

Regards croisés sur le monde libéral

# LES CHARTRES



# Vous informer aujourd'hui pour accompagner l'avenir de votre profession



Chers lecteurs et lectrices,

Nous vivons une époque charnière pour les professions libérales, riche en transitions et en opportunités. Au cœur de ces mouvements, Interfimo se positionne comme votre allié déterminé.

Interfimo, fort de plus d'un demi-siècle d'expertise, a toujours œuvré pour accompagner, sécuriser et anticiper les besoins de tous les professionnels libéraux. C'est dans cette quête d'excellence et de proximité avec vous que nous avons donné naissance à Onlib'Infos. Véritable émanation de notre passion et engagement, ce magazine transcende les simples informations pour devenir un espace où inspiration et réflexion fusionnent.

Alors qu'Interfimo trace les routes de demain, Onlib'Infos avec votre concours éclaire le chemin. Sa dernière initiative, «Les Grands Entretiens d'Onlib'Infos», est un manifeste vibrant de son ADN et une preuve de sa volonté constante de connecter, éduquer et inspirer.

Oui, nous sommes avant tout une société de financement. Mais nous sommes bien plus que cela. Nous sommes votre partenaire, déterminé à vous soutenir dans chaque transition, chaque virage. Avec vous, nous envisageons un avenir solide, innovant et pérenne.

Avec gratitude pour votre fidélité et votre confiance, je vous souhaite une lecture enrichissante et inspirée.

**Olivier Mercier**  
Président du directoire d'Interfimo

**+60** Articles parus

sur la jeunesse, le recrutement, l'IA, la financiarisation, l'évolution de l'organisation et du management, la transition écologique, l'interprofessionnalité, l'installation ...

**+75** professionnels interviewés

Médecins - Pharmaciens - Avocats  
Chirurgiens-dentistes - Experts-comptables  
Radiologues - Vétérinaires - Notaires  
Commissaires de justice - Architectes ...

LES

GRANDS

EMERALS

- p.06 Franck Devulder**  
Président de la Confédération des Syndicats Médicaux Français (CSMF)
- p.10 Aurélien Filoche et Patrice Marteil**  
Directeur général, co-fondateur de OuiPharma  
et Responsable des partenariats chez Interfimo
- p.16 Servanne Lalinec et Romain Gallerand**  
Vice-présidente en charge des perspectives professionnelles  
et Porte-parole de l'Association Nationale des Étudiants en Pharmacie de France (ANEPF)
- p.20 Michel Bergougnoux**  
Directeur financier du groupe Les Chirugiens-Dentistes de France (Les CDF)
- p.24 Laurent Perrin**  
Président du Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL)
- p.26 Fabien Guez**  
Cardiologue libéral de renom, animateur de Check-Up Santé sur BFM Business
- p.28 Julie Couturier**  
Avocate, bâtonnière du Barreau de Paris
- p.32 Bénédicte Bury**  
Avocate au Barreau de Paris et présidente de l'UNAPL Ile-de-France
- p.36 Benoît Santoire**  
Président de la Chambre Nationale des Commissaires de Justice (CNCJ)
- p.38 Alexia Arno**  
Présidente et fondatrice du LAB NOTAIRE
- p.42 André-Paul Bahuon**  
Président du Conseil de Surveillance d'Interfimo
- p.44 Didier Plane**  
Dirigeant d'Avensi Consulting et président-fondateur des Trophées  
Marketing Communication (TrophéesMarcCom) de la profession comptable
- p.46 Maud Bodin-Veraldi**  
Expert-comptable, commissaire aux comptes, certifiée expert en évaluation d'entreprise  
et Présidente de la Compagnie des Conseils Experts Financiers (CCEF)
- p.50 Philippe Bonnin**  
Directeur général de GVA/SEMAPHORES
- p.52 Michel Jarleton**  
Vice-président de l'Union Nationale des Syndicats Français d'Architectes (UNSA)



**Franck Devulder**

Président de la Confédération des Syndicats Médicaux Français (CSMF)

# Il faut donner à la médecine libérale française **les moyens de ses ambitions**

Entretien avec Franck Devulder, président de la Confédération des Syndicats Médicaux Français (CSMF), sur le présent et l'avenir de la médecine libérale et le sujet sensible de son articulation avec la médecine hospitalière, deux systèmes à la fois concurrentiels et pourtant foncièrement complémentaires.

### **La crise sanitaire a changé la perception des patients et la façon de travailler. Vue de l'intérieur, y-a-t-il un avant et un après covid ?**

Pas vraiment malheureusement... Au tout début de la crise, lors du premier confinement, les ARS (agences régionales de santé) ont privilégié l'hôpital public. Rapidement, les hôpitaux ont été saturés et dépassés. Les médecins, mais aussi les autres professions de santé, se sont organisés et les professionnels de santé du public et du privé se sont mis à travailler ensemble. Il fallait s'organiser vite et tous les médecins de tous secteurs se sontentraîdés afin de répondre aux besoins de soins de la population. L'après Covid ressemble malheureusement à l'avant, chacun a repris son pré-carré et on se retrouve à nouveau dans une organisation très fermée alors qu'on a besoin de faire tomber ces barrières. Notre système de santé marche sur deux jambes qui ont besoin d'avancer de façon complémentaire. Rappelons que l'activité libérale, c'est aujourd'hui 80 % des consultations.

### **Comme dans tous les domaines, l'innovation est entrée en force dans le domaine médical. De quelle façon cela va-t-il impacter le rôle du médecin ?**

Du "lotus organiser" des années 80 aux logiciels de prises de RV en ligne, aux téléconsultations et à la téléexpertise, de l'eau est passée sous les ponts c'est certain ! L'innovation est une des clés pour donner aux médecins les moyens d'exercer. Et pourtant... Il semblerait qu'un médecin libéral en France n'investisse que 0,7 % de son CA dans l'innovation, quand son homologue américaine en investirait 9 %. Le rôle du médecin est amené à évoluer notamment avec l'intelligence artificielle. Mais cela reste des outils d'aides à la décision et au bout de la chaîne, le médecin sera toujours là, avec le rôle particulier qui est le sien : établir un diagnostic et proposer la thérapeutique adaptée.

### **Faire tomber les barrières est-ce une utopie ou la réalité des prochaines années ?**

Unir les forces de chacun, établir des passerelles souples entre l'hôpital et la médecine de ville sont des idées fortes de la CSMF. Cette nouvelle organisation que j'appelle de mes vœux est une des clés de la réponse à l'accès aux soins. En revanche imaginer, comme dans la proposition de loi portée par Mme Rist (ndlr : députée LREM), que dans le cadre de la permanence des soins, le médecin libéral soit contraint d'aller assumer des astreintes à l'hôpital est pour nous une ligne rouge contre laquelle nous nous

battons. Les généralistes assument la permanence des soins en ambulatoire de nuit et de week-end dans 96 % des territoires. Envoyer un chirurgien opérer, en urgence, de nuit, en dehors de son environnement habituel serait de la folie. Donc, s'il s'agit vraiment d'une mise en commun de forces complémentaires dans le respect de la liberté de chacun, j'y suis favorable.

Le partage des tâches et la coopération avec les autres professions de santé est un autre débat. Ces thèmes figurent d'ailleurs dans les priorités de la lettre de cadrage publiée par le gouvernement le 28 octobre 2022 en vue de la convention médicale 2023-2027. La CSMF est favorable aux délégations de tâches. Le transfert de compétence est une hérésie. La compétence ne se transfère pas, elle s'acquiert ! En revanche, nous sommes ouverts au partage de compétence si cela s'inscrit dans un parcours de soins dont le médecin de famille est le chef d'orchestre. Chacun comprendra aisément que cela repositionne le rôle du médecin mais aussi celui des autres professions de santé et que cela passe par une valorisation de notre expertise.

### **À compter de la rentrée 2023, les internes en médecine générale devront faire une quatrième année d'internat, en priorité dans les zones sous-denses. Qu'en pensez-vous ?**

L'attractivité de la profession est un sujet crucial. Les études de médecine sont parmi les plus longues et les jeunes aspirent aujourd'hui à une vie différente de leurs aînés, plus équilibrée. Or la patientèle a progressé de 20 % mais le nombre de médecins généralistes traitants a baissé (11 % en moins)... Il faut trouver la voie de passage. Et que propose-t-on aux futurs médecins généralistes ? Une année d'internat supplémentaire (4 au lieu de 3), non pas pour parfaire leur formation, mais pour exercer seul dans une zone-sous-dense alors qu'ils ne seront pas encore docteur. Pour l'anecdote, cette 4<sup>e</sup> année a été élue « Flop de l'année » par le Quotidien du médecin... Plus sérieusement, il me semble que mettre les jeunes dans une situation inconfortable en début de carrière, sans encadrement et loin de leur famille est le meilleur moyen de les décourager. On ne réforme pas contre sa jeunesse. J'avais proposé que sur cette 4<sup>e</sup> année, il y ait un moratoire, afin d'apaiser les esprits, mais aussi que nous tournions tous vers la population française en les interrogeant sur leur demande en matière de santé.

Une belle question pour un référendum...

## NOUS VOUS FINANÇONS, NOUS VOUS FORMONS, NOUS VOUS FÉLICITONS INSCRIVEZ-VOUS DÈS AUJOURD'HUI À INTERFIMO ACADEMIE



Depuis 50 ans, Interfimo est le partenaire financier privilégié des professionnels libéraux. Aujourd'hui, nous innovons avec Interfimo Académie : une plateforme de formation adaptée à votre rythme, en présentiel ou en ligne, pour aiguiser vos compétences stratégiques avec l'expertise reconnue d'Interfimo. Rejoignez-nous pour des formations de qualité, pertinentes et immédiatement applicables.

**Installation - Financement - Transmission / Vente / Évolution - et bien plus encore...**

---

*« Unir les forces de chacun, établir des passerelles souples entre l'hôpital et la médecine de ville sont des idées fortes de la CSMF. Cette nouvelle organisation que j'appelle de mes vœux est une des clés de la réponse à l'accès aux soins. »*

---

**Quel est votre avis sur le tarif de consultations, sujet sensible en ce début d'année. Faut-il l'augmenter en fonction de la complexité de la pathologie ?**

Si la CSMF n'a pas appelé à rejoindre le mouvement de grève demandant une consultation à 50 €, nous partageons tous la même colère et, bien entendu, nous défendons le fait qu'il faille donner des moyens plus importants aux médecins pour leur permettre de répondre aux demandes de soins des Français.

Effectivement, la solution qui consisterait à hiérarchiser le prix de la consultation en fonction de sa complexité doit être privilégiée. La CSMF demande quatre niveaux de consultations : 30 € pour une consultation de base, 60 € en cas de suivi d'une maladie chronique ou de consultation sur un nourrisson (plus chronophage), 75 € pour les consultations expertales plus complexes et 105 € pour les consultations très complexes ou la première consultation d'un patient en ALD (ndlr : affection longue durée) sans médecin traitant. Le 15 décembre dernier, l'assurance maladie a accepté le principe de la hiérarchisation sur trois niveaux. Le tarif de la consultation à 25 € est devenu indécent. Il faut donner à la médecine libérale française les moyens de ses ambitions.



Professionnels libéraux,  
rejoignons-nous !

Interfimo  
PARTENAIRE ET FINANCIER DES PROFESSIONS LIBÉRALES



Scannez  
et contactez-nous !





**Aurélien Filoche**  
Directeur général  
et co-fondateur de OuiPharma



**Patrice Marteil**  
Responsable des partenariats  
chez Interfimo

# Est-il toujours intéressant aujourd'hui de devenir pharmacien d'officine ?

Encore plus depuis les années Covid, l'évolution du rôle du pharmacien et de ses attentes bouscule toute une génération de primo-accédants en quête de questionnement sur un métier pourtant bien plus porteur qu'ils ne le pensent...

Retours d'expériences et premiers éléments de réflexion grâce aux regards croisés d'Aurélien Filoche, directeur général et co-fondateur de OuiPharma et Patrice Marteil, responsable des partenariats chez Interfimo.

### **Que signifie être pharmacien aujourd'hui ? Les attentes des jeunes sont-elles les mêmes qu'hier et le métier reste-t-il attractif ?**

*Aurélien Filoche :* Tout d'abord, le marché a considérablement évolué et pose aujourd'hui des attentes très différentes en fonction du type de pharmacie. Entre les pharmacies de ville, celles en milieu rural et les grosses structures calées sur le modèle de la grande distribution, le métier exercé ne sera pas le même. Par ailleurs, de façon plus générale, on perçoit un vrai changement sociétal lié aux nouvelles exigences des jeunes en matière d'équilibre vie professionnelle vie privée. Les contraintes d'ouverture ou encore le travail le week-end sont aujourd'hui un frein réel à l'installation. Se pose également la question du télétravail, pratique désormais courante dans les entreprises, mais dont les pharmaciens d'officine ne peuvent évidemment pas bénéficier, ce qui nuit à l'attractivité du métier.

*Patrice Marteil :* Même s'il est toujours délicat de faire des généralités, je partage globalement ce constat, qui n'est pas propre, du reste, à l'officine ni même aux professionnels de santé. Pourtant ce métier présente des atouts aussi bien au niveau de la diversité d'exercice, en fonction des différentes typologie d'officine, qu'au niveau des possibilités de mobilité géographique tout au long de sa carrière grâce à un marché des transactions actif et relativement stable depuis des années. A ce sujet, notons qu'il y avait autrefois un « parcours » professionnel ou l'on commençait par une petite officine dans des zones géographiques où les prix étaient plus attractifs, puis on enchaînait les ré-installations sur des officines de tailles de plus en plus importantes, et/ou sur des zones géographiques plus recherchées, grâce au patrimoine constitué sur les précédentes installations. Aujourd'hui, il est souvent recherché dès le départ une officine de taille déjà significative autour de 2 M€ de CA et souvent dans une zone géographique attractive.

### **Justement en termes d'accès au financement, est-ce compliqué pour le jeune pharmacien qui souhaite s'installer aujourd'hui ?**

*Patrice M. :* Il n'y a jamais eu vraiment de blocage en matière de financement et concernant les dossiers que nous recevons chez Interfimo, nous sommes à plus de 90 % de taux d'acceptation. Alors bien sûr, cela nécessite d'être accompagné par des conseils spécialisés en pharmacie (experts-comptables, avocats ou notaires). Par ailleurs, il existe aujourd'hui des solutions qui permettent aux pharmaciens d'accéder plus facilement à l'officine, même en présence d'un apport limité. Enfin, les groupements proposent un accompagnement complet et facilitent la première installation avec toute une offre de services et d'outils qui vont bien entendu des achats au merchandising, en passant par le coaching et l'aide à la gestion, tout ce qui permet au pharmacien de se concentrer sur son métier. Nous notons également le développement sur le marché de nombreuses solutions d'aides à l'installation autrement appelées « booster d'appart ».

Interfimo disposent d'ailleurs de deux offres spécifiques à

l'installation voire la ré-installation. Chacune des offres existantes sur le marché présente des avantages et des contraintes, mais le principe de ces offres est de limiter les premières années la charge financière du remboursement de l'emprunt, le temps de se consacrer au développement de l'activité.

*Aurélien F. :* J'ajouterais que la pharmacie reste un investissement avec un vrai potentiel d'enrichissement et les banques le savent. Par ailleurs, les objectifs changent. Il y a encore trois ans, on avait beaucoup de demandes sur des dossiers à plus de deux millions d'euros, qui représentent à peu près 30 % du marché. Aujourd'hui, je constate que les jeunes pharmaciens n'ont ni l'expertise ni l'envie d'aller dans ce que j'appelle les pharmacies « usines ». Et ça c'est important, il faut redonner du sens à ces 70 % restants.

### **Aujourd'hui pourtant, beaucoup de pharmacies ont du mal à trouver un repreneur... Les jeunes ont-ils peur de s'installer ?**

*Aurélien F. :* Je crois qu'aujourd'hui, le jeune pharmacien ne croit pas en la possibilité de revendre sa pharmacie. Il n'envisage sa rémunération qu'à court terme en faisant totalement abstraction de cette constitution de patrimoine et de ce potentiel d'enrichissement. L'augmentation des taux, des frais de personnel, la concurrence des grandes surfaces, les conditions de crise... Par manque de visibilité, par angoisse de l'avenir, mais aussi par manque d'assurance sur sa gestion de l'entreprise, le jeune pharmacien préfère aller faire ses armes dans une autre branche que l'officine avant de s'installer, mais parfois, il ne revient pas ! Et ça, c'est un fait nouveau.

*Patrice M. :* En effet, le jeune pharmacien n'a pas une vision suffisamment large de son métier et peut trouver certains discours sur l'économie officinale alarmistes. On parle régulièrement des difficultés d'exercice, d'une économie officinale sous contrainte depuis des années, de fermetures...

Même si des fermetures (parfois sous forme de regroupement) ne pourront pas être évitées sur les structures les plus fragiles, Il est important de noter qu'aujourd'hui, les fondamentaux économiques sont sains et nous oublions trop souvent de mettre en avant la capacité d'adaptation des pharmaciens, les perspectives favorables comme les nouvelles missions, son rôle de plus en plus essentiel. Rappelons qu'il est le seul professionnel de santé dont le maillage territorial est réparti en fonction du nombre d'habitant, pour répondre aux besoins de la population.

On peut difficilement imaginer que des mesures économiques trop importantes conduisant à de nombreuses fermetures sèches puissent être prises.

Donc pharmacien est, indiscutablement, un métier d'avenir. On peut certes comprendre que les contraintes économiques, qui ne sont pas récentes, peuvent constituer un frein psychologique à l'entrepreneuriat officinal, mais les chiffres démontrent qu'elles sont toujours moins fortes que dans tous les autres secteurs d'activité hors santé.

En effet, depuis des années, les statistiques sont têtues, avec un taux de 0,3/1000, le nombre de procédures collectives est deux à trois fois plus faible que la moyenne des entreprises françaises (y compris hors période Covid). Et penser que l'explication se trouve dans le fait que les pharmaciens, malgré la faiblesse de leur formation quant à la gestion pendant leurs études, sont de meilleurs gestionnaires me semble présomptueux.

De plus, au-delà du risque entrepreneurial, le métier offre des perspectives de se constituer un patrimoine très important (qui n'est ni plus ni moins qu'un revenu différé), tout au long de sa carrière professionnelle.

### **Quel est le rôle des agences spécialisées en transaction d'officine ? Est-ce le signe d'une profession qui se complexifie ?**

**Aurélien F. :** Je dis souvent que l'agence de transaction est nécessaire pour combler le « trou dans la raquette » qui est énorme en termes de formation. Si le pharmacien maîtrisait mieux l'environnement du commerce et de la gestion, ni moi ni les agences de transaction n'existeraient. Elles apportent au primo-accédant ce qu'il n'a pas comme compétences pour sécuriser son installation, négocier son prix de vente et réaliser toutes les démarches bancaires, juridiques, etc. Certes, comme toute agence il y a des frais de commission, mais derrière, il y a aussi l'engagement ou la responsabilité de l'intermédiaire.

**Patrice M. :** J'ajouterais qu'avec des experts implantés dans toutes les régions, les agences de transactions ont une connaissance très forte du marché territorial.

Les agences visitent régulièrement les officines, elles en connaissent précisément les typologies, les titulaires et même dans une certaine mesure les équipes, les potentiels. Cela leur permet de sélectionner pour l'acquéreur des pharmacies qui correspondent le plus à ses attentes.

Ce sont des efforts conséquents de recherche que le pharmacien n'a pas à faire. De plus, les agences de transaction apportent une véritable valeur ajoutée et sécurisent effectivement l'installation.

### **Les petites officines ont-elles encore de l'avenir ?**

**Aurélien F. :** Je pense qu'aujourd'hui, les officines doivent arriver à se retransformer. Je le répète, le marché a besoin de pharmaciens d'expérience qui maîtrisent les enjeux de l'installation et les contraintes de gestion. On est aujourd'hui dans une phase de transition ou l'on observe un décalage entre ceux qui partent à la retraite et les jeunes diplômés qui arrivent sur le marché sans aucune expérience de gestion. Il n'y a pas de passation entre les deux. Résultat, les jeunes pharmaciens en primo installation ne se sentent pas crédibles pour s'installer seuls.

**Patrice M. :** C'est exact, le métier évolue et offre de nouvelles opportunités. La réponse des pharmaciens face au Covid a permis une réelle prise de conscience de leur rôle essentiel concernant la couverture de besoins de la population et notamment en matière de soins primaires.

En ce qui concerne les « petites officines », l'introduction de l'honoraire de dispensation, il y a quelques temps, et les nouvelles missions sans cesse étendues aux pharmaciens leur ont permis, même si c'est encore à l'heure actuelle de façon marginale, d'amortir un peu la baisse de prix des médicaments. La mise en œuvre de ces nouvelles missions s'avère d'autant plus compliquée pour celles qui ne disposent pas de local suffisamment grand (ou de possibilité de transfert vers un local plus grand) ou de personnel.

Pourtant l'ensemble de ces mesures redonnent finalement de l'attractivité aux « petites officines » pour se lancer dans une première installation, d'autant que leur prix est devenu intéressant au regard de leur rentabilité économique et donc plus facilement accessible en matière d'apport, tout en permettant d'en vivre correctement.

Sans oublier enfin que certaines d'entre-elles présentent de très belles perspectives dans le cadre d'un regroupement.

### **Si vous aviez deux conseils chacun à donner à un jeune qui souhaite s'installer, quels seraient-ils ?**

**Patrice M. :** J'aurais envie de dire à ce jeune, « Osez ! Le risque est plutôt faible et l'investissement très intéressant (d'ailleurs ce n'est pas pour rien que les fonds d'investissements tentent de pénétrer le marché officinal !).

Donc si vous avez bien étudié votre dossier, votre typologie d'exercice, si vous avez réfléchi à votre stratégie de développement et que vous achetez au « juste prix économique », en vous entourant de spécialistes, avocat, notaire, expert-comptable, expert de la transaction d'officine et bien sûr expert en financement officinal, alors vous pouvez envisager sereinement votre installation ! »

**Aurélien M. :** Je rejoins Patrice sur l'importance de recourir à un accompagnement spécifique pour réussir son premier achat d'officine. Et puis j'insisterais auprès de ce jeune sur l'effet tremplin d'une acquisition qui lui permettra, en cas de revente de pouvoir exercer ses compétences autrement, par exemple en laboratoire, dans l'industrie, ou dans une start-up. Acquérir une pharmacie est une étape de vie.

# FOCUS SUR LES PRIX DE CESSION DES PHARMACIES

Par **Olivier Mercier**, Président du directoire d'Interfimo et **Jérôme Capon**, Directeur du réseau Interfimo

**Comme en 2021, l'année 2022 peut être qualifiée d'exceptionnelle avec une progression du chiffre d'affaires et une amélioration de la rentabilité des officines.**



**Olivier Mercier**  
Président du directoire d'Interfimo



**Jérôme Capon**  
Directeur du réseau Interfimo

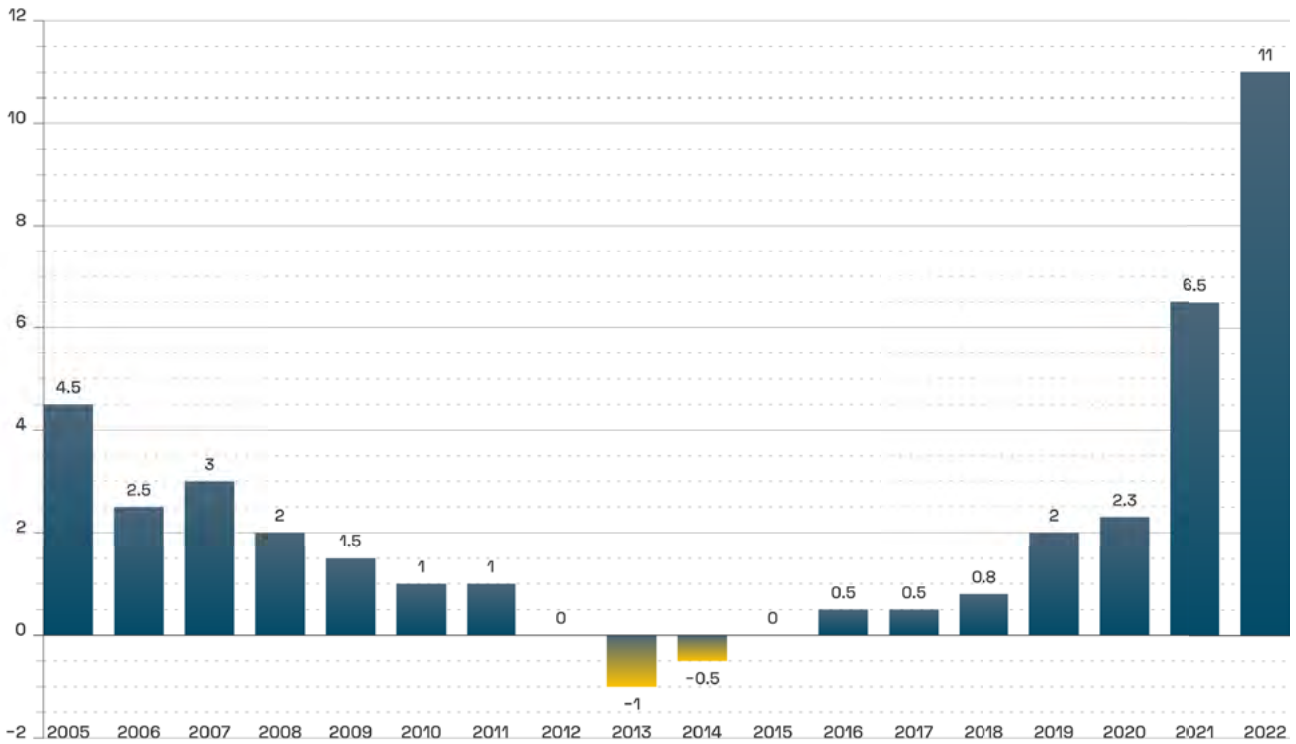
Mais il faut savoir raison garder, et se rappeler que comme l'année précédente, cette croissance a été portée par l'effet Covid, notamment au cours du premier semestre. Personne ne saurait dire si nous en avons fini avec la pandémie, mais ce qui est quasiment certain, c'est que son impact dans les comptes de l'officine va s'estomper.

L'année 2022 a été marquée par un contexte de fortes incertitudes économiques liées notamment à la guerre en Ukraine et ses répercussions. La situation s'est complexifiée par la généralisation de la crise énergétique, les difficultés d'approvisionnement, puis par une accélération de l'inflation et une remontée des taux. Dans ce climat incertain, le marché de la transaction officinale a perdu de son dynamisme malgré les mesures fiscales avantageuses mises en place.

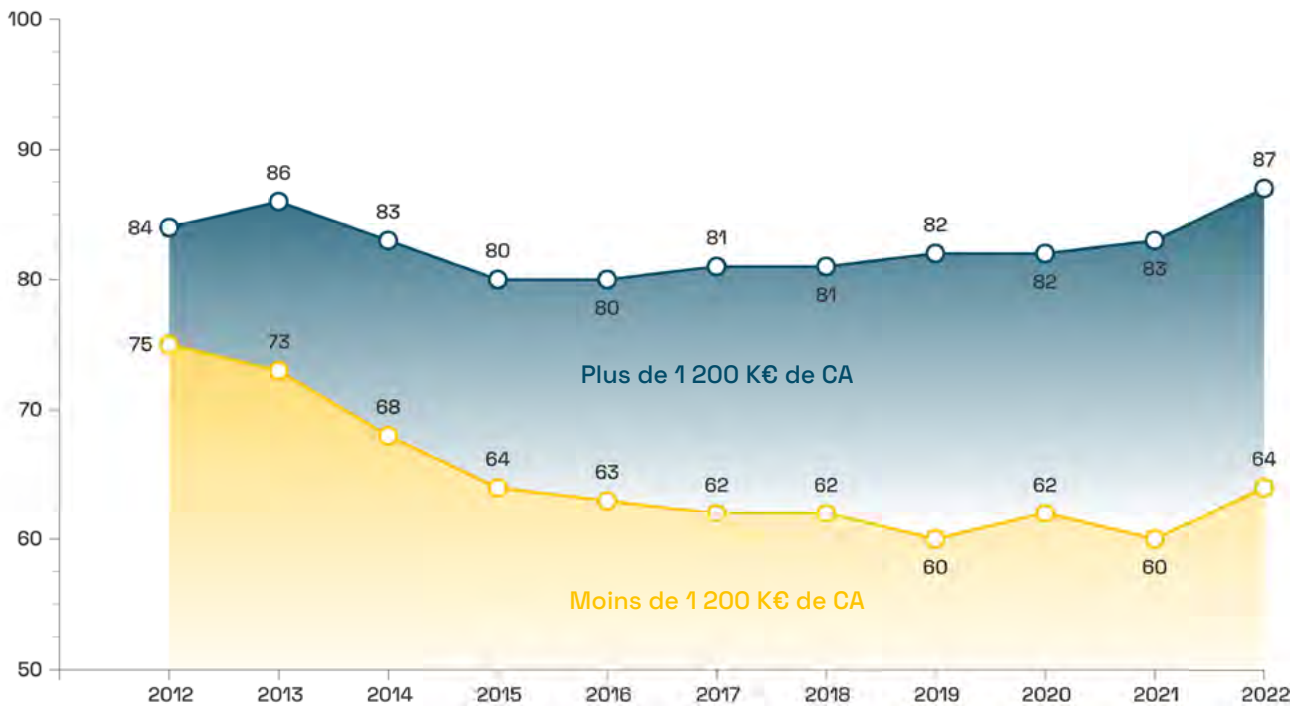
Malgré ce contexte, les prix de cession ont progressé. Même si la crise sanitaire a creusé plus profondément le fossé entre petites et grosses pharmacies, les prix ont progressé quels que soit la taille ou la typologie d'officines. Les disparités se sont amplifiées, raison pour laquelle nous avons décidé cette année de dédier un chapitre spécifique aux petites officines.

Indéniablement, la nouvelle convention pharmaceutique signée en 2022 va accélérer les mutations de la profession vers le service et le numérique avec pour objectif d'améliorer l'accès aux soins. Il faut se réjouir de la place de ces nouvelles missions servicielles dans le quotidien des pharmaciens, renforçant l'importance de leur rôle auprès de la population. Dans cette période de mutation, le pharmacien va devoir réfléchir au positionnement de son officine pour améliorer son efficacité opérationnelle et maintenir sa rentabilité. Les défis seront nombreux : investir pour développer les nouvelles missions, continuer à maîtriser et améliorer sa structure de coûts, répondre aux difficultés de recrutement sans trop accroître sa masse salariale, adapter ses prix pour maintenir sa marge, répondre aux nouvelles attentes de consommation, etc.

## Une nouvelle année exceptionnelle en terme croissance



L'exercice 2022 est de nouveau marqué par une croissance record d'environ 11 %. Cette croissance d'activité s'explique aussi par l'augmentation de la fréquentation des pharmacies.



Les nombreux regroupements du secteur transforment le marché, la taille des officines augmente et les pharmacies qui réalisent moins de 1,2M€ de CA sont de moins en moins prisées.

# Chiffres clefs sur la première installation

- Les premières installations représentent en 2022, 62 % des dossiers étudiés, contre 58 % en 2021.
- Il s'agit principalement d'acquisition de fonds (68 %).

## 36 ans

C'est l'âge moyen du primo-accédant.

## 41 %

d'entre eux s'installent seuls.

## 21 %

s'installent à plusieurs titulaires (en première installation ou en réinstallation).

## 38 %

sont accompagnés d'investisseurs.

- Nous constatons de plus en plus de femmes. Elles représentent 66 % des primo-accédants (et 54 % de l'ensemble des acquéreurs).
- Le montant moyen du CA des officines acquises en première installation est en très nette hausse à près de 2 M€ contre de 1,7 M€ en 2021.
- 19 % des premières installations sont des pharmacies de moins de 1,2 M€. Les prix moyens sont de 65 % du CA et 5,4 fois l'EBE.
- Pour les autres opérations de première installation (officines de plus de 1,2 M€ de CA), les prix moyens sont de 86 % du CA et 6,8 fois l'EBE.
- Le montant moyen de l'emprunt d'un pharmacien en première installation est de 1 300 K€ (contre 1 150 K€ en 2021).

**CONSULTEZ ET TÉLÉCHARGEZ NOTRE DERNIÈRE ÉTUDE  
PRIX DE CESSION DES PHARMACIES 2023**

Interfimo met à votre disposition gratuitement toutes ces études statistiques sur son site internet. N'hésitez pas à en profiter.





**Servanne Lalinéc**  
Vice-présidente perspectives  
professionnelle de l'ANEPP



**Romain Gallerand**  
Porte-parole  
de l'ANEPP

# Prépare-t-on les jeunes à être pharmaciens ?

Filière négligée par les étudiants depuis quelques années, la pharmacie reste un métier mal connu et encore peu valorisé. Qu'est-ce que le métier de pharmacien aujourd'hui ? Et comment s'y prépare-t-on ? Onlib'Infos a posé la question à deux étudiants en pharmacie fortement engagés sur l'avenir de la profession et qui décrivent un métier aux multiples opportunités, que la crise sanitaire a remis sur le devant de la scène.

Rencontre avec Servanne Lalinéc et Romain Gallerand, respectivement vice-présidente en charge des perspectives professionnelles et porte-parole de l'Association Nationale des Étudiants en Pharmacie de France (ANEPP).



### **Quel regard portez-vous sur l'évolution du rôle du pharmacien depuis la crise sanitaire ? C'est quoi être pharmacien aujourd'hui ?**

**Romain Gallerand :** La crise sanitaire a effectivement changé la donne, avec une prise de conscience générale du rôle essentiel du pharmacien. La population a enfin réalisé que le pharmacien n'était pas simplement un « pousseur de boîtes » ou un business man qui fait tourner une entreprise, mais un professionnel de santé qualifié, au centre du parcours de santé de son patient. Cette prise de conscience s'est faite à tous les niveaux puisqu'elle a abouti à une nouvelle convention pharmaceutique, signée le 9 mars 2022 et entrée en vigueur le 7 mai 2022 qui a permis un élargissement du champ de compétences du pharmacien en l'autorisant notamment à administrer un certain nombre de vaccins obligatoires.

**Servanne Lalinec :** Effectivement, le glissement de tâches opérées dans l'urgence du COVID a été acté et être pharmacien aujourd'hui consiste en une multitude de missions : l'analyse de l'ordonnance, le conseil et la délivrance de médicaments demeurent au cœur du métier. Ce qui change, c'est qu'il est désormais officiellement reconnu comme un acteur de premier recours et un acteur de prévention : entretiens pharmaceutiques, délivrance des kits de dépistage de cancer colorectal, vaccins... Il est d'ailleurs généralement le premier interlocuteur du parcours de soin.

### **En 2022, 1 100 places n'ont pas été pourvues au sein des 24 facultés de pharmacie, près de sept fois plus qu'en 2021. Les stéréotypes persistent ?**

**S.L. :** Le changement des mentalités n'est pas encore acquis et les stéréotypes persistent en effet, en raison d'une méconnaissance des métiers de la pharmacie, sur laquelle il faut travailler. Les études de pharmacie sont trop peu connues des étudiants, peu ou mal informés sur la variété des débouchés et sur les spécialisations possibles. Et pourtant, même au sein d'une pharmacie d'officine, on peut se spécialiser dans des domaines bien différents !

**R.G. :** Le problème commence dès Parcoursup. La visibilité a été améliorée cette année mais la présentation mérite encore d'être clarifiée concernant le parcours à suivre. Il y a aussi l'effet de la réforme PASS-LAS (ndlr : PASS = parcours spécifique accès santé et LAS = licence avec option accès santé) mise en place en 2020 et aujourd'hui très contestée car mal comprise par les étudiants et appliquée de façon très hétéroclite au niveau local en fonction des facultés. Les étudiants sont perdus...

### **Quelles sont les actions entreprises à votre niveau pour améliorer la visibilité et l'attractivité de la profession ?**

**S.L. :** Il nous semble aujourd'hui fondamental d'aller voir les collégiens et les lycéens pour qu'au moment d'exercer leur choix, ils aient un minimum de visibilité sur l'intérêt du métier

de pharmacien et la diversité des débouchés. On se déplace dans les lycées et dans les salons étudiants pour promouvoir la filière. Nous avons aussi travaillé avec l'Ordre des pharmaciens sur des actions de communication et notamment une campagne sur Instagram (@les\_pharmaciens) à base de vidéos de présentations sur des journées en immersion avec des pharmaciens d'officine, d'industrie, dans la recherche, etc. Nos actions doivent aussi pouvoir atteindre les parents qui manquent souvent d'informations sur les métiers et ont tendance à pousser leurs enfants à se diriger vers médecine, considérée, à tort, comme la voie la plus prestigieuse.

**R.G. :** Nous avons aussi lancé un concours sur TikTok #onest-bienpharma qui a permis une dynamique de promotion des différents métiers (pharmacien hospitalier, industriel, biologiste, d'officine, etc.), avec la réalisation de micro-trottoir et de vidéos pédagogiques, de promotion auprès des étudiants. Par ailleurs, nous avons mis en place un groupe de travail sur l'attractivité de la pharmacie avec la FSPF (Fédération des Syndicats Pharmaceutiques de France), l'USPO (Union des Syndicats de Pharmaciens d'Officine), le LEEM (Les Entreprises du Médicaments) le SNITEM (Syndicat National de l'Industrie des Technologies Médicales), L'UDGPO (Union Des Groupements de Pharmaciens d'Officine), la FEDERGY (Chambre syndicale des groupements et enseignes de pharmacie), le CPCMS (Collège des Pharmaciens Conseillers et Maîtres de Stage) et la FNSIPBM (Fédération Nationale des Syndicats d'Internes en Pharmacie et Biologie Médicale), ainsi que l'Ordre des pharmaciens et la Conférence des doyens. L'objectif : trouver une campagne de communication pour déjouer les idées reçues, et montrer que la pharmacie est un métier valorisant.

### **Quel rôle le numérique joue-t-il dans l'évolution du métier de pharmacien d'officine ?**

**R.G. :** La digitalisation de la profession s'est accélérée avec le Ségur du numérique et la mise en place de « Mon espace santé » intégrant le dossier médical partagé. On se rend compte que le numérique est aujourd'hui indispensable dans le parcours de soin car il permet d'interconnecter tous les professionnels de santé entre eux en ayant à disposition l'historique des traitements, des bilans sanguins, des comptes-rendus d'hospitalisation et des rendez-vous médicaux. Depuis avril 2023, une phase 2 est en cours avec la mise à jour des logiciels de gestion d'officine et la possibilité de consultation par les professionnels de santé, directement depuis leurs logiciels, de l'information disponible dans Mon espace santé.

**S.L. :** La mise en place de « Mon espace santé » sécurise le parcours de soins. D'abord, parce qu'il permet d'avoir accès aux antécédents du patient mais aussi parce que via la messagerie sécurisée, le pharmacien peut échanger facilement avec les autres professionnels de santé. Cette évolution numérique fluidifie considérablement les relations avec les médecins par exemple, et permet à chacun de réaliser l'intérêt de travailler en interaction.

73 795

pharmaciens inscrits à l'Ordre national des Pharmaciens

46 ans

d'âge moyen des pharmaciens

---

*« Le changement des mentalités n'est pas encore acquis et les stéréotypes persistent en effet, en raison d'une méconnaissance des métiers de la pharmacie, sur laquelle il faut travailler. Les études de pharmacie sont trop peu connues des étudiants. »*

---

**Quelles sont les attentes autour de l'installation ? Les jeunes ont-ils la volonté de s'installer et sont-ils aptes à le faire dès la sortie de la faculté ?**

**S.L :** Devenir titulaire en sortant des études est un grand pas et, depuis la crise sanitaire, il y a, me semble-il, un frein à cette ambition. Les jeunes diplômés ont plutôt envie d'explorer, de tester différents types d'exercices, différents environnements (villes, campagnes) et de connaître différents types de patientèles. En tant qu'ANEPP, nous essayons de former notre réseau au maximum afin de leur donner toutes les clés en main pour leur installation. D'ailleurs, nous réalisons un guide (guide de l'installation du jeune pharmacien) pour lever l'ensemble de leurs doutes sur le sujet.

**R.G :** Je ne suis pas sûr que sur le plan entrepreneurial, nous soyons aptes à nous installer tout de suite ! Beaucoup d'entre nous ont l'intention d'accumuler un peu d'expérience avant de se lancer ou de prendre une année supplémentaire pour se former en management, ressources humaines, comptabilité ou gestion. Les enseignements proposés dans notre cursus de pharmacie sont encore peu denses et méritent d'être complétés par un DU spécialisé.

**Évolution des missions, développement durable, intelligence artificielle... à quoi ressemblera le pharmacien de 2050 ?**

**S.L :** Certainement à un professionnel plus ancré dans une démarche écoresponsable systématique, avec, par exemple, des commandes regroupées et localisées en France ou la mise en place de bacs de recyclage dans la surface de vente. Ce sera aussi un pharmacien capable d'adapter ses infrastructures à son public, comme l'installation de comptoirs abaissés pour les personnes porteuses d'un handicap. Enfin, je suis convaincue du rôle essentiel que le pharmacien va jouer, certainement bien avant 2050, dans la problématique des déserts médicaux.

**R.G :** En effet, les pharmaciens ont un excellent maillage territorial et leurs missions vont sans doute continuer de s'élargir pour soutenir le corps médical et pallier la pénurie de médecins dans les territoires. Par ailleurs, quels que soient les progrès technologiques, - téléconsultation, livraison de médicaments à domicile, ou autre -, je crois aussi que le pharmacien restera ce professionnel de proximité qui rassure et que l'on aime consulter en premier recours. Le contact humain est et restera indispensable dans notre profession, parce qu'il nous permet aussi de mieux comprendre la douleur du client et d'adapter efficacement notre prise en charge.



# LA NOUVELLE OFFRE DE FINANCEMENT D'APPORT POUR PHARMACIEN D'OFFICINE

Depuis plus de 50 ans, LCL & INTERFIMO proposent aux professions libérales réglementées des solutions de financement adaptées aux spécificités des métiers, aux évolutions des marchés et des obligations réglementaires. Dans ce cadre, INTERFIMO, a créé Propuls'IF une offre dédiée aux futurs titulaires. Pharmaciens en devenir, envisagez votre première installation avec sérénité : Notre solution de financement innovante est conçue pour doubler votre apport personnel, jusqu'à 200 000€, optimisant ainsi la structure de votre capital pour l'acquisition d'une officine.

## LES PLUS (+)

- Propuls'IF est un prêt complémentaire de 10 ans
- A l'issue d'une période de différé d'amortissement de 5 ans, le capital est remboursé progressivement sur 5 ans.

POUR EN SAVOIR PLUS  
SUR NOTRE OFFRE





**Michel Bergognoux**

Directeur financier du groupe  
Les Chirurgiens-Dentistes de France (Les CDF)

# La profession de chirurgien-dentiste en plein virage

À l'heure où les négociations battent leur plein sur la future convention nationale des chirurgiens-dentistes, Michel Bergognoux, directeur financier du groupe Les CDF - Les Chirurgiens-Dentistes de France, pose son regard d'expert sur le présent et l'avenir de la chirurgie dentaire libérale.

### **Crise sanitaire, inflation, ... en quoi la profession de chirurgien-dentiste est-elle impactée par le contexte économique ?**

L'année 2020, comme pour tout le monde, a été compliquée, mais grâce aux aides mises en place, l'équilibre économique des cabinets dentaires a pu, dans l'ensemble, se maintenir.

L'année COVID aura été une année blanche avec certes, une baisse d'activité, mais pas de fermeture de cabinets ou de laboratoires de prothèses comme nous pouvions le craindre. S'en est suivi, en 2021, une année de rattrapage durant laquelle les praticiens ont mis les bouchées doubles. Aujourd'hui, le contexte économique appelle une revalorisation des tarifs pratiqués. La prise en compte de l'inflation galopante que nous connaissons à l'heure actuelle est donc une priorité absolue dans les négociations en cours en vue de la nouvelle convention professionnelle.

### **L'issue de ces négociations, entamées le 14 avril 2023, sera connue le 25 juillet prochain. Êtes-vous confiant ?**

La signature de la nouvelle convention s'annonce délicate. Il faut tout d'abord préciser que cette négociation, qui impose la réécriture de toute la convention, est le résultat de la décision de la FSDL - Fédération des Syndicats Dentaires Libéraux (ndlr : le 2ème syndicat partie prenante) qui a choisi de s'opposer à la tacite reconduction de la convention de 2018. Les CDF privilégiaient au contraire la poursuite de la convention et une amélioration des conditions d'exercice des praticiens via des propositions d'avenants.

À ce jour, les discussions s'enchaînent et chacun avance ses pions. Verdict le 25 juillet... Si les propositions de la CNAM ne sont pas validées par les organisations professionnelles, un règlement arbitral fixera les règles du jeu, à l'instar du renouvellement de la convention des médecins il y a quelques semaines...

### **La convention nationale de 2018 faisait déjà de la prévention et de l'éducation sanitaire une priorité. Quelles sont les conséquences concrètes sur l'évolution de la profession ?**

En effet, l'exercice du praticien évolue considérablement notamment grâce aux actes de prévention. La carie est de moins en moins présente et les dents d'un jeune adulte de l'an 2023 ne sont plus du tout celles de l'adulte d'il y a 30 ans, et c'est tant mieux ! Les traitements lourds diminuent. Ce virage préventif suppose de repenser l'offre de soin, axée davantage l'éducation, la promotion de la santé et les techniques préventives et non sur le « tout curatif ».

En termes de rémunération du praticien, cela change la donne. Un des axes prioritaires des négociations actuelles porte sur les revalorisations tarifaires indispensables pour poursuivre le rééquilibrage économique de notre activité vers les soins conservateurs et préventifs. Par ailleurs, nous avons conçu un

dispositif expérimental hybride avec une rémunération à l'acte pour tout ce qui est curatif et une logique de forfait pour les actes de prévention. C'est en s'inspirant des modèles scandinaves notamment que nous souhaitons faire évoluer la prise en charge, afin que le praticien qui maintient ses patients en bonne santé puisse bénéficier d'un modèle économique viable.

### **Le nombre de chirurgiens-dentistes est-il suffisant en France ?**

La question n'est pas tant, me semble-t-il, celle du nombre de praticiens que celle de leur répartition territoriale. À Nice, par exemple, vous avez 1 dentiste pour 500 habitants et dans l'Eure 1 pour 3 000. De même que pour les médecins, le problème de la désertification de certains territoires, notamment ruraux, risque de s'accroître. Les actes d'urgence sont une priorité en termes d'accès aux soins et nous attendons aussi de la nouvelle convention des solutions facilitatrices pour que les confrères puissent s'installer dans des régions sous-denses.

### **La moitié des nouveaux chirurgiens-dentistes exerçant en France sont formés dans d'autres pays européens. Que vous inspire ce constat ?**

C'est une réalité en effet, à la fois sociale et économique. En Espagne, au Portugal, en Roumanie ou en Belgique, les études restent exigeantes, sans toutefois cet écrémage tant redouté par les étudiants en fin de première année. Les choses vont probablement évoluer dans les prochaines années quand les effets de la révision du numerus clausus seront visibles. Par ailleurs, huit nouveaux sites universitaires de formations en odontologie ont été ouverts à la rentrée 2022 dans des régions sans faculté dentaire ce qui devrait permettre la formation de plus de 7 000 praticiens d'ici 2026.

### **La profession de chirurgien-dentiste reste-t-elle attractive ?**

Je le pense oui, d'ailleurs les étudiants les mieux classés à l'issue de la première année de médecine sont nombreux à choisir la voie dentaire. La question de l'attractivité se pose plutôt sur le mode d'exercice, la voie libérale étant moins plébiscitée par les primo-installants. La profession a vu le nombre de salariés doubler en dix ans, avec aujourd'hui près de 20 % de chirurgiens-dentistes salariés. Les centres dentaires se sont multipliés et captent une jeunesse qui est attirée par les centres urbains, et qui, par ailleurs, ne souhaite pas encombrer son temps avec des contraintes administratives ou réglementaires. Lorsqu'ils choisissent de s'installer, les jeunes chirurgiens-dentistes ne le font plus seuls afin de mutualiser les coûts et les contraintes. L'un de nos objectifs principaux est donc de moderniser l'exercice libéral afin que les jeunes praticiens puissent continuer à exercer partout sur le territoire, tout en tenant compte de ces nouvelles aspirations.

# FOCUS SUR LES PRIX DE CESSION DES CABINETS DENTAIRES

**La profession de chirurgien-dentiste est marquée par un déséquilibre démographique ayant eu de lourdes conséquences sur la valeur de leur clientèle.**

Le numerus clausus a fortement diminué dans les années 1980 et 1990 (jusqu'à 800 places). Malgré son augmentation depuis 2003 et l'arrivée importante de professionnels formés à l'étranger (la part de chirurgiens-dentistes exerçant en France diplômés à l'étranger a triplé en neuf ans), la démographie des chirurgiens-dentistes se caractérise par une croissance très lente, moins rapide que celle de la population française.

À cela, s'ajoute une demande croissante de soin liée au vieillissement de la population, de l'essor de la prévention et d'une meilleure prise en compte de la santé bucco-dentaire dans les plans de santé publique.

Ces éléments facilitent la création de cabinet par des jeunes chirurgiens-dentistes et déséquilibrent le marché de la transaction. L'avenir de la profession n'en est pas moins positif.

Pour preuve la bonne résistance à la crise sanitaire, les cabinets dentaires ayant réussi à maintenir leur équilibre économique. Les fermetures lors du premier confinement ont été compensées par un surcroît d'activité sur les périodes suivantes et par les aides versées par les différents organismes. Nous notons que seulement 13 % des cabinets ont souscrit un PGE (source L'OBSERVATOIRE FIDUCIAL des chirurgiens-dentistes – 2021). La croissance de l'activité devrait se maintenir grâce à une demande de soin qui ne cesse de se développer.

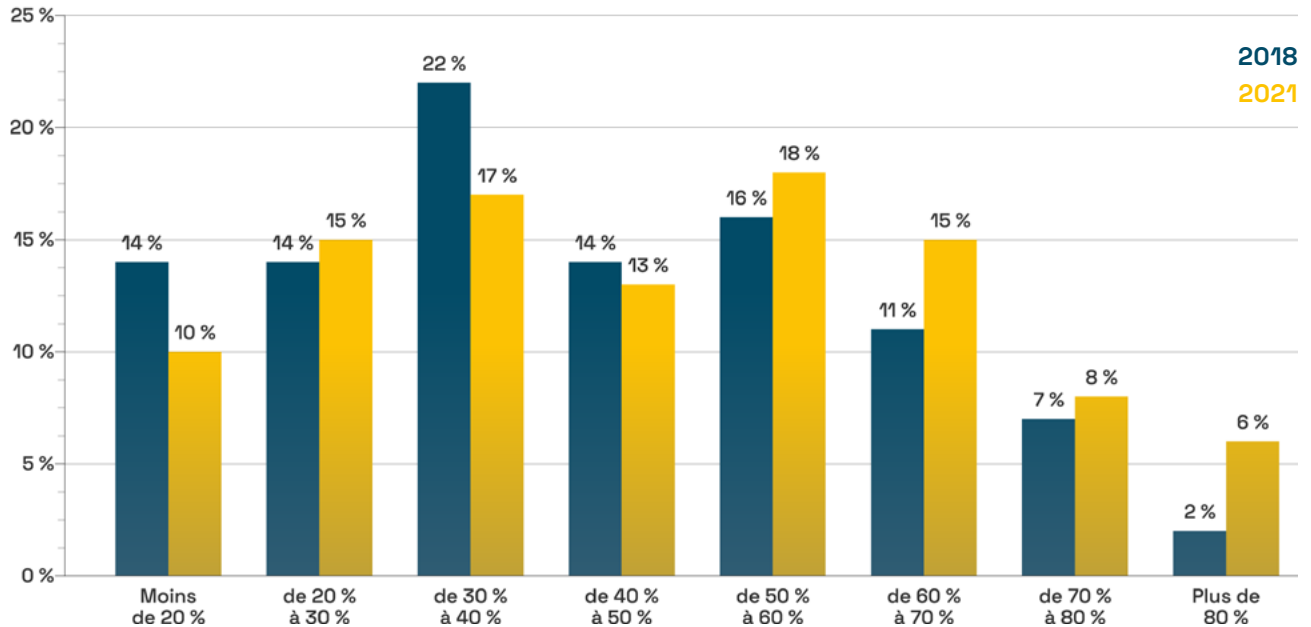
L'année 2021 a d'ailleurs été marquée par la création de huit nouveaux sites universitaires en odontologie, qui aura un impact structurant sur la démographie mais aussi sur l'ancrage de jeunes praticiens dans les territoires où l'offre de soins est déficitaire.

**CONSULTEZ ET TÉLÉCHARGEZ NOTRE DERNIÈRE ÉTUDE  
PRIX DE CESSION DES CABINETS DENTAIRES 2023**

Interfimo met à votre disposition gratuitement toutes ces études statistiques sur son site internet. N'hésitez pas à en profiter.

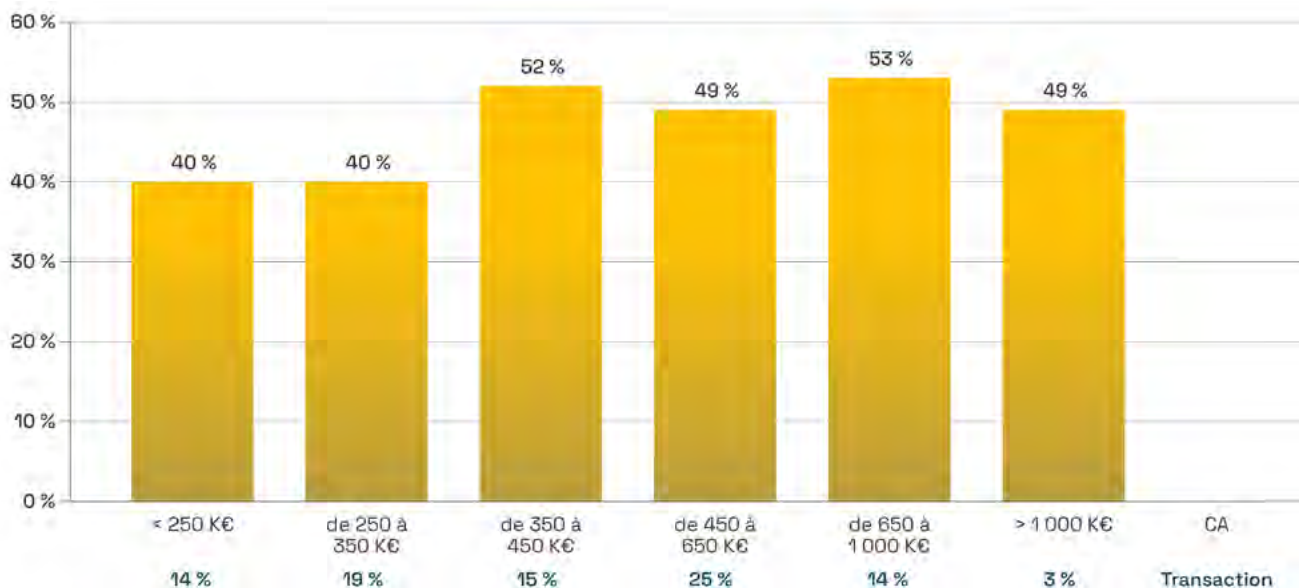


### Un niveau de dispersion des prix de plus en plus élevé



Les prix élevés sont de plus en plus représentés : 29 % des opérations sont réalisées à un prix supérieur à 60 % du CA contre 20 % dans l'étude précédente.

### Un écart marqué dans les prix de cession selon la taille du cabinet



L'écart reste marqué entre les petits cabinets et ceux de plus de 350 K€ de CA, la qualité de l'équipement faisant la différence de prix entre les petits cabinets et les grands cabinets.



**Laurent Perrin**

Président du Syndicat National  
des Vétérinaires d'Exercice Libéral ( SNVEL )

# Financiarisation des structures vétérinaires : contrainte ou choix maîtrisé ?

Tension générale sur le recrutement, désintérêt des jeunes pour la gestion économique des entreprises... La tendance est à la financiarisation des structures vétérinaires et l'émergence d'acteurs économiques déjà implantés ailleurs en Europe influence la manière de penser la profession en ouvrant la voie à de nouvelles opportunités.

Quel impact cela peut avoir sur une profession d'essence libérale mais vouée au changement ? Laurent Perrin, président du Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral ( SNVEL ), nous éclaire sur cette époque charnière.



### **Le phénomène de consolidation est en constante évolution ? Comment l'expliquez-vous ?**

La convergence de plusieurs phénomènes nous a conduits à la situation actuelle qui constitue un point charnière de l'évolution structurelle de la profession. Les jeunes générations aspirent à un meilleur équilibre de vie pro et vie perso que celui de leurs prédécesseurs ce qui les rend peu enclins à s'engager dans le rachat de structures vétérinaires ou de part d'associations. Ils préfèrent, pour une grande majorité, se concentrer sur leur activité de soignant plutôt que d'entrepreneur et souhaitent conserver la liberté de pouvoir changer de métier aisément (quitter la clientèle pour d'autres types d'activité, ou reconversion professionnelle). La crainte de ne pas trouver de repreneur et les difficultés de recrutement en collaborateurs vétérinaires les rendent plus sensibles aux offres proposées par les acteurs économiques récemment installés sur le marché français. Déjà présents depuis plusieurs années dans d'autres pays d'Europe et à travers le monde, ils sont parvenus à restructurer la profession selon un modèle inédit jusqu'à un point d'équilibre se stabilisant à 50 % du marché. Nulle part ils n'ont cependant pris la totalité, laissant coexister les modèles. C'est une chance...

### **Un professionnel financé par un fonds de pension est-il toujours indépendant ?**

La question de l'indépendance est au cœur de la définition de l'activité d'une profession libérale réglementée. La difficulté est de deux ordres. Tout d'abord, il faut définir ce qu'est l'indépendance puisqu'il semble que les interprétations des uns et des autres divergent et entraînent des contentieux entre le CNOV et un certain nombre de structures radiées. Dans un second temps, il faut se donner les moyens de vérifier que cette indépendance est garantie dans les structures acquises par ces nouveaux investisseurs.

En parallèle du travail de l'Ordre des vétérinaires et de son rapport sur l'indépendance issu du travail de leur dernier congrès, le SNVEL, dans un groupe de réflexion réunissant les parties prenantes et lors de ses universités de printemps 2022, a listé plusieurs définitions possibles de l'indépendance : indépendance professionnelle des choix des thérapeutiques, des choix de gestion quotidienne et d'investissement, des choix de l'éventuel successeur ou repreneur de l'entreprise...

Aujourd'hui, nous sommes toujours dans l'attente de définitions claires ne laissant pas la place (en tout cas le moins possible) à l'interprétation. En ce sens, les textes préparés par la DGE visant à réformer l'ordonnance de 1990 sur les conditions d'exercice des professions libérales réglementées sont, pour le moins, décevantes (pour les dernières versions auxquelles nous avons eu accès). Nous sommes dans l'expectative des décisions du Conseil d'État dont nous pouvons espérer un éclaircissement de la situation.

### **Quelles sont les conditions nécessaires pour permettre aux vétérinaires de prendre une décision éclairée sur une offre de rachat ?**

L'information, au préalable, des professionnels devant répondre à une offre de rachat, est cruciale. Il est de la responsabilité de l'investisseur de communiquer une information loyale et de celle du cessionnaire d'aller chercher cette information et de se faire appuyer par des professionnels du droit. Chaque mot a son importance. Nous ne sommes pas armés, en tant que vétérinaire, pour saisir toutes les subtilités contractuelles, surtout lorsqu'elles sont réparties dans différentes conventions statutaires et extra-statutaires.

Au-delà de cette obligation d'information, un contrôle du respect de l'indépendance doit être mis en place, s'effectuant a priori et s'appuyant sur la transmission de tous les contrats et conventions. L'arrivée des investisseurs non exerçants n'est pas propre à la profession de vétérinaire et concerne également d'autres professions libérales réglementées. La création d'une instance transversale pourrait être pertinente.

Au-delà des questions de principes, une clarification du droit est indispensable pour permettre aux vétérinaires de prendre des décisions éclairées dans un environnement sécurisé.

### **Plateaux techniques et matériels hauts de gamme type IRM, scanner, etc. : les vétérinaires qui souhaitent s'équiper peuvent-ils le faire seuls ?**

L'offre de soins vétérinaires a évolué rapidement ces dernières années, de même que la progression du niveau des plateaux techniques nécessaires. Les structures ont grossi et les besoins en investissements peuvent-être considérables.

On peut toutefois affirmer sans trop de risques, que si des financiers sont intéressés par le marché vétérinaire, c'est que la rentabilité sera au rendez-vous. Dès lors, les professionnels indépendants ont aussi une carte à jouer dans la structuration du paysage vétérinaire. Comme évoqué précédemment, nulle part dans le monde, les financiers n'ont pris la totalité du marché, laissant coexister leur modèle avec des indépendants. Cette coexistence nécessite d'acquérir certaines compétences entrepreneuriales permettant de s'investir pleinement dans la gestion de son entreprise. L'essentiel : la cession ou non de son entreprise à un groupe doit rester un choix réfléchi et non contraint.

**Fabien Guez**

Cardiologue libéral de renom, animateur de Check-Up Santé sur BFM Business

# Le médecin a le devoir de s'adapter aux évolutions technologiques

IA, robotique, medtechs... Quel impact a eu la technologie sur la médecine depuis 20 ans ? Comment les praticiens s'adaptent-ils à la rapidité des changements, et à quoi ressembleront le métier de médecin et l'offre de soin en 2050 ? Fabien Guez, cardiologue libéral de renom, animateur de Check-Up Santé sur BFM Business et auteur de « Tous guéris dans 10 ans » a répondu aux questions d'Onlib'Infos.

### **Vous exercez en cabinet à Paris et en hôpital depuis plus de 25 ans. Quelles ont été les grandes étapes de votre carrière professionnelle et vos premières expériences avec la technologie ?**

L'installation en libéral est une étape importante dans la carrière d'un médecin. Vous quittez le monde très protégé de l'hôpital pour un environnement où vous êtes livré à vous-même. À cette époque, il y a 25 ans environ, j'avais repris la patientèle d'un de mes chefs de service à la Pitié-Salpêtrière. Mon prédécesseur faisait encore des radioscopies quand j'employais déjà la technique de l'échocardiographie. Ensuite, le numérique est arrivé avec la possibilité de disposer de mémoires flash au lieu d'audio cassettes. Enfin, l'arrivée d'internet a ouvert plus largement le champ des possibles.

### **Les nouvelles technologies ont-elles induit des changements dans votre rapport avec les patients ?**

Elles nous permettent de suivre le patient entre les consultations et d'affiner nos diagnostics. Le rapport avec les patients a nettement évolué sous l'effet des technologies. Ils deviennent davantage acteurs de leur santé grâce aux outils et applications disponibles. Désormais, ils sont mieux informés, ce qui ne veut pas dire mieux formés. C'est à double tranchant car il faut expliquer, les mettre en garde par rapport à ce qu'ils peuvent lire sur la toile.

### **Les médecins sont-ils suffisamment formés et acculturés aux innovations technologiques ?**

Le médecin a par définition le devoir de s'adapter. C'est aussi une question de responsabilité vis-à-vis de ses patients. Par exemple, la cardiologie est un métier très technique. Je change ainsi d'appareil d'échographie et autres appareils tous les trois ans. Problème : la pénurie de médecins fait que ceux qui exercent sont surchargés et qu'ils n'ont pas toujours le temps de bien se former quantitativement et qualitativement. La formation médicale continue est pourtant fondamentale. En France, elle est obligatoire mais n'est pas contrôlée, contrairement aux USA.

### **Certains pays sont-ils plus à la pointe en matière d'innovations technologiques ?**

C'est un paramètre très lié au système de soins : les médecins les mieux équipés sont ceux d'Europe du Nord (Danemark, Estonie, etc.). Le revers de la médaille - pour eux comme pour leurs patients - est ce sentiment d'être plus facilement « tracé », notamment par les autorités administratives en charge de la santé. Chose sûre, la digitalisation de la médecine est une évolution incontournable. Le progrès doit néanmoins s'adapter à la pratique médicale.

### **La téléconsultation peut-elle constituer, pour certaines pathologies, une solution aux déserts médicaux ?**

La téléconsultation est rentrée dans les mœurs du fait de sa prise en charge par l'Assurance Maladie. Certaines disciplines (dermatologie, psychiatrie et médecine générale) s'y prêtent mieux que d'autres. En revanche, la cardiologie est moins adaptée à ce mode de consultation. Les cabines de téléconsultation, qui sont surtout présentes dans les pharmacies et les prisons, peuvent être effectivement dans certains cas une solution à la pénurie de médecins sur certains territoires. Pour moi, cela ne remplacera jamais le contact direct avec le patient.

### **Avec l'intelligence artificielle (IA), le praticien gardera-t-il le monopole du diagnostic ?**

L'intelligence artificielle (IA) nous permet d'affiner les diagnostics et de gagner du temps. En aucun cas elle ne remplace la décision du médecin. L'IA est utilisée en radiologie et en dermatologie notamment, avec beaucoup d'efficacité. C'est un outil dont le médecin se sert pour faire une synthèse, tout en gardant la main sur la décision. L'IA est à présent dans quasiment tous les dispositifs médicaux, et de nombreuses applications peuvent aussi aider un médecin à éviter des interactions médicamenteuses, des effets indésirables en les signalant lors de la rédaction d'une ordonnance.

### **À quoi ressemblera un médecin en 2050 ?**

Dans 10 ans, nous ne pratiquerons plus la même médecine. Les thérapies géniques, les exosquelettes, les microrobots injectables, l'impression 3D qui permet de fabriquer de la peau ou du tissu hépatique, toutes ces technologies vont révolutionner le visage de la médecine. Quand on étudie la chirurgie aujourd'hui, on utilise des robots. Les opérations sont simulées sur l'avatar d'un patient avant l'intervention réelle. Un premier hôpital virtuel a été créé par la start-up rennais Simango. La digitalisation de nos métiers pose toutefois des questions en matière de propriété et de protection des données de santé. Les informations concernant le patient devraient être réservées au patient et à son médecin/spécialiste traitant et ne pas être accessibles à des entreprises ou se retrouver vendues sur le darknet.

### **Quelle sera la place des médecins libéraux dans ce nouveau système de santé high-tech ?**

Ils seront plus étroitement inclus dans la vie de l'hôpital grâce à la technologie. D'un bouton, ils pourront participer aux fameux staffs, aux réunions de préparation des interventions pratiquées sur leurs patients. Tous les professionnels de santé pourront interagir pour le bien du patient. Je suis convaincu que le cancer sera vaincu d'ici 2050. Le coût des premiers traitements les plus innovants sera forcément élevé. Il faudra assurer leur financement et leur accessibilité.



**Julie Couturier**

Avocate,  
Bâtonnière du Barreau de Paris

“ *Il faut un certain courage pour être indépendant.* ”

Récemment élue nouvelle bâtonnière du barreau de Paris et invitée d'Onlib'Infos, Julie Couturier nous offre aujourd'hui son analyse sur les évolutions, les opportunités et les défis de sa profession, comme de l'exercice libéral en général, dans un contexte économique, sociétal et technologique en pleine mutation.

**Le cadre d'exercice de la profession d'avocat a profondément évolué et continue d'évoluer vers un régime social inspiré du salariat. Selon vous, quelles sont encore les forces et les faiblesses de l'exercice libéral ?**

Je rencontre régulièrement des étudiants en droit qui craignent de se lancer dans la profession parce qu'elle s'exerce en libéral. Nous vivons dans une époque où la liberté fait peur et c'est vrai qu'il faut un certain courage pour être indépendant, pour évoluer sans un filet de sécurité comme l'assurance chômage par exemple. Ce que je leur réponds en général c'est « laissez tomber les fantasmes » !

Ces dernières années, la profession ne cesse d'évoluer vers toujours plus de solidarité. Je pense par exemple au congé paternité de quatre semaines dont peuvent bénéficier les avocats collaborateurs depuis 2014. Pour la majorité des salariés de notre pays ce droit n'est ouvert que depuis le mois de juillet 2021 ! Alors bien sûr, nous avons encore du chemin à parcourir pour que le collaborateur ne soit plus le partenaire faible de la relation contractuelle. La recherche du juste équilibre prend du temps, mais nous sommes déterminés à le trouver.

**La nouvelle génération a des attentes plus marquées sur l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. La profession d'avocat est-elle encore attractive ? Et comment mieux préparer les jeunes à l'entrepreneuriat ?**

L'an dernier, l'École de formation des barreaux a dû absorber un flot de candidats inédit. C'est dire si la profession reste attractive ! Si l'on devait brosser le portrait de l'avocat parisien en 2022, ce serait une femme, entre 30 et 40 ans, exerçant en individuel, spécialisée en droit civil. Pourtant, dans l'imaginaire collectif, l'avocat est toujours un homme en robe, c'est-à-dire un pénaliste ou un avocat d'affaires. Je souhaite transformer cette « identité naturelle » de l'avocat.

C'est pour cela que l'égalité entre les hommes et les femmes est l'une des grandes priorités de mon mandat. Par ailleurs, je poursuis les efforts consentis par mes prédécesseurs en matière de formation continue. Chaque avocat parisien doit avoir les moyens de bénéficier d'outils modernes, capables de faciliter son installation et son exercice. La clé de la pérennité d'un cabinet passe aussi par l'acquisition de bons réflexes de gestion que ce soit en comptabilité ou en ressources humaines.

**Face à des problématiques toujours plus communes, le recours à l'interprofessionnalité par la création d'une Société pluri-professionnelle d'exercice (SPE) constitue l'une des solutions. Est-ce pour vous le modèle d'avenir ?**

Soyons clairs, « l'inter professionnalité » a toujours existé de manière informelle, nous avons l'habitude de collaborer bien avant l'apparition des SPE en 2015. Reste que la loi nous permet désormais de structurer cette collaboration. C'est un

territoire qui mérite d'être exploré, ne serait-ce que parce qu'il permet aux avocats de développer et fidéliser leur clientèle. Mais le développement de ce type de structure ne peut se passer de garde-fous en matière de déontologie, de gouvernance et de secret professionnel pour les avocats. Un certain nombre de membres du Conseil de l'Ordre ont justement participé à établir un guide des bonnes pratiques.

**Alors que les élections présidentielles approchent, comment le Barreau de Paris s'investit-il dans la campagne ? Quels sont les grands enjeux pour la profession que vous souhaitez faire remonter ?**

Ces derniers jours, vous avez peut-être aperçu dans les rues de la capitale les candidats à l'élection présidentielle grimés en personnages de l'ancien régime. Cette campagne d'affichage est une initiative de l'Ordre des avocats de Paris. Nous avons souhaité les interpeller sur le thème de la Justice, considérant qu'elle est toujours le parent pauvre de la politique régalienne. La Justice n'est pas et ne doit jamais devenir un privilège. Ces dernières années, il y a eu des avancées. Je pense notamment à la hausse du budget de la Justice.

Pourtant, en France, en 2022, 25 % des Français renoncent encore à faire appel à celle-ci pour des raisons financières. Nous demandons donc plus de moyens et plus d'idées. Par ailleurs, nous formulons dix propositions qui ont vocation à nourrir le débat public : de la protection des libertés publiques à la simplification de la procédure, en passant par davantage de mise en valeur de l'aide juridictionnelle. Et nous poursuivons le combat en faveur d'une exonération de la TVA sur les prestations juridiques.

**Certaines technologies, encore émergentes, vont profondément transformer la pratique du droit dans les 10 ou 20 années à venir. Très simplement : comment voyez-vous l'avocat en 2040 ?**

Dans vingt ans, comme il y a vingt ans, les avocats seront aux côtés des entrepreneurs, des innovateurs. La force de notre profession, c'est sa capacité à allier tradition et modernité : nous sommes une profession pluri-centenaire qui ne cesse d'inventer le monde de demain. Nous aurons des défis à relever dans les années à venir, à commencer par celui de l'intelligence artificielle, sans oublier comme vous le notez à juste titre celui de l'offre de conseil dans des mondes numériques alternatifs. Des avocats sont déjà sur le coup. Une nouvelle preuve de la singularité des structures d'exercice existantes et de la force de notre modèle libéral. Nous avons les moyens de continuer à être libres.

# FOCUS SUR LES PRIX DE CESSION DES CABINETS D'AVOCATS

Par **Blandine Pisaneschi**, Responsable du Pôle Évaluation Interfimo

La profession d'avocat est la plus importante en nombre de la famille des professions juridiques et judiciaires et se caractérise par une croissance constante de ses effectifs.



**Blandine Pisaneschi**  
Responsable du Pôle  
Évaluation Interfimo

Au 1er janvier 2020 (dernières données disponibles à la date de rédaction de notre étude), la chancellerie comptabilise 70 073 avocats en France, soit une augmentation de plus d'un tiers sur les dix dernières années.

Leur répartition et modes d'exercices sur le territoire sont marqués par de fortes disparités, le barreau de Paris représentant à lui seul 43 % des avocats de France. Concernant le mode d'exercice, 36 % exercent à titre individuel, 31 % en qualité d'associés, 29 % en qualité de collaborateur et seulement 4 % en qualité de salarié.

Si l'exercice en nom propre est encore important, l'exercice en société se développe. En effet, la chancellerie comptabilise, en 2020, 10 557 structures d'exercice (SEL, SCP, associations...) contre 6 066 en 2010. Les exercices de 2020 et 2021 ont été marqués par la crise sanitaire et un ralentissement significatif de l'activité durant les confinements (tribunaux fermés, audiences suspendues...).

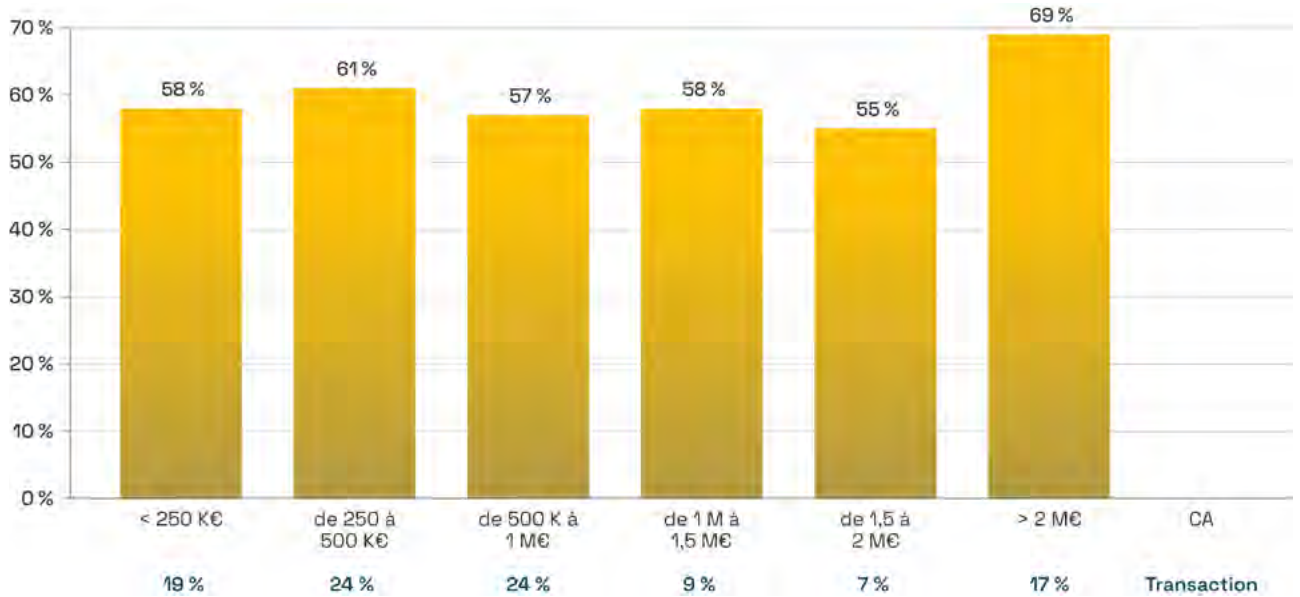
Si les cabinets les plus importants disposent de la trésorerie nécessaire pour faire face, certaines petites structures rencontrent de réelles difficultés. Aussi, la crise a accéléré la transformation du métier vers la digitalisation, qui présente de belles opportunités d'évolution.

**CONSULTEZ ET TÉLÉCHARGEZ NOTRE DERNIÈRE ÉTUDE  
PRIX DE CESSION DES CABINETS D'AVOCATS 2023**

Interfimo met à votre disposition gratuitement toutes ces études statistiques sur son site internet. N'hésitez pas à en profiter.



### Un prix des cessions des cabinets peu variable selon la taille

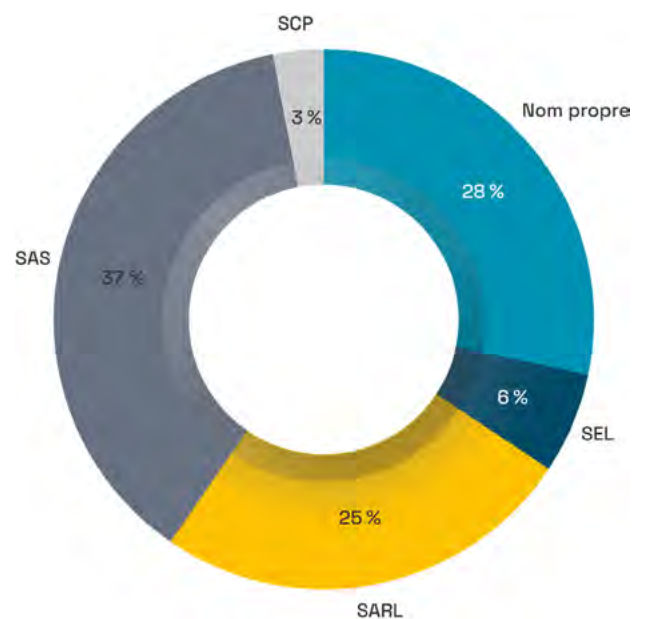
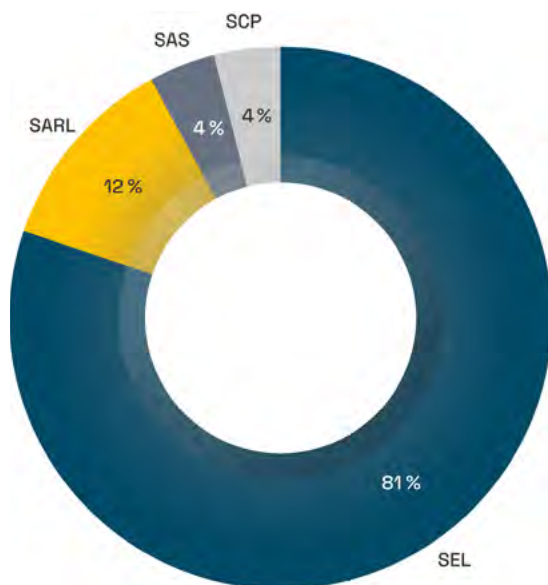


La taille du cabinet a peu d'impact sur le prix de vente en % de CA. La dispersion est faible sauf pour les cabinets de plus de 2 M€, qui sont cédés à 69 % du CA.

### Quelle forme juridique pour quelle type d'acquisition ?

Répartition des acquéreurs de fonds par forme juridique

Répartition des acquéreurs de titres par forme juridique



● Nom propre ● SEL ● SARL ● SAS ● SCP

Ce sont les SPFPPL en SARL et principalement en SAS, qui sont aujourd'hui largement majoritaires, représentant 62 % des opérations.

**Bénédicte Bury**

Avocate au Barreau de Paris et  
présidente de l'UNAPL Ile-de-France

## Professions libérales : enjeux et impacts de la démarche RSE

Quelle est l'approche des professions libérales face aux exigences en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) ? En quoi la RSE peut-elle être un critère d'attractivité ? Quel impact sur la mission de conseil du professionnel et quels défis pour mener une politique RSE, créatrice de valeur pour l'entreprise ? OnLib'Infos a recueilli l'expertise de Bénédicte Bury, avocate au Barreau de Paris et présidente de l'UNAPL Île-de-France



### **Les professions libérales sont-elles, par nature, sensibilisées aux problématiques RSE ?**

Chaque profession libérale a ses spécificités mais on peut considérer qu'elles sont généralement dotées de fortes expertises techniques qui leur permettent de rendre des services essentiels dans des situations complexes, et qu'elles se soumettent de plus en plus à des règles de conduite émises par leur communauté de pairs afin d'assurer la protection du public même lorsqu'elles ne sont pas réglementées. Une structure syndicale, par exemple, qui établit des règles et contribue à la formation de ses membres assume ainsi la responsabilité d'une mission sociale.

Il a été souligné le rôle clé de ces métiers de la vie dans l'économie, vecteur d'humanisme dans un monde d'incertitudes et leur capacité à s'adapter aux besoins en s'appuyant sur la confiance et la proximité. La Commission et le Parlement européen ont reconnu leur contribution particulière à l'intérêt général avec indépendance.

### **Comment les professions libérales abordent-elles aujourd'hui l'intégration d'une politique RSE ?**

Nos professions à l'impact social « naturel » sont conscientes de leur potentiel d'attractivité pour les jeunes générations en quête de plus d'autonomie, plus d'horizontalité de ces métiers, plus de sens et prêtes à prendre des risques. Ainsi, se sont affirmées prédisposition et opportunité de développement entrepreneurial favorisées par des financements, comme par des clients de plus en plus attentifs à l'engagement dans une démarche de responsabilité sociale. Il reste que la démarche représente un investissement qu'il y a lieu de proportionner à la taille de chacun et ses spécificités pour lui donner plus d'agilité.

La démarche RSE a pris un élan en France avec la loi Pacte promulguée le 22 mai 2019 introduisant un second alinéa à l'article 1833 du Code civil ainsi libellé : « La société doit être gérée dans son intérêt propre en considérant des enjeux sociaux et environnementaux de son activité » et en permettant aux entreprises de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts, voire de devenir « société à mission ». À chacun sa démarche de responsabilité sociale, elle n'est pas réservée aux grandes structures et les professionnels libéraux y viennent progressivement.

### **À l'heure où les professions réglementées s'ouvrent de plus en plus à la publicité et au marketing, en quoi la RSE est-elle un critère d'attractivité et pour qui ?**

Les actions entreprises en matière de responsabilité sociétale et environnementale constituent sans doute un facteur de différenciation et de compétitivité. L'écosystème devient très attentif pour exercer ses choix :

- Le choix de produits ou services pour les clients auprès d'entreprises engagées dans une démarche responsable ;
- Le choix d'entreprises à sélectionner par les fournisseurs (notamment constaté dans les appels d'offre) ou à accompagner par les financeurs. Il se développe de nouveaux produits de la finance durable, notamment les crédits à impacts positifs avec incitation à la performance globale par l'évolution d'un taux qui en tient compte. L'engagement dans un développement durable de son entreprise est un gage de crédit, consubstantiel au financement.
- Le choix d'environnement de travail pour les collaborateurs qui rechercheront des cabinets dotés d'une politique d'égalité, diversité, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, d'initiatives tangibles pour favoriser par exemple des actions pro bono dans lesquelles ils puissent s'investir.

Pour les jeunes aujourd'hui, l'entreprise idéale doit s'engager sur certains sujets de sociétés, tels que : l'environnement, comme le disent 29 % des jeunes interrogés, la lutte contre les discriminations pour 27 %, la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes (25 %)<sup>(1)</sup>.

---

*« À chacun sa démarche de responsabilité sociale, elle n'est pas réservée aux grandes structures et les professionnels libéraux y viennent progressivement. »*

---

### **Qu'il s'agisse de professions du droit, du chiffre ou de la santé, quelles sont les actions concrètes aujourd'hui mises en place ?**

Chez les avocats nous pouvons prendre l'exemple du cabinet Filor, engagé depuis 2009 dans une action pragmatique, ayant d'abord consisté, comme expliqué par Sophie Ferry<sup>(2)</sup>, associée et membre du Conseil National des Barreaux, à procéder à un bilan carbone afin de mesurer l'empreinte, puis déterminer un objectif de diminution des dépenses d'énergie avec mise en place d'audits. Les membres du cabinet partagent cette « fibre écologique » et ils ont chacun contribué aux choix des actions dans une dynamique collective de croissance éco-responsable : mise en place du recyclage des déchets, politique de minimisation d'impression, recyclage des papiers de bureau avec une association de la Croix rouge, changement des Led, extinction des lumières et ordinateurs entre les pauses, achat de deux machines à café à grain à disposition gratuite des salariés (éviter les dosettes et capsules), commandes de légumes locaux et bio chaque semaine, réglage du chauffage et changement de thermostat pour les open-spaces dans le cadre de leur politique de sobriété énergétique.

Dans le domaine de l'expertise comptable, Hervé Gbego, Président du Comité de normalisation extra financière et RSE au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables a présenté les principales méthodes de reporting RSE et de comptabilité socio-environnementales, dans un livre blanc destiné à guider le lecteur vers la démarche de comptabilité environnementale et sociale la plus adaptée à son entreprise (cf. Livre blanc de la DFCG sur la comptabilité environnementale et sociale). Certaines de ces méthodes relèvent d'une approche extra-financière, d'autres d'une approche financière pouvant aller jusqu'à la production d'états financiers totalement intégrés.

Le pharmacien, acteur de proximité, est mobilisé pour s'engager dans des actions RSE. Pharma Système Qualité, par exemple, anime une groupe pilote « ECOR » depuis 2020 et propose à toutes les pharmacies engagées ISO 9001-QMS Pharma un kit d'outils écoresponsables depuis février 2021. Il s'agit d'un guide de bonnes pratiques thématiques destiné à :

- « diminuer les impacts environnementaux de l'officine en amplifiant les bonnes pratiques existantes », en ciblant de nouvelles actions concrètes et relever le défi de la neutralité carbone ;
- impliquer l'équipe dans un projet fédérateur et « pas à pas »
- « renforcer l'image de la pharmacie auprès des patients-clients soucieux de santé environnementale » par exemple par la vente d'éco-produits, cosmétique naturelle, la parapharmacie bio.

### **Comment la construction d'une démarche RSE peut-elle impacter la valorisation de l'entreprise concernée ?**

Ainsi que le relève le rapport d'information du Sénat du 27 octobre 2022, « la RSE est la matrice de la transformation profonde de l'entreprise. Au-delà de la compliance, qui s'assure du respect formel des normes, c'est un vecteur de durabilité de l'entreprise, qui garantit sa résilience. La fourniture d'une information financière et extra-financière qui indique comment l'entreprise conjugue performance économique et performance sociale, sociétale et écologique, conditionne désormais son accès au financement. »

L'incidence de la RSE « incarnation micro économique du développement durable », aura une incidence également sur la valorisation des entreprises libérales, notamment de leur capital immatériel au cœur de la création de valeur de l'entreprise par la prise en compte de la qualité de la gestion des talents, les liens et synergies entre gestion des compétences et innovation, gestion des connaissances et savoir-faire. Reste à convaincre l'environnement de l'entreprise de la réalité de la démarche. Il convient ainsi de disposer de moyens de preuve de ce qui est entrepris et d'en mesurer les effets, comme la manière dont l'entreprise en tient compte pour progresser.

C'est ainsi que certaines entreprises vont faire le choix d'une labellisation, comme le label engagé RSE de l'Afnor ou des labellisations sectorielles, par exemple, Lucie R&S, responsabilité & santé dans le secteur de la santé à domicile et le secteur médico-social engagé. Certaines pharmacies ont fait le choix de la labellisation, Cosmebio, Natru, Cosmeco.... Il existe également des certifications, comme BCorp, UN Global Compact, Happy to work, destinées, comme les labels, à suivre l'intégration des engagements dans le fonctionnement de l'entreprise.

### **Quels sont les nouveaux défis auxquels sont confrontés les professionnels libéraux dans leur mission de conseil ?**

Nous l'avons vu dans notre premier épisode, la RSE est une stratégie de création de valeur partagée avec son écosystème. Pour Fabrice Bonnifet, Président du C3D (Collège des directeurs de développement durable) « le défi, pour les entrepreneurs, est de créer de la valeur partagée pour les clients, les actionnaires, les collaborateurs, la société civile, au travers de business model générant des externalités positives (améliorer la qualité de vie et la santé des personnes, réduire les inégalités, régénérer les écosystèmes...).

L'entreprise contributive a l'ambition de transformer chacun de ses impacts sociaux et environnementaux pour qu'ils soient net positifs. » Il ne s'agit donc plus seulement de la

---

*« Les professionnels libéraux, chacun dans son domaine d'activité ou en interprofessionnalité, sur un secteur comme celui du lieu de vie peuvent travailler ensemble, grâce, par exemple, à des ateliers de formation ou des formations à l'attention du public dans une perspective de sensibilisation et de dialogue avec leur environnement. »*

---

réduction des impacts négatifs mais de la création d'impacts positifs. Ainsi, une entreprise libérale détermine une stratégie de développement pour s'assurer en dialogue avec les parties prenantes, clients, collaborateurs, etc., de la pertinence de ses orientations en termes d'impact.

#### **Qu'est-ce que cela implique en pratique ?**

Prenons l'exemple des architectes : leur engagement peut se traduire à travers la qualité de la gouvernance et de la vie au travail, dans leurs interventions sur le choix de projets à impacts, d'une charte « chantier propre », un management éthique et participatif avec les parties intéressées à la construction, par exemple les BHEP, bâtiments hybrides à économie positive (Bouygues invente le Bâtiment Hybride à Économie Positive, laref.org). Ils sont en mesure d'agir très concrètement en favorisant la création des bâtiments à faible consommation d'énergie ou la rénovation thermique des bâtiments existants avec des énergies renouvelables.

Cette profession peut jouer un rôle clé dans la lutte contre le changement climatique et l'effondrement de la biodiversité. La démarche RSE peut être entreprise quelle que soit la taille du cabinet ainsi que le démontre, par exemple, ZA consulting en déployant sa vision « Faciliter l'accès à un habitat digne, fonctionnel et écologique ».

Les professionnels libéraux, chacun dans son domaine d'activité ou en interprofessionnalité, sur un secteur comme ce-

lui du lieu de vie (avocats, architectes, notamment architectes d'intérieur, conservateurs restaurateurs, géomètres-experts, notaires, économistes de la construction, conseillers en financement de la transition énergétique, et tous les nouveaux métiers qui n'existent pas encore et se développeront pour servir les enjeux sociaux et environnementaux), peuvent travailler ensemble, grâce, par exemple, à des ateliers de formation ou des formations à l'attention du public dans une perspective de sensibilisation et de dialogue avec leur environnement.

#### **Éthique, déontologie et politique RSE : aspects distincts ou complémentaires ?**

Éthique et déontologie sont très liées, distinctes et complémentaires de la responsabilité sociale. La responsabilité correspond à l'obligation de répondre de ses actes, les justifier en fonction de normes et valeurs et d'en assumer les conséquences. L'éthique est un ensemble de normes morales guidant la décision individuelle.

La déontologie est un ensemble de règles professionnelles, code de conduite pour l'exercice des métiers et qui s'applique à tous les professionnels concernés.

La RSE est la responsabilité de mettre en œuvre le développement durable à son échelle d'entreprise. Elle comporte plusieurs volets, social, environnemental et de gouvernance. Dans la norme Iso 26000, l'entreprise est tenue d'élaborer des « structures de gouvernance qui contribuent à promouvoir un comportement éthique au sein de l'organisation » et dans les interactions avec les parties prenantes. Chaque entreprise, dans le cadre de sa démarche RSE et quelle que soit sa taille, peut ainsi se doter d'une politique éthique et, concomitamment, d'une démarche déontologique afin de se donner les moyens de l'application de règles, imposées dans les professions réglementées ou choisies dans les professions qui ne le sont pas. La RSE fait converger l'ensemble de nos entreprises, guidées par leur raison d'être.

<sup>(1)</sup> *Enquête : Les jeunes et l'entreprise en 2022 - PGE - planetgrandesecoles.com ; Management bienveillant et RSE : ce qu'attendent les jeunes générations - EDHEC BUSINESS SCHOOL*

<sup>(2)</sup> *La responsabilité sociétale des cabinets d'avocats en 2022 : un levier pour le monde d'après ? - village-justice.com*

**Benoît Santoire**

Président de la Chambre Nationale  
des Commissaires de Justice (CNCJ)

“ *Nous avons gagné  
la bataille dans les esprits,  
il faut maintenant qu'elle  
se concrétise sur le terrain.* ”

Il y a tout juste un an, le rapprochement des huissiers de justice et des commissaires-priseurs judiciaires donnait naissance à une nouvelle profession, les commissaires de justice. Mise en place de la synergie, liberté d'installation, attractivité de la profession... Benoît Santoire, président de la Chambre Nationale des Commissaires de Justice (CNCJ), revient, pour Onlib'Infos, sur ses objectifs prioritaires et sur sa volonté de bâtir une image moderne et dynamique correspondant à la réalité du métier.

**Un an après l'entrée en vigueur de la réforme, la synergie entre les anciens huissiers et les commissaires-priseurs judiciaires est-elle en bonne voie ? Les professions vous semblent-elle saisir les opportunités de la fusion ?**

Je pense ici spontanément à la première promotion des nouveaux diplômés qui, eux, ne se posent pas ce genre de question ! Ces jeunes ne sont ni «ancien» ni «ex» de quelque profession que ce soit, ils sont pleinement commissaires de justice. Il en va de même pour beaucoup d'entre nous qui ont compris l'opportunité de cette addition des compétences sans forcément renier leurs spécificités, ce n'est pas incompatible.

Mais il serait vain de nier que certains souhaitent continuer leur chemin sans s'intéresser à l'autre pan entier de cette nouvelle profession. Le plus important est de faire partie de cette maison commune, à l'intérieur de laquelle et comme dans beaucoup de professions, tout le monde n'exerce pas la totalité de la palette des activités à disposition. Concrètement, des rapprochements entre offices d'anciens huissiers de Justices et commissaires-priseurs judiciaires sont déjà initiés.

Nul doute que cette tendance s'accroîtra dans les années à venir, même si dans ce registre on constate que l'interprofessionnalité ne s'est pas développée autant qu'on aurait pu le penser. Nous avons gagné la bataille dans les esprits, il faut maintenant qu'elle se concrétise sur le terrain. Et si opportunités il y a, je ne suis pas inquiet, les professionnels sauront s'en saisir car cette nouvelle profession est dynamique et sait aller de l'avant.

**Comment se passent les formations passerelles et quelles sont les difficultés que vous constatez encore aujourd'hui ?**

Les formations passerelles sont presque de l'histoire ancienne. Tous les professionnels en exercice ont massivement, et très tôt, suivi ces formations. D'ailleurs, et comme je le disais précédemment, la première promotion des nouveaux diplômés commissaire de justice, a relégué cette formation passerelle au rang du passé. Bien entendu, certains professionnels qui seront partis à la retraite ou qui auront quitté la profession à la date du «couperet» de 2026 n'ont pas jugé utile de suivre cette formation, ce qui est compréhensible.

**Crise sanitaire et incertitudes économiques : à quel point le contexte de ces trois dernières années a-t-il fragilisé la profession et quelles sont les perspectives dans un avenir proche ?**

Ces trois dernières années ont en effet particulièrement affecté notre profession sur le plan économique. Certains offices ont été très impactés, d'autres ont traversé cette période avec moins d'encombre. La Chambre nationale a mis en œuvre tout ce qui était en son pouvoir pour accompagner tous les offices, jusqu'à la création d'une cellule d'accompagnement qui peut aider les confrères au cas par cas à faire face à leurs difficultés. Néanmoins, ce n'est pas la profession à proprement parler

qui serait fragilisée, car cette baisse d'activité s'explique par des raisons objectives, et notamment l'absence totale de recouvrement judiciaire des cotisations sociales ou des bailleurs sociaux. Ces décisions, que l'on peut comprendre en tant que citoyen, nous ont lourdement impactés car elles ont la caractéristique d'avoir duré pendant trois ans, contrairement à la majorité des mesures étatiques qui étaient beaucoup plus ponctuelles.

Mais la profession est bien toujours là, et on doit aussi souligner la capacité de nombreux consoeurs et confrères à se réinventer, à aller chercher de la matière qu'elle avait peut-être négligée. Elle a démontré sa capacité de résilience et d'adaptabilité à une situation totalement inédite.

**L'Autorité de la concurrence vient de rendre son avis sur la liberté d'installation des commissaires de justice. Est-il viable aujourd'hui d'ouvrir davantage la libre installation ?**

L'Avis rendu par l'Autorité de la concurrence est mesuré, nous avons été entendus sur les difficultés que nous venons d'évoquer. Bien entendu, toutes les créations sont toujours «en trop», mais nous avons aussi conscience que l'Autorité doit obéir à la feuille de route de la loi Macron, et qu'elle ne peut pas malheureusement prendre en compte toutes les spécificités locales. À présent, nous allons œuvrer pour justement faire état de particularités de certains départements, spécificités tenant souvent à la structuration des offices présents et non à un manque d'offre sur ces territoires. En cela, il est en effet anachronique sur un plan économique de continuer à créer des offices là où un certain nombre sont déjà en difficulté, et surtout là où la saine concurrence est déjà largement présente. Notre maillage territorial a toujours été un point fort, en lien avec notre rôle de juriste de proximité et de seul professionnel du droit à se déplacer sur le terrain.

Nous travaillons à une régulation maîtrisée qui combine proximité et accessibilité pour nos clients, respect de la concurrence et conditions de travail justes pour tous nos confrères et consoeurs.

**Comment présenteriez-vous les atouts du métier de commissaire de justice à un jeune ? En d'autres termes, quelle est l'identité de cette nouvelle profession ?**

L'attractivité de la profession est un sujet de préoccupation majeur du Bureau en fonction depuis juillet 2022. La profession souffre d'un important déficit de notoriété tenant à la fois à la jeunesse de sa création et à la méconnaissance de ses missions par le grand public comme de beaucoup d'entreprises. Je souhaite bâtir une image moderne et dynamique qui correspond à la réalité de notre métier.



**Alexia Arno**  
Présidente et fondatrice  
du LAB NOTAIRE

© X. Muiard

## Notaire, qui es-tu ?

La profession de notaire traîne derrière elle nombre d'idées reçues qui nuisent à son attractivité, notamment auprès des jeunes. Qui est le notaire d'aujourd'hui par rapport à hier et que sera-t-il demain ? Me Alexia Arno, présidente et fondatrice du LAB NOTAIRE nous partage ses ambitions parties d'un objectif bien précis : montrer que le notaire a bien un temps d'avance.

### **LAB NOTAIRE a été lancé au mois d'octobre 2021. Avec quel principal objectif ?**

L'objectif du LAB est de permettre à tous les diplômés notaires, qu'ils soient associés, salariés ou collaborateurs, de s'unir et de travailler ensemble au service de l'innovation. Le LAB est une association loi 1901 nationale. Elle donne la possibilité aux membres créatifs de la profession d'avoir une structure qui les accompagne et les soutient dans leurs projets qui tendent à un développement positif de la profession. Au cours de ces deux années, notre approche scientifique concerne les domaines de l'écologie et du numérique.

Aussi, nous agissons sur le plan social en vue de participer à une démocratisation du métier de notaire auprès du grand public. Le notaire subit une image qui est en désaccord avec la réalité du métier. Nous voulons lui rendre justice. Susciter des vocations, sensibiliser les plus jeunes au métier de notaire, accompagner les étudiants en droit dans leur choix de carrière professionnelle : tout ceci pourrait participer à rendre le notariat davantage représentatif de la société. La promotion de la diversité dans la profession est selon nous un enjeu réel de modernisation.

### **Quels sont les sujets prioritaires du LAB pour 2022 et comment travaillez-vous ?**

L'année dernière nous nous sommes réunis, avons réfléchi, choisi les projets que nous souhaiterions mener. Cette année nous voulons agir et développer concrètement certaines de nos innovations (plateforme patrimoniale, cartographie intelligente des notaires créateurs, réalisation d'un mooc sur l'innovation).

Chaque membre du LAB est ambassadeur de nos valeurs et s'engage à beta-tester les innovations que nous développons en notre sein. Le beta-testing permet aux utilisateurs de participer au développement de la solution en apportant leur retour d'expérience. Notre objectif étant que la solution colle au plus près des besoins des membres de la profession et soit en accord avec les valeurs du notariat.

Nous espérons y parvenir grâce aux conseils de notre comité scientifique qui porte un regard bienveillant sur nos travaux. Il est composé d'un ancien président du Conseil Supérieur du Notariat (Me Pierre-Luc Vogel), d'un ancien président de congrès (Me Damien Brac de La Perrière) et du directeur de l'Institut National de Formation des Notaires (Monsieur le Professeur Mustapha Mekki).

### **En quoi vos initiatives constituent-elles un nouveau véhicule d'influence pour la profession ?**

Le LAB a vocation à promouvoir l'unité dans la profession, alors, si nous agissons main dans la main avec les instances et l'ordre de la profession, nous sommes pourvus d'une liberté de penser et d'agir plus large et nous pouvons nous émanciper de certaines contraintes politiques ou historiques. Nous réfléchissons à partir d'une feuille blanche sur les éléments nouveaux dont la société et les membres de la profession auront besoin demain.

Le collectif de diplômés notaires est tout à fait innovant et constitue un réel changement au regard d'autres associations de la profession. En partant du principe que les innovations de la profession concernent tant le notaire qui rédige, que celui qui reçoit, ou celui qui constitue, nous avons besoin du rassemblement de l'ensemble des diplômés (notaire chef d'entreprise, salarié ou collaborateur).

Ces échanges intergénérationnels sont essentiels et nous permettent de guider l'innovation toujours dans une préoccupation d'unité. Car l'innovation ne doit pas venir « bouleverser » mais être pérenne dans la durée, il faut donc que chacun puisse se l'approprier.

### **Notaires/avocats, notaires/experts-comptables : le rapprochement des compétences et l'instauration de synergies entre ces professions est-il le modèle d'avenir ?**

L'interprofessionnalité est un sujet passionnant pour des membres d'une profession qui tâtonne sur l'idée qu'elle s'en fait. Nous avons peu de témoignages à ce sujet, peu de directives, peu de conseils. Nos confrères avocats ou experts-comptables ont bien moins de difficultés à traiter ce sujet car le notaire est un personnage hybride (à la fois officier public et chef d'entreprise).

Nous organisons des conférences sur l'interprofessionnalité pour nous comparer, nous regarder, voir comment nous pourrions collaborer en s'inspirant du meilleur de chaque profession. De prime abord, l'interprofessionnalité est intéressante pour chacune de nos professions car elle permet de proposer aux clients un panel de service plus complet et offre aux professionnels des apports de clientèles non négligeables. Mais il ne faut bien évidemment pas se suffire de ces avantages pour se lancer, l'interprofessionnalité est un réel choix d'entreprise et beaucoup d'autres éléments entrent en jeu. C'est d'ailleurs ce qui rend ce sujet si intéressant. La curiosité est un des prérequis du LAB car elle est indispensable au progrès.

**17 529**

notaires en France

**DONT****12 116** notaires libéraux**5 413** notaires salariés

*« L'enjeu est de s'ouvrir aux autres professions, aux différents acteurs, aux idées nouvelles. Un notariat à l'écoute, qui réagit aux besoins de la société et des membres de la profession, rapidement. Être à l'initiative et montrer que le notaire peut avoir un temps d'avance. »*

### **Quel est, selon vous, l'enjeu majeur pour le notariat dans les cinq prochaines années ?**

L'enjeu est de s'ouvrir aux autres professions, aux différents acteurs, aux idées nouvelles. Un notariat à l'écoute, qui réagit aux besoins de la société et des membres de la profession, rapidement. Être à l'initiative et montrer que le notaire peut avoir un temps d'avance. Aussi, le notariat doit se saisir des considérations environnementales et sensibiliser les membres de la profession aux bonnes pratiques. Nous travaillons d'ailleurs à la mise en place d'une « charte » sur l'écologie avec des valeurs que les études peuvent s'engager à respecter. Pour leur permettre de réaliser les objectifs, nous leur proposerons les contacts directs de certains acteurs éco responsables sélectionnés par les membres du LAB.

### **Quels effets constatez-vous sur la profession ?**

Des témoignages que nous avons eus, il apparaît que la première vague de notaires créateurs était largement constituée de notaires ou collaborateurs « en réaction ». En réaction à un notariat qu'ils ne jugeaient pas assez juste, pas assez rétribué, pas assez reconnu. Beaucoup se sont installés parce qu'ils ont eu la possibilité de le faire et parce ce qu'ils ne bénéficiaient pas d'un bonheur au travail suffisant pour renoncer à l'indépendance que leur apporterait la création d'office. Beaucoup ont témoigné ne pas avoir imaginé la difficulté de partir de zéro, et qu'il fallait être un peu naïf pour se lancer dans une telle aventure. Après tant de labeur, l'étude devient leur « bébé » et rend complexe tout projet d'association.

Aujourd'hui, nous constatons que les créateurs 2022 horodatent davantage parce qu'ils ont la réelle volonté de devenir chefs d'entreprise. Ils ont conscience des avantages du statut du salariat et ont un certain recul sur les difficultés de la création. Les associations, multioffice, création d'annexes devraient donc se multiplier.

### **Qu'en est-il du renouvellement de la profession aujourd'hui ? Et comment travaillez-vous sur la question de l'attractivité du métier ?**

Je crois que nous pouvons le dire ici, le notariat n'est pas sexy. En dehors des familles de notaire, il y a peu de jeunes qui ont la vocation pour la profession, très peu qui s'intéressent à ses missions. Des préjugés, nous en subissons un certain nombre, notamment parce que le notariat est peu représentatif de la société.

Nous avons notre responsabilité en tant que jeunes diplômés notaires, car le notariat de demain est le nôtre.

### **Nous sommes en 2030. À quoi ressemble la profession de notaire ?**

En dehors du beau spectacle que serait la présence d'un notaire hologramme, j'imagine un notaire à la pointe de la technologie qui se saisit des enjeux des cryptomonnaies et de leurs transmissions, qui traite de la mort numérique autant qu'il liquide des patrimoines corporels. Un notaire qui ne se ressemble pas d'une rue à une autre, qui assume ses différences et auprès duquel la population se sent proche. Un notaire dont le quotidien fait rêver les jeunes générations, non parce qu'il éteint un feu ou soigne un animal de compagnie mais parce qu'il participe à la paix sociale et qu'il est juste.





Ma vie. Ma ville. Ma banque.



## Étudiants futures professions libérales



**PRÊT SANS CAUTION DES PARENTS<sup>(1)</sup>.  
ENTRE NOUS, C'EST UNE QUESTION  
DE CONFIANCE.**

Futurs chirurgiens-dentistes, médecins, vétérinaires, experts-comptables, architectes, avocats... ?

Avec le prêt Études sans caution solidaire<sup>(1)</sup>, LCL et Interfimo accompagnent encore davantage les professions libérales de demain !



Pour en savoir plus,  
flashez le QR code

**Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.**

(1) Offre réservée aux étudiants majeurs futures professions libérales réglementées et soumise à conditions. Prêt personnel sous réserve d'étude préalable et d'acceptation de votre dossier par LCL. Vous disposez d'un délai légal de rétractation de 14 jours calendaires révolus à compter de votre acceptation de l'offre pour revenir sur votre engagement. Vérifiez les conditions d'éligibilité auprès de votre conseiller LCL.

Interfimo, société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 93 832 000 euros - Immatriculée sous le numéro 702010 513 RCS Paris - Numéro d'identification TVA intracommunautaire : FR 467 020 105 13 - Inscrit sous le n° d'immatriculation d'intermédiaire en assurance ORIAS : 07 027 249 - Siège social : 46 boulevard de La Tour-Maubourg 75007 Paris.

Prêteur : Crédit Lyonnais, Société Anonyme au capital de 2 037 713 591€ - Immatriculée sous le n° 954509741 - RCS LYON - Siège social : 18, rue de la République - 69002 Lyon. Siège central : 20 avenue de Paris - 94811 Villejuif Cedex - Société de courtage d'assurance inscrite sous le numéro d'immatriculation d'intermédiaire en assurance ORIAS : 07001878. Dialogues.



**André-Paul Bahuon**  
Président du Conseil  
de Surveillance d'Interfimo

# Une mutualisation stratégique pour préparer l'avenir de la profession

Mutualisation de moyens, partage de compétences : les groupements apportent une nouvelle dimension aux experts-comptables et auditeurs. Éclairage sur ces alliances avec André-Paul Bahuon, ex-président du Comité des Groupements de Cabinets Indépendants (CGCI), et aujourd'hui président du Conseil de Surveillance d'Interfimo.

### Quels sont les grands enjeux auxquels la profession d'expert-comptable doit faire face ?

La digitalisation des entreprises françaises offre des opportunités importantes aux experts-comptables en matière de développement d'activité. Le traitement et la restitution de l'information s'automatiseront de plus en plus, mais notre profession conservera son rôle de compréhension et d'analyse de ces données. L'arrivée de la facturation électronique est révélatrice de l'ampleur de cette transformation que les experts-comptables sont en mesure d'accompagner. Ils travaillent d'ailleurs au travers de l'Ordre des experts-comptables à l'élaboration d'une plateforme collaborative et compatible avec Chorus, le portail de facturation électronique mis en place par l'État.

### Comment les groupements contribuent-ils à structurer la profession ?

Les structures qui rassemblent groupements, ou associations techniques, apportent de la mutualisation en termes de recrutements, développement de modules de formation, achats, actions conjointes sur le marché, réponses communes à des appels d'offres, etc. Le Comité des groupements de cabinets indépendants (CGCI) compte aujourd'hui 13 groupements de cabinets d'expertise comptable et d'audit en France et une quinzaine de réseaux. Les membres du CGCI représentent à eux tous environ trois milliards d'euros de chiffre d'affaires, près de 23 000 collaborateurs et 2 500 professionnels. Cela représente environ un plus de 10 % des professionnels de l'expertise comptable et d'audit et un peu moins du quart du marché en chiffre d'affaires. Un cabinet peut préférer rester seul sans rejoindre de groupements. Mais le ratio efforts/bénéfices sera moins satisfaisant au bout du compte pour eux.

---

*« La profession est en pleine évolution, quasiment « en mode start-up ». Elle est bien vivante et le nombre croissant de jeunes inscrits au sein de la Compagnie des commissaires aux comptes montre son attractivité. »*

---

### Ces groupements peuvent-ils constituer un élément d'attractivité pour les jeunes ?

La profession est en pleine évolution, quasiment « en mode start-up ». Elle est bien vivante et le nombre croissant de jeunes inscrits au sein de la Compagnie des commissaires aux comptes montre son attractivité. En travaillant auprès de dirigeants d'entreprises, les jeunes collaborateurs se rendent compte du poids que peuvent avoir leurs avis et analyses pour ces patrons. Notre métier fait de nous de vrais économistes du droit. Toute relation entre les particuliers et les entreprises est régie par la loi. Notre rôle est de traduire ce rapport en termes économiques. Les cabinets au sein des groupements peuvent offrir des perspectives d'évolution à ces jeunes : les collaborateurs y restent souvent entre 6 et 12 ans. Quand on est un petit cabinet indépendant isolé, c'est plus compliqué. Les jeunes partent plus vite à la concurrence ou dans des cabinets de plus grande taille où les rémunérations peuvent être plus élevées.

### Quel est le rôle du CGCI ?

Le CGCI fédère les groupements de cabinets indépendants et ne fait ni lobbying ni communication. C'est un lieu d'échange, de rassemblement et de partage. Nous travaillons actuellement, en collaboration avec la Commission européenne, sur la DSP2, deuxième directive sur les services de paiement. Nous planchons avec un cabinet d'avocats sur la rédaction de conclusions que nous transmettrons à Bruxelles en vue de faire évoluer le texte. C'est aussi l'occasion de faire valoir notre place dans l'économie face aux très gros cabinets de la place avec lesquels nous dialoguons via la Fédération française des firmes pluridisciplinaires (F3P). Notre mode d'organisation évite même un phénomène de concentration puisque, par exemple, chacun pourra constater actuellement près de 250 cabinets d'audit légal qui interviennent auprès de sociétés cotées, de banques, d'assurances, d'OPCVM, etc. À titre de comparaison, aux Pays-Bas, il n'y a plus que trois acteurs sur le marché.

### Quels sont ses grands chantiers en cours, ou à venir ?

La digitalisation et les ressources nécessaires pour la mettre en œuvre nous occupent beaucoup, ainsi que la sécurité IT. Nous voyons passer dans nos cabinets des données confidentielles et stratégiques. Nous devons en garantir la sécurité. Un autre grand projet connexe concerne les ressources humaines. Enfin, nous travaillons sur la RSE et l'accès des cabinets de « middle market » au statut d'organisme tiers indépendant (OTI) pour certifier l'information extra-financière.

**Didier Plane**

Dirigeant d'Avensi Consulting et président-fondateur des Trophées Marketing Communication (TrophéesMarcCom) de la profession comptable

Experts-comptables,  
une profession d'avenir...

Attractivité de la profession, évolution des besoins des clients, marketing de l'offre : Onlib'Infos fait le point sur les tendances et les perspectives de la profession avec Didier Plane, dirigeant d'Avensi Consulting et président-fondateur des Trophées Marketing communication de la profession comptable.

**Le recrutement est une problématique sérieuse aujourd'hui pour nombre de professions libérales. Qu'en est-il pour les experts-comptables ?**

De façon générale, l'expertise comptable est une profession méconnue des jeunes et peu valorisée au cours du cursus scolaire. Et pourtant... : plein emploi, rémunération attractive, perspectives d'évolution, diversité des secteurs d'interventions... La profession ne manque pas d'atouts. Sans oublier sa raison d'être, mettre en relation des gens qui ont un projet avec ceux qui ont une expertise pour que ces projets réussissent ! À l'heure où la recherche de sens est un critère essentiel pour les candidats, l'argument est de taille.... Le défi pour les professionnels consiste, à mon sens, à effectuer la synthèse entre le monde d'avant et le monde d'après. Mais la profession change déjà beaucoup... Conscients de l'impact de la pénurie de talents sur la potentialité de développer de nouvelles offres, les experts-comptables travaillent avec précision les leviers qui leur permettront d'augmenter leur attractivité.

**Concrètement quels sont les changements que vous constatez dans la stratégie de développement des cabinets ?**

La profession développe depuis quelques années une approche très dynamique de sa stratégie de marketing et de communication. On constate une volonté réelle de dépoussiérer l'image de la profession et, en interne, de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés. Cela se traduit notamment par la montée en puissance de la marque employeur et la mise en place d'actions fédératrices permettant de stimuler l'intelligence collective (parcours d'intégration structuré, mise en place de « mentors », implication dans les décisions d'entreprise, organisation d'évènements).

L'investissement est aussi digital avec la création de médias internes destinés là aussi à susciter l'engagement des collaborateurs. Je dirais que la profession est en « perspective d'attractivité » car elle a pris conscience que la recherche de « sens » par les jeunes générations fait partie intégrante de leur équilibre de vie.

**Cela correspond-t-il aussi à une évolution des besoins des clients ?**

Absolument, les clients sont aujourd'hui mieux informés et leurs besoins de plus en plus précis. Les experts-comptables, comme d'ailleurs nombres de professions consacrent de plus en plus de moyens pour former les jeunes recrues à des compétences élargies, nécessaires pour répondre à ces besoins : maîtrise du digital, de la communication, mais aussi capacité à parler de la marque, à présenter le cabinet. Au-delà de son expertise technique, l'expert-comptable est de plus en plus impliqué dans l'expérience client et les équipes sont entraînées à être également des ambassadeurs du cabinet. En parallèle, l'adaptabilité des profils des encadrants est le chantier d'avenir pour leur permettre d'être en phase avec l'évolution de l'environnement et les attentes des générations Y et Z.

**Sur le plan de l'offre, quels changements observe-t-on ?**

Dans le monde de l'après Covid, le client achète, au-delà d'un service, une qualité de relation avec des interlocuteurs facilitateurs qui « prennent soin de lui ». Le client souhaite s'impliquer et contribuer par des interactions renforcées à la définition de solutions élargies qui correspondent à ses spécificités.

La feuille de route est celle des choix. Partant du postulat que le partage d'ADN est un facteur de réussite, ceci amène les cabinets les plus performants à non plus subir, mais choisir, ses typologies de clients. Le client quant à lui s'attache à identifier le cabinet qui partage sa vision d'entrepreneur. La rencontre des deux trajectoires passe concrètement, pour le cabinet, par le fait de rendre visibles des éléments différenciants susceptibles d'attirer des clients qui correspondent aux spécificités proposées.

Les boosters de différenciation passeront par une promesse claire, des solutions construites à partir des problématiques clients et non des solutions cabinets, une intégration fine de la data et des équipes à forte valeur ajoutée. La notion d'équipe intégrant les forces vives internes, la capacité à attirer et fidéliser des pépites et les synergies avec les partenaires externes.



### **Maud Bodin-Veraldi**

Expert-comptable, commissaire aux comptes, certifiée expert en évaluation d'entreprise et Présidente de la Compagnie des Conseils Experts Financiers (CCEF)

# ChatGPT et expertise-comptable : le dialogue s'installe

Qu'apporte aujourd'hui ChatGPT aux professionnels de l'expertise comptable ? En attendant de pouvoir tester la nouvelle version dévoilée le 14 mars dernier et accessible uniquement pour l'instant aux abonnés payants, que faut-il attendre de cet outil qui a déjà fait plus de 100 millions d'adeptes dans le monde ?

Maud Bodin-Veraldi, expert-comptable et Présidente de la CCEF, nous fait part de son retour d'expérience.

### **Avez-vous testé ChatGPT sur vos dossiers ? Quelle appréciation portez-vous sur les réponses qui vous ont été données ?**

Ma volonté première a été de « pousser dans ses retranchements » cette intelligence artificielle. J'ai donc commencé par un sujet consensuel : à la question « Décrivez le marché mondial de la distribution des articles de sport BtoC puis le marché français » Chat GPT m'a apporté une vision globale du marché assez bien structurée comprenant même une référence à une étude Xerfi sur la valeur du marché mondial d'ici 2023. J'ai testé Chat GPT sur des questions plus complexes comme « Comment traiter IFRS16 en évaluation d'entreprise » : sa réponse était relativement circonstanciée, avec un vernis technique, mais nécessitait d'avoir une certaine connaissance du problème. Par ailleurs, j'ai aussi parfois reçu des réponses surprenantes : à la question volontairement très spécifique dans le domaine de l'ingénierie financière « Comment fonctionne un Equity Kicker » ChatGPT m'a expliqué en détail une règle de poker !

### **Quel est, selon vous, le principal atout de ChatGPT pour la profession aujourd'hui ?**

Aujourd'hui, il me semble que ChatGPT est surtout un formidable accélérateur de recherche pour les experts-comptables et, de façon générale, pour toutes les professions de conseil. En tant qu'expert-comptable, je procède à des évaluations qui comprennent beaucoup d'études sectorielles. ChatGPT me fait gagner un temps précieux dans mes recherches. Il fixe le cadre global qui va me permettre d'orienter mes recherches de détails. En revanche, à l'heure actuelle, ChatGPT n'a pas encore atteint un niveau de raisonnement suffisamment abouti, comme celui d'Harvey, le Chatbot juridique adopté par les 3 500 avocats d'Allen & Overy, qui garantirait l'accès à l'actualité juridique la plus récente et démontrerait, selon les utilisateurs, une véritable logique juridique.

### **Évolution ou révolution pour les experts-comptables ?**

Notre profession n'a pas attendu ChatGPT pour adopter les outils d'intelligence artificielle. Depuis des années nous utilisons des logiciels de reconnaissance de caractères pour comptabiliser les process achats en amont, et des logiciels auto-apprenants pour faire de l'imputation comptable pure, l'assistance des collaborateurs n'étant requise que pour traiter les imputations spécifiques. ChatGPT n'est finalement qu'une étape supplémentaire de l'évolution de nos professions vers le tout numérique. Je crois que nous n'avons pas le choix, tout le monde doit s'y mettre. J'irais même plus loin, en disant que l'intelligence artificielle risque de renvoyer une image négative des professionnels qui n'arriveront pas à prendre le train en marche comparativement à ceux qui vont s'y mettre et vite.

### **Un outil comme ChatGPT peut-il être utile aux cabinets en termes de management et d'organisation ?**

Sur certains aspects, oui. ChatGPT, et d'autres outils d'intelligence artificielle, peuvent contribuer, par exemple, à simplifier le processus de formation/auto-formation des collaborateurs. Je pense aussi qu'il peut se révéler utile pour faciliter l'intégration des jeunes recrues. Notamment pour les plus timides, ou encore pour ceux qui doutent et ont besoin de se rassurer sur leurs compétences pour prendre leurs marques. Que ce soit dans le cadre de la formation ou, plus simplement, pour une recherche documentaire, et contrairement à un moteur de recherche classique, ChatGPT pourra en effet leur apporter une première réponse globale et structurée qui permettra alors au collaborateur de mieux exploiter la documentation technique professionnelle pour construire son raisonnement et résoudre la problématique. Cela pourra avoir un effet un peu désinhibant pour engager la relation client. Essayons d'étudier en quoi une machine peut engendrer des effets positifs d'un point de vue humain...

### **Quel est l'écueil principal de ChatGPT aujourd'hui selon vous ?**

Tout d'abord ChatGPT n'est pas connecté au web, il n'intègre donc pas l'actualité à sa réponse. On sait qu'aujourd'hui, sa dernière mise à jour remonte à septembre 2021 (sous réserve de ce que nous promet ChatGPT Version 4), il faut donc bien avoir cet élément en tête quand on réalise une recherche. Ensuite, ChatGPT n'indique pas ses sources, ce qui est évidemment un problème en termes de crédibilité de l'information. L'expertise comptable est une profession pragmatique et ChatGPT nous apparaît un peu aujourd'hui comme une boîte noire, un outil dont on ignore le fonctionnement interne. Quelles sont les bases de données utilisées ? A-t-il accès à la donnée/information payante ? Quelles sont les normes comptables nationales et européennes accessibles ? On ne sait pas aujourd'hui, mesurer la profondeur de la documentation de ChatGPT.

### **Une version pro payante permettra bientôt aux entreprises d'intégrer ChatGPT à leurs propres applications. Qu'en pensez-vous ?**

Nous verrons en fonction des solutions proposées. Nous disposons déjà d'un outil d'intelligence artificielle plutôt performant, d'accélération de révision des comptes. Développée par une start-up dédiée aux experts-comptables, il s'agit d'une capsule d'IA qui vient se greffer sur les logiciels de tenue comptable des cabinets et qui, en analysant la saisie comptable, identifie les pièces manquantes, envoie automatiquement le mail de relance au client et prépare le travail du collaborateur dans toute l'identification des opérations de clôture.

**1 million**

d'utilisateurs sur ChatGPT  
en seulement 5 jours

**1,2 milliard €**

de chiffre d'affaires  
en 2023

*« Notre profession n'a pas attendu ChatGPT pour adopter les outils d'intelligence artificielle. Depuis des années nous utilisons des logiciels de reconnaissance de caractères pour comptabiliser les process achats en amont, et des logiciels autoapprenants pour faire de l'imputation comptable pure »*

**La CCEF, dont vous êtes la présidente, intervient-elle sur les conditions d'utilisation de ces nouveaux outils par les experts-comptables ?**

Il est, tout d'abord, de notre devoir, de rappeler les fondamentaux de nos professionnels du chiffre, la CCEF accueillant plus largement tous les professionnels, du droit, du chiffre, de la finance, faisant appel aux techniques financières. Les experts-comptables sont certes très souvent assimilés à des « teneurs de compte », mais ce sont avant tout des professionnels du conseil, qui examinent d'un œil averti les informations qu'ils ont à traiter. La CCEF s'est bien sûr emparée du sujet dans le cadre de ses commissions et groupes de travail, afin d'aider ses adhérents à maîtriser ces nouveaux outils qui évoluent extrêmement rapidement. Notre rôle est d'alerter sur les conditions d'utilisation mais aussi d'apporter une information rassurante permettant de désacraliser la nouveauté pour permettre aux professionnels de mieux l'appréhender et d'en retirer le meilleur.

**L'IA est-elle ou n'est-elle pas, selon vous, une menace à court ou moyen terme pour les compétences intellectuelles de l'expert-comptable ?**

L'intelligence artificielle prétend avoir un avenir radieux et nombreux sont ceux qui craignent le temps du « big bang » où les compétences intellectuelles de l'expert-comptable seront égalées ou peut-être même surpassées. Je ne pense pas que notre « valeur ajoutée » soit déjà mise à mal, mais force est de constater qu'il sera de plus en plus nécessaire de trouver des axes novateurs de conseil et de faire en sorte que les analyses financières des bilans de nos clients ne soient ni standardisées ni aseptisées. Avec, à la clé, des conséquences sur l'emploi et une politique de gestion des compétences à adapter, afin de ne pas exagérément favoriser ceux qui arriveront à prendre de la hauteur au détriment de ceux qui seront dépassés par la machine. En attendant, il faut que la profession analyse comment et sur quels aspects, un outil comme ChatGPT peut être considéré comme une opportunité et non une menace, et qu'il ne soit pas seulement un facteur différenciant.



*Professionnels libéraux, vous êtes ici.  
C'est parfait, nous aussi.*

Plus de **70** bureaux  
partout en France et dans les DOM

**Interfimo**

PARTENAIRE ET FINANCIER DES PROFESSIONS LIBÉRALES



Scannez  
et contactez-nous !





**Philippe Bonnin**  
Directeur général  
de GVA/SEMAPHORES

# Experts-comptables : se différencier dans un monde en pleine mutation

Aujourd'hui, encore moins qu'hier, l'expert-comptable n'est pas un simple acteur déclaratif ou un scribe 2.0 de l'administration... Au-delà de sa maîtrise technique, le marché a besoin de son expertise en tant que conseil transversal pour accompagner la croissance des entreprises et sécuriser leur développement.

Philippe Bonnin, directeur général de GVA/SEMAPHORES nous offre une réflexion prospective sur la trajectoire d'évolution d'une profession concurrentielle et les défis à relever en matière de compétences et d'organisation.

### Qu'attend, aujourd'hui plus qu'hier, un chef d'entreprise, de la part d'un expert-comptable ?

Avant tout, rappelons que l'expert-comptable est souvent le principal interlocuteur du chef d'entreprise avec un positionnement central sur des réflexions stratégiques, organisationnelles, ou encore de transformations RH. Nous sommes donc naturellement en concurrence avec de nombreux acteurs de la finance ou du conseil. Avec l'accélération de l'intelligence artificielle, l'enjeu n'est plus la maîtrise de la connaissance, mais la capacité à la mettre au service du chef d'entreprise. Le défi aujourd'hui est celui de l'interprétation de la masse d'un contenu facilement accessible et qui va permettre à l'expert-comptable de se positionner comme un conseil transversal de l'entreprise et pas uniquement comme un acteur vertical de sa compétence financière.

### Craignez-vous l'impact de plateformes types Chat GPT sur l'évolution du métier ?

Tout va tellement vite en matière d'intelligence artificielle que ce que je pourrais vous dire aujourd'hui ne sera certainement plus vrai d'ici quelques mois... ! À l'évidence, des plateformes comme Chat GPT vont permettre aux professionnels de gagner du temps dans leurs recherches, réalisation de benchmarks et nombre d'autres tâches. En contrepartie, cela nous oblige à être plus pertinent dans nos propositions et recommandations pour être différenciant. Comment ? Sans doute avec un sens de l'humain toujours plus aigu pour permettre d'apporter un conseil ciblé, le plus approprié au plus proche du contexte social et économique de nos clients. A ce stade, il me semble que nous devons appréhender ces plateformes comme des outils, et aussi sophistiqués soient-ils, il ne seront pas en mesure de pouvoir donner la coloration, la matérialité et la lisibilité des décisions prises et des actions engagées.

### La profession s'est-elle suffisamment préparée à ces changements ?

La digitalisation, au sens large est depuis longtemps une démarche inéluctable dans la profession d'expertise comptable, par nature très en lien avec les administrations sociales, administratives, fiscales ou statistiques. Mais ce qui était au départ un phénomène d'optimisation de la productivité des cabinets est devenu un enjeu de modèle économique. La profession a rapidement intégré l'aspect technique, avec la mise en place d'outils digitaux efficaces en matière d'automatisation de certaines tâches comptables. Mais elle commence tout juste à se pencher sur la nécessaire adaptation des compétences des équipes en place afin de répondre à l'enjeu de se positionner davantage sur la relation avec le client et l'accompagnement opérationnel des projets de l'entreprise, tant sur le plan financier que sur l'organisation ou les RH.

### L'expertise comptable est-elle un métier suffisamment attractif aujourd'hui pour les jeunes ?

Je dirais que le métier a les moyens d'être attractif car il reste au cœur de beaucoup de sujets de l'entreprise et il est le référent d'une fonction essentielle, la finance. Quelle entreprise peut se passer d'une analyse financière et envisager une stratégie sans sa capacité à pouvoir mesurer son retour sur investissement ? Alors oui, peut-être que cette matière, essentiellement transversale, souffre d'un manque d'attractivité en raison du regard trop technique qu'on lui porte, axé principalement sur la manipulation de chiffres, d'algorithmes... mais tellement indispensable pour les décideurs. Dans la droite ligne de la question précédente, je dirais qu'il y a, là aussi, un effort d'adaptation à faire en matière de ressources humaines. La technique de la finance est la base nécessaire, mais la vision globale de l'entreprise, la contextualisation de ses besoins et le relationnel avec le client sont des éléments tout aussi fondamentaux.

---

*« Quelle entreprise peut se passer d'une analyse financière et envisager une stratégie sans sa capacité à pouvoir mesurer son retour sur investissement ? »*

---

### Qu'est-ce que cela implique concrètement ? Davantage de formation ?

Oui, mais de la formation prospective... Je ne parle pas ici de formation classique de remise à niveau des compétences, chose que nous faisons tous. Je pense au fait de préparer les métiers de demain, ce qui suppose de revoir le plan de développement des compétences de nos collaborateurs et d'être un peu plus créatif en termes d'objectifs de formation. Pour le chef d'entreprise, la question doit être de savoir comment préparer ses collaborateurs à relever le défi de la croissance dans un monde où les business modèles évoluent très vite et où la rareté des ressources est prégnante. Il faut savoir à la fois capitaliser sur les ressources internes et aider l'entreprise à identifier celles qui lui manqueront dans les cinq ans à venir. Ouvrir notre profession à des profils différents, accueillir des compétences plus larges et accentuer la formation continue me semblent aujourd'hui des enjeux fondamentaux pour la profession. Cela nécessite un pas de côté...



**Michel Jarleton**

Vice-président de l'Union Nationale  
des Syndicats Français d'Architectes (UNSAFA)

“ *Notre spécificité est de participer à la réhabilitation de masse nécessaire en prenant en charge les oubliés de la rénovation.* ”

Membre de l'UNSFA depuis vingt ans et actuel vice-président, Michel Jarleton est l'un des experts incontournables du complexe et épineux défi de la rénovation immobilière. Invité d'Onlib'Infos, l'ancien président et fondateur de l'association des Architectes de la Rénovation nous décrypte les enjeux actuels de la réhabilitation, sa place au sein de la profession et ses perspectives pour les années à venir.

**Depuis environ cinq ans, l'UNSFA insiste particulièrement sur la rénovation énergétique. Quels en sont les enjeux primordiaux ?**

Actuellement, c'est le sujet le plus impactant au niveau du traitement des émissions de carbone, puisque l'on considère que 80 % des logements de la ville de demain sont déjà construits. L'effort à faire est donc bel et bien sur les bâtiments qui sont déjà en place. Bon nombre d'entre eux, notamment ceux construits avant les années 80, sont de véritables passoires thermiques et donc une source d'émissions de gaz à effet de serre. Lorsque l'UNSFA s'est penchée sur le problème, nous avons identifié que le logement comptait parmi les plus gros producteurs de gaz à effet de serre. Contrairement à la croyance commune qui voudrait que cette problématique relève des copropriétés ou des logements sociaux, elle concerne en réalité davantage les ménages car 70 % des logements en France ou assimilés (petites copropriétés avec chauffages individuels).

**Les architectes traitent généralement de problématiques liées à la construction neuve. Peut-on dire que la rénovation est une spécialité suffisamment reconnue dans le métier pour attirer de futurs experts ?**

Assez rapidement, les architectes ont saisi l'intérêt de la rénovation et ont pris conscience de la nécessité de changer leurs moteurs sans réellement savoir comment s'y prendre. C'est pourquoi nous avons créé une formation, il y a six ans, avec pour objectif de leur montrer quels étaient les impératifs pour qu'ils puissent intervenir sur ces sujets. Nous en avons formé environ 600 en une année. Cette spécialité commence aujourd'hui à être reconnue. Après cette formation, plusieurs architectes éprouaient le besoin d'aller plus loin et d'échanger entre eux, c'est pourquoi nous avons ensuite créé le concept des « architectes de la rénovation ». Nous regroupons des groupes homogènes dans les territoires, ce qui est important puisqu'il y a un besoin de partager sur les problématiques locales liées à l'habitat en raison des différences géographiques, des modes constructifs et des usages spécifiques.

**Pour atteindre les objectifs de 2050 au sujet de la rénovation, il faut réhabiliter 700 000 logements par an. Cela demande de mobiliser beaucoup d'experts de la rénovation. Est-ce atteignable selon vous ?**

C'est un défi énorme. De notre côté, les Architectes de la rénovation ont pour ambition de traiter 10 à 15 % maximum de ces 700 000 logements. Cependant, nous qui travaillons beaucoup avec des artisans, nous voyons qu'ils ont déjà du mal à suivre, donc si nous augmentons un peu le rythme, il est certain que ça ne marchera pas. De plus, parmi les 600 architectes que nous avons formés, il y en a 97 qui sont réellement investis dans la rénovation. Nous nous savons attendus par les ménages, qui ont besoin d'avoir un interlocuteur unique pour être correctement pris en main et sommes prêts à relever le défi. Mais pour atteindre cet objectif 2050, je pense qu'il y a de la place pour tout le monde !

**Votre nom est souvent associé aux décrets du gouvernement "mon accompagnateur rénov". Souhaitez-vous que les architectes de la rénovation soient des accompagnateurs ?**

Nous avons eu beaucoup de mal sur ce sujet-là avec le gouvernement car nous n'étions pas considérés comme des interlocuteurs essentiels et notre mode de vision ne permettait pas de répondre aux attentes politiques qui ont des temporalités plus courtes. Nous leur avons montré que la création d'un énième interlocuteur, "l'accompagnateur", risque de ne pas rassurer les ménages. Plus on multiplie les interlocuteurs, plus on fait peser un coût sur l'opération, ce qui peut mettre en péril l'économie du système. Nous leur avons donc expliqué qu'il fallait absolument que l'accompagnateur soit celui qui fait l'opération, car les architectes ne souhaitent pas être accompagnateur s'ils n'ont pas le projet. Or, le gouvernement a besoin d'énormément d'accompagnateurs et s'il ne prend pas en compte ces revendications, je pense que peu d'architectes s'engageront dans l'accompagnement sans réalisation des travaux.

**Interfimo remercie chaleureusement l'ensemble des contributeurs à Onlib'Infos, ainsi que l'ensemble de ses équipes en interne permettant sa publication**

---

**Retrouvez l'ensemble de nos articles et inscrivez-vous à la newsletter Onlib'Infos sur le site [Interfimo.fr](https://www.interfimo.fr)**



Direction de la communication et du digital  
**Thomas Boudin**

Direction éditoriale  
**Anne Marchand et Kevin Hoffschir**

Conception et création graphique  
**Elliott & Markus**





Une publication



[www.interfimo.fr](http://www.interfimo.fr)