



# 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.