

# Valeur immatérielle de mon officine : de quoi s'agit-il ?

**La pharmacie d'officine évolue dans un environnement réglementé, l'ayant conduit à une approche financière particulière des revenus de ses dirigeants.**

Ce schéma cohérent a jusqu'à présent bien fonctionné, mais les modèles économiques globaux changent, et la pharmacie ne fera pas figure d'exception.

 Olivier Deletoille

**D'**une manière générale, la valorisation des affaires repose davantage sur le capital immatériel que sur le capital matériel, autrement dit, les outils de production. La part du matériel ne cesse de s'éroder. Ainsi, l'essentiel de la valeur des produits – ce qui confère un avantage concurrentiel – est très souvent issu du capital du savoir de l'entreprise, de son capital technologique ou encore des retombées de sa R&D. Pourtant, la valeur immatérielle, qui est prépondérante, n'est pas correctement appréhendée dans le champ de la comptabilité traditionnelle. Celle-ci n'évalue pas les facteurs de croissance et de compétitivité des PME qui relèvent beaucoup plus de leur capital immatériel et du partage de connaissances que du capital technique, matériel et financier.

Certes, les pharmacies sont depuis toujours valorisées et, en très grande partie, sur leur capital immatériel, **mais celui-ci est étroitement lié à des éléments protectionnistes** (*numerus clausus*, diplôme, capital, licence). À l'avenir, elles seront toujours valorisées en fonction de leurs actifs immatériels, mais ceux-ci évolueront dans leur consistance en se rapprochant des références des autres secteurs de la vie industrielle et commerciale.

De toutes les valeurs immatérielles, c'est celle des ressources humaines, source de haute valeur ajoutée perçue par le patient, qui est essentielle.

Néanmoins, l'adéquation offre/demande est le choix stratégique préalable qui conditionnera l'essentiel de valeur immatérielle future des officines collectivement ou individuellement.

L'économie française est immatérielle à

**86 %**

(source : Banque Mondiale)



**L'OFFRE EST AINSI  
CONSTITUÉE DE QUATRE  
BLOCS BIEN DIFFÉRENTS :**

**Le bloc produit-prestation/prix :** c'est l'élément de base, avec ce qui est proposé à la vente de façon brute pour un prix cible (exemple : un litre d'essence, une boîte de Doliprane, un ordinateur, un logiciel, un acte juridique, un bilan, un transport...). Le positionnement est choisi en fonction du type d'acheteur recherché (plus ou moins haut de gamme).

**Objectif : l'engagement proposé doit être réalisé**

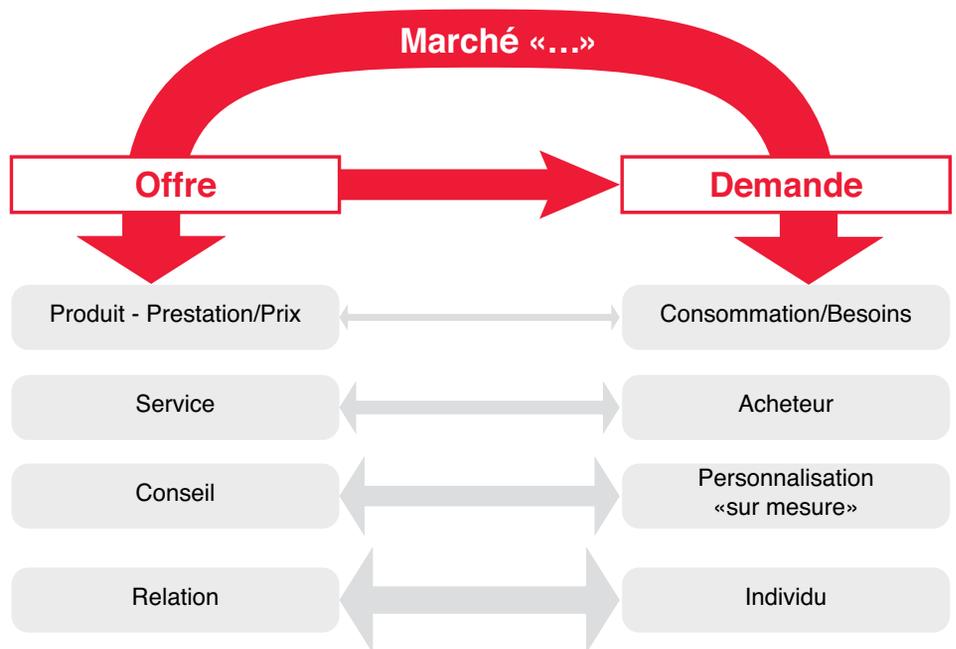
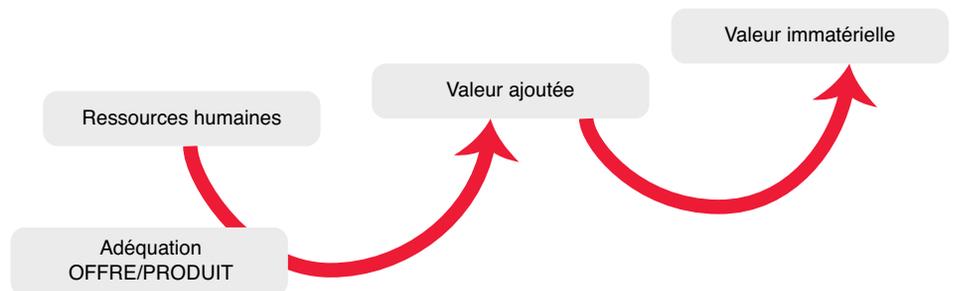
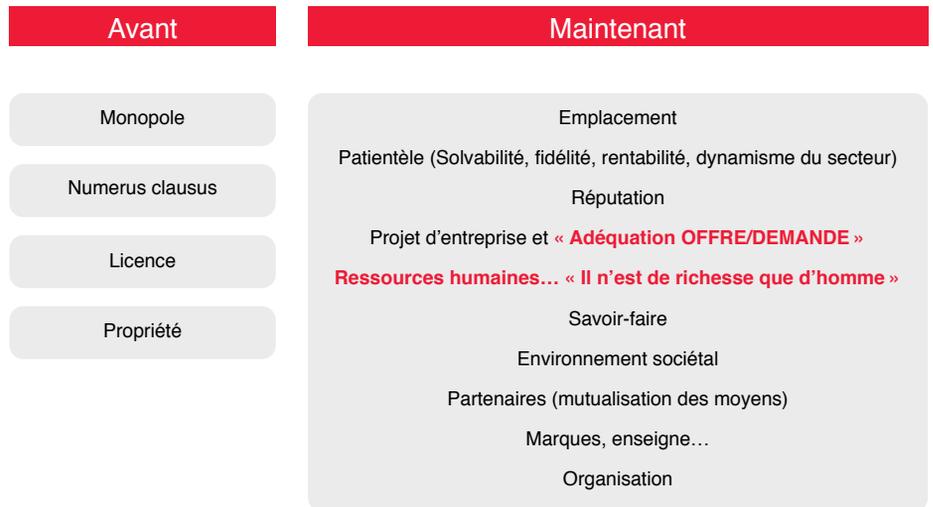
**Le bloc service** est déterminant pour se différencier de la concurrence. Le service est la valeur ajoutée apportée au produit proposant un minimum d'efforts pour le consommateur (exemple : la livraison à domicile, le parking, l'ouverture décalée, la réservation à distance, le balisage, la disponibilité, les délais de livraison ou de réalisation, un site marchand clair...). Le champ des possibles est considérable pour les pharmaciens.

**Objectif : zéro effort pour l'acheteur (lieu-compréhension-livraison, etc.)**

**Le bloc conseil** est l'accompagnement personnalisé du consommateur pour une utilisation optimale du produit.

**Objectif : optimiser l'utilisation du bon produit ou de la prestation aux besoins réels du client/patient**

**La valeur immatérielle des officines**



**« La naissance d'un marché, quel qu'il soit, est toujours le fruit d'une rencontre entre une offre et une demande. C'est toujours l'offre qui stimule la demande. Plus l'offre est forte, plus la demande se développe et donc plus le marché est en croissance. »**

*Stéphane Bigeard*

**Le bloc relation** : il devient une clé majeure du développement (dans la mesure où, bien évidemment, le produit/la prestation de base, le service et le conseil sont bons, sans être forcément innovants), car il permet à l'être qui se cache derrière l'acheteur ou le consommateur d'être reconnu (un besoin vital chez l'être humain).

**Objectif : déconnecter la relation de l'achat du produit et du service associé**

Selon la typologie du client/patient, c'est soit la **relation** qui importe plus que le **conseil**, soit l'inverse.

À l'heure actuelle, deux modèles s'opposeraient pour les pharmacies, celles faisant le choix de la distribution, et uniquement ce choix dans le sens logistique et discount, et celles qui offrent, au-delà d'un **produit** (une boîte de médicaments), de vrais **services**, de vrais **conseils** (nécessitant de la spécialisation médicale) et une véritable **relation** patient. Dans une perspective à moyen et long termes, il est entendu que les fondamentaux du deuxième modèle apparaîtraient solides. En conséquence, la valorisation de ces officines ne peut avoir de « commune mesure » avec le modèle discount, alors même que les performances de rentabilité sembleraient aujourd'hui à peu près équivalentes en valeur. ●



Selon Bercy, chaque année, le poids des investissements dans l'immatériel représente

# 2/3

des investissements totaux.

(source : Adequa)

© Fotolia

## AVANT

Pour la pharmacie d'officine, compte tenu de l'évolution de son environnement, il est éloigné le temps où :

1. **L'écart type de chiffre d'affaires**, de marge et de rentabilité était faible entre les pharmacies et les stratégies économiques et financières quasiment toutes identiques ;
2. **La gestion de carrière individuelle** et solitaire dans une officine ou dans des officines successives était la norme ;
3. **Les acquisitions** se finançaient sur 12 ans au minimum, parce que la visibilité/lisibilité économique du secteur semblait bonne ;
4. **Les revenus annuels du titulaire** étaient faibles (compte tenu de la nécessité de rembourser les emprunts attachés au rachat de la licence), mais les revenus différés forts (la revente de l'officine, perçue comme un jackpot, qui n'en était d'ailleurs pas un, s'agissant en réalité de la simple rétribution différée d'un travail passé et des prises de risque du dirigeant) ;
5. **Les schémas juridiques et fiscaux** de la TPE prédominaient.

## AUJOURD'HUI

Les fondamentaux du métier mutent structurellement et, en conséquence, l'approche de la valeur aussi.

La valorisation des éléments immatériels passe donc désormais :

1. **Au plan stratégique et opérationnel**, par une adéquation pertinente et rationnelle entre offre et demande, évoquée ci-dessus (distribuer et/ou soigner ?) ;
2. **Au plan opérationnel**, par l'optimisation des ressources humaines.

## EN DÉFINITIVE

De multiples stratégies peuvent être déployées. Mais le jeu d'équilibrisme entre distribution et soin est la question fondamentale à laquelle il faut répondre, collectivement (la profession) ou individuellement (les grandes manœuvres se déroulent sous nos yeux). Il faut choisir :

- **Distribution** = faible valeur ajoutée, convoitise des distributeurs, baisse des prix, déréglementation dans toutes ses dimensions ;
- **Soin** = valeur ajoutée, valorisation du diplôme et du savoir-faire (en le faisant savoir), utilité reconnue, éloignement de la concurrence des logisticiens, meilleure rémunération.

Au-delà, sur le plan opérationnel, quelques recommandations :

- **Prendre conscience de l'évolution** de la consistance de la valeur immatérielle des officines ;
- **Travailler dans l'anticipation...** comme si le monopole tombait ;
- **Investir** dans les ressources humaines ;
- **S'impliquer en tant que manager** dans son entreprise (tester la pyramide inversée) ;
- **Travailler sa notoriété** ;
- **Améliorer son organisation** ;
- **Travailler en réseau.**