



Ouverture du capital à l'adjoint, opportunités et perspectives

À l'heure où les titulaires éprouvent des difficultés à trouver preneur pour leur officine, la piste du pharmacien adjoint ou remplaçant en place comme potentiel acquéreur n'est pas à négliger. D'autant que la loi impose, depuis le 1^{er} novembre 2014, d'informer les salariés de tout projet de vente préalablement à la cession.

Pour Joël Lecoeur, expert-comptable associé du cabinet Lecoeur, Leduc et associés, membre du groupement CGP, l'adjoint a de nombreux atouts à faire valoir. « Généralement, il est implanté localement, il y a investi en termes d'immobilier. Connaissant l'officine de l'intérieur, l'adjoint possède une solide appréciation de l'outil et de son potentiel. La reprise par celui-ci permettra peut-être d'éviter un licenciement si la masse salariale est trop importante et optimisera ainsi le prix de cession », expose-t-il.

UN CONTEXTE OPPORTUN

L'avenant n° 11 à la convention pharmaceutique, signée le 20 juillet 2017 entre l'Uncam et l'USPO, va, dans les années à venir, modifier profondément l'exercice officinal en passant d'une activité de négoce à une activité à l'acte.

Les nouvelles missions (bilan de médication, entretiens pharmaceutiques...) ne pourront être réalisées que par des pharmaciens diplômés. Le temps de travail du titulaire n'étant pas extensible, il devra renforcer la qualification de son équipe en recrutant des pharmaciens adjoints en lieu et place de préparateurs.

« Cela aura pour effet d'augmenter la masse salariale de l'officine au détriment de l'excédent brut d'exploitation (EBE), et donc du prix de cession de l'officine », explique Joël Lecoeur.

Le marché de la transaction devra donc également évoluer.

« Dans une très grande majorité des transactions, nous assistons à une cession totale de l'officine,

vente du fonds de commerce pour les pharmaciens exploitant en entreprise individuelle ou vente de la totalité des parts sociales ou actions pour ceux exploitant en société, constate cet expert-comptable. La vente totale est le plus souvent motivée par une réinstallation ou à l'occasion du départ en retraite. D'ailleurs, les conditions fiscales d'exonération de plus-value en cas de départ en retraite ont largement contribué à ce genre de situation. »

Et pour 2018 ? Les modifications fiscales annoncées, avec la fin prochaine des mesures d'exonération fiscale en matière de plus-value (exonération spécial départ à la retraite...) et l'instauration d'une flat tax, vont certainement faire évoluer les pratiques en termes de cession.

« Il y aura, dans les années à venir, de nombreuses cessions progressives, comme c'est le cas dans plusieurs professions libérales médicales et juridiques », pense Joël Lecoeur.

Les dernières études démographiques de l'Ordre démontrent une part croissante du mode d'exercice en association et du développement des sociétés, les cessions deviendront partielles au départ d'un ou plusieurs associés. Donc, plus accessibles aux moyens financiers des adjoints.

Par ailleurs, les aspirations des jeunes diplômés ont évolué. Ils souhaitent partager le temps de travail en privilégiant l'association. Ils partagent le plus souvent le capital compte tenu de leur niveau limité d'apport personnel. Ils souhaitent avoir de la reconnaissance en étant justement payés et privilégient la rémunération à la capitalisation.

Enfin, ils sont prêts à développer les services et sont réceptifs aux nouvelles technologies.

LES ADJOINTS AU CAPITAL DES OFFICINES

Le décret, entré en vigueur le 23 mars 2017, modifie la réglementation des SEL et des SPF-PL de pharmaciens d'officine et apporte des changements aux règles de détention du capital de ces sociétés.

En premier lieu, il autorise une SPF-PL de pharmaciens à détenir la majorité du capital et des droits de vote d'une SEL de pharmaciens si la majorité de son capital et de ses droits de vote est détenue par un ou plusieurs pharmaciens titulaires de l'officine exploitée par la SEL.

En second lieu, il distingue désormais le régime de prises de participation des pharmaciens titulaires de celui des adjoints. Ces derniers peuvent acquérir jusqu'à 10 % des parts dans l'officine dans laquelle ils travaillent, sans perdre leur qualité de salarié.

Sous réserve du plafond fixé par l'article L 5125-17-1 du code de la santé publique (10 % du capital social de la SEL), un pharmacien adjoint d'une officine ne peut détenir des participations directes que dans la société d'exercice libéral de pharmaciens d'officine au sein de laquelle il exerce à titre exclusif et des participations indirectes que dans quatre SEL de pharmaciens d'officine autres que celle au sein de laquelle il exerce à titre exclusif.

La participation indirecte vise celle détenue par l'intermédiaire d'une SPF-PL.

QUELLE POSTURE ADOPTER VIS-À-VIS DE SON ADJOINT ?

En dehors du statu quo (pas d'ouverture du capital), le titulaire de l'officine pourra avoir deux attitudes envers son adjoint : une posture défensive ou une posture offensive. Tout dépendra des motivations de chacun.

La posture défensive

Elle consiste à proposer à l'adjoint de prendre quelques parts de l'officine, dans la limite de 10 %, afin de le fidéliser et d'éviter qu'il soit tenté d'aller voir ailleurs.

L'entrée au capital de l'adjoint peut présenter certains avantages pour le titulaire.

C'est d'abord un moyen de fidéliser son adjoint et de démontrer l'attachement à l'officine dans laquelle il travaille. Cette proposition d'intégra-

tion peut également être perçue par l'adjoint comme une forme de reconnaissance.

► Elle permet d'intéresser l'adjoint aux résultats de l'officine par une distribution de dividendes.

► Elle peut être l'occasion d'offrir à l'adjoint de nouvelles fonctions et de lui confier de nouvelles missions.

Si cette entrée au capital revêt certains avantages, elle n'est pas sans inconvénients.

« *En qualité d'associé, l'adjoint participera aux différentes assemblées générales, et plus particulièrement à celle qui fixe la rémunération de gérance du titulaire et également celle qui statue sur les comptes annuels de l'officine* », prévient Joël Lecoeur. Une obligation de transparence qui pourra perturber certains titulaires.

L'autre inconvénient est l'antagonisme entre le droit du travail et le droit des sociétés, les intérêts d'un salarié et d'un associé étant le plus souvent divergents. Enfin, l'adjoint garde son statut de salarié et relève donc du temps de travail collectif (35 heures). Les dividendes perçus ne pourront pas rémunérer, par exemple, d'heures supplémentaires. Selon Joël Lecoeur, la posture défensive atteint rapidement ses limites : « *Penser cette entrée au capital comme un investissement à moyen ou long terme sera voué à l'échec.* »

Pour preuve, seulement 45 SPF-PL sur les 1 282 constituées à ce jour intègrent des adjoints au capital.

« *L'intégration au capital de l'adjoint, pour qu'elle soit réussie, ne doit pas être une fin en soi mais une étape dans la carrière professionnelle. C'est ce que nous appellerons la posture offensive* », expose-t-il.

La posture offensive

Elle consiste à ouvrir le capital à son adjoint pour en faire, à moyen terme, un véritable titulaire.

Devenir titulaire pourra revêtir de nombreuses formes.

► L'adjoint pourra devenir co-titulaire, avec un objectif de cessions progressives des parts afin de devenir égalitaire au capital.

► L'adjoint pourra devenir seul titulaire de l'officine en reprenant l'intégralité des parts.

► L'adjoint pourra devenir titulaire exploitant de l'officine en reprenant la majorité du capital, l'ancien titulaire devenant simple investisseur minoritaire en se réinstallant dans une autre officine.

► L'adjoint pourra devenir titulaire d'une autre officine réalisant son capital actuel pour le réinvestir dans un autre projet, avec ou sans le soutien financier du titulaire actuel.



Le conseil de Joël Lecoeur aux titulaires

« *L'intégration au capital de l'adjoint doit lui être présentée comme un véritable projet d'entreprise, avec des objectifs clairement définis. Seule cette approche sera gage de réussite de l'intégration.* »

LA PRISE DE PARTICIPATION AU CAPITAL DE L'ADJOINT

Elle pourra se faire de deux façons :

► une cession de parts sociales du titulaire à son profit ;

► une augmentation de capital au sein de la SEL. Joël Lecoeur conseille de privilégier l'augmentation de capital à la cession de parts sociales.

Il lui semble opportun de privilégier, lors de la première intégration de l'adjoint au capital, l'augmentation de capital à la cession de parts sociales à plusieurs titres.

La cession de parts sociales peut être perçue par l'adjoint comme un enrichissement personnel de son patron auquel il a déjà largement contribué par son travail : il a le sentiment de payer son travail, c'est la double peine !

L'augmentation de capital permet à l'adjoint de

s'approprier le projet d'entreprise présenté. Les sommes arrivant dans les caisses de la société résultant de l'augmentation de capital permettront soit d'investir dans l'outil de travail (travaux d'agencement, digitalisation du point de vente...) pour assurer de nouvelles missions, soit de rembourser une partie de la dette (emprunts, compte courant d'associés...) si l'officine ne nécessite pas d'investissement.

DE L'ASSOCIÉ ADJOINT À L'ASSOCIÉ TITULAIRE

L'intégration de l'adjoint à hauteur de 10 % est une première étape à une véritable association (participation supérieure à 10 %) permettant à un titulaire de transmettre progressivement son officine à un adjoint destiné à devenir son associé, puis son successeur. Joël Lecoeur y voit pour le titulaire plus d'avantages que d'inconvénients : « *L'association avec son adjoint peut être l'occasion de recentrer son patrimoine par une cession partielle ou totale à une nouvelle SEL, tandis que l'apport de fonds peut permettre d'envisager des travaux, un transfert, un regroupement.* »

Ainsi, dans le cadre d'une stratégie de carrière, l'association, l'adjoint quittera le statut de salarié pour prendre celui de travailleur indépendant, source d'économie sociale et donc d'augmentation sensible du revenu net du nouvel associé. « *L'association permettra en plus de l'intéresser aux résultats de façon plus significative* », ajoute Joël Lecoeur.

L'inconvénient majeur pour le titulaire actuel sera le partage du pouvoir et une perte de liberté. Les décisions devront faire consensus, l'association aura des devoirs envers la société et les autres associés.

Mais si le titulaire n'est pas prêt à partager l'exploitation de son officine avec son adjoint, « *il pourra toujours l'aider à acquérir une autre pharmacie et entrer au capital de celle-ci en tant qu'investisseur*, souligne Joël Lecoeur. *La prise de participation dans la SEL de l'ex-adjoint lui per-*

mettra de diversifier son patrimoine, avec un rendement financier le plus souvent largement supérieur aux placements bancaires actuels. De plus, une synergie entre les deux pharmacies pourra s'opérer par la mutualisation des achats, le partage de personnel... »

PRÉVOIR UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR ET UN PACTE D'ASSOCIÉS

Quel que soit le montage retenu, l'intégration de l'adjoint au capital nécessitera d'être vigilant dans la rédaction des statuts. Ceux-ci seront utilement complétés par un règlement intérieur et un pacte d'associés. Ils doivent prévoir les modalités de sortie en cas de séparation ou d'exclusion de l'adjoint associé, de revente des parts entre associés ou à de nouveaux associés.

Règlement intérieur

Il aura pour but d'organiser le mode de fonctionnement de l'officine et de fixer les règles de travail. Les points abordés seront les suivants :

- ▶ la gestion du temps de travail, du temps de formation, des absences et des congés ;
- ▶ les modalités en cas de maladie ;
- ▶ les modalités de remplacement et de garde ;
- ▶ les rémunérations et assurances perte d'exploitation ;
- ▶ les modalités de prise de décision ;
- ▶ les modalités de gestion du personnel, de gestion financière et de gestion de la société ;
- ▶ la répartition des tâches et travaux entre les associés.

Pacte d'associés

Il fixera les relations en qualité d'associé et définira les modalités d'organisation capitalistiques et stratégiques, en abordant différents points :

- ▶ les modalités et durée de l'association ;
- ▶ la fréquence des réunions et le droit à l'information ;

- ▶ les rémunérations, comptes courants d'associés, cotisations sociales, dividendes ;
- ▶ la limitation des pouvoirs des associés ;
- ▶ les modalités d'entrée et sortie de la société, de fixation du prix de cession, droit de préemption et inaliénabilité ;
- ▶ le lien de la cession des parts à la rupture de la relation de travail (démission, licenciement...);
- ▶ la clause de non-concurrence.

Les conclusions de Joël Lecoer

« L'intégration de l'adjoint doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise. Il convient de garder à l'esprit que la réforme des professions libérales a pour seul objectif de faciliter l'accès aux jeunes.

La profession doit réussir la mutation de son modèle économique en préservant ses trois piliers fondamentaux que sont le monopole, la détention de capital et le quorum.

Elle se doit d'intégrer les jeunes diplômés et d'être suffisamment imaginative pour le faire dans les meilleures conditions, au risque de perdre ses fondamentaux.

La participation de l'adjoint au capital n'est pas une fin en soi et ouvre de nouvelles perspectives de management et d'intégration des jeunes :

– en appliquant le même modèle économique que les autres professions libérales (experts-comptables, avocats, vétérinaires...), cession partielle et progressive du capital ;

– en exploitant de nouvelles pistes : attribution d'actions gratuites au sein des SELAS, création de parts sociales à dividendes prioritaires, apport en industrie... ;

– en faisant évoluer le statut d'adjoint salarié en celui d'associé professionnel interne (API), statut désormais parfaitement balisé et développé au sein de SEL des autres professions libérales médicales et juridiques».

QUESTIONS PRATIQUES

Que se passe-t-il si l'adjoint n'est plus salarié de la SEL dans laquelle il a des participations ?

- ▶ Deux situations sont possibles et prévues par le décret.

S'il demeure adjoint dans une autre pharmacie, il devra céder ses participations (à l'un des associés restants, ou à un nouvel associé agréé par ceux-ci) ou se les faire racheter par la SEL elle-même, via une réduction du capital, au plus tard dans un délai d'un an. Il peut également les conserver avec l'accord du titulaire, à condition de les apporter à une SPF-PL.

S'il achète sa propre pharmacie, il peut rester associé de la SEL, cette fois en tant que titulaire (sous réserve de respecter les limitations prévues dans les prises de participation et, le cas échéant, des clauses statutaires prévoyant les causes d'exclusion d'un associé) et continuer à détenir des participations directes, sans avoir à les loger dans une SPF-PL.

La participation financière de l'adjoint ne risque-t-elle pas d'être un frein à la vente de l'officine à un tiers ?

En cas de cession à un tiers, la participation minoritaire sera sans doute un inconvénient pour le repreneur. Cependant, le risque de blocage n'est pas plus élevé que dans une association classique ou avec un investisseur. Il convient de prévoir, dans le pacte d'associés, une clause d'entraînement : si l'associé ou les associés détenant 51 % des titres composant le capital social ont accepté une offre de cession à un tiers, l'associé minoritaire ou les associés s'engagent à céder la totalité des titres dont ils sont titulaires au tiers acquéreur. Ce dernier payera un prix identique aux associés majoritaires et minoritaires. Bien évidemment, il

conviendra d'avoir proposé, préalablement, les titres aux actuels associés (droit de préemption). Cette clause sera également prévue dans les statuts ou le pacte d'associés.

Et si l'adjoint salarié et associé est licencié par son employeur ?

En cas de départ de l'adjoint suite à un licenciement, le titulaire devra lui verser une prime de licenciement et lui rembourser son apport.

SEL, DÉPART EN RETRAITE ET PRIMO-INSTALLATION



La solution gagnant/gagnant de Nadine Maquet, du cabinet GTF Pharma.

« L'effectif des titulaires en âge de prendre leur retraite n'a jamais été aussi important. Pour favoriser leur départ et faciliter les transmissions générationnelles, voici un exemple d'aide à la première installation que nous utilisons de plus en plus. Un jeune qui n'a pas ou très peu d'apport peut se faire aider par un vendeur qui part à la retraite de deux façons, que l'on peut conjuguer. Soit par l'intermédiaire d'un crédit vendeur à rembourser in fine à l'issue d'une période de sept ans, avec un taux d'intérêt de 2 ou 3%, et/ou une prise de participation du vendeur, en tant qu'investisseur, dans la nouvelle SEL de son acquéreur.

Au terme de trois, six ou dix ans, le pharmacien retraité pourra revendre ses parts à son associé. Le fait d'avoir capitalisé sur cette période grâce au remboursement de l'emprunt permettra à l'acquéreur de racheter progressivement

Payer l'adjoint associé en forfait jours serait-il un bon moyen de concilier son statut de salarié avec sa participation au capital ?

Effectivement, la possibilité pour l'adjoint associé d'avoir un statut cadre avec un forfait jours offrirait plus de liberté, de souplesse... Il pourrait ainsi s'investir sans les contraintes des horaires, donc en toute légalité. Mais ce type de contrat n'est pas prévu par la convention collective et n'est donc pas applicable.

les parts du vendeur selon des modalités prévues dans le pacte d'associés obligatoire réalisé au début de l'opération.

Cette approche ouvre clairement l'opportunité au jeune pharmacien de bénéficier d'une autonomie financière au bout de ces trois, six ou dix ans sans rendre impossible son ré-endettement. Elle lui permet de s'installer avec le soutien financier de son vendeur, et ainsi de rassurer la banque.

Quant au vendeur retraité, en restant investisseur, il réalisera un beau placement, avec un rendement de deux fois la mise à six ans dans la majorité des cas, les trois premières années servant à rembourser les emprunts et à voir l'évolution de la pharmacie.

Cette configuration peut se faire également avec l'assistance ou non d'un groupement qui apporterait sa caution au souhait de l'acquéreur et du vendeur retraité.

De plus en plus de pharmaciens futurs retraités nous confient leur cession avec ce principe, qui permet de proposer une solution solide aux jeunes diplômés qui nous sollicitent pour leur projet d'installation. »