entre le pharmacien et le patient. Certains clients privilégient désormais la praticité et la rapidité, ce qui pousse les officines à

repenser leur organisation et à offrir des services plus modernes : click & collect, réservation de produits en ligne ou suivi numérique des traitements. Une pharmacie qui ne s'adapte pas à ces nouvelles pratiques risque de perdre une partie de sa clientèle au profit de structures plus dynamiques.

Enfin, la crise sanitaire liée au Covid-19 a profondément marqué les comportements. Les patients ont pris conscience du rôle essentiel du pharmacien dans la continuité des soins et la prévention. Depuis, beaucoup sont restés attachés à cette proximité, mais leurs attentes ont évolué : ils recherchent une officine capable de répondre à plusieurs besoins à la fois tels que le conseil, la prévention, le dépistage, la vaccination et l'accompagnement. Cela renforce la place du pharmacien dans le système de santé, mais cela demande aussi plus de moyens humains, matériels et financiers pour répondre à ces nouvelles missions. (64)

De façon courte, les habitudes de consommation des patients ont changé, et ces changements influencent directement la rentabilité et la valorisation d'une officine. Le pharmacien doit désormais conjuguer son rôle de professionnel de santé avec une véritable logique d'adaptation commerciale. Comprendre ces nouvelles attentes et y répondre efficacement est devenu un critère essentiel dans l'évaluation d'une pharmacie. Une officine capable d'évoluer avec ces tendances aura plus de chances de maintenir sa clientèle, de développer ses services et d'assurer sa pérennité économique.

Après avoir analysé les critères traditionnels d'évaluation d'une pharmacie et leurs limites dans le contexte actuel, on comprend que le modèle officinal traverse une période de profonde transformation. Entre la baisse des marges sur les médicaments remboursables, la hausse des charges, la tarification complexe des produits chers et l'évolution du comportement des consommateurs, les méthodes d'évaluation classiques ne suffisent plus à apprécier correctement la valeur réelle d'une officine.

Aujourd'hui, il devient indispensable de prendre en compte de nouveaux éléments pour évaluer une pharmacie de manière juste et pertinente. Ces éléments ne concernent pas seulement la performance économique, mais aussi la

diversification des services, la capacité d'adaptation de l'équipe, l'intégration du numérique, et la place de la pharmacie dans son environnement de santé local.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la troisième sous partie de ce travail, consacrée aux nouvelles approches de l'évaluation des pharmacies d'officine. Elle mettra en lumière les critères récents qui permettent de mieux comprendre la valeur d'une officine dans le cadre du nouveau modèle économique et professionnel du pharmacien. Par ailleurs, cette troisième sous-partie est le fruit d'une réflexion personnelle. Cela nous permet de comprendre que ces différents points sont fondamentaux dans le cadre de l'acquisition d'un fond de commerce.

TROISIEME SOUS PARTIE : Nouvelles approches de l'évaluation des pharmacies d'officine

A) Diversification des services rendus à l'officine

Aujourd'hui, la pharmacie d'officine ne se limite plus à vendre des médicaments. Le rôle du pharmacien a beaucoup évolué, et il propose désormais une gamme de services de santé complémentaires qui jouent un rôle important dans l'évaluation de l'officine. Parmi ces services, on trouve la vaccination, les tests rapides d'orientation diagnostique et les entretiens pharmaceutiques. Ces activités ne sont pas seulement utiles pour les patients : elles constituent aussi un levier économique pour la pharmacie et un critère clé pour les repreneurs.

La vaccination en pharmacie a connu un véritable essor ces dernières années. Les autorités de santé ont élargi les missions du pharmacien pour améliorer la couverture vaccinale et faciliter l'accès aux vaccins, notamment pour le HPV ou la grippe. Cela permet aux patients de se faire vacciner facilement, sans passer par un médecin, et renforce la proximité avec la population. Pour le pharmacien, proposer ce service implique de suivre une formation spécifique et d'aménager l'officine afin de garantir la confidentialité et la sécurité des actes. Du point de vue de l'évaluation, la présence de ce service est un atout important : elle montre que l'officine s'adapte aux nouvelles missions et peut générer des revenus complémentaires.

Les TROD, comme ceux pour l'angine ou la cystite, sont un autre exemple de diversification. Ils permettent au pharmacien de dépister rapidement certaines

pathologies et de délivrer un traitement approprié si nécessaire. Ces tests contribuent à la bonne utilisation des antibiotiques, réduisent les erreurs de traitement et renforcent le rôle du pharmacien en matière de santé publique. Pour un acquéreur, savoir qu'une officine pratique les TROD est un signal que l'équipe est formée, proactive et capable de répondre aux besoins actuels des patients.

Les entretiens pharmaceutiques représentent également une avancée majeure. Il s'agit de moments dédiés où le pharmacien accompagne le patient, vérifie sa médication, détecte des risques et donne des conseils personnalisés. Ces entretiens permettent d'améliorer la prise en charge des patients, surtout ceux qui ont des traitements chroniques ou complexes. Pour une pharmacie, c'est une manière de renforcer la fidélisation et de valoriser le rôle de conseil, qui est un vrai différenciateur par rapport à d'autres points de vente, comme les grandes surfaces ou les parapharmacies en ligne.

La diversification des services a aussi un impact financier. Même si certains actes ne génèrent pas immédiatement de revenus élevés, ils participent à l'attractivité de l'officine, augmentent le passage en officine et contribuent à la fidélisation des patients. Pour un futur acquéreur, une officine qui propose déjà ces services est souvent plus facile à développer, car le matériel, l'aménagement et le personnel sont déjà adaptés.

Enfin, proposer ces services montre que l'officine est réactive aux évolutions du secteur et capable de s'adapter aux besoins de la population. Cela devient un critère clé dans l'évaluation d'une pharmacie : une officine moderne, offrant des services de santé diversifiés, a non seulement une valeur économique plus stable, mais elle est aussi mieux préparée à affronter les défis futurs, qu'il s'agisse de nouvelles missions, de changements législatifs ou de concurrence.

Ainsi, la diversification des services rendus à l'officine avec la vaccination, les TROD et entretiens pharmaceutiques est devenue un critère essentiel dans l'évaluation d'une pharmacie. Elle reflète la capacité de l'officine à s'adapter, à fidéliser sa clientèle et à générer des revenus complémentaires, tout en renforçant le rôle du pharmacien dans le système de santé.

B) Place des produits chers dans l'acquisition du fond de commerce

Lorsqu'on évalue une pharmacie pour un rachat, il ne faut pas regarder seulement le chiffre d'affaires global. Un point très important, et parfois sous-estimé, concerne les produits chers.

Ces produits représentent souvent une source de dépenses significatives pour la pharmacie. Comme expliqué précédemment, le système de marge dégressive lissée encadre la marge selon le prix du médicament. Plus un médicament est cher, plus la marge est faible. La conséquence est la suivante : mobiliser de la trésorerie sans retour économique. Pour un futur acquéreur, il est donc essentiel de comprendre la place de ces produits dans l'activité globale.

Il faut aussi prendre en compte la rotation de ces produits. Certains produits chers se délivrent régulièrement parce que la population en a besoin. L'acquéreur doit donc analyser si ces délivrances sont durables et régulières, ou si elles dépendent de circonstances particulières. C'est pourquoi, un nombre important de pharmacies mettent en place un système de commande à la demande.

Un autre aspect important est l'impact de ces produits sur le chiffre d'affaires lors de la reprise. Cela peut donner une impression de chiffre d'affaires plus élevé synonyme de rentabilité accrue. Or, nous l'avons expliqué, la marge reste très faible. Une tarification de produits chers gonfle artificiellement le chiffre d'affaires et certains cédants n'hésitent pas à augmenter le prix de vente alors que celui-ci devrait être moindre.

En définitive, les produits chers ne sont pas anodins. Pour un repreneur, analyser leur place dans le fonds de commerce permet de mieux comprendre la santé économique de la pharmacie et d'anticiper ses perspectives de développement. Lors de la cession, les cabinets spécialisés retirent la part de ces produits dans le chiffre d'affaires afin de déterminer un prix de vente juste.

C) Méthodes actuelles de valorisation du fond de commerce

Quand on parle de racheter une pharmacie, la question principale est toujours de savoir quelle est la vraie valeur du fonds de commerce. Ce fonds représente tout ce qui fait vivre l'officine : le chiffre d'affaires, la marge, les stocks, le matériel, le fichier clients, et même la réputation et la fidélité de la clientèle. Évaluer correctement cette valeur est essentiel, car elle détermine le prix d'achat et la réussite future du projet.

Autrefois, on se basait surtout sur le chiffre d'affaires, la marge et la localisation pour évaluer une pharmacie. Ces critères restent importants, mais aujourd'hui, ils ne suffisent plus. Avec la diversification des services, la baisse des marges sur les médicaments remboursables et les nouvelles attentes des patients, il faut intégrer des éléments modernes pour avoir une vision complète. Parmi ces éléments, on retrouve la capacité de l'officine à proposer des services comme la vaccination, les TROD ou les entretiens pharmaceutiques, la présence de produits conseils qui génèrent une marge intéressante, ainsi que la fidélisation de la clientèle, qui assure la pérennité de l'activité.

Pour aider les repreneurs, des organismes comme Interfimo proposent des méthodes standardisées pour valoriser un fonds de commerce. Ces méthodes ne se contentent pas de regarder les chiffres d'une seule année. Elles analysent plusieurs années de données pour comprendre les tendances, détecter les points forts et identifier les risques. On prend ainsi en compte le chiffre d'affaires moyen sur plusieurs années, la marge par type de produit, la proportion des ventes remboursables et non remboursables, la qualité du fichier clients, l'emplacement de l'officine et l'organisation de l'équipe. Grâce à cela, on obtient une fourchette de valeur réaliste, plutôt qu'un chiffre unique qui pourrait induire en erreur.

Interfimo fournit également des informations sur les tendances du marché et les évolutions législatives, comme les changements de tarification, les nouvelles missions pour les pharmaciens ou les plafonds de remise sur certains médicaments. Ces données sont très utiles pour anticiper la rentabilité future et prévoir les investissements nécessaires, par exemple pour la formation du personnel, l'aménagement de locaux ou la diversification des services.

La qualité de l'équipe est un autre facteur déterminant. Une officine avec des collaborateurs bien formés, capables d'assurer les nouvelles missions et de gérer l'activité au quotidien, sera plus attractive pour un repreneur qu'une officine manquant de personnel ou mal organisée. L'équipe influence directement la valeur réelle du fonds de commerce, car elle assure la continuité et la réussite de l'officine après la reprise.

Enfin, la valorisation moderne ne regarde plus seulement le passé de l'officine. Elle intègre également le potentiel futur, la capacité à développer de nouveaux services, à fidéliser la clientèle et à s'adapter aux évolutions économiques et réglementaires. La réputation de l'officine et la confiance que lui accordent les clients sont également prises en compte. En combinant chiffres traditionnels et critères modernes, et en utilisant des outils comme ceux proposés par Interfimo, un repreneur peut obtenir une vision complète et fiable de la valeur d'une pharmacie. Cela permet de prendre une décision éclairée, de sécuriser l'achat et d'anticiper les défis à venir.

D) Composition de l'équipe officinale lors de la reprise

Lorsqu'un pharmacien envisage de racheter une officine, il ne suffit pas de regarder les chiffres ou la localisation : la composition de l'équipe est un facteur clé de réussite. L'équipe influence directement le fonctionnement quotidien de la pharmacie, la qualité du service rendu aux patients, et même la valeur du fonds de commerce. Un personnel compétent et bien organisé peut faire la différence entre une officine rentable et une officine en difficulté.

Tout d'abord, il faut s'intéresser au nombre de collaborateurs. Le pharmacien doit évaluer si l'effectif actuel est suffisant pour assurer le volume d'activité de l'officine et les nouvelles missions comme la vaccination, les TROD ou les entretiens pharmaceutiques. Une équipe trop réduite risque d'être débordée, ce qui peut nuire à la qualité du service et à la satisfaction des patients. À l'inverse, une équipe surdimensionnée représente un coût supplémentaire et peut affecter la rentabilité de l'officine.

Ensuite, la qualité et les compétences du personnel sont essentielles. Les pharmaciens et préparateurs doivent être formés aux nouvelles missions et aux pratiques actuelles de la pharmacie. Une équipe expérimentée et polyvalente est capable de gérer la vente de médicaments, le conseil, les dispositifs médicaux et la parapharmacie, tout en assurant un suivi personnalisé des patients. Pour un repreneur, savoir que l'équipe est compétente et stable est rassurant et valorise le fonds de commerce.

La stabilité de l'équipe est également un critère important. Une pharmacie avec un personnel fidèle et peu de turnover est plus attractive pour un acheteur. Cela garantit la continuité des services et réduit les risques liés au recrutement, qui peut être difficile, surtout dans les zones rurales ou avec des profils spécialisés. Si le personnel est instable, le repreneur devra anticiper le recrutement et la formation, ce qui peut représenter un coût et un risque supplémentaires.

Il est aussi important de regarder la répartition des rôles et des responsabilités. Savoir qui est responsable de la gestion des stocks, du suivi des patients chroniques, de la préparation des commandes ou de l'encadrement de l'équipe permet d'identifier les points forts et les éventuelles lacunes dans l'organisation. Une officine bien structurée fonctionne mieux et rend le quotidien plus simple pour le futur titulaire.

Enfin, la composition de l'équipe peut avoir un impact sur la valeur de l'officine. Une équipe compétente et bien organisée augmente la confiance des patients et des partenaires, améliore la qualité du service et permet de développer plus facilement de nouveaux services. Pour le repreneur, c'est un gage que l'officine pourra continuer à fonctionner efficacement dès la reprise, sans perturbations majeures.

Donc, lors de l'évaluation d'une pharmacie, il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'équipe. Son nombre, sa compétence, sa stabilité et sa répartition des rôles sont autant de facteurs qui influencent la performance de l'officine, la satisfaction des patients et la valeur du fonds de commerce. Pour un futur acquéreur, comprendre et analyser la composition de l'équipe est indispensable pour réussir la reprise et assurer la pérennité de la pharmacie.

E) Impact de la réserve foncière sur la vente d'une pharmacie

Un autre élément important à considérer lors de l'acquisition d'une officine est la réserve foncière. Cela concerne l'espace disponible dans la pharmacie pour accueillir de nouveaux services, agrandir l'officine ou améliorer l'aménagement actuel. La réserve foncière peut influencer directement la valeur du fonds de commerce et les possibilités de développement futur.

Lorsqu'une pharmacie dispose d'un espace suffisant ou d'une réserve foncière pour agrandir, cela permet d'intégrer facilement de nouvelles activités. Par exemple, il devient possible de créer une salle dédiée aux vaccinations, aux TROD, aux entretiens pharmaceutiques ou à l'orthopédie. Ces aménagements sont essentiels pour offrir un service de qualité et répondre aux attentes actuelles des patients. Pour un repreneur, savoir que l'officine peut se développer sans contraintes majeures représente un avantage stratégique.

À l'inverse, une pharmacie avec peu ou pas de réserve foncière peut limiter les options. Dans ce cas, le futur acquéreur devra prévoir des travaux pour agrandir ou réorganiser l'espace, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires et prolonger la période d'adaptation après la reprise. Il est donc crucial d'évaluer dès le départ la taille de la réserve foncière et sa possibilité d'aménagement.

La réserve foncière influence également la flexibilité commerciale. Par exemple, si l'officine souhaite diversifier son offre de produits, créer un espace pour la parapharmacie ou ajouter de nouvelles gammes de dispositifs médicaux, un espace limité peut restreindre ces projets. À l'inverse, un local spacieux et modulable permet d'augmenter le chiffre d'affaires potentiel et d'améliorer la rentabilité sur le long terme.

Enfin, la réserve foncière peut jouer un rôle dans la sécurité et le confort des patients et de l'équipe. Des espaces bien pensés facilitent la circulation, permettent de séparer les zones de conseil, de vente et de soins, et garantissent la

confidentialité lors des actes comme la vaccination ou les entretiens pharmaceutiques. Une officine qui offre un environnement agréable et fonctionnel est non seulement plus attractive pour les patients, mais elle valorise également le fonds de commerce lors de la vente.

C'est pourquoi, la réserve foncière n'est pas seulement une question d'espace physique : elle conditionne la capacité de l'officine à se développer, diversifier ses services, accueillir sa clientèle et améliorer la rentabilité. Pour un futur acquéreur, prendre en compte cet élément est essentiel pour évaluer la pharmacie de manière réaliste et préparer sa stratégie de reprise.

F) Proximité des services publics et autres établissements de santé

Lorsqu'un pharmacien souhaite racheter une officine, l'emplacement reste un critère crucial. Mais au-delà de la simple localisation, il faut aussi considérer la proximité des services publics et des autres établissements de santé. Cela inclut les médecins, les cliniques, les laboratoires d'analyses, les hôpitaux, et même certains services municipaux liés à la santé. Cette proximité influence à la fois la fréquentation de l'officine, la fidélisation des patients et la valeur du fonds de commerce.

Une pharmacie située près d'un regroupement médical ou d'un centre de soins a plus de chances d'attirer des patients réguliers. Les consultations médicales génèrent souvent des prescriptions qui viennent directement alimenter l'activité de l'officine. De plus, un patient qui se rend régulièrement chez son médecin ou dans un laboratoire à proximité est plus susceptible de continuer à acheter ses médicaments et produits de santé dans l'officine voisine. Pour un futur acquéreur, cette proximité représente donc un levier économique concret.

La proximité des services publics, comme les maisons de santé, les centres de vaccination ou les associations de suivi de patients chroniques, est également un atout. Elle permet à la pharmacie de participer activement à des programmes de prévention et de santé publique, ce qui renforce son rôle de conseil et sa visibilité dans la communauté. Une officine bien intégrée dans son environnement de soins

est perçue comme un acteur de santé de confiance, ce qui favorise la fidélisation et attire de nouveaux patients.

Il faut aussi prendre en compte la concurrence locale. Être proche d'autres pharmacies ou parapharmacies peut être un avantage si l'officine se démarque par la qualité du service ou la diversité des produits, mais cela peut aussi limiter la croissance si le marché est saturé. La proximité des établissements de santé permet alors de créer une clientèle captée par les prescriptions et les besoins spécifiques, ce qui peut compenser la concurrence sur les produits génériques ou la parapharmacie.

Enfin, cette proximité facilite la mise en place de nouveaux services. Par exemple, une pharmacie proche d'un centre médical pourra proposer plus facilement des TROD ou des vaccinations coordonnées avec les médecins, ou encore des programmes de suivi pour des patients chroniques. Cela renforce la valeur de l'officine, non seulement financièrement, mais aussi en termes de rôle de santé publique et d'attractivité pour un repreneur.

Par conséquent, la proximité des services publics et des établissements de santé n'est pas un détail : c'est un facteur stratégique pour la réussite d'une officine. Elle impacte directement la fréquentation, la fidélisation, la rentabilité et la capacité à développer de nouveaux services. Pour un futur acquéreur, analyser cet environnement est indispensable pour évaluer correctement la pharmacie et anticiper ses perspectives de développement.

G) Transparence et honnêteté du cédant

Quand on évalue une pharmacie avant de la racheter, il ne faut pas se concentrer uniquement sur les chiffres ou les services proposés. Il y a un élément humain et essentiel à prendre en compte : la transparence et l'honnêteté du vendeur. Un vendeur doit fournir toutes les informations utiles pour que l'acquéreur puisse juger correctement de la situation réelle de l'officine. Cela inclut le chiffre d'affaires réel, l'état des stocks, les dettes éventuelles, les contrats en cours, et même les problématiques internes avec l'équipe.

Malheureusement, il arrive que certains vendeurs ne soient pas complètement transparents. Par exemple, ils peuvent masquer une baisse de fréquentation, ne pas signaler la perte d'un gros prescripteur, ou ne pas mentionner un conflit avec un salarié. Ces informations peuvent sembler mineures, mais elles ont un impact direct sur la valeur de l'officine et sur sa rentabilité future. Il existe aussi des cas où le chiffre d'affaires est temporairement gonflé, par exemple en passant des commandes exceptionnelles avant la vente, ce qui donne une image plus attractive mais trompeuse.

Pour éviter ce genre de situations, il est indispensable pour le futur acquéreur d'être bien accompagné par des professionnels. Un expert-comptable spécialisé en pharmacie ou un conseiller en transaction officinale peut analyser les bilans, vérifier la cohérence des chiffres, et poser les bonnes questions au vendeur. Ces experts permettent de déceler les anomalies et de sécuriser la transaction.

Du côté du vendeur, être honnête n'est pas seulement une question morale, c'est aussi une obligation légale et déontologique. En cas de fausse déclaration ou de dissimulation, la vente peut être annulée ou donner lieu à des poursuites. De plus, la réputation du pharmacien peut être affectée, ce qui est important à long terme dans un métier basé sur la confiance. Une transaction claire et transparente instaure une relation de confiance et assure que l'acquéreur pourra reprendre l'activité dans de bonnes conditions.

Enfin, l'honnêteté du vendeur devient un critère d'évaluation à part entière. Une officine bien gérée et transparente inspire plus de confiance et se vend souvent mieux qu'une officine dont l'historique ou la situation financière est flou. Pour un futur repreneur, comprendre l'importance de la transparence permet de sécuriser la reprise, d'éviter les mauvaises surprises et d'anticiper les investissements nécessaires après l'achat.

Finalement, la transparence et l'honnêteté du vendeur ne sont pas un détail secondaire : elles sont indispensables pour réussir un rachat. Elles garantissent que l'acquéreur peut prendre une décision éclairée, que l'officine est correctement évaluée, et que le projet de reprise se déroule dans de bonnes conditions, tant pour l'acquéreur que pour les patients et l'équipe.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

La deuxième partie de cette thèse a permis de montrer que l'évaluation d'une pharmacie ne peut plus se limiter aux critères traditionnels comme le chiffre d'affaires, la localisation ou la fidélisation de la clientèle. Aujourd'hui, avec la mutation du modèle officinal, il est indispensable de prendre en compte de nouveaux éléments qui reflètent la réalité économique, organisationnelle et humaine d'une officine.

Nous avons vu que la diversification des services joue un rôle clé. Ces services augmentent la valeur de l'officine en fidélisant la clientèle, en générant des revenus complémentaires et en renforçant le rôle du pharmacien dans le système de santé.

La place des produits chers est également essentielle. Ces produits, moins rentables que les médicaments non onéreux, constituent un risque important pour la rentabilité de l'officine et doivent être pris en compte lors de la valorisation du fonds de commerce.

Nous avons ensuite étudié les méthodes actuelles de valorisation qui combinent chiffres traditionnels et critères modernes. Ces outils permettent d'obtenir une vision réaliste de la valeur d'une pharmacie, en intégrant à la fois son passé, sa rentabilité actuelle et son potentiel futur.

La composition de l'équipe officinale est un autre critère central. Le nombre de collaborateurs, leurs compétences, leur stabilité et la répartition des rôles influencent directement le fonctionnement quotidien de l'officine et sa valeur pour un repreneur.

La réserve foncière et la proximité des services de santé et des établissements publics conditionnent la possibilité de développer l'activité et d'améliorer la rentabilité. Une officine bien située et avec de l'espace pour accueillir

de nouvelles missions est plus attractive et mieux préparée aux évolutions futures du secteur.

Enfin, la transparence et l'honnêteté du vendeur sont indispensables pour sécuriser la reprise. Une transaction claire et fiable permet à l'acquéreur de prendre une décision éclairée et de garantir la continuité de l'activité, tout en renforçant la confiance des patients et de l'équipe.

Avant d'envisager le rachat d'une officine, il est important de bien comprendre ce qui fait la valeur réelle d'une pharmacie. Une acquisition ne se résume pas à un chiffre d'affaires ou à une bonne localisation : il faut analyser l'ensemble du fonctionnement, du contexte et des perspectives.

Le futur acquéreur doit donc adopter une démarche structurée, à la fois économique, humaine et stratégique. Cette première partie de réflexion pratique vise à identifier les éléments essentiels à examiner avant toute décision d'achat, afin d'évaluer le potentiel réel de l'officine et de limiter les risques liés à la reprise.

TROISIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LE FUTUR ACQUÉREUR D'UNE PHARMACIE D'OFFICINE

Cette troisième partie de la thèse a pour objectif de proposer des recommandations pratiques pour les pharmaciens qui souhaitent acheter ou

reprendre une officine.

Elle ne repose pas uniquement sur des données théoriques, mais aussi sur une réflexion personnelle issue de l'analyse menée dans les deux premières parties.

L'idée est d'apporter un regard concret, en tenant compte des réalités du terrain et des difficultés que peut rencontrer un futur titulaire. Ces conseils et observations s'appuient sur le fonctionnement actuel du secteur, les mutations du modèle officinal, ainsi que sur le rôle croissant du pharmacien comme professionnel de santé et chef d'entreprise.

Il s'agit donc ici d'une approche personnelle, avec des opinions argumentées et des pistes de réflexion destinées à mieux comprendre les enjeux d'une acquisition d'officine aujourd'hui. L'objectif est de donner au lecteur des repères utiles pour évaluer une pharmacie de manière complète et réaliste, tout en anticipant les évolutions futures du métier.

PREMIÈRE SOUS PARTIE : Les points clés à modifier avant une acquisition

A) L'analyse financière détaillée

L'étude financière est la base de toute acquisition. C'est ce qui permet de savoir si la pharmacie est réellement rentable et si elle pourra continuer à l'être dans le futur.

Il faut d'abord regarder le chiffre d'affaires global, mais surtout sa composition : quelle part vient des médicaments remboursables, des produits chers, de la parapharmacie ou encore des nouvelles missions comme la vaccination ?

Cette répartition permet de voir si l'officine dépend trop d'un seul type d'activité ou si elle est bien diversifiée.

Ensuite, il faut s'intéresser à la marge brute. Deux pharmacies avec le même chiffre d'affaires peuvent avoir des marges très différentes selon leurs charges et leurs conditions commerciales. L'analyse des achats, des remises et des fournisseurs est donc primordiale.

Les charges externes (loyer, électricité, maintenance, logiciel, assurances) doivent

aussi être étudiées, car elles peuvent peser lourd sur la rentabilité réelle.

De plus, la présence de produits chers doit être prise en compte : ils gonflent artificiellement le chiffre d'affaires mais n'apportent pas une marge importante. Un repreneur doit donc faire la différence entre "gros chiffre d'affaires" et "bonne rentabilité".

Enfin, il faut analyser la capacité d'autofinancement et la trésorerie : une pharmacie peut être rentable sur le papier mais manquer de liquidités au quotidien. Ce point est crucial avant toute négociation bancaire.

B) L'analyse du potentiel humain et organisationnel

Une pharmacie ne fonctionne pas sans une équipe soudée et compétente. Lors d'une reprise, il est donc important d'évaluer la qualité du personnel en place : nombre de pharmaciens adjoints, de préparateurs, d'apprentis, mais aussi leur expérience, leur autonomie et leur motivation.

Le climat social dans l'équipe joue beaucoup : une équipe stable et motivée est un atout énorme pour la continuité du service et pour fidéliser la clientèle. À l'inverse, un fort turnover ou des tensions internes peuvent poser des problèmes dès la reprise.

Il faut aussi observer l'organisation du travail : répartition des tâches, horaires, gestion des commandes, suivi des entretiens pharmaceutiques ou des vaccinations. Une pharmacie bien organisée, avec des protocoles clairs, sera plus facile à gérer au moment de la reprise.

Le repreneur doit enfin penser à sa propre intégration : comment sera-t-il perçu par l'équipe et les patients ? Faut-il prévoir une période de transition avec l'ancien titulaire ? Ces éléments, souvent négligés, jouent pourtant un rôle clé dans la réussite du projet.

C) L'environnement et le positionnement local

Même une pharmacie rentable peut être fragilisée si son environnement devient défavorable. Il est donc essentiel d'étudier le contexte local avant toute acquisition.

Cela passe d'abord par une analyse de la zone de chalandise : combien d'habitants vivent à proximité ? Quel est leur profil socio-économique ? S'agit-il d'une population jeune, active, ou plutôt âgée ? Ces éléments influencent les besoins de santé et le type de produits à proposer.

Ensuite, il faut observer la concurrence : combien d'autres officines sont présentes dans le secteur ? Quelle est leur politique commerciale (prix, parapharmacie, services proposés) ? Certaines pharmacies ont su attirer les clients grâce à des horaires étendus, une bonne visibilité ou une communication efficace. Le futur acquéreur doit donc évaluer si l'officine qu'il vise a encore une marge de progression ou si le marché est déjà saturé.

Enfin, l'environnement médical est un autre facteur clé : présence de médecins généralistes, de spécialistes, de maisons de santé, de laboratoires ou d'infirmiers à proximité. Une officine bien connectée au réseau de soins local aura plus de passage et un meilleur rôle de conseil.

L'accessibilité (parking, transports, visibilité depuis la route) est aussi à considérer, car elle influence directement la fréquentation.

En résumé, avant d'acheter une officine, il ne faut pas se limiter aux chiffres : il faut comprendre comment la pharmacie fonctionne, avec qui, et dans quel environnement. Une bonne acquisition repose sur une vision globale qui combine la santé économique, la qualité humaine et le potentiel local.

Après avoir identifié les éléments essentiels à examiner avant une reprise, il est tout aussi important de connaître les principaux pièges à éviter. Beaucoup de pharmaciens repreneurs commettent les mêmes erreurs par manque de recul ou par excès de confiance dans les chiffres présentés. Certaines de ces erreurs peuvent avoir des conséquences lourdes sur la rentabilité et la pérennité de l'officine. La prochaine sous-partie a donc pour objectif de mettre en lumière les fautes les plus

fréquentes lors d'un rachat, afin d'aider le futur titulaire à les anticiper et à sécuriser son projet.

DEUXIÈME SOUS PARTIE : Les pièges et erreurs à éviter lors d'un rachat

A) Surestimer la rentabilité à court terme

L'une des erreurs les plus fréquentes chez les repreneurs est de penser que l'officine générera immédiatement le même chiffre d'affaires que celui affiché dans les bilans. Pourtant, le chiffre d'affaires passé ne garantit pas la rentabilité future. Plusieurs facteurs peuvent influencer l'évolution des revenus. D'abord, il y a le départ potentiel des clients fidèles, attachés à l'ancien titulaire et à son mode de fonctionnement. Ces patients peuvent changer d'officine si le service ou l'ambiance diffère.

Ensuite, les variations saisonnières peuvent créer des pics ou des creux de chiffre d'affaires. Par exemple, la pharmacie peut enregistrer une hausse des ventes pendant la période de la grippe, ou lors de la rentrée scolaire pour les vaccins et les fournitures, mais ces périodes ne reflètent pas l'activité moyenne sur l'année.

Enfin, les changements dans l'offre de services influencent aussi la rentabilité. Si le nouveau titulaire décide de développer certaines activités (vaccination, TROD, conseils personnalisés) ou, au contraire, de réduire d'autres, l'impact sur le chiffre d'affaires peut être significatif. Il est donc essentiel d'avoir une vision réaliste et progressive de l'acquisition, en prévoyant un temps d'adaptation pour ajuster les services, l'organisation et la relation avec la clientèle.

B) Négliger les coûts cachés et les investissements nécessaires

Une autre erreur courante est de se concentrer uniquement sur les revenus sans tenir compte des charges et investissements nécessaires. Beaucoup de repreneurs sous-estiment les coûts liés à la reprise, qui peuvent être considérables.

Par exemple, certaines officines nécessitent des travaux d'aménagement pour répondre aux nouvelles missions : création d'une salle de vaccination, d'un espace pour les TROD, ou d'un espace orthopédie pour les prises de mesures. Ces travaux peuvent représenter un budget non négligeable, mais ils sont indispensables pour offrir un service de qualité et respecter la confidentialité des patients.

Il faut également prendre en compte la maintenance du matériel (automates de distribution, ordinateurs, logiciels de gestion) et les charges salariales. L'acquéreur doit prévoir les salaires du personnel, les primes, ainsi que les formations nécessaires pour se conformer aux nouvelles missions comme la vaccination et les entretiens pharmaceutiques.

Si ces coûts sont ignorés, la marge réelle peut être beaucoup plus faible que prévu, et la rentabilité affichée sur les bilans risque d'être trompeuse. La meilleure approche consiste à établir un budget prévisionnel détaillé, en intégrant tous les coûts fixes, variables et exceptionnels pour anticiper les dépenses et éviter les surprises après la reprise.

C) Se baser uniquement sur le chiffre d'affaires ou la localisation

Beaucoup de repreneurs font l'erreur de se fier uniquement au chiffre d'affaires ou à l'emplacement de la pharmacie. Pourtant, ces critères ne donnent qu'une vision partielle de la réalité.

Il est important d'analyser la composition du chiffre d'affaires. Une partie peut provenir des médicaments remboursables, une autre des produits chers, et une autre encore de la parapharmacie. Certains chiffres d'affaires élevés dépendent fortement de quelques prescripteurs ou de quelques patients, ce qui représente un risque de dépendance.

La localisation est certes un atout, mais elle n'est pas suffisante. Une pharmacie très visible peut souffrir d'une concurrence agressive à proximité, de parapharmacies en supermarché proposant des prix plus bas ou de patients moins fidèles. De plus, l'accès peut poser problème : un parking insuffisant, une route

passante mais peu pratique, ou des transports en commun limités peuvent réduire la fréquentation.

Se limiter à ces critères peut conduire à une évaluation trompeuse de l'officine et à une reprise qui ne répond pas aux attentes du repreneur. L'analyse doit donc inclure la qualité du chiffre d'affaires, la stabilité de la clientèle et l'environnement local.

D) Sous-estimer les aspects humains et organisationnels

L'aspect humain est souvent sous-estimé, mais il est au cœur de la réussite d'une reprise. Une pharmacie repose sur son équipe : pharmaciens adjoints, préparateurs, apprentis. Leur compétence, leur motivation et leur stabilité conditionnent la continuité du service et la fidélisation des patients.

Beaucoup de repreneurs oublient de vérifier l'état réel de l'équipe. Y a-t-il des tensions internes ? Certains collaborateurs envisagent-ils de partir après la reprise ? Les employés sont-ils formés aux nouvelles missions, comme la vaccination ou les TROD ? Ignorer ces éléments peut provoquer des difficultés dès les premières semaines, voire entraîner un départ de personnel clé.

Prévoir une période de transition avec l'ancien titulaire permet d'assurer un passage en douceur, de rassurer l'équipe et les patients, et de comprendre le fonctionnement quotidien. Une équipe motivée et bien formée est un atout majeur pour la réussite du projet.

E) Négliger l'environnement et le marché local

Enfin, l'environnement autour de la pharmacie doit être pris en compte. Même une officine rentable peut être fragilisée par des facteurs externes. L'arrivée de nouvelles pharmacies, de parapharmacies dans les supermarchés ou de grandes surfaces proposant des produits de santé à bas prix peut réduire la clientèle.

La population locale influence également l'activité : une diminution du nombre d'habitants, un vieillissement important ou un changement dans le profil socio-économique peuvent avoir un impact sur la fréquentation et les besoins en santé. De plus, la présence ou l'absence de médecins, de spécialistes, d'infirmiers ou d'autres professionnels de santé à proximité joue un rôle dans le flux de patients vers l'officine.

Analyser le marché et l'environnement local permet au futur acquéreur de mieux anticiper les risques et les opportunités, et de préparer une stratégie adaptée après la reprise.

En définitive, reprendre une pharmacie ne consiste pas seulement à acheter un chiffre d'affaires ou un emplacement. Il faut adopter une vision globale, qui inclut l'analyse financière, l'organisation interne, les aspects humains et l'environnement local. Identifier et éviter ces erreurs fréquentes permet au futur acquéreur de sécuriser son projet, de limiter les mauvaises surprises et de préparer une reprise réussie, en gardant à l'esprit que la pharmacie est à la fois une entreprise et un service de santé.

Après avoir identifié les erreurs les plus fréquentes, il est tout aussi important de se concentrer sur ce qui permet de réussir pleinement la reprise d'une officine. Connaître les pièges à éviter est essentiel, mais cela ne suffit pas : il faut également savoir comment tirer parti des opportunités, optimiser la gestion de l'officine et développer son potentiel.

La sous-partie suivante s'intéresse donc aux leviers de réussite, c'est-à-dire aux pratiques, aux stratégies et aux choix concrets qui permettent à un repreneur de transformer une pharmacie acquise en une officine solide, rentable et adaptée aux besoins des patients. Cette réflexion se base à la fois sur l'analyse des parties précédentes et sur une approche pratique, destinée à guider le futur titulaire dans ses décisions.

TROISIÈME SOUS PARTIE : Les leviers de réussite après la reprise

A) Diversification des services rendus

L'un des principaux leviers de réussite est de proposer une offre de services variée et adaptée aux besoins des patients. Les nouvelles missions, comme la vaccination, les TROD (tests rapides d'orientation diagnostique) pour l'angine ou la cystite, ainsi que les entretiens pharmaceutiques, permettent de renforcer le rôle du pharmacien comme professionnel de santé.

Ces services sont un véritable atout pour fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux patients. Ils offrent aussi des revenus supplémentaires, ce qui devient particulièrement important face à la baisse de la marge sur les médicaments remboursables. Il est donc stratégique de former l'équipe aux nouvelles missions et de prévoir des aménagements dans l'officine (salle de vaccination, espace confidentialité, matériel adapté) pour faciliter la réalisation de ces services.

Proposer des services différenciants, tout en respectant les recommandations officielles et le cadre légal, permet au pharmacien de se démarquer de la concurrence et de valoriser l'officine comme un lieu de conseil et de santé.

B) Communication et fidélisation de la clientèle

La relation avec les patients est un levier clé pour assurer la réussite à long terme. Fidéliser la clientèle passe par un rôle actif de conseil et d'accompagnement. En posant les bonnes questions, le pharmacien peut identifier des situations à risque, détecter des usages inappropriés de produits ou proposer des alternatives adaptées.

La communication joue également un rôle important. Il peut s'agir de supports simples : affichage dans la pharmacie, réseaux sociaux ou encore cartes de fidélité. L'objectif est de montrer que l'officine est proche de ses patients, à l'écoute de leurs besoins et capable de proposer des services de qualité.

Une communication efficace permet non seulement de fidéliser les patients, mais aussi de valoriser l'image de la pharmacie dans son quartier ou sa ville, ce qui contribue directement au chiffre d'affaires et au développement de la patientèle.

C) Gestion et pilotage économique

La réussite après la reprise dépend aussi de la capacité à gérer et piloter l'officine de manière rigoureuse. Cela passe par un suivi régulier des indicateurs financiers : chiffre d'affaires par secteur (médicaments remboursables, produits chers, parapharmacie), marges, stocks, rotation des produits et dépenses.

Optimiser les stocks et travailler avec les bons grossistes / répartiteurs permet de réduire les coûts et d'améliorer la rentabilité. L'utilisation du logiciel de gestion officinale facilite le suivi et la prise de décisions rapides. Donc, un pilotage actif de la pharmacie assure la stabilité financière et permet d'investir intelligemment dans le développement des services.

D) Organisation et management de l'équipe

L'équipe constitue un atout fondamental. Un bon management passe par l'organisation claire des tâches, la motivation des collaborateurs et la répartition des responsabilités. Le titulaire doit veiller à ce que le personnel soit formé aux nouvelles missions et qu'il comprenne l'importance du rôle de chacun dans la réussite de l'officine.

Une équipe bien encadrée et motivée permet de maintenir la qualité du service, de réduire les erreurs et d'améliorer l'expérience des patients. Cela

contribue également à la fidélisation de la clientèle et à la réputation de la pharmacie.

Enfin, l'implication de l'équipe dans le développement de nouvelles missions ou services renforce le sentiment d'appartenance et facilite la mise en place de projets innovants.

E) Gestion des produits chers et des services différenciants

Les produits chers, notamment certains médicaments à forte valeur remboursée, représentent une part importante du chiffre d'affaires mais ne contribuent pas toujours à la rentabilité. Un levier de réussite consiste donc à adapter l'offre de produits et services pour équilibrer chiffre d'affaires et marge.

Cela peut passer par le développement de la parapharmacie, de produits à forte valeur ajoutée en conseil, ou encore par l'introduction de services payants comme certains bilans de santé. L'objectif est d'utiliser ces produits et services comme leviers stratégiques, en les intégrant intelligemment à la gestion du fonds de commerce pour maximiser la rentabilité tout en répondant aux besoins de la clientèle.

Finalement, la réussite d'une reprise d'officine repose sur la combinaison de plusieurs leviers : diversification des services, communication et fidélisation de la clientèle, pilotage économique rigoureux, organisation efficace de l'équipe et gestion intelligente des produits et services. Ces éléments permettent au futur titulaire de valoriser son officine, de sécuriser ses revenus et d'offrir un service de qualité à la population.

La troisième partie de cette thèse a permis de se concentrer sur le côté pratique de la reprise d'une officine. Elle a montré que réussir une acquisition ne se limite pas à analyser les chiffres ou éviter les erreurs : il faut aussi savoir tirer parti des opportunités et mettre en place des stratégies concrètes.

Plusieurs leviers sont essentiels pour sécuriser et développer l'officine. La diversification des services, comme la vaccination ou les TROD, renforce le rôle du

pharmacien et attire de nouveaux patients. La communication et la fidélisation permettent de maintenir la clientèle existante et d'améliorer l'image de l'officine. Le pilotage économique rigoureux et l'optimisation des produits et services assurent la rentabilité, tandis qu'une équipe bien formée et motivée garantit la qualité du service et la continuité des activités.

En combinant tous ces aspects, le futur titulaire peut transformer une pharmacie reprise en une officine solide, rentable et adaptée aux besoins des patients, capable de faire face aux évolutions du secteur et aux défis économiques et humains.

Cette partie pratique illustre donc l'importance de préparer la reprise avec méthode, en adoptant une vision globale qui inclut l'analyse financière, l'organisation interne, le potentiel humain et l'environnement local, tout en restant attentif aux innovations et aux nouvelles missions du pharmacien.

CONCLUSION FINALE :

Cette thèse avait pour objectif d'analyser les nouvelles approches de l'évaluation de la pharmacie d'officine dans le contexte actuel, marqué par la transformation du modèle officinal. L'ensemble du travail montre que reprendre ou évaluer une pharmacie aujourd'hui nécessite de combiner analyse historique, cadre législatif, critères traditionnels, nouvelles méthodes d'évaluation et réflexion pratique.

La première partie a permis de comprendre l'évolution du métier de pharmacien, des missions traditionnelles à l'apparition de nouvelles responsabilités comme la vaccination, les TROD et les entretiens pharmaceutiques. Elle a montré que ces transformations impactent directement la manière d'évaluer une officine et les compétences requises pour un futur acquéreur.

La deuxième partie a mis en lumière les critères traditionnels d'évaluation, tels que la localisation, le chiffre d'affaires, la fidélisation de la clientèle ou l'environnement médical, mais a aussi souligné leurs limites face aux nouvelles réalités du secteur. Les nouvelles approches, prenant en compte la diversification des services, la composition de l'équipe, l'impact des produits chers et la proximité

des services de santé, sont essentielles pour obtenir une évaluation plus juste et adaptée aux enjeux actuels.

Enfin, la troisième partie a présenté une réflexion pratique, avec des recommandations concrètes pour réussir une reprise. Identifier les erreurs fréquentes, analyser le marché et l'équipe, diversifier les services et piloter l'officine de manière rigoureuse constituent autant de leviers qui permettent de sécuriser et de valoriser une acquisition. Cette partie souligne l'importance d'une démarche globale, qui allie analyse technique, vision humaine et stratégie économique.

En conclusion, évaluer et reprendre une pharmacie d'officine ne se limite pas à un simple calcul financier. Cela nécessite une vision globale, une bonne compréhension des mutations du métier et une réflexion pratique sur les leviers de réussite. Pour le futur acquéreur, cette approche intégrée permet non seulement de sécuriser son investissement, mais aussi de développer une officine capable de répondre aux besoins des patients et d'évoluer dans un environnement en constante mutation.

BIBLIOGRAPHIE

1. Histoire et place du pharmacien - Guide stage officinal d'initiation [Internet]. 2020 [cité 27 déc 2024]. Disponible sur: <https://cpcms.fr/guide-stage-initiation/knowledge-base/histoire-et-place-du-pharmacien/>
2. François B. FranceArchives. [cité 28 déc 2024]. Fondation de la Société de pharmacie de Paris. Disponible sur: https://francearchives.gouv.fr/fr/pages_histoire/38868
3. Trouiller PP. La pharmacie à l'âge moderne.
4. CNOP [Internet]. [cité 29 déc 2024]. L'Ordre et son histoire. Disponible sur: <https://www.ordre.pharmacien.fr/l-ordre/l-histoire/l-ordre-et-son-histoire>
5. Guillaume J. L'impact des politiques de Sécurité Sociale sur l'évolution économique de l'officine. 2016;
6. Ordonnance n° 45-2250 du 4 octobre 1945 portant organisation de la sécurité sociale.
7. Qu'est-ce que la CSG (contribution sociale généralisée)? | vie-publique.fr [Internet]. 2024 [cité 29 déc 2024]. Disponible sur: <https://www.vie-publique.fr/fiches/21973-quest-ce-que-la-csg-contribution-sociale-generalisee>
8. Les comptes de la Sécurité sociale [Internet]. [cité 29 déc 2024]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/comptes-publics/comptes-securite-sociale>
9. Loi constitutionnelle n°96-138 du 22 février 1996 constitutionnelle instituant les lois de financement de la sécurité sociale.
10. Les grandes dates [Internet]. [cité 29 déc 2024]. Disponible sur: <https://www.securite-sociale.fr/la-secu-cest-quoi/histoire/les-grandes-dates>

11. Article L5125-20 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 2 janv 2025]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006690046/2016-01-28/
12. Article R4235-50 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 2 janv 2025]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006913705
13. Article L5125-4 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 7 avr 2025]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000036408349/
14. resopharma. lepharmacien.fr. [cité 7 avr 2025]. La répartition démo-géographique des pharmacies d'officine. Disponible sur: <http://www.lepharmacien.fr/blog-pharmacien/article/la-repartition-demo-geographique-des-pharmacies-d-officine>
15. Insee - Tableau de bord de l'économie française [Internet]. [cité 27 oct 2025]. Disponible sur: https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/30_RPC/31_RNP/31H_Figure8
16. Lesaint S. Pénurie de personnel dans les pharmacies : quelles solutions ? [Internet]. ClubOfficine. 2023 [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.clubofficine.fr/blog/lexercice-de-la-pharmacie/les-pharmacies-dofficines-manquent-de-personnel-quelles-solutions/>
17. ANSM [Internet]. [cité 27 oct 2025]. Bonnes pratiques de préparation. Disponible sur: <https://ansm.sante.fr/documents/referance/bonnes-pratiques-de-preparation>
18. Article R4235-48 - Code de la santé publique - Légifrance [Internet]. [cité 3 sept 2025]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006913703/2004-08-08

19. Analyse d'ordonnance [Critère standard (2.3-03) du manuel de certification HAS] [Internet]. [cité 27 oct 2025]. Disponible sur: https://www.omedit-centre.fr/dispensation/co/3-_Analyse_d_ordonnance.html
20. La Préparation des Doses à Administrer, un outil pour améliorer l'observance thérapeutique - Cyclamed [Internet]. 2023 [cité 27 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.cyclamed.org/la-preparation-des-doses-a-administrer-un-outil-pour-a-meliorer-lobservance-therapeutique/>
21. L'acte de dispensation - Guide de stage de pratique professionnelle en officine [Internet]. 2020 [cité 27 oct 2025]. Disponible sur: <https://cpcms.fr/guide-stage/knowledge-base/lacte-de-dispensation/>
22. le-pharmacien-dofficine-ses-nouvelles-missions.pdf [Internet]. [cité 27 oct 2025]. Disponible sur: <https://urpspharmaciens-pdl.com/wp-content/uploads/2024/06/le-pharmacien-dofficine-ses-nouvelles-missions.pdf>
23. Article 38 - LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires - Légifrance [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000020879490
24. LOI n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé (1). 2016-41 janv 26, 2016.
25. Les honoraires et actes des pharmaciens [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/exercice-professionnel/remunerations/honoraires-actes-pharmaciens>
26. Arrêté du 4 août 2025 fixant les plafonds de remises, ristournes et autres avantages commerciaux et financiers assimilés de toute nature prévus à l'article L. 138-9 du code de la sécurité sociale.
27. Synthèse des consignes et aide à la facturation [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur:

<https://www.ameli.fr/pharmacien/sante-prevention/accompagnements/accompagnement-pharmaceutique-patients-chroniques/consignes-aide-facturation>

28. Les rémunérations sur objectifs [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/exercice-professionnel/remunerations/remunerations-sur-objectifs>
29. Accompagnement pharmaceutique des patients chroniques : principes et démarche [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/pharmacien/sante-prevention/accompagnements/accompagnement-pharmaceutique-patients-chroniques/demarche>
30. La téléconsultation [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/medecin/exercice-liberal/telemedecine/teleconsultation/teleconsultation>
31. Dossier pharmaceutique [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/F16033>
32. Le Dossier Médical Partagé (DMP) en pratique [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/medecin/sante-prevention/dmp-et-mon-espace-sante/dossier-medical-partage/dmp-en-pratique>
33. Mon espace santé | ameli.fr | Assuré [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.ameli.fr/assure/sante/mon-espace-sante>
34. LIVRE-BLANC-DIGITALISATION.pdf [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://pharmagest.com/wp-content/uploads/2022/10/LIVRE-BLANC-DIGITALISATION.pdf>
35. Groupements de pharmacies : Avantages, rôles et solutions [Internet]. Riberry Transactions. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.riberry-transactions.com/faq/qu-est-ce-qu-un-groupement-de-pharmacies/>

36. Rentabilité pharmacie 2025 : les leviers pour rester rentable [Internet]. 2025 [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.extencia.fr/rentabilite-pharmacie-2025>
37. Accès aux soins : quelle équité territoriale face aux déserts médicaux ? | vie-publique.fr [Internet]. 2022 [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://www.vie-publique.fr/en-bref/284823-acces-aux-soins-quelle-equite-territoriale-face-aux-deserts-medicaux>
38. Strategie-bien-veillir-novembre-2023.pdf [Internet]. [cité 28 oct 2025]. Disponible sur: <https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2023-11/Strategie-bien-veillir-novembre-2023.pdf>
39. Plumecocq C. Emplacement de pharmacie : Comment choisir à l'ouverture ? [Internet]. Cabinet Plumecocq. 2025 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.cabinet-plumecocq.fr/blog/choisir-emplacement-pharmacie/>
40. Derbal W. Acquisition d'une pharmacie d'officine en France : le transfert représente-t-il une stratégie d'intérêt ?
41. Définition - Chiffre d'affaires | Insee [Internet]. [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1703>
42. Square [Internet]. [cité 4 nov 2025]. Qu'est-ce qu'une marge brute ? - Glossaire Business. Disponible sur: <https://squareup.com/fr/fr/glossary/marge-brute>
43. Statistiques nationales 2025 - Conseil Gestion Pharmacie [Internet]. Conseil Gestion Pharmacie - Vos Experts Comptables. 2025 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.conseil-gestion-pharmacie.com/statistiques-nationales-2025/>
44. Prix, résultats et fiscalité des entreprises [Internet]. [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.leem.org/prix-resultats-et-fiscalite-des-entreprises>
45. Garnier A. EBE et Marge Brute : deux indicateurs clés pour le pharmacien [Internet]. Actualités - Cessions de Pharmacies Pharmathèque. 2023 [cité 4 nov

- 2025]. Disponible sur:
<https://actualites.pharmatheque.com/ebe-et-la-marge-brute-deux-indicateurs-cles-lors-de-lachat-dune-pharmacie/>
46. www.fiducial.fr [Internet]. [cité 4 nov 2025]. Fidélisation en Pharmacie : un Levier Rentable à Encadrer. Disponible sur:
<https://www.fiducial.fr/Pharmacie/Comptabilite-et-gestion-de-votre-pharmacie/fidelisation-pharmacie-levier-rentable-a-condition-de-bien-encadrer>
47. Conseil S. Comment implanter sa pharmacie grâce au géomarketing ? [Internet]. La Longue Vue. 2022 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur:
<https://www.la-longue-vue.fr/comment-implanter-sa-pharmacie-grace-au-geomarketing/>
48. info.gouv.fr [Internet]. [cité 4 nov 2025]. Le pacte du Gouvernement pour lutter contre les déserts médicaux. Disponible sur:
<https://www.info.gouv.fr/actualite/former-plus-principe-de-solidarite-le-plan-du-gouvernement-face-aux-deserts-medicaux>
49. Soins de proximité : comment les CPTS et les MSP transforment la santé dans la Marne [Internet]. 2025 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur:
<https://www.grand-est.ars.sante.fr/soins-de-proximite-comment-les-cpts-et-les-msp-transforment-la-sante-dans-la-marne>
50. Marge dégressive lissée (MDL) en pharmacie : définition, application, impact sur la rentabilité [Internet]. POD. [cité 4 nov 2025]. Disponible sur:
<https://www.pod.fr/guide-aspects-operationnels-pharmacies/aspects-operationnels-pharmacies-mdl-impact-rentabilite/>
51. Interfimo [Internet]. 2025 [cité 4 nov 2025]. Médicaments chers, fiscalité, restructurations : éclairage d'expert sur trois enjeux économiques majeurs pour les pharmaciens. Disponible sur:
<https://www.interfimo.fr/onlib-infos/detail/medicaments-chers-fiscalite-restructurations-eclairage-d-expert-sur-trois-enjeux-economiques-majeurs-pour-les-pharmaciens,937>

52. admin. La gestion des rejets de tiers payant en officine [Internet]. Pharmagazine. 2025 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://pharmagazine.fr/la-gestion-des-rejets-de-tiers-payant-en-officine/>
53. Santé M de la, Famille de la, handicapées de l'Autonomie et des P, Santé M de la, Famille de la, handicapées de l'Autonomie et des P. Ministère de la Santé, de la Famille, de l'Autonomie et des Personnes handicapées. [cité 4 nov 2025]. Médicaments génériques : questions / réponses. Disponible sur: <https://sante.gouv.fr/soins-et-maladies/medicaments/medicaments-generiques/article/medicaments-generiques-questions-reponses>
54. Chiffres clés des Pharmacies 2025 [Internet]. 2025 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.extencia.fr/chiffres-cles-pharmacies-2025>
55. Affichage des prix des médicaments en pharmacie : les règles à connaître | Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et énergétique [Internet]. [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/les-fiches-pratiques/affichage-des-prix-des-medicaments-en-pharmacie-les-regles-connaître>
56. Pharmacy I. ▷Quels types de pharmacies existe-t-il? [Internet]. Inside Pharmacy. 2021 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.inside-pharmacy.com/fr/blog/quels-types-de-pharmacies-existe-t-il/>
57. Blanchard PY. 5 actions à mettre en place pour améliorer la satisfaction de vos clients en pharmacie [Internet]. Timeskipper. 2019 [cité 4 nov 2025]. Disponible sur: <https://www.timeskipper.co/fr/ameliorer-satisfaction-clients-pharmacie/>
58. PHARMATHEQUE C. Valorisation des Officines et Impact des Produits Chers - JL Guérin pour le Moniteur [Internet]. Actualités - Cessions de Pharmacies Pharmathèque. 2024 [cité 5 nov 2025]. Disponible sur: <https://actualites.pharmatheque.com/valorisation-des-officines-et-impact-des-produits-chers-interview-jean-luc-guerin/>
59. Les rejets de facturation et les solutions en cas de rejet [Internet]. [cité 5 nov

- 2025]. Disponible sur:
<https://www.ameli.fr/medecin/exercice-liberal/accompagnement-l-installation/l-accompagnement-dans-la-premiere-annee-d-exercice/les-rejets-de-facturation-et-les-solutions-en-cas-de-rejet>
60. La performance de son officine : chiffre d'affaires, rentabilité, marges, masse salariale [Internet]. 2025 [cité 5 nov 2025]. Disponible sur:
<https://www.l-expert-comptable.com/a/51920-agir-sur-la-performance-de-son-officine.html>
61. Économie officinale : les pharmaciens obligés de rogner sur leur rémunération [Internet]. Le Moniteur des pharmacies. 2025 [cité 5 nov 2025]. Disponible sur:
<https://www.lemoniteurdespharmacies.fr/profession/socio-professionnel/economie-officinale-le-revenu-des-pharmaciens-commence-a-decrocher>
62. Generali [Internet]. [cité 5 nov 2025]. Tout ce qu'il faut savoir sur l'automédication. Disponible sur:
<https://www.generali.fr/actu/tout-savoir-sur-automedication/>
63. Médecine par les plantes : quel avenir pour la pharmacie naturelle ? - Le Blog du Pharmacien [Internet]. [cité 5 nov 2025]. Disponible sur:
<https://www.leblogdupharmacien.fr/pharmacie-naturelle/?print=print>
64. resopharma. lepharmacien.fr. [cité 5 nov 2025]. Pharmaciens au temps du Covid-19. Disponible sur:
<http://www.lepharmacien.fr/blog-pharmacien/article/pharmaciens-au-temps-du-covid-19>

Université de Lille

UFR3S-Pharmacie

DIPLÔME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Année Universitaire 2025/2026

Nom : BOULENGUEZ

Prénom : Hugo

Titre de la thèse : NOUVELLES APPROCHES DE L'ÉVALUATION DE LA PHARMACIE D'OFFICINE DANS LE CADRE DE LA MUTATION DU MODÈLE OFFICINAL

Mots-clés : Installation, Titulaire, Gestion, Marge Brute Globale, Management, Économie, Chiffre d'Affaires, Officine, Nouvelles Missions, Excédent Brut d'Exploitation

Résumé : La pharmacie d'officine change beaucoup depuis plusieurs années. Le rôle du pharmacien ne se limite plus à vendre des médicaments : il participe de plus en plus à la prévention, au suivi des patients et à la coordination des soins.

Cette thèse explique comment on peut évaluer une pharmacie aujourd'hui vis-à-vis de la mutation du modèle officinal. Il faut tenir compte non seulement de l'activité économique mais aussi de la qualité des services rendus aux patients. Elle met également à disposition aux pharmaciens désireux de s'installer à leur compte diverses recommandations pour réussir leur installation.

Membres du jury :

Présidente : Mme. PERROY Anne-Catherine, Professeur des Universités - Droit et Économie Pharmaceutique / Docteur en Pharmacie

Directeur, conseiller de thèse : M. GILLOT François, Maître de Conférences Associés - Droit et Économie Pharmaceutique / Expert-comptable

Membre(s) extérieur(s) : Mme PETITPREZ Céline, Docteur en Pharmacie / Pharmacien adjoint à la pharmacie Lillenum

