



## La Pharmacie Brugse Poort à Gand

### « Mieux vaut être ensemble que concurrents »

Par une chaude journée de juin, nous rencontrons les quatre pharmaciens qui unissent leurs forces au sein de la toute nouvelle Pharmacie Brugse Poort à Gand. L'enthousiasme d'Isabelle Legiest, Els Depourcq, Pascal et Valérie De Scheerder est contagieux, et leur ambition de mener leur projet commun à la réussite est grande. C'est l'an dernier au mois de mai que l'idée d'avoir une seule et grande pharmacie dans le quartier a germé. Un mois plus tard, une pharmacie du quartier était à remettre. Coïncidence ? Ils ne pensent pas...

#### Comment vous est venue l'idée de fusionner ?

**Isabelle :** Nous assistions tous ensemble à une soirée d'information. Nous parlions du quartier et nous étions d'accord sur le fait qu'une seule grande pharmacie serait préférable à toutes ces pharmacies distinctes. Un mois plus tard, j'ai appris que cette pharmacie-ci était à remettre, j'ai téléphoné à mes collègues et nous avons été vite convaincus !

**Valérie :** À vrai dire, nous avons d'abord rigolé à propos de l'église du quartier qui était à vendre...

**Pascal :** ... l'endroit nous semblait idéal pour une grande pharmacie de quartier ! *(rires)*

#### Pourquoi trouviez-vous qu'il était plus intéressant d'avoir une seule grande pharmacie dans le quartier ?

**Isabelle :** Chacun dans sa propre pharmacie, nous étions isolés... Ensemble, nous sommes plus forts.

**Els :** Cela semble également logique dans le quartier. Les patients nous connaissent tous. Certains de « mes » patients allaient aussi parfois chez Pascal ou Isabelle, et inversement, il arrivait que leurs patients viennent chez moi. Le nombre de pharmacies dans le quartier pour le nombre d'habitants était trop élevé.

**Isabelle :** Il y avait une pharmacie tous les 300 mètres. Notre nouvelle pharmacie occupe une position centrale.

**Els :** Au lieu d'être concurrents, nous

voulons plutôt collaborer car nous y trouvons tous notre avantage.

**Valérie :** Auparavant, nous osions à peine fermer la pharmacie un jour, par exemple ; en travaillant ensemble, nous n'avons plus besoin de fermer.

**Isabelle :** Les soins pharmaceutiques se déroulent mieux, eux aussi. Lorsque l'on est seul et que l'on doit expliquer à un patient comment fonctionne un inhalateur, c'est vite la file. Tandis qu'à quatre dans l'officine, on peut facilement prendre un patient à part et lui donner calmement des explications. C'est d'ailleurs le point sur lequel Maggie De Block insiste de plus en plus, non ?

#### Quel objectif aviez-vous en fusionnant ?

**Els :** Pouvoir proposer des soins pharmaceutiques. La collaboration est selon moi une manière de garantir l'avenir. C'est juste dommage que le gouvernement ne nous rémunère pas pour cela. Il n'existe également aucun circuit officiel permettant de se défaire facilement de ce que l'on a en double ou, dans notre cas, en quadruple exemplaire : nous restons avec l'ameublement sur les bras, les locaux sont toujours vides... Sur le plan financier, il y a beaucoup de choses à regarder et à chercher soi-même.

**Valérie :** Le courant devait passer entre nous, et pour cela nous avons de la chance. Si l'on se met bien d'accord, on y arrive. Par exemple, nous avons chacun notre propre façon de faire avec les patients sous méthadone. Il est préférable de convenir d'une méthode de travail unique.

**Pascal :** Je trouve également l'aspect sécurité important. Se trouver seul dans l'officine s'avère quelque peu dangereux. En mon absence, ma fille se retrouvait seule dans la pharmacie... Avec une équipe, on est plus fort, sur tous les plans.

#### Comment réagissent vos patients ?

**À l'unanimité :** Très bien.

**Valérie :** Beaucoup de gens apprécient nos nouvelles heures d'ouverture. Nous sommes ouverts le samedi après-midi, pendant le temps de midi, et aussi plus tard...

**Isabelle :** Ce n'est pas possible lorsque l'on est seul ou à deux.

**Pascal :** Les gens s'habituent peu à peu. La première fois qu'ils viennent dans la nouvelle officine, ils veulent absolument être aidés par leur pharmacien habituel, la deuxième fois, ils font un signe de tête aux collègues et la troisième fois, peut-être préfèrent-ils déjà un autre collègue.

**Els :** Les patients sont aidés aussi bien par tout le monde.

**Isabelle :** Nous nous comportons de la même manière avec les patients, ils ont l'assurance d'être aussi bien accueillis par chacun d'entre nous.

**Valérie :** Un autre avantage, c'est que le stock est plus important et que les patients ne doivent donc plus attendre l'arrivée d'une commande. Lorsqu'un seul patient prend un médicament particulier, on ne constitue pas rapidement un stock.



Phn Els Depourcq



Phn Isabelle Legiest



Phn Pascal De Scheerder



Phn Valérie De Scheerder

### Y a-t-il des choses qui sont ou se déroulent moins bien ?

**Isabelle :** Euh, non, pas vraiment...

**Pascal :** Un problème purement pratique peut-être, en termes d'infrastructure : il n'y a aucun espace pour dormir durant les gardes !

**Isabelle :** Ah oui, ça a été toute une aventure que nous ne sommes pas prêts d'oublier... Nous avons campé ici, chacun à notre tour et nous avons bien ri.

**Els :** Les écueils sont vraiment des détails pratiques. Par exemple les factures qui continuent à être envoyées à l'ancienne adresse, avec un mauvais numéro de TVA...

**Isabelle :** Nous devons bien tout expliquer aux firmes. Elles ne sont pas encore habituées à ce genre de fusion.

### Et vous, vous êtes-vous rapidement habitués à la nouvelle situation ?

**À l'unanimité :** Oui, tout à fait.

**Isabelle :** Je trouve que c'est un chouette défi et je suis heureuse que le quartier l'apprécie également, à l'exception de certains qui ne comprennent pas bien pourquoi nous avons fusionné alors que tout allait bien dans nos pharmacies respectives.

**Valérie :** Lorsque l'on donne l'exemple des cabinets médicaux ou centres de santé de quartier qui unissent également leurs forces pour les patients, ils comprennent rapidement.

**Isabelle :** Bon nombre de professions libérales se sont réunies en associations. Les pharmaciens étaient pour ainsi dire les seuls à continuer à travailler de manière isolée.

**Els :** C'est une étape logique, mais il y a bien *quelque chose* à surmonter.

**Valérie :** Certainement, y compris sur le plan émotionnel. Pour moi, c'est peut-être moins le cas, car cela ne faisait pas longtemps que j'étais dans la pharmacie.

**Pascal :** Mais j'avais déjà passé 33 ans dans ma propre officine.

**Isabelle :** On avait tous construit quelque chose. Je me souviens que la dernière semaine dans ma « propre » officine m'a paru un peu étrange. Mais il faut regarder les choses d'un œil professionnel.

**Els :** Il faut oser franchir cette étape et ne pas avoir peur.

**Pascal :** Auparavant, les pharmaciens disaient : « *nous sommes coincés entre nos quatre murs, nous ne pouvons jamais partir.* » Nous avons à présent un peu plus de liberté ainsi qu'un jour de congé par semaine où l'on sait que les collègues continuent à faire tourner la boutique. Les gens ne trouvent pas porte close et reçoivent une réponse quand ils téléphonent, ils sont rassurés.

**Valérie :** D'autres pharmaciens réagissent aussi positivement. Maintenant, mieux vaut sauter dans le premier wagon que manquer le train. Je me suis déjà sentie plus forte quand j'ai

appris, lors de la soirée d'information sur le cadre pluriannuel, ce que l'on attendrait des pharmaciens dans le futur.

**Isabelle :** La fusion s'est déroulée par phases et c'est tant mieux, car c'était malgré tout une énorme organisation. Ce n'est qu'alors que l'on prend conscience du nombre de boîtes en stock, on découvre de nouvelles choses, on a plus de clients... C'est instructif, on se complète et on apprend les uns des autres.

### Apparemment, la fusion vous a apporté de très nombreux avantages.

**Isabelle :** Je pense que c'est l'avenir. On attend toujours plus des pharmaciens et on est seul pour l'affronter. Ici, nous sommes avec nos collègues et nous pouvons nous concerter. Lire une ordonnance ou consulter un site web peuvent se faire plus facilement.

**Els :** Nous ne devons pas tous assister aux mêmes formations. Nous pouvons nous les répartir, à l'instar des services de garde.

**Valérie :** En plus, avec un jour de congé par semaine, la vie privée est plus équilibrée.

**Els :** Et d'un point de vue financier, cela a aussi des avantages : un seul grand stock, des frais partagés, un seul programme informatique...

**Isabelle :** Attention, nous voulons grandir en tant que pharmacie, mais nous ne voulons pas devenir un Medi-Market. Nous voulons vraiment nous concentrer sur les

soins pharmaceutiques, donner des explications à nos patients, être une pharmacie de famille, pour utiliser la nouvelle dénomination, et non une implantation commerciale.

Nous regardons dans la même direction. C'est d'ailleurs l'une des premières questions que nous nous sommes posées à chacun : « Pour toi, quelle est la pharmacie du futur ? ». Il y a suffisamment d'opportunités pour donner des explications et prodiguer des soins aux personnes et à leur santé.

**Conseilleriez-vous donc, sans hésiter, à vos collègues de collaborer ?**

**À l'unanimité :** Certainement !

**Isabelle :** À condition de bien se mettre d'accord et d'être heureux de travailler ensemble au sein de l'officine.

**Valérie :** Et sur le plan géographique, la fusion doit également être logique.

**Els :** Il faut toutefois avoir conscience qu'il y a beaucoup de choses à chercher par soi-même. Le gouvernement n'offre aucun soutien financier, il n'y a pas de fil conducteur, les services des associations professionnelles ne sont pas encore au courant de tout, le logiciel n'est pas adapté aux fusions, ce qui est très important pour nous puisque nous sommes trois titulaires, etc. Heureusement, nous avons été aidés par l'AFS (voir p. 24 et 25). À Anvers, elle a déjà réalisé plusieurs fusions. Nous avons pu nous adresser à eux pour les premières étapes et l'organisation pratique.

**Isabelle :** Il faut voir plus loin que sa propre officine, y compris pour plus tard et pour les jeunes collègues. Les jeunes peuvent plus facilement s'intégrer dans une pharmacie fusionnée qu'assumer seuls le risque de reprendre leur propre pharmacie.

**Pascal :** On s'engage pour plusieurs années. Donc si on compte prendre sa pension dans les cinq ans, on ne se lance plus dans une fusion. En toute honnêteté : si je n'avais pas eu ma fille, j'aurais peut-être été moins tenté de me lancer. Mais il faut regarder vers l'avenir !

## La Pharmacie Pharmabrussels à Flagey (Bruxelles)

### « Et si on fusionnait ? »

Il y a une dizaine d'années, alors qu'elle est propriétaire d'une pharmacie toute proche de la place Flagey à Ixelles, Dominique Dupont est invitée au restaurant par un confrère dont la pharmacie se situe à un jet de pierre de la sienne. « J'ai cru qu'il voulait remettre son officine. » Mais Patrick

*« Nos pharmacies respectives tournaient bien. Il n'y avait donc pas de nécessité de s'associer. C'est vraiment une fusion pour convenance personnelle, qui nous permet notamment de profiter, chacun à notre tour, de week-ends prolongés. Nos pharmacies étaient quasi voisines puisqu'elles étaient distantes de moins de cent mètres. Quand il m'a invitée au resto pour me proposer de fusionner, nous nous connaissions, sans plus. Nous n'étions pas amis, mais nous nous entendions bien. Quand j'avais repris la pharmacie Sainte-Croix, rue Lesbroussart, en 1993, j'avais fait le tour du quartier pour me présenter et faire connaissance. La plupart m'avaient à peine dit bonjour ; lui m'avait invitée sur le champ à aller boire un café. »*

Au restaurant, Dominique Dupont n'accepte pas directement la proposition, mais l'idée fait peu à peu son chemin. « Je ne vais pas dire que j'y pensais tous les jours, mais cela me revenait souvent en tête. Et un beau jour, je l'ai invité à mon tour pour lui annoncer que j'étais d'accord. Je pensais que deux ans s'étaient écoulés depuis sa proposition ; en réalité, c'était cinq... »

#### Un projet de (très) longue haleine

Entre la décision de s'associer et l'ouverture effective de la pharmacie fusionnée, deux années supplémentaires se sont écoulées. Si Dominique Dupont devait donner un premier conseil aux confrères qui voudraient se lancer dans un projet de fusion, ce serait sans doute de ne pas sous-estimer l'ampleur du chantier. « Une fusion, c'est un projet énorme. Imaginez : il faut tout mettre ensemble ! Quand vous avez vos habitudes et que

vous travaillez d'une certaine manière depuis vingt ans, ce n'est pas évident. Personnellement, j'ai arrêté toutes mes activités extra-professionnelles pendant six mois pour me consacrer pleinement au projet. Avant la fusion, nous avons aussi bloqué un demi-jour de réunion par semaine pour pouvoir se parler. »

#### Tant avant qu'après la fusion, les démarches administratives qui y sont liées sont chronophages. A quel point ?

« Dans notre cas, environ six mois de travail intensif avant la fusion et au moins la même chose après. Certaines démarches sont compliquées et on n'est pas du tout aidé par les autorités. Quand j'ai pris contact avec l'afmps, par exemple, j'ai reçu toutes les infos d'un coup, oralement, dans un charabia difficilement compréhensible. Il n'existe même pas de liste récapitulant toutes les démarches à accomplir, si bien que j'en ai oublié une en cours de route, ce qui m'a valu un recommandé très sec. Ceci dit, le plus pénible fut encore d'obtenir de Belgacom le transfert du numéro de téléphone de mon officine vers la nouvelle pharmacie fusionnée... »

« Pour tous les aspects concrets et pratiques de la fusion, vous ne devez compter que sur vous-même. En revanche, nous avons trouvé de l'aide pour rédiger notre contrat d'association. Via l'un de nos comptables, nous sommes arrivés chez un premier avocat, qui ne m'a pas plu... Le deuxième nous a dit que le projet était trop complexe pour lui et nous a renvoyé vers un troisième... qui s'est avéré être la bonne personne. C'est quelqu'un de très réactif notamment, qui n'a jamais rechigné à passer toute



Decaigny ne souhaite pas arrêter. Il lui propose de s'associer. Cinq ans plus tard, Dominique Dupont accepte de se lancer dans l'aventure. La nouvelle pharmacie fusionnée a ouvert ses portes il y a un peu plus de trois ans. Aujourd'hui, elle est pleinement opérationnelle.

sa soirée à répondre à mes questions par mail. Si d'autres pharmaciens sont intéressés, je peux leur donner ses coordonnées. »

### Un nouveau départ

« Le premier jour, ce fut la panique totale. La pharmacie de Patrick avait été fermée pendant trois semaines afin de faire, entre autres, les travaux nécessaires pour installer un robot. Quand il m'a invitée à venir voir l'officine deux jours avant la réouverture, ce fut un choc : c'était Beyrouth ! Heureusement, nous avons pu compter sur l'aide de toute l'équipe. Ils sont tous venus durant tout le week-end pour ranger et nettoyer. Des scouts sont également venus nous aider à déménager un tas de brol vers ma pharmacie. »

« Le lundi matin, le robot n'était pas encore complètement rempli. Plein de choses avaient été déplacées à cause des travaux. Plus personne ne savait vraiment où tout était rangé. Il a fallu trouver ses marques, surtout mon équipe et moi-même, qui arrivions dans un tout nouvel environnement. Durant les premières semaines, ce fut vraiment difficile de servir les clients. D'autant plus qu'il nous fallait jongler entre le nouveau système informatique et nos anciens ordis, qui contenaient les données des patients de nos deux officines. Nous avons aussi beaucoup couru jusqu'à ma pharmacie, désormais fermée, mais où étaient encore entreposés des chimiques et d'autres produits. »

« Globalement, on a galéré pendant un an. Durant la deuxième année, il a encore fallu peaufiner un certain nombre de choses. Aujourd'hui, après

trois ans, on peut dire que ça roule bien ! Et ce, grâce notamment à l'entraide qui a été colossale au sein de l'équipe. Nous nous sommes vraiment tous serrés les coudes. Je dois dire que la fusion de nos deux équipes a été géniale, avec un grand "G" ! »

« Dès le départ, c'est un point sur lequel nous avons été très attentifs : nous avons fait des réunions régulières avec nos équipes ; nous leur avons très clairement expliqué les choses ; nous avons veillé à ce qu'il y ait toujours une bonne énergie et une bonne ambiance, à ce que chacun soit impliqué dans le projet et trouve sa place dans la nouvelle équipe. »

### Facteurs de succès

Outre cette formidable implication de tous les membres de l'équipe, quels seraient les autres facteurs de succès du projet ? Pour Dominique Dupont, une série de caractéristiques propres aux deux parties prenantes ont certainement joué un rôle déterminant, tout comme leur état d'esprit et leur volonté farouche de mener le projet à bien.

« Patrick et moi avons plus ou moins le même âge ; ni ses enfants ni les miens n'ont voulu faire la pharmacie ; et nous avons tous deux repris une pharmacie plus ou moins à la même époque. Notre expérience du métier en tant que propriétaires indépendants et notre connaissance de ses avantages et de ses inconvénients sont donc très similaires. Nos pharmacies aussi étaient similaires... Je ne suis d'ailleurs pas sûre qu'une telle association puisse bien fonctionner lorsqu'elle ne se fait pas à parts égales. Mais le plus

important sans doute, c'est que nous sommes très complémentaires. Patrick a un côté visionnaire. Il a toujours de grands projets. Etant très rigoureuse et organisée, je suis beaucoup plus dans le concret, dans la gestion et l'administration. »

### Quel état d'esprit faut-il donc avoir pour se lancer dans un tel projet de fusion ?

« Il faut certainement aimer partager et avoir une très grande ouverture d'esprit. Il faut être diplomate ; savoir faire des concessions – comme dans un couple – et être prêt(e) à bousculer ses habitudes. Je dirais aussi qu'il faut être prêt(e) à mettre un certain nombre de choses entre parenthèses durant un bon bout de temps et à consacrer toute son énergie au projet. Et puis, il faut surtout avoir l'envie et la volonté de réussir ; rester fixé(e) sur le but commun et ne pas s'enquiquiner avec des détails ou des difficultés qui ne manqueront pas de surgir. Il faut voir le positif ! »

### Un regret ?

« Pas le moindre. Cette fusion, c'est une nouvelle énergie, un nouveau départ. Ce projet nous a pour ainsi dire rajeunis de 20 ans ! Et j'apprends de nouvelles choses. Dans ma pharmacie, je n'avais jamais eu l'occasion de prendre des stagiaires. Cette année, j'en ai suivie une... C'est vraiment chouette ! »

Précisons, pour conclure, que Dominique Dupont est tout à fait disposée à partager son expérience avec d'autres pharmaciens qui envisageraient de se lancer dans un projet similaire.