

## VERS UNE ADHÉSION PLUS STRATÉGIQUE

Exit la course aux recrutements tous azimuts ! Les groupements misent désormais sur des profils ciblés et recherchent des pharmacies capables de s'intégrer pleinement dans un projet collectif. Le but ? Renforcer la cohésion du réseau pour créer de la valeur.

En plein mouvement de massification, les groupements affinent leur positionnement pour attirer des adhérents. Objectif : séduire un profil de pharmacien bien défini, en adéquation avec l'ADN de leur projet. « La plupart des groupements ne sont plus dans la course au nombre. La démarche est plus qualitative. Ils vont aller chercher le pharmacien idéal, en phase avec leurs valeurs », confirme Alain Berthaud, président d'Activ' Pharma Conseils.

### PHARMACIENS ENTREPRENEURS

Médiprix, par exemple, cible des pharmaciens entrepreneurs, avec un chiffre d'affaires (CA) de plus de 2,5 millions d'euros (le CA moyen des 250 pharmacies du réseau étant de 4,3 millions d'euros). « Nous n'avons jamais été dans une logique de course au nombre. Intégrer notre groupement implique de s'engager pleinement : les adhérents doivent adopter l'enseigne, les outils, notamment le logiciel, ce qui suppose parfois de revoir en profondeur leur organisation », détaille Jérôme Escojido, directeur général et cofondateur de Médiprix. À travers ses offres d'enseigne, Leadersanté en fait de même, et s'intéresse à des profils porteurs d'une vision dynamique de leur métier. « Ce sont des jeunes dans l'esprit, ouverts au changement et capables de se remettre en question », précise Alexis Berreby, son cofondateur. Le groupement recense actuellement 1100 adhérents, dont 500 à l'enseigne. De son côté, Giphar, qui totalise environ 1250 pharmacies, cherche à regrouper celles allant jusqu'à 6 millions d'euros de CA : « Nous pouvons étudier de potentielles adhésions de pharmacies dont le CA est inférieur à 1 million d'euros à condition qu'il y ait un projet à court terme de développement de l'activité (travaux/transfert/regroupement, etc.) », déclare Pierre des Champs de Verneix, le directeur commercial en charge du réseau.

### REFUSER DES CANDIDATURES

La coopérative s'autorise même à refuser certaines demandes, le plus souvent pour des raisons financières. « Les pharmaciens élus des différentes régions sont informés en amont pour potentiellement nous alerter sur une demande d'adhésion qui ne correspondrait pas aux valeurs éthiques de la coopérative », confie le directeur commercial.



Même démarche pour Giropharm, qui attache une grande importance à la dynamique collective. « À partir du moment où l'on devient adhérent, il y a des droits mais aussi des devoirs. Nous offrons beaucoup, mais nous attendons en retour un engagement sincère », rappelle Gilles Unglik, le directeur général opérationnel. Médiprix, de son côté, limite volontairement le nombre de nouvelles adhésions. « Depuis notre création en 2016, nous avons toujours suivi une stratégie de croissance maîtrisée, avec un objectif volontairement limité à 30 nouvelles adhésions par an », révèle Jérôme Escojido. Il insiste sur la nécessité d'observer le taux de sorties des groupements. « Un grand nombre d'entrées peut parfois masquer un taux de départs élevé », pointe-t-il. Par ailleurs, le nombre d'adhérents ne reflète pas toujours la cohésion ni la solidité du réseau. « Il est important de distinguer les pharmacies réellement intégrées à la logique du groupement de celles qui gravitent en périphérie, sans réel engagement », indique Alexis Berreby.

### DES MODÈLES HYBRIDES

De nombreux groupements adoptent toutefois des modèles hybrides, combinant concepts d'enseigne et solutions plus souples, adaptées aux pharmaciens indépendants. C'est le cas de Leadersanté, qui propose trois concepts d'enseigne et un autre sans enseigne et sans engagement. « Il est essentiel d'intégrer aussi ces profils de pharmaciens indépendants, en leur proposant une

offre adaptée. Cela peut parfois les amener progressivement vers l'enseigne », déclare Alexis Berreby. De même, Hygie31 développe son offre d'enseigne à travers le réseau Pharmacie Lafayette, tout en renforçant son maillage territorial via le rachat de groupements régionaux indépendants tels que Pharmacorp, Pharmacyal, Magdaléon, Quartz et RPM. « Nous sommes dans une logique de développement intensif, avec pour ambition de recruter un maximum de pharmaciens », précise Laurent Filoche, porte-parole des groupements régionaux fédérés par Hygie31 et président de l'Union des groupements de pharmaciens d'officine (UDGPO). L'objectif d'Hygie31 est d'atteindre 10 % de parts de marché d'ici fin 2025, en intégrant les officines du réseau Lafayette.

### UN RÉSEAU FÉDÉRÉ

S'il est important de s'approcher d'une taille « critique », les experts insistent sur la nécessité de bâtir un réseau fédéré. « Tout l'enjeu est de trouver le bon équilibre entre quantité et qualité. Faire du chiffre pour faire du chiffre n'a pas de sens. Ce qui est important, c'est de construire une vraie famille coopérative », estime Gilles Unglik. Depuis le rachat d'Apothéra en septembre 2024, Giropharm revendique 1800 adhérents, dont 600 coopérateurs. « Notre ambition est d'atteindre 1000 coopérateurs d'ici quatre à cinq ans », confie le directeur général opérationnel. Pour cela, la coopérative a notamment mis en place des relais régi-

naux, chargés d'expliquer la vision et les valeurs du groupement. « Faire grossir le nombre d'adhérents est nécessaire pour pérenniser un groupement, mais cela doit s'accompagner d'un certain niveau de sélectivité pour garantir un réseau fédéré et une véritable solidarité entre les membres », souligne Alexis Berreby (Leadersanté). Un constat partagé par Pierre des Champs de Verneix (Giphar) : « Plus encore que la taille critique, c'est le niveau de fédération qui est important. »

### FAIRE POIDS DANS LES NÉGOCIATIONS

Un réseau fédéré est également plus efficace dans les négociations commerciales. En s'accordant collectivement pour privilégier un ou deux fournisseurs sur un marché donné, ces pharmacies peuvent orienter les choix de référencement de manière cohérente, contrairement à un réseau non fédéré où chaque officine agit indépendamment. « Les laboratoires enregistrent ainsi une plus forte croissance au sein des pharmacies du réseau, ce qui nous donne un poids réel dans les négociations », analyse Jérôme Escojido (Médiprix). Chez Pharmacie Lafayette, la politique tarifaire est d'ailleurs au cœur de la stratégie. « Nous sommes reconnus pour notre politique de prix bas. Pour maintenir cette compétitivité, le groupement veille à proposer à ses adhérents des conditions d'achat avantageuses, leur permettant de restituer ces prix attractifs en officine, tout en assurant leur rentabilité », relate Stéphane Solinski, directeur général de Pharmacie Lafayette. Aujourd'hui, le groupement

compte 330 pharmacies et recrute une quarantaine de nouveaux adhérents par an.

### CRÉER DE LA VALEUR

Au-delà des négociations commerciales, atteindre une taille critique d'adhérents fédérés permet de créer de la valeur au sein du réseau. Cela donne par exemple la possibilité de mutualiser les investissements sur les outils, puisque l'adoption généralisée par les adhérents en réduit le coût global. Elle permet aussi de structurer des infrastructures logistiques à grande échelle. À l'instar de Giphar, qui dispose de quatre plateformes en France, capables de livrer l'ensemble des officines de son réseau en moins de 24 heures. « Ce système performant permet aux officines de gagner minimum deux heures par jour sur la réception et le traitement des commandes, tout en apportant de la rentabilité économique », se félicite Pierre des Champs de Verneix.

### L'IMAGE DE MARQUE

Certaines enseignes misent enfin sur la force de leur image de marque pour renforcer l'attractivité de leur réseau. « L'enseigne Lafayette bénéficie d'une forte notoriété en

## LE MARCHÉ SE CONSOLIDE

Alors que le paysage officinal reste très fragmenté, un mouvement de concentration des groupements est en marche depuis quelques années. « Il y a encore trop de groupements. Mais le secteur est en pleine consolidation et de nombreux petits groupements nous sollicitent pour rejoindre Hygie31 », observe Laurent Filoche (président de l'UDGPO). Hygie31 a d'ailleurs annoncé le rapprochement de deux nouveaux groupements régionaux en juillet dernier. Même constat du côté de Leadersanté : « Nous sommes dans une dynamique d'ouverture vis-à-vis des petits groupements, à condition que leurs fondateurs partagent les mêmes valeurs », souligne son cofondateur, Alexis Berreby, qui prévoit, à terme, un resserrement du marché autour d'une quinzaine de groupements fédérant chacun entre 1 000 et 1 500 pharmacies. Cette transformation s'explique par la concentration des laboratoires, qui renforce les exigences sur les négociations, l'érosion des marges sur les médicaments remboursés, mais aussi par les attentes croissantes des pharmaciens concernant les services, l'accompagnement métier et le soutien réglementaire.

France. La présence du logo en vitrine génère un appel de flux, ce qui explique la croissance des adhérents une fois intégrés au réseau », détaille Stéphane Solinski. Cette logique d'engagement collectif prend tout son sens à travers les retours d'expérience des groupements, qui en soulignent les bénéfices concrets. « Chez Giropharm, les adhérents sont aussi nos actionnaires. Plus un pharmacien est impliqué dans sa coopérative, plus il en récoltera les fruits », conclut Gilles Unglik.

AUDREY FRÉEL

Source : **M PHARMACIEN BUSINESS** n° 261

#FESTI  
COM  
SANTÉ

Saison 34

Observer & Transmettre le meilleur de la communication santé et médicale

#FESTICOMSANTÉ 2025, CAP SUR DEAUVILLE !



Nouveauté 2025

Deauville - 27 & 28 novembre 2025

Les inscriptions individuelles et les inscriptions de projets sont ouvertes.

FestivalCommunicationSante.fr

#FestiComSanté X @FestiComSante

@NoelDominique / @EricPhelippeau