

Faire évoluer leurs structures. C'est l'idée obsédante des responsables de groupement. Fusions, chaînes, réseaux, ces mots bruissent depuis quelques années dans le milieu. Les observateurs extérieurs n'envisagent pas d'autres issues. Mais le chemin est encore long et semé d'embûches pour que les groupements réussissent leur mue. Paroles d'experts.

Par François Pouzaud

Les réseaux se déchainent

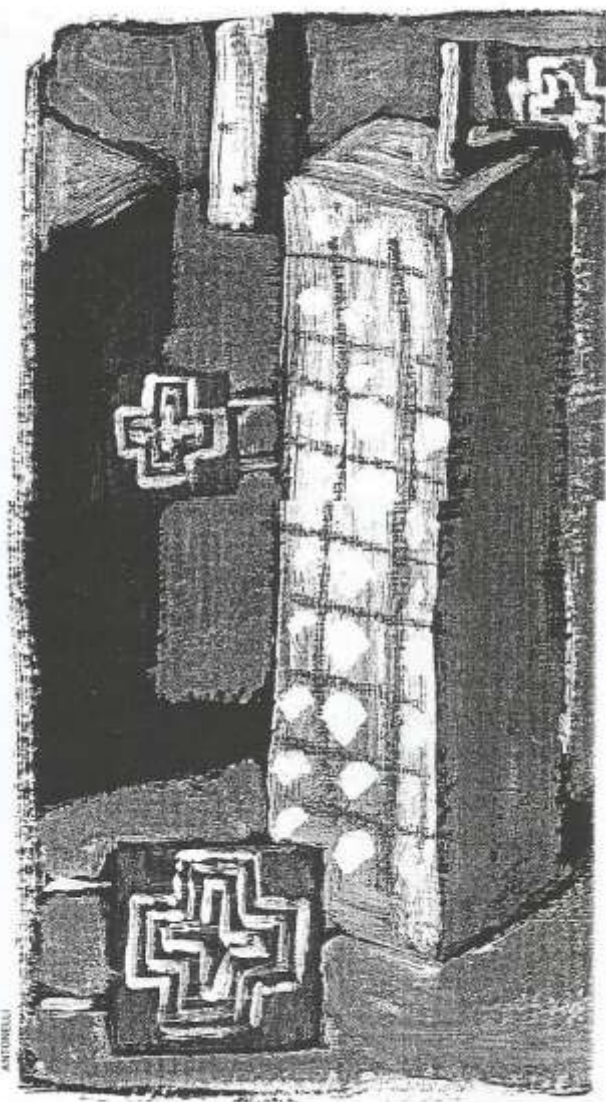


« Les groupements sont des machines conçues pour apporter au pharmacien la performance qu'il peut difficilement trouver seul. »

Jacques Zambrowski

Réseaux, enseignes... Les groupements couvent cette idée depuis de nombreuses années. Nés à la fin des années 80 pour apporter une réponse économique aux baisses de taux de marques, ils ont d'abord été centrales d'achats, puis plateformes de services. La constitution d'enseignes leur apparaît comme l'aboutissement logique de leur démarche. Pour les observateurs de la pharmacie, il s'agit d'une évolution naturelle. Mais pour rebondir vers les réseaux ou l'enseigne, il y a encore de nombreuses étapes à franchir qui peuvent se révéler périlleuses. Ne réussiront que les mieux préparés. « Il ne suffit pas d'être groupé pour réussir, rappelle Robert Ollive, spécialiste des réseaux, directeur associé de PR3 France. Le succès d'un groupement repose sur une solide culture d'entreprise, sur la définition d'un concept clair et fort et sur la motivation du réseau. »

Prochaine étape annoncée par les experts : la concentration des groupements. Certains d'entre eux ont déjà tenté des rapprochements comme Co-Pharm-Ec et Giphar avec la création de Pharm-Energy2, sans véritable conviction d'aboutir à une fusion. Phar-



Liberté et Pharmexel ne cachent pas leur intention d'une alliance à très court terme et Pharmaréférence annonce également un rapprochement prochain. A suivre... Le jour où deux groupements parviendront à un accord, il y a tout à parier que le mouvement fera boule de neige.

Les fusions entre groupements sont envisagées et souhaitées par la quasi-totalité des industriels interrogés par Fovéa pour *Le Moniteur*. Elles sont également vivement encouragées par les experts. « Les groupements sont des ma-

chines conçues pour apporter au pharmacien la performance qu'il peut difficilement trouver seul, rappelle Jean-Jacques Zambrowski, professeur associé à l'université de Paris-V, consultant en stratégie et économie de la santé. Mais face à des structures de plus en plus puissantes, le pharmacien ne peut avoir une dimension que dans une échelle industrielle. »

« Aujourd'hui, ce sont la taille des structures et les prix qui font vivre le commerce, or les pharmacies n'ont pas une taille suffisante et leurs prix ne sont



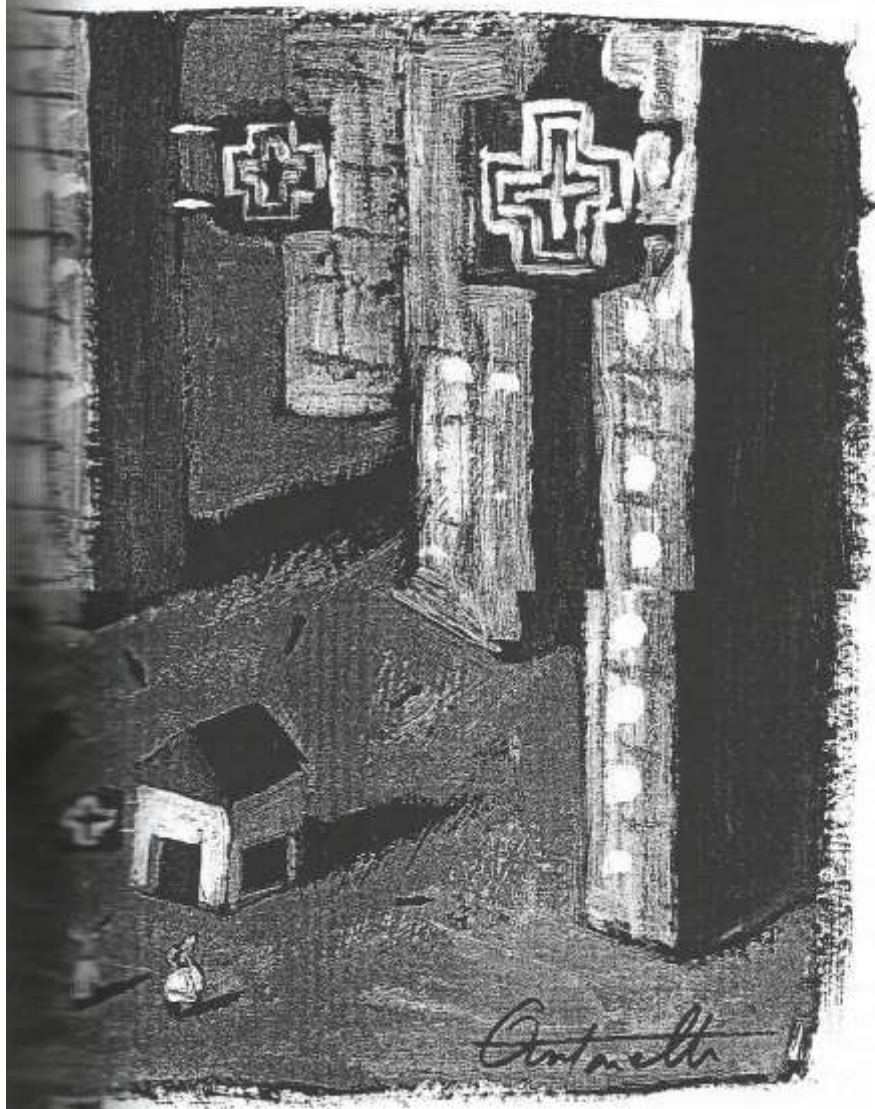
« Votre profession est au pied du mur. »

Claude Le Pen

pas perçus par les consommateurs », analyse parallèlement Georges Ferronnière, conseil en marketing et stratégie des réseaux chez Di-Mart. Selon lui, si le mouvement de concentration n'a pas encore eu lieu pour l'officine, c'est en grande partie à cause de la réglementation pharmaceutique. Mais la situation devrait évoluer très prochainement. « Dans un contexte où les marchés ont une tendance naturelle à se concentrer et où les protections réglementaires ne peuvent indéfiniment résister à une implacable logique économique, les groupements de pharmaciens doivent se préparer à la déréglementation », ajoute-t-il.

« Votre profession est au pied du mur et ne pourra se soustraire plus longtemps à la recherche d'économies d'échelle », avertit encore le P^r Claude Le Pen. Cet économiste de la santé souligne que la construction du marché unique européen ira de façon irréversible dans le sens d'une réduction des coûts de distribution du médicament. « Beaucoup de gens pensent que ce service pourrait être assuré aussi bien et moins cher par des systèmes de grandes pharmacies, de grandes surfaces, de VPC, de portage à domicile, de mail order, de commerce électronique... »

Olivier Gast, avocat à la cour de Paris, spécialiste européen des réseaux de franchises, milite depuis longtemps pour les réseaux, les économies d'échelle, la mise en place de concepts qui permettent de rester concurrentiel, et la franchise qui donne aux petits qui sont en train d'imploser les moyens des gros. Seul problème : les franchises sont interdites en pharmacie et le code de déontologie est on ne peut plus clair à propos de l'uti-



Prospective

lisation de l'enseigne : « Les pharmaciens ne doivent pas aliéner leur indépendance professionnelle et leur propre identité à l'occasion de l'utilisation d'enseignes ou marques collectives. » Olivier Gast ne mâche pas ses mots pour dire ce qu'il pense de l'Ordre qui a édité cette règle : « L'ordre des pharmaciens s'est rendu coupable de trahison car, en s'opposant à la création d'enseignes de pharmacie, il favorise les grands laboratoires qui n'ont pas intérêt à ce que la distribution s'organise de manière trop efficace. » La position ordinaire a néanmoins permis aux groupements de ne pas se calquer sur les modèles existants et d'imaginer des solutions mieux adaptées au caractère particulier de l'officine et des officinaux.

UNE TROISIÈME VOIE : LA « COOPÉ-FRANCHISE »

Pour Jean-Jacques Zambrowski, qui conseille plusieurs groupements, pour ne pas rater leur virage ces derniers doivent procéder par étapes. Le premier objectif est de se fédérer au sein de « groupements associés ». Dans un premier temps, « les petits groupements rejoindront, par nécessité, des groupements plus importants – ceux dépassant les 1000 adhérents – qui ont accès de par leur nombre à des moyens techniques ou humains plus importants, tels qu'une plateforme de distribution ou un système d'échanges de données sur un réseau informatique, l'objectif étant de créer un cercle vertueux entre les ressources et les moyens mis à la disposition des adhérents. » Autre objectif pour les groupements : partir à la recherche d'alliances et de synergies avec les grossistes-répartiteurs qui leur apporteraient leur savoir-faire et leur expertise

de logisticien et assureraient la distribution des produits auprès des adhérents. Un partenariat logique aux yeux de Jean-Jacques Zambrowski : « Les répartiteurs n'existent que grâce aux officines, et les groupements n'ont aucun intérêt à s'improviser distributeur national en gros au quotidien, pour des raisons évidentes de coût. »

Centrale de référencement, centrale d'achats, centrale de services, produits à la marque, outils de distribution... « nous avons là tous les éléments constitutifs d'une chaîne, fait remarquer ce consultant. Sans devenir des drugstores à l'américaine, on pourrait imaginer que les pharmaciens indépendants se regroupent au sein d'une société coopérative où serait mis en commun tout ou partie de la propriété du fonds de commerce, chaque coopérateur détenant un petit pourcentage de chaque pharmacie ».

Philippe Antoine, délégué général de l'Union fédérale des coopératives de commerçants, plaide aussi en faveur d'une solution de nature coopérative : « Ce type de structure

concilie l'indépendance du commerçant et la force de l'entreprise, à travers des outils communs mis à la disposition des adhérents pour mieux résister à la concurrence, lutter contre les difficultés financières, aider un jeune à s'installer, développer la compétitivité, etc. »

Olivier Gast maintient que, « dès lors que l'on se trouve dans un système de commerce indépendant organisé et que l'on veut imposer une enseigne commune, on est aspiré par le système de la franchise ». Et de proposer aux pharmaciens la « coopé-franchise », une sorte de franchise allégée où ceux-ci pourraient conserver leur indépendance, garder leur pouvoir tout en se pliant à une logique de réseau. François Abbo, consultant chez Cegos, n'est pas un fervent partisan des chaînes et des enseignes pour les pharmaciens, estimant qu'elles conduisent à une perte d'identité, et que « les pharmaciens, compte tenu de leur capacité d'imagination, de leur niveau de compétence et d'intelligence, sont capables de trouver des solutions plus ori-



Ce type de structure concilie l'indépendance du commerçant et la force de l'entreprise

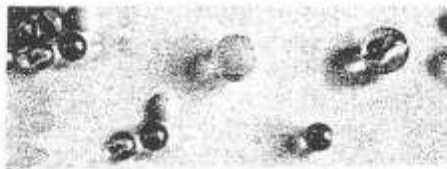
Philippe Antoine

Un, deux, trois groupements...

Georges Ferronnière, conseil en marketing et stratégie des réseaux chez Dia-Mart, constate, d'une manière générale, l'existence de trois types de groupements :

- Des « groupements d'image » qui misent beaucoup sur la notoriété de l'enseigne. Leurs structures sont habituellement légères et sont peu protectrices pour le réseau. De plus, leur concept marketing est faible.
 - Des « groupements d'approvisionnement », qui privilégient l'amélioration des conditions d'achat et de logistique de distribution. Ils sont généralement bien structurés, avec un centre national et des antennes régionales fortes. Compte tenu de cette orientation, la mobilisation des adhérents sur des domaines autres que les achats est difficile à obtenir.
 - Des « groupements d'hommes » où la dynamique humaine et l'implication des adhérents autour d'un projet commun sont fortes.
- « Les groupements de pharmacies doivent évoluer vers un système d'enseigne qui combine de manière équilibrée les points forts et les avantages de ces trois types de groupements », préconise Georges Ferronnière.





→ ginales». Selon lui, la force de la profession réside dans sa proximité avec les malades et son avenir dans sa capacité à prendre place dans les réseaux de soins : « Les pharmaciens doivent se regrouper dans une logique professionnelle pour apporter un meilleur service au malade. Ceci ne pourra se réaliser qu'en conservant des structures légères, éventuellement au travers de groupements de fait, et pas forcément en créant des liens capitalistiques forts entre les officines. »

Pour Jean-Jacques Zambrowski, la notion de propriété ne doit pas constituer un obstacle à cette évolution des groupements. Citant le cas des pharmaciens hospitaliers et mutualistes, il rappelle que « la qualité de l'exercice professionnel n'est pas corrélée à la propriété du fonds de commerce », et appelle de ses vœux une « sage évolution » de la loi pharmaceutique. Pour Claude Le Pen, la propriété de l'officine est un faux problème : « Les groupements sont un bon marchepied pour la création de chaînes. Dès lors que leurs adhérents se plient à une discipline de réseau en matière de gestion et de commerce, le problème de la propriété juridique de l'officine devient secondaire, voire marginal. » ■