



# Dossier pharmacie

## Comment créer davantage de plus-value dans votre pharmacie?

Continuer à faire cavalier seul, se développer ou intégrer un groupe? Existe-t-il une recette infallible ou un programme exclusif à suivre? Outre le positionnement de marché, l'emplacement et la situation personnelle, les choix stratégiques sont surtout dictés par les évolutions du secteur. De nouveaux concurrents tels que les grossistes et les grandes surfaces apparaissent sur le marché, les marges sont sous pression, les mesures d'économie s'intensifient, on observe un besoin de taille, la législation change rapidement, le coût salarial est un facteur important dans le coût d'exploitation d'une officine. Une pharmacie indépendante et un groupe de pharmacies expliquent pourquoi ils croient en leur choix.

### Les atouts combinés de Deloitte Fiduciaire dans le secteur pharmaceutique

Notre forte présence dans le secteur s'explique par notre longue expérience de conseils multidisciplinaires aux entreprises familiales. En considérant une pharmacie comme une entreprise familiale, Deloitte Fiduciaire met les bonnes questions sur la table et y apporte des réponses adaptées.

C'est la confiance et la satisfaction de nos clients qui nous ont permis d'étendre notre notoriété et nos services dans le réseau des pharmacies. Comme chez tous nos clients, nous ne pouvons réussir à nous faire connaître dans ce secteur spécifique que grâce à notre réactivité, une approche multidisciplinaire, la connaissance du secteur par notre clientèle étendue et notre connaissance des acteurs importants du marché. La conjonction de ces divers paramètres nous a amenés à une approche spécifique dans le secteur des pharmacies sur le plan des conseils en expertise-comptable, en fiscalité et en conseils juridiques et financiers, tous adaptés à leur taille afin de les assister dans les défis quotidiens de gestion.

### Deloitte Fiduciaire mentor de 2Pharma

Le fondateur de 2Pharma, Sven Martens, et Luc de Werdt de Deloitte Fiduciaire ont fait connaissance dans le cadre d'un projet de mentorat "Jonge managers, wijze mentoren" (de jeunes managers, de sages mentors) de Jong VKW Limburg. "J'ai choisi Luc comme mentor pour ses connaissances très poussées et son expérience, même s'il n'est pas personnellement actif dans le secteur pharmaceutique. J'ai pu ainsi réfléchir plus clairement sur des thèmes tels que, notamment, la gestion financière et l'entreprise socialement responsable. J'ai surtout suivi mon sentiment profond, car Luc est une personne capable d'écouter attentivement, qui comprend mes questions et me donne des réponses ciblées", répond Sven pour motiver son choix. Lors de leurs contacts, les deux hommes ont partagé de manière animée des points de vue dans une ambiance très informelle, passant en revue des sujets divers tels que la croissance, les structures, la vision de l'avenir, ...

### Entrepreneur audacieux

En 2007, Sven a identifié une opportunité dans le canal des pharmacies et a commencé à imprimer sa marque comme fournisseur général de produits B2B. 2Pharma livre également au secteur des matières premières qui entrent dans la fabrication de préparations magistrales. En l'espace de cinq ans, l'ancien account manager a fait de son entreprise une PME au rayonnement international qui emploie 24 collaborateurs. En plus de prodiguer des conseils commerciaux, l'entreprise pharmaceutique crée aussi de la valeur ajoutée en fournissant des informations scientifiques aux pharmaciens. Le sens de l'entreprise de Sven lui a valu, l'année passée, de remporter le JCI Award Limburgse Jonge Ondernemer 2013, l'une des plus prestigieuses récompenses décernées aux entrepreneurs limbourgeois.





Luc Veramme

## Le concept 'commercial': une opportunité pour l'avenir?

Depuis plus de trente ans d'activités dans différents domaines de la pharmacie, Luc Veramme a assisté à une profonde mutation du secteur. Ou plutôt de son secteur, car outre la pharmacie qu'il exploite avec son épouse à Wetteren en Flandre orientale, le pharmacien a dirigé Laboratoria Flandria pendant vingt ans. A ce titre, il a imprimé sa marque sur le commerce pharmaceutique de gros, mais il a aussi assumé activement son rôle de défenseur des intérêts des pharmacies indépendantes dans un marché toujours plus exigeant. Luc reconnaît les défis actuels auxquels les officines indépendantes sont confrontées, mais il tient à nuancer. "Il y aura toujours de la place pour les pharmaciens impliqués qui croient en leur profession; même aux côtés des chaînes de pharmacie."

**Ces dernières années, le métier de pharmacien est en pleine mutation. De scientifique à manager. N'est-il pas difficile de trouver un juste équilibre entre les deux?**

**Luc:** On prend peu à peu conscience que 'commercial' n'est pas un gros mot, car les patients deviennent des consommateurs. Dans ce contexte, le pharmacien doit se positionner différemment. Il faut davantage miser sur le service pharmaceutique qui permet de valoriser les connaissances scientifiques. Depuis peu, il existe un honoraire de délivrance qui rémunère les pharmaciens pour leurs conseils. Une mesure nécessaire pour compenser la contraction des marges.

**En effet, la législation détermine que les pharmaciens doivent délivrer la variante générique moins chère qu'un médicament**

**Luc:** Il en va effectivement ainsi pour certaines catégories de produits. Raison pour laquelle un remodelage du revenu du pharmacien s'impose. Plutôt que de délivrer des médicaments, je vois davantage le secteur évoluer dans le sens de centres de santé auxquels les personnes peuvent s'adresser pour obtenir, notamment, des produits de santé, des compléments alimentaires, réaliser une prise de tension artérielle, ...

**Les pharmaciens n'empiètent-ils pas de la sorte dans la sphère du médecin généraliste?**

**Luc:** Certaines tâches sont encore trop souvent confiées au médecin généraliste, alors qu'elles peuvent, vu leur faible seuil d'accès, être assumées par la pharmacie. Les médecins généralistes se sentent menacés par un réflexe corporatiste, mais une interaction et un reporting de qualité entre les deux parties présentent assurément des avantages. D'autant plus que la tendance est à la médecine préventive plutôt que curative. Cela requiert d'inévitables investissements dans les dispositifs informatiques, ce qui aura un impact sur l'intensité du capital.

**La technologie joue donc un rôle crucial**

**Luc:** L'arrivée de la prescription électronique et de la robotisation facilitera grandement toutes les tâches. Le pharmacien sera prévenu de la prescription et

pourra préparer la commande via son robot, ce qui réduira le risque d'erreurs. Autre nouveauté, le Dossier pharmaceutique commun: les pharmaciens peuvent ouvrir les fichiers de leurs patients à d'autres pharmaciens afin d'éviter les abus et doubles commandes. Nos organisations représentatives l'ont développé de manière centralisée, mais il ne fait aucun doute que les médecins y auront aussi accès. Une mise à niveau des pharmaciens s'impose à cet égard. L'e-commerce gagne également du terrain, mais il en est encore à ses balbutiements en Belgique.

### Cela aura un impact sur le besoin de capitaux?

**Luc:** On constate cet impact depuis un certain temps déjà. Le pourcentage des marges diminue, mais la hausse des frais de personnel résultant de l'index n'est pas compensée actuellement. En l'espace de dix ans, le nombre de pharmaciens a diminué de 10 % en Belgique, suite à des fusions, des faillites et des fermetures. Cependant, par rapport à d'autres pays européens, la Belgique compte toujours une des plus fortes concentrations de pharmaciens.

### Cela ne donne-t-il pas lieu à des tensions économiques entre grossistes et pharmaciens?

**Luc:** Il ne doit pas nécessairement en être de la sorte: les deux parties ont besoin l'une de l'autre. Elles peuvent, encore plus qu'à l'heure actuelle, créer une vraie situation win-win, notamment en livrant de nouveaux logiciels, apportant leur soutien à l'e-commerce ... et en aidant le pharmacien dans le cadre de la distribution des maisons de repos. Les pharmaciens doivent réaliser que leur circuit de distribution ultra-rapide est un atout unique. Les grossistes, de leur côté, doivent encore renforcer leur service. Actuellement, les deux parties mettent trop l'accent sur les réductions. On constate aussi un phénomène assez récent, celui des grossistes qui rachètent eux-mêmes des pharmacies. Une situation qui peut souvent déboucher sur un *conflit d'intérêt*.

Nous aurons des pharmacies plus grandes, davantage axées sur la technologie et qui auront une plus forte intensité de capital en matière d'exploitation

### Quelles sont les principales menaces pesant sur le développement des petites officines?

**Luc:** Vu le coût élevé des acquisitions, les groupements ont davantage la main. En ce qui concerne le fonds de commerce, les pharmacies perdent clairement de la valeur, raison pour laquelle il arrive de plus en plus souvent que de nouvelles pharmacies rachètent la pharmacie la plus proche en guise de protection. Les groupements rachètent également des pharmacies stratégiques qui n'ont plus de valeur pour les délocaliser par la suite. Il existe véritablement un commerce des numéros visant à évincer les concurrents.

### Une collaboration ne pourrait-elle pas améliorer la situation?

**Luc:** La situation devient difficile pour les petites pharmacies, car la loi interdit les achats groupés entre officines indépendantes. Elles conservent toutefois l'avantage de la proximité et de la personnalisation du service à la clientèle. Je demeure convaincu qu'une pharmacie indépendante dispose d'atouts qu'un groupement ne pourra jamais proposer, mais une diversification s'impose.

### Le métier est-il encore attractif pour les jeunes pharmaciens?

**Luc:** J'en ai la conviction. Aussi longtemps qu'une personne ne voit son rôle que comme étant celui de délivrer des boîtes et de lire des prescriptions, car on n'y survit plus à terme, il y aura toujours de la place pour les pharmaciens enthousiastes qui croient en leur produit, même aux côtés des chaînes de pharmacies. Les aspects financier et juridique sont toutefois trop restreints dans la formation et il faudrait investir davantage dans la formation économique. En effet, on n'exploite pas une pharmacie seul. Mon message à l'attention des jeunes collègues: jouez votre rôle de conseiller et ne vous profilez pas comme simple vendeur ... Vous ne seriez jamais gagnant dans ce cas.

### Comment voyez-vous l'évolution future de la pharmacie indépendante?

**Luc:** Le pharmacien de demain devra faire bon ménage avec la technologie. Celui qui s'y adaptera le mieux aura un avantage concurrentiel. Le pharmacien devra aussi beaucoup plus réfléchir à sa politique commerciale et logistique. Les groupements ont l'avantage de pouvoir l'imposer, mais ils travaillent avec du personnel salarié. Il y a une différence de motivation: un jeune pharmacien qui s'endette sera incité voire contraint de rentabiliser sa pharmacie. Mais nous aurons à coup sûr des pharmacies plus grandes, davantage axées sur la technologie et qui auront une plus forte intensité de capital en matière d'exploitation.

### Quel rôle Deloitte Fiduciaire joue-t-il dans la gestion de votre pharmacie?

**Luc:** Nous avons délibérément opté pour Deloitte en raison du soutien professionnel et multidisciplinaire qu'il peut nous offrir dans une multitude de domaines. Etant donné que les pharmacies ressemblent de plus en plus aux autres entreprises, l'importance du reporting entre également en ligne de compte. Qu'est-ce que j'y gagne précisément? A quels investissements vais-je procéder? Quelles sont les conséquences financières de la rotation critique de mon stock? En considérant la fin de ma carrière, je pourrai aussi m'adresser à eux pour la transmission de ma pharmacie. Un comptable seul ne peut pas vous proposer un tel service.





# La pharmacie en réseau

'De plus en plus de pharmaciens vont envisager d'être multi-sites ou de s'associer'

La pharmacie semble un secteur traditionnel et sans risques. Rien n'est moins vrai: dans un contexte de régulation accrue, de charges plus lourdes et de concurrence plus vive, l'officine de jadis doit être revisitée dans une vision stratégique. C'est ce qu'ont fait Emmanuelle Servais et son mari Christophe André, qui ont opté en 1994 pour la mise en place d'un réseau de pharmacies. Au départ de Wavre, ils sont aujourd'hui à la tête d'un réseau de 15 pharmacies qui occupe une centaine d'emplois à temps plein.

## Pourquoi avoir tablé non pas sur une seule officine que vous auriez gérée seuls, mais avoir envisagé une activité sur une échelle plus grande?

**Emmanuelle:** Pendant mes études de pharmacie que j'ai réalisées après une licence en chimie et quelques années d'enseignement, j'explorais déjà les possibilités d'implantation en Brabant wallon: quelles étaient les pharmacies, quels étaient les lieux intéressants ... Arrivée dans le métier, j'ai rapidement eu l'opportunité d'acquérir une officine, puis deux, puis trois. A cette recherche d'opportunités s'ajoutait chez moi un côté humain: la création d'emploi, les relations entre professionnels motivés et compétents, c'était un autre moteur ...

**Christophe:** Nous avons donc pris le parti de la croissance, à la fois externe et interne. D'une part, l'acquisition de fonds de commerce à fort potentiel, soit parce que l'officine paraissait sous-exploitée, soit mal positionnée. Notre groupe s'est donc principalement développé par l'acquisition de petites officines qui ont ensuite été délocalisées. Cette stratégie nécessite cependant beaucoup de patience et de compétences car il faut respecter d'une part l'Arrêté Royal concernant

les transferts de pharmacies qui s'apparente plus à une profession libérale et d'autre part obtenir un permis d'urbanisme pour une activité à caractère commercial ... C'est pour cela que nous parlons souvent entre nous de travail de dentellière!

## Quel est le secret de cette réussite?

**Emmanuelle:** A la base, il faut oser et y croire. La plupart de nos officines ont été délocalisées, ce qui nous a amenés à prendre des risques financiers à certains moments. Mais nous avons confiance en nos projets et n'avons jamais baissé les bras. D'autre part, il y a un concept et une image que nous avons voulu concrétiser par quelques idées fortes: notre logo et une charte graphique. Il y a ensuite la situation: les pharmacies de notre groupe sont implantées sur ce que nous appelons des "grands axes", accès facile, parking disponible; nos pharmacies se reconnaissent par une grande surface dédiée à nos clients, un large assortiment, un espace de vente agréable. Sur les quinze officines que nous possédons aujourd'hui, une seule n'a pas changé de place, toutes les autres ont changé de lieu d'implantation. Et le plus important reste la fidélisation, la motivation et la formation continue du personnel.

## Une enseigne en pharmacie, qu'est-ce que c'est?

**Emmanuelle:** L'enseigne est reconnaissable par le client, d'abord par nos bâtiments, notre logo, nos vitrines, ensuite par notre accueil et notre service. La notoriété de l'enseigne est également reconnue dans le milieu de la pharmacie et des fournisseurs, ce qui nous permet de négocier de meilleures conditions d'achat. Et elle existe aussi au niveau interne: le climat reste familial, convivial, la prise de décision est rapide. Mais aussi, tout est bien organisé au niveau des ressources humaines.

### Une telle croissance ne va sans doute pas sans défis?

**Christophe:** Non, en effet. Ce sont surtout les paramètres financiers qui piment. Les pharmacies sont confrontées comme toutes activités de retail, à la rentabilité et à une gestion stricte des centres de frais. Il y a le chiffre d'affaires et il y a la masse salariale, entre les deux il y a la rentabilité. Un pharmacien est un universitaire, il a droit à un salaire en conséquence. Il y a un équilibre à trouver dans la structure du personnel (pharmaciens, assistants, magasiniers) là aussi, ce qu'une structure plus étendue permet plus facilement. L'immobilier constitue également une charge importante et une contrainte liée à la stratégie du groupe. L'idéal serait de séparer totalement l'activité immobilière de l'activité opérationnelle, mais cette séparation est compliquée à mettre en œuvre lorsqu'elle n'a pas été planifiée dès le départ: transférer une pharmacie d'un lieu à un endroit plus avantageux dans notre idée des "grands axes", c'est racheter un immeuble, puis en acheter un autre, revendre le premier souvent moins cher et démolir le deuxième pour reconstruire une pharmacie ... tout cela est pénalisant pour les fonds propres!

**Emmanuelle:** Convaincre les banquiers, qu'ils nous fassent confiance, ce n'est jamais simple.

**Christophe:** Le problème est alors d'ordre comptable. Comment faire apparaître la valeur créée par la société dans le bilan? Comment valoriser le fonds de commerce? Dans l'actif, il compte pour zéro!

### Qu'en est-il de la concurrence par rapport à votre modèle? Les officines indépendantes, les grandes surfaces, Internet peut-être?

**Emmanuelle:** Les pharmacies indépendantes sont nos principaux concurrents. La grande distribution reste un concurrent pour le paramédical et l'hygiène, malgré nos conseils performants et notre niveau de service. Quant à l'e-commerce, nous le pratiquons mais nous n'en faisons pas un fer de lance. Il est difficile de tout bien faire, et notre positionnement est tout de même ailleurs: nous privilégions le contact direct, le conseil et le service, pas la vente anonyme. Pour maintenir notre chiffre d'affaires, nous comptons sur la force de notre concept et de notre politique d'implantation, sans oublier la qualité de notre personnel, formé, agréable et performant. La relation pharmacien-client est essentielle chez nous ... Quant à notre marge, pour la préserver nous misons plutôt sur notre dimension de groupe, notre capacité d'achats de volume, et nos bonnes relations avec les laboratoires en termes d'engagements de marketing. Dans le même ordre d'idées, nous n'avons pas été particulièrement touchés par le nouveau système de rémunération et la politique en matière de génériques. S'il est vrai que la diminution de prix de certains médicaments ou spécialités réduit la valeur intrinsèque des pharmacies, notre taille nous permet de négocier correctement avec les laboratoires génériques. Nous espérons ainsi parvenir à un équilibre dans cette nouvelle configuration.

### Et votre vision sur l'avenir, plus particulièrement dans votre secteur?

**Emmanuelle:** Quand on est un groupe comme le nôtre, on peut mieux s'en sortir qu'une officine indépendante au niveau des achats. Je pense que de plus en plus de pharmaciens vont devoir envisager de s'associer. On peut aussi jouer sur les conditions avec les fournisseurs, nous faire rémunérer pour les vitrines, les têtes de gondoles, les écrans plasma que nous installons dans les officines ...

**Christophe:** Est-ce qu'un groupe familial comme le nôtre pourrait être racheté par plus gros que nous? Je n'en sais rien. Par contre, je vois la nécessité de rester extrêmement vigilant pour ce qui est de la marge et des charges salariales, d'autant plus que notre secteur connaît un tassement de son chiffre d'affaires.



Emmanuelle Servais & Christophe André

### Quel a été l'apport de Deloitte dans votre réflexion sur votre expansion et dans votre gestion?

**Emmanuelle:** Je suis une femme de terrain et de contacts. Mes priorités restent la gestion du personnel et les achats. Mon mari veille aux aspects de gestion et de rigueur administrative ainsi qu'au suivi financier de nos sociétés. Nous sommes complémentaires et c'est la clé de notre succès. Nous vivons cette même complémentarité par rapport à notre démarche avec Deloitte, qui nous encadre et nous conseille dans divers domaines.

**Christophe:** Au fil de notre croissance, nous sommes passés d'un comptable à l'autre en fonction de nos besoins. Aujourd'hui, c'est Deloitte, qui est à notre niveau et nous apporte plus qu'une simple expertise comptable d'ailleurs. Les aspects juridiques sont importants aussi, et nous allons jusqu'au conseil stratégique. En plus, c'est une fiduciaire qui connaît la pharmacie. J'ai pu m'en rendre compte au fur et à mesure que les contacts se sont construits. Cela en fait un partenaire d'autant plus précieux et crédible. Notre secteur est en mouvement depuis quelques années et Deloitte peut nous assister dans notre évolution.