



S'ASSOCIER GRÂCE À SON GROUPEMENT

Le bonheur d'un mariage à trois

UNE DES SOLUTIONS POUR S'INSTALLER, AUJOURD'HUI, EST L'ASSOCIATION. POUR UN JEUNE DIPLÔMÉ ASPIRANT À EXERCER SEUL, LE BON COMPROMIS EST DE FAIRE ALLIANCE AVEC UN CONFRÈRE INVESTISSEUR QUI ENTRERA AU CAPITAL DE LA PHARMACIE. PARMIS LEURS ADHÉRENTS, LES GROUPEMENTS NE MANQUENT PAS DE PRÉTENDANTS. L'AIDE À L'INSTALLATION PASSE SOUVENT PAR UNE « ASSOCIATION À TROIS ».

Par Dominique MIRRAGE ■

D Bon nombre de prétendants à l'installation se heurtent à un même obstacle : le manque d'apport personnel. Pour satisfaire le sacro-saint ratio 80/20 (20 % d'apport de capitaux propres) exigé par les banques, les groupements ont mis en place les fameux « boosters d'apport » qui permettent de doubler l'apport personnel. Mais une réponse financière n'est pas la seule voie privilégiée. En effet, pour aider les primo-accédants à concrétiser et sécuriser leur projet d'installation, ils ont mis en place, en plus, un dispositif d'accompagnement à toutes les étapes : avant, pendant et après. Mieux encore, ils capitalisent sur une stratégie professionnelle devenue courante avec l'essor des SEL (sociétés d'exercice libéral) de pharmacie, en leur présentant un titulaire, adhérent du groupement à l'âme d'investisseur. Outre l'intérêt pour ce dernier de réaliser une croissance externe tout en profitant des effets de levier d'un crédit d'acquisition et l'espoir de réaliser une opération patrimoniale intéressante à long terme, le groupement, en pérennisant l'appartenance de l'officine au réseau ou à l'enseigne ou en engrangeant une adhésion supplémentaire, renforce sa présence territoriale.

« C'est un investissement gagnant pour les trois parties, le jeune installé, l'investisseur et le groupement », présente Stéphane Pham, pharmacien Leader Santé installé dans le 15^{ème} arrondissement de Paris, qui a aidé en 2017 une

pharmacienne à reprendre une officine à Meudon (92) où elle était adjointe. « Ma mise de fonds et le booster d'apport de Leader Santé ont permis de quadrupler l'apport de cette jeune exploitante », précise-t-il.

Le but pour les deux mécènes (l'investisseur et le groupement) est d'investir dans une affaire viable et de mettre le jeune rapidement sur les rails. « Compte tenu des enjeux financiers, les risques doivent être calculés et maîtrisés, explique Alexis Berreby, président de Leader Santé. Les jeunes qui

sollicitent notre aide doivent se soumettre à un *assessment* au cours duquel sont appréciées les compétences professionnelles du candidat ainsi que ses qualités entrepreneuriales et managériales ». Vérifier que le jeune a les compétences et le profil pour devenir un bon chef d'entreprise, « c'est une garantie essentielle car, pour réussir, il ne suffit pas d'avoir un bon bateau, il faut aussi un bon capitaine », ajoute Stéphane Pham qui prend, lui aussi, un risque financier important en se portant caution de sa nouvelle associée auprès de la banque.

Double coaching payant

L'erreur de navigation de la jeune titulaire est un aléa doublement maîtrisé par Stéphane Pham, devenu son mentor, et le groupement. « Je lui transmets mon expérience, mon savoir-faire sur les achats, le management... Elle peut profiter de mes connaissances du réseau en cas de problème... », décrit-il. Ayant adhéré à la culture, à la stratégie et aux valeurs de l'enseigne, la néo-titulaire suit la feuille de route préparée par Leader Santé qui vient donc comme une seconde aide, en appui de celle de son associé. « Le cadre de développement est donné par l'enseigne, nous disposons des mêmes outils, des mêmes recettes pour vendre ou mana-

ger. Par exemple, le groupement nous adresse le même document Power Point sur la préparation d'une réunion d'équipe que l'on peut ensuite personnaliser, détaille Stéphane Pham. Nous

Une stratégie gagnante pour le jeune installé, l'investisseur et le groupement

mettons en place les mêmes campagnes promotionnelles des laboratoires négociées par le groupement, faisons un point ensemble toutes les semaines, échangeons tous les jours par SMS, sans compter que l'enseigne a développé au sein du réseau un esprit de partage et d'entraide. » Autant d'éléments rassurants pour tous les acteurs (l'exploitant, l'investisseur, le groupement, la banque) permettant de maîtriser l'ensemble des risques de l'installation (dirigeant, commercial et financier).

Le service « Meetic » des groupements

Pour trouver un adjoint à installer, les groupements n'ont pas leur pareil. Le jeune qu'ils ont détecté peut être présenté à un investisseur membre du réseau. La méthode a fait ses preuves : plusieurs enseignes (Giphar, Leader Santé, Giropharm...) organisent des « speed meeting » ou ont mis au point un service global d'accompagnement dont l'objectif est de faire se rencontrer adjoints et adhérents, associés investisseurs potentiels. Le jeune s'installe moyennant, bien sûr, son adhésion au groupement ou à l'enseigne.

Dans le programme d'installation Giro Transmission de Giropharm (offre de financement complémentaire, conduite du projet d'installation, formation du jeune, coaching de prise de poste, management...), la solidarité intergénérationnelle tient une place importante. « De nombreux pharmaciens Giropharm sont aujourd'hui désireux d'aider des jeunes à s'installer, constate Emmanuelle Stuber, responsable du pôle juridique et social de Giropharm. Nous les sollicitons selon les projets. Cet investissement est encadré en amont par un pacte d'associés qui va organiser les relations entre le(s) investisseur(s) et le jeune installé. »

Embellir la mariée

Une association, c'est comme un mariage. Le groupement veut embellir la mariée avant de chercher un partenaire investisseur. Dans l'approche « packagée » des offres d'aide à l'installation de Pharmavance, la préparation du futur titulaire à ses nouvelles fonctions de chef d'entreprise est un point d'ancrage important. Car ne devient pas candidat-titulaire à cette enseigne qui veut. Son profil doit correspondre à l'ADN du groupement. Et comme il manque d'expérience, il sera d'autant plus facile

Faire se rencontrer
jeunes pharmaciens
et associés
investisseurs
potentiels

de le former et de lui inculquer les valeurs et l'organisation de l'enseigne. En prérequis, le futur titulaire Pharmavance est un pharmacien volontaire, qui a conscience de l'implication que requiert le statut de chef d'entreprise. Il est obligatoirement formé six mois en amont par des intervenants spécialisés dans l'officine et dispose d'un accompagnement au quotidien, prodigué par sept services d'experts : Développement réseau, Achat, Marketing, Formation et Communication, Informatique, Juridique, Logistique. Dans le même esprit, le groupement HPI (holding de pharmacies indépendantes) Totum développe, depuis 2011, le compagnonnage pharmaceutique. Ce mode d'apprentissage prépare des jeunes professionnels à exercer leur art après acquisition des savoirs de leurs

pairs. Soucieux de la pérennité des qualités et caractéristiques de leur exercice professionnel actuel, les pharmaciens HPI se sont organisés en un réseau de transmission

de leurs connaissances et de leur identité. En permettant l'acquisition des règles et des valeurs du réseau, cette modalité facilite l'intégration de nouveaux arrivants. « Pendant six à neuf mois, le jeune est en compagnonnage dans sept à huit pharmacies différentes du réseau », souligne Jean-Philippe Carré, pharmacien responsable du développement de HPI. À l'issue de ce périple, le jeune, imprégné des valeurs du réseau, est prêt à intégrer l'une des pharmacies du réseau en tant qu'associé et devient *de facto* actionnaire de la société. Les jeunes pharmaciens « HPI compatibles » en voie d'installation reçoivent le soutien de la commission « L'aide à la réussite », une fois le projet validé par la commission « Avenir ». « Pour être aidé, un candidat doit avoir choisi la pharmacie à acheter ou la trouver parmi les pharmacies proposées par HPI, partager nos valeurs professionnelles et

vouloir rejoindre le réseau HPI, déroule Jean-Philippe Carré. Il doit se présenter et exposer son projet professionnel. » S'il est sélectionné, il sera accompagné tout au long du process par un pharmacien du réseau HPI et des experts de la commission « Avenir ». « Lors de son installation, nous lui proposons, dans le cadre du réseau HPI Totum, une aide sur tous les sujets qu'il ne maîtrise pas forcément : achats personnalisés, merchandising, back-office, définition des priorités avec le titulaire, réunion d'équipe, etc. », poursuit-il. Cet accompagnement (formation opérationnelle en situation réelle) est réalisé par des experts et/ou des pharmaciens installés du réseau qui se rendent disponibles pour venir *in situ* (et ce d'autant plus s'il s'agit d'un associé investisseur dans le capital de la pharmacie), selon le programme et le calendrier convenus avec le nouveau titulaire.

Cinq ans de vie commune

Chez Escale Santé, cette fonction support existe également auprès des jeunes qui ne sont pas suffisamment fortunés et armés pour acquérir des affaires importantes. Il s'agit du programme d'installation « Escale Invest », au sein du réseau, très orienté sur un financement participatif assuré par un pharmacien investisseur du réseau et un financement supplétif proposé par Escale Santé en cas d'apport insuffisant. La préoccupation d'Escale Santé est que le jeune devienne rapidement autonome et propriétaire à 100 % de son outil de travail. « Dès le départ, les modalités de sortie sont définies entre le pharmacien investisseur et son gérant : pacte d'associé prévoyant une sortie à trois ans en cas de forte progression de chiffre d'affaires ou plus classiquement à cinq ans », indique Sarah Guatel Daran, cofondatrice du groupement Escale Santé. ■

ESCALE INVEST : 7 ENGAGEMENTS POUR AIDER VOTRE INSTALLATION, AVEC OU SANS APPORT

Escale Invest donne accès à de nombreuses opportunités de reprises d'officines au sein du réseau Escale Santé. Il est accessible à tout pharmacien désireux de s'installer, avec ou sans apport. **Nos engagements :**

- 1- **Permettre** à tout pharmacien désireux de s'installer, mais n'ayant pas ou peu d'apport, de rester son propre patron en restant toujours majoritaire au capital de son officine.
- 2- **Ne pas imposer** de logique d'enseigne.
- 3- **Entreprendre** avec le soutien et l'assistance d'autres professionnels de santé partageant ce même esprit d'entreprise.
- 4- **Mutualiser** et partager les risques.
- 5- **Sécuriser** le projet professionnel.
- 6- **Être fonction support** de l'officine : optimisation des achats, organisation de l'espace de vente, formation.
- 7- **Proposer des contrats d'engagement courts et souples.**

