



Installation... Un an après

Septembre 2012

Le temps du premier bilan est arrivé ! Après un an passé « la tête dans le guidon », le jeune pharmacien prendra le recul nécessaire pour analyser dans le détail les performances de son entreprise par rapport à ses objectifs initiaux et à l'évolution du marché. Ce moment de réflexion le conduira à définir de nouveaux axes de progrès opérationnels et à ajuster éventuellement sa stratégie. Toutes les facettes de l'entreprise seront « passées au peigne fin » avec l'analyse de l'activité, de la fréquentation, de la qualité de service, de la concurrence, des ressources humaines, de la gestion, des perspectives financières...

Etude de cas : 4 pharmaciens « dans le vent »

Il est ici proposé d'analyser, sous un angle purement financier, le parcours de 4 pharmaciens aux profils différents (« parfait », « gestionnaire », « commercial imprudent », « inquiétant ») ayant acquis chacun leur officine il y a tout juste un an. Elles étaient de dimensions similaires en termes d'activité et ont été négociées à des conditions identiques :

Investissements de départ dans l'officine		En milliers d'€	
Fonds de commerce (éléments non amortissables)		1 084	
Fonds de commerce (éléments amortissables)		190	
Droits d'enregistrement		59	
Autres frais		30	
Total opération de reprise		1 363	
Investissements de la première année		15	
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)		60	
Total de l'investissement de la première année		1 438	
Financements de départ dans l'officine			
Emprunt		1 188	
Durée :	12		
Taux (assurance comprise):	4,0%		
Apports en capital			
	Associé exploitant	188	75,00%
	Associé investisseur	63	25,00%
Total des financements de la première année		1 438	

Les titulaires avaient dès le départ les mêmes chances de réussite. Mais la réalité quotidienne et des pièges qu'ils n'ont pas décelés avant d'acheter leurs officines vont les conduire vers des destins bien différents, glorieux ou dramatiques.

La lecture des comptes annuels de la première année sera la source de leur réflexion, au-delà des tableaux de bord commerciaux et financiers ou d'une situation comptable intermédiaire, qui n'auront pas manqué de les éclairer sur les tendances.

Observation

Il est conseillé de ne pas attendre la clôture du bilan pour approcher le taux de marge dégagé réellement, surtout que le premier exercice a une durée souvent supérieure à 12 mois. Ainsi, un point entre 4 et 6 mois fournira un recul suffisant et significatif. En effet, cela permet de valider la justesse, ou non, des hypothèses du business plan, tout en mesurant l'impact d'éventuelles adaptations dans la politique des achats et des ventes par rapport à celle du précédent pharmacien.

Les performances de chacune des pharmacies seront traduites dans les comptes annuels au travers trois documents essentiels, le compte de résultat, le tableau des flux financiers et le bilan. Le premier traduit assez simplement le « film » d'une année d'activité en mettant en lumière les résultats dégagés par différence entre les produits et les charges. Le deuxième explique l'évolution des masses monétaires en répondant à une question apparemment simple : où est passé la trésorerie ? Le troisième, le bilan, présenté de manière synthétique, apuré des informations inutiles, présentera la « situation patrimoniale » de la société. Il révélera des informations fondamentales sur les équilibres et les stratégies financières adoptées ou à adopter, en prévenant des risques de défaillance.

La synthèse des résultats, des flux financiers et des situations financières des sociétés exploitées par ces 4 pharmaciens est présentée et commentée successivement ici. Point commun : ils ont fait le choix de s'associer avec un pharmacien dit « investisseur » en créant chacun leur Selarl, dont les régimes fiscaux sont à l'IS.

La rentabilité et les résultats dégagés

L'analyse des résultats est opérée au travers des seuils intermédiaires de gestion visant à mettre en évidence les indicateurs essentiels et spécifiques à l'activité d'une pharmacie :

- ✓ Le chiffre d'affaires (négoce, prestations, locations, gardes,...les rétrocessions aux confrères étant imputées en diminution des achats) ;
- ✓ La marge (éventuellement décortiquée par secteur d'activité) ;

SARL Adequa

ZA Le Pacage – Chemin du Berger – 62223 Sainte Catherine les Arras

Tel : 03.21.07.12.00 – Fax : 03.21.07.12.07

Olivier Delétoille – Laurent Cassel - Amaury Tierny

www.adequa.fr

- ✓ La performance commerciale et de gestion (PCG), véritable indicateur de rentabilité et autorisant des comparaisons pertinentes entre grandes typologies d'officine (rural, centre commercial, urbain, discount, conseils...);
- ✓ Le résultat net après impôt sociétés.

Compte de résultat (en milliers d'€)											
		30/09/2012		30/09/2012		30/09/2012		30/09/2012		30/09/2012	
		12 mois		12 mois		12 mois		12 mois		12 mois	
		En m€ %		En m€ %		En m€ %		En m€ %		En m€ %	
		Budget initial		Profil "parfait"		Profil "gestionnaire"		Profil "commercial imprudent"		Profil "Inquiétant"	
		m€ %		m€ %		m€ %		m€ %		m€ %	
CHIFFRE D'AFFAIRES BRUT HT		1 700	100,00	1 780	100,00	1 690	100,00	1 840	100,00	1 600	100,00
<i>Evolution par rapport au budget</i>				4,71%		-0,59%		8,24%		-5,88%	
Fréquentation				48 300		45 400		58 000		34 500	
Panier moyen				36,85 €		37,22 €		31,72 €		46,38 €	
MARGE		493	29,00	543	30,50	521	30,80	513	27,90	424	26,50
Autres produits et charges d'exploitation		2	0,12	2	0,11	2	0,12	2	0,11	2	0,13
Charges externes		-57	-3,35	-64	-3,60	-60	-3,55	-66	-3,59	-66	-4,13
Salaires bruts et charges sociales		-160	-9,41	-165	-9,27	-150	-8,88	-200	-10,87	-200	-12,50
Impôts et taxes		-5	-0,29	-5	-0,28	-5	-0,30	-5	-0,27	-4	-0,25
Charges d'exploitation		-222	-13,06	-234	-13,15	-215	-12,72	-271	-14,73	-270	-16,88
Performance commerciale et de gestion (PCG)		273	16,06	311	17,47	308	18,20	244	13,28	156	9,75
<i>Evolution par rapport au budget</i>				13,88%		12,64%		-10,49%		-42,86%	
Rémunération nette fixe du titulaire		-36		-36		-36		-36		-36	
Prime nette du titulaire (calculée sur la rentabilité)		-13		-23		-22		-6		0	
Cotisations exploitants et CSG déductibles		-21	-1,21	-22	-1,24	-22	-1,30	-20	-1,06	-19	-1,16
EBE (Excédent Brut d'Exploitation)		203	11,95	230	12,94	228	13,48	183	9,93	101	6,31
Dotations aux amortissements		-23	-1,35	-23	-1,29	-23	-1,36	-23	-1,25	-23	-1,44
Charges financières		-48	-2,80	-48	-2,67	-48	-2,81	-48	-2,58	-50	-3,10
Charges exceptionnelles d'installation		-89		-89		-89		-89		-89	
Autres charges exceptionnelles											
Impôts sociétés		-8		-17		-16		-3		0	
RESULTAT NET COMPTABLE		36	2,12	54	3,04	53	3,11	20	1,07	-61	-3,78
Résultats + dotations aux amortissements+ frais d'installation		148		166		165		132		51	
Intéressement du titulaire sur PCG > à		220		m€		13,25		22,73		21,88	
Taux		25%						6,09		0,00	

Le profil « Parfait » a été capable de développer ses activités commerciales, motiver l'équipe et, en même temps, il a été un bon gestionnaire en maîtrisant sa marge et ses frais. Il a recruté en cours d'année dans la lignée de l'augmentation de la fréquentation par rapport à son prédécesseur et dans la perspective de prises de parts de marché pour l'exercice suivant. Il a donc « investi » dans les ressources humaines. L'avenir dira s'il a eu raison. En attendant, la rentabilité dégagée, mesurée par la PCG (Performance Commerciale et Gestion¹), se situe à un niveau exceptionnel (qu'elle soit ici exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires ou en valeur), bien au-delà du budget initial. Félicitations ! La prime octroyée au titulaire, calculée en fonction de la rentabilité dégagée (ici 25% au-delà de 220 m€ sur un an), est légitime et bien supérieure à ce qui avait été convenu entre associés. Ils sont tous gagnants. Le résultat net est largement impacté par la prise en charge intégrale des frais

¹ La PCG est calculée en soustrayant du chiffre d'affaires les charges suivantes :

- les achats consommés de marchandises ;
- les charges externes ;
- les impôts et taxes (CET, taxe foncière et autres taxes assises sur les salaires). Il ne s'agit ici ni de l'impôt sur le revenu, ni de l'impôt sociétés ;
- les frais de personnel (c'est-à-dire les salaires bruts de l'équipe augmentés des charges sociales patronales). À ce niveau, les charges personnelles du ou des titulaires ainsi que leurs rémunérations éventuellement comptabilisées ne sont pas intégrées.

d'installation (les droits d'enregistrement et autres frais). Les perspectives sont prometteuses avec une activité saine et soutenue qui pourra être assurée grâce à une équipe étoffée et formée.

Le « Gestionnaire » a mieux maîtrisé ses charges externes que le profil « Parfait » et dégage aussi un meilleur taux de marge, de 0.3%, tant il est performant dans le contrôle des achats. Certes, mais il a délaissé les aspects commerciaux. Le chiffre d'affaires a régressé dans la lignée de la baisse de la fréquentation. En définitive, il dégager une marge en valeur moins bonne que le profil « Parfait », et même si la rentabilité est honorable, il est impératif de redresser la barre sur les aspects commerciaux (par sa présence au comptoir et sans doute aussi par l'ajustement de la politique de prix). Car à la longue, si la fréquentation poursuit la tendance baissière, même le meilleur gestionnaire du monde ne pourra contenir l'effritement inéluctable de la rentabilité.

Le « Commercial imprudent » s'est focalisé sur le chiffre d'affaires. Il est heureux car les objectifs seront dépassés, notamment grâce à des prix agressifs qui ont attiré une nouvelle clientèle. Par contre, il n'est pas toujours bien organisé, et gère laborieusement ses achats. Il a été contraint de recruter. En définitive, il n'atteint pas les objectifs de rentabilité. Il doit s'interroger sur la pertinence de sa politique commerciale, sur l'organisation, le contrôle de gestion et de l'adéquation des moyens mis en œuvre.

Le profil « Inquiétant » cumule les erreurs. Tout d'abord, il semble que sa simple présence, ou non présence, a été suffisante pour faire fuir les patients. Ensuite, il dégager un taux de marge bien inférieur au budget. Le taux de marge affiché au bilan du pharmacien qui lui a vendu la pharmacie était effectivement faible, mais le profil « Inquiétant » était persuadé d'être en mesure de se rapprocher de la moyenne de la profession. En réalité, il a fait une erreur grossière en n'analysant pas suffisamment les ventes passées de la pharmacie convoitée. Il aurait constaté qu'avec une proportion de produits chers (médicaments au PFHT² > à 150 €) égale à 25% de chiffre d'affaires global, il était impossible ici de dégager un taux de marge global supérieur à 27%. Effectivement, si la proportion des produits chers avait été celle de la moyenne de la profession (10.88% en 2011), le taux de marge global aurait sans doute atteint celui budgété de 29%.

Par ailleurs, la gestion calamiteuse de l'équipe a entraîné des surcoûts.

Bref, la rentabilité est catastrophique et au lieu d'un bénéfice final, la sanction est cruelle avec une perte affichée tout à fait significative. Il est entendu que la priorité est d'adapter les coûts à la fréquentation. Mais avec un taux de marge structurellement faible, sur lequel il sera quasiment impossible d'agir, n'est-il pas déjà trop tard ? Surtout que le remboursement des emprunts « plombe » un peu plus la trésorerie tous les mois, alors qu'elle est déjà dans le rouge !

² PFHT : Prix fabricant hors taxe

SARL Adequa

ZA Le Pacage – Chemin du Berger – 62223 Sainte Catherine les Arras

Tel : 03.21.07.12.00 – Fax : 03.21.07.12.07

Olivier Delétoile – Laurent Cassel – Amaury Tierny

www.adequa.fr

Les flux financiers

Au moment d'établir le plan de financement, avant l'installation, le tableau des flux financiers prévisionnels est, après le compte de résultat, le document le plus important. Il permettra de s'assurer que le projet « passera ou ne passera pas » en termes de trésorerie sur la durée des emprunts sollicités. Il est dès lors nécessaire de vérifier que les flux générés de la première année sont dans la lignée du budget. Une évolution moins favorable que prévue conduira à s'interroger et à anticiper les décisions à prendre.

		Flux financiers (en milliers d'€)																																																																																																	
		30/09/2012		30/09/2012		30/09/2012		30/09/2012		30/09/2012																																																																																									
		12 mois		12 mois		12 mois		12 mois		12 mois																																																																																									
		En m€	%	En m€	%	En m€	%	En m€	%	En m€	%																																																																																								
		Budget initial		Profil "parfait"		Profil "gestionnaire"		Profil "commercial imprudent"		Profil "inquiétant"																																																																																									
Flux initiaux	Eléments repris																																																																																																		
	Fonds de commerce	-1 084		-1 084		-1 084		-1 084		-1 084																																																																																									
	Amortissables	-190		-190		-190		-190		-190																																																																																									
	Frais d'installation	-89	75	-89	75	-89	75	-89	75	-89	75																																																																																								
	Souscription emprunt	1 188		1 188		1 188		1 188		1 188																																																																																									
Apport en capital	250		250		250		250		250		Flux de l'exercice	Résultats + dotations aux amortissements+ frais d'installation	148		166		165		132		51		Investissements											Amortissables	-15		-15		-15		-15		-15		Variation besoin en fonds de roulement (dont rachat stock)	-60		-40		-40		-80		-70		Mouvements de comptes courants									-10		Dividendes											Remboursement d'emprunt (capital)	-79		-79		-79		-79		-79		Trésorerie finale	69		107		106		33		-48	
Flux de l'exercice	Résultats + dotations aux amortissements+ frais d'installation	148		166		165		132		51																																																																																									
	Investissements																																																																																																		
	Amortissables	-15		-15		-15		-15		-15																																																																																									
	Variation besoin en fonds de roulement (dont rachat stock)	-60		-40		-40		-80		-70																																																																																									
	Mouvements de comptes courants									-10																																																																																									
	Dividendes																																																																																																		
	Remboursement d'emprunt (capital)	-79		-79		-79		-79		-79																																																																																									
	Trésorerie finale	69		107		106		33		-48																																																																																									

Le profil « Parfait » affiche une trésorerie globale en fin de période de 107 m€, alors que le budget initial prévoyait 69 m€. La différence de 38 m€ se retrouve à deux niveaux. Tout d'abord, le résultat ayant été bien meilleur que prévu, le « cash » dégagé (résultat net comptable + dotations aux amortissements + charges exceptionnelles d'installations) est de 166 m€ au lieu de 148 m€, soit un différentiel de 18 m€. Par ailleurs, le BFR (le Besoin en Fonds de Roulement – voir le bilan ci-dessous) « immobilise » ici 40 m€ au lieu des 60 m€ prévus, « argent » qui se retrouve en trésorerie pour 20 m€.

Le profil « Gestionnaire » enregistre sensiblement les mêmes flux financiers que le profil « Parfait ». Mais il est possible que ses choix, trop concentrés sur la gestion la première année, l'amènent à être distancé maintenant par le profil « Parfait ».

Le « Commercial imprudent » est impacté par deux flux négatifs par rapport au budget initial. D'une part, les résultats sont en deçà des espérances et, d'autre part, le BFR est bien plus élevé que prévu (immobilisant 80 m€ au lieu de 60 m€). En définitive, la trésorerie globale finale à 33 m€ est faible par rapport au niveau d'activité de l'officine et ne permettrait pas de faire face aux aléas conjoncturels.

Le profil « Inquiétant » est sanctionné de toutes ses erreurs. Il a même eu recours à un « découpage » auprès de son grossiste et au découvert bancaire pour « s'en sortir » à court terme (voir son bilan ci-dessous), mesures inappropriées par

rapport aux difficultés structurelles. Et comble de la faute de gestion, le titulaire/gérant a prélevé 10 m€ en plus de sa rémunération conduisant ainsi à faire apparaître un compte courant débiteur (c'est-à-dire que l'associé a une dette vis-à-vis de la société), comme en témoigne la lecture du bilan ci-dessous. C'est un délit, et il n'a pas d'autres choix, ici, que de rembourser.

Les situations financières

Rappel

Les indicateurs incontournables sont notamment ceux faisant référence au Fonds de Roulement (FR), au ratio d'autonomie financière, au Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et à la Trésorerie globale (TR).

Le Fonds de Roulement (FR) est la différence entre les financements stables et le montant des biens stables (immobilisations ou investissements nets d'amortissements). Une affaire équilibrée « bilancialement » doit financer ses investissements par des ressources stables. L'excédent de capitaux représente la valeur du FR qui sera utilisé par l'entreprise pour faire face aux besoins nés de son activité (le besoin en fonds de roulement), et s'assurer si possible d'un matelas disponible en trésorerie en cas de coup dur.

Pour contrôler son niveau d'endettement, il faut se référer au ratio d'autonomie financière qui doit si possible s'améliorer au fil du temps. L'autonomie financière se mesure par la proportion de fonds propres par rapport à l'ensemble des capitaux détenus sur une longue période. Autonomie financière = fonds propres / total des capitaux permanents (ou financements stables). Il est faible la première année en général, autour de 20% en moyenne, et est naturellement de 100% quand tous les emprunts sont remboursés.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : Le stockage des marchandises et le délai d'encaissement des créances (clients et autres) impliquent un besoin de financement pas toujours couvert par les ressources procurées par le crédit sur les fournisseurs et autres dettes d'exploitation. Il existe en effet un décalage dans le temps entre le moment de l'achat des marchandises et celui de leur paiement aux fournisseurs, entre le moment où les marchandises sont réceptionnées dans la pharmacie et celui où elles sont effectivement revendues, entre le moment où elles sont revendues et le moment où elles sont encaissées, etc. Si le dirigeant règle plus vite ses fournisseurs que ses clients ne le payent, il aura alors un besoin en fonds de roulement (BFR) positif qui devra être financé par le FR (Fonds de roulement). A contrario, un BFR négatif (aussi appelé Excédent de Financement d'Exploitation), donc favorable à l'entreprise, se rencontre quand elle réalise des ventes au comptant et règle ses fournisseurs à terme (cas de la grande distribution, mais aussi de nombreuses pharmacies).

SARL Adequa

ZA Le Pacage – Chemin du Berger – 62223 Sainte Catherine les Arras
Tel : 03.21.07.12.00 – Fax : 03.21.07.12.07
Olivier Delétoille – Laurent Cassel - Amaury Tierny
www.adequa.fr

La Trésorerie Nette (TR) : Mathématiquement, il s'agit de la différence entre le FR et le BFR : $TR = FR - BFR$.

ACTIF	Budget initial	Parfait	Gestionnaire	Commercial imprudent	Inquiétant	PASSIF	Budget initial	Parfait	Gestionnaire	Commercial imprudent	Inquiétant
	Biens stables							Financements stables			
Fonds de commerce	1 084	1 084	1 084	1 084	1 084	Capital	250	250	250	250	250
Immobilisations corporelles	182	182	182	182	182	Résultat de l'exercice	36	54	52	20	-60
						Compte courant de l'associé gérant	0	0	0	0	-10
						Emprunt	286	304	302	270	180
	1 266	1 266	1 266	1 266	1 266	Capitaux propres	1 109	1 109	1 109	1 109	1 109
							1 395	1 413	1 411	1 379	1 289
						FONDS DE ROULEMENT	129	147	145	113	23
						Ratio d'autonomie financière	20,51%	21,52%	21,43%	19,57%	13,96%
						Emprunt/chiffre d'affaires	65,23%	62,30%	65,62%	60,27%	69,31%
Biens circulants						Dettes d'exploitation					
Stocks	130	120	120	145	145	Fournisseurs	72	80	80	70	90
Clients	22	20	20	25	35	Dettes fiscales et sociales	15	15	15	15	15
Autres créances	3	3	3	3	3	Autres dettes d'exploitation	8	8	8	8	8
	155	143	143	173	183		95	103	103	93	113
B.F.R.	60	40	40	80	70						
Trésorerie positive						Trésorerie négative					
Banques et caisse	102	160	157	54	5	Découvert bancaire					21
						Découpage grossiste					21
						Charges sociales du gérant	13	14	14	12	11
	102	160	157	54	5	Prime à payer au gérant	13	23	22	6	0
						Impôt sociétés à payer	8	17	16	3	
							33	53	52	21	52
TRESORERIE GLOBALE	69	107	105	33	-47						
TOTAL ACTIF	1 523	1 569	1 566	1 493	1 454	TOTAL PASSIF	1 523	1 569	1 566	1 493	1 454

Les profils « Parfait » et « Gestionnaire » affichent des fonds de roulement largement positifs du fait que le rachat du fonds de commerce a été couvert par des financements stables. Par ailleurs, les résultats meilleurs que prévus permettent de le conforter par rapport au budget. Cette situation est sécurisante pour l'avenir. Le fonds de roulement couvre largement le BFR, ce qui permet de mettre en évidence une trésorerie globale largement positive. Bref, leurs bilans sont équilibrés.

Le « Commercial imprudent » dégage un fonds de roulement moindre du fait de résultats faibles. Il est même en dessous de celui budgété et, avec un BFR élevé (stocks mal maîtrisés, créances non recouvrées et paiements rapides des fournisseurs), la trésorerie globale se rapproche dangereusement de « l'équilibre » et pourrait facilement passer au rouge. La situation n'est pas dramatique, mais le « commercial imprudent », agira sur le redressement de sa rentabilité de manière pérenne et pourra, à court terme, agir sur son BFR (stocks, clients et fournisseurs) pour retrouver immédiatement un « ballon d'oxygène » au niveau de sa trésorerie.

Le profil « Inquiétant » affiche un bilan déjà déséquilibré. Le fonds de roulement ne couvre pas le BFR, ce qui conduit à une trésorerie globale négative. Le ratio d'autonomie, bien éloigné des objectifs, se situe à un niveau extrêmement faible. La société est sans doute déjà en état de cessation de ses paiements. Outre la nécessité d'agir sur tous les fronts au niveau de l'exploitation, le salut ne peut venir que par l'apport d'argent extérieur pour « recapitaliser » le bilan. Sinon, le dépôt de bilan se profile inéluctablement.

Trésorerie globale, comptes bancaires et caisse : des différences significatives la première année

Question : Il y a une différence entre la trésorerie globale affichée dans la situation financière synthétique et les montants apparaissant réellement sur les comptes bancaires à la date de la clôture, surtout la première année. Est-ce une anomalie ?

Réponse : Non, car la comptabilité et la gestion adoptent une démarche prudente, fort heureusement. En effet, la première année de nombreuses charges ne sont pas décaissées et il faut un certain temps pour que les flux d'exploitation se mettent en place au niveau de leur décaissement. Il en est ainsi des charges sociales du gérant/titulaire (en régime TNS – Travailleur non salarié), de l'impôt sociétés, des primes à verser...

Il est impératif d'anticiper ces sorties à venir, car les déconvenues de l'année ou des deux années suivantes (au moment de payer effectivement l'impôt ou de régulariser les charges sociales par exemple) sont traumatisantes, tant elles impactent le niveau des comptes bancaires, matelas qui pouvait apparaître rassurant jusqu'alors.

A noter : Pour faire face aux aléas et se donner une certaine marge de manœuvre, il est conseillé d'objectiver un niveau de trésorerie globale aux alentours de 5 à 10% du chiffre d'affaires.

La rémunération en début d'installation

En principe, la rémunération récompense le travail du dirigeant tandis que les dividendes rémunèrent le capital investi et les résultats maintenus dans la société (SELARL dans notre exemple).

Au moment de l'installation, les associés font généralement une erreur d'approche en fixant la rémunération du ou des titulaires « a minima » sous prétexte que la société est lourdement endettée. Cette démarche ne pose aucune difficulté lorsque l'associé ou les associés sont à la fois propriétaires à proportion égale des titres de la société et qu'ils y travaillent à égalité.

Mais en présence d'associés investisseurs qui, par définition, ne fournissent aucun travail d'exploitation, il est indispensable d'adopter une approche plus juste. Sinon, une partie du travail de l'exploitant, non récompensé sous la forme d'une rémunération décente, conduit à dégager des résultats artificiellement meilleurs profitant à tous les associés, y compris les investisseurs, du fait de la simple « capitalisation » ou la perception de dividendes.

En la matière, il faut faire preuve d'imagination, de clairvoyance et de transparence pour le bien à la fois de l'entreprise et des associés. Chaque situation devrait donc conduire à retenir une solution adaptée, qui sera fonction de nombreux paramètres (la taille de l'officine, l'implication plus ou moins forte de l'associé investisseur, la rentabilité et l'endettement de la société, etc...).

SARL Adequa

ZA Le Pacage – Chemin du Berger – 62223 Sainte Catherine les Arras

Tel : 03.21.07.12.00 – Fax : 03.21.07.12.07

Olivier Delétoille – Laurent Cassel – Amaury Tierny

www.adequa.fr

Toutefois, d'un point de vue purement juridique, en cours d'exploitation, le ou les associés exploitants majoritaires ont toute latitude pour fixer le niveau des rémunérations des gérants (dans la mesure où celui-ci ne compromet pas la situation financière de la société et qu'il correspond à un travail effectif) et le niveau des dividendes. Le ou les associés minoritaires n'ont quasiment aucune marge de manœuvre pour contourner un éventuel "dikta" du ou des associés majoritaires.

Ainsi, il est conseillé de fixer une rémunération fixe selon la typologie de l'officine et des responsabilités du titulaire, et de mettre en place un intéressement motivant, de préférence basé sur la rentabilité. Sur le plan pratique, même si la société n'a pas les moyens de verser intégralement la rémunération du fait effectivement de son endettement, ou si elle souhaite adopter une démarche prudente, le compte courant de l'associé exploitant sera alimenté des sommes non prélevées, mais il pourra les récupérer au moment de la revente de l'affaire.

Les dividendes et les possibilités contributives de l'affaire

La société dégagant des résultats négatifs la première année ne peut verser de dividendes (le cas du profil « inquiétant »). Pour celles dégagant des résultats bénéficiaires, il y aura une quadruple contrainte ou réflexion :

La première est juridique, mais l'impact est limité, car au moins 5% des résultats devront être affectés en réserves ;

La deuxième est économique, car tout ou partie des résultats, après affectation à la réserve légale évoquée ci-dessus, pourra effectivement être distribuée en étant affectée en comptes courants des associés. Mais la société a-t-elle les moyens de les mettre en paiement à la lumière de l'actualisation du business plan sur la durée de l'emprunt restant à courir ? A priori certainement pas, puisque les résultats sont indispensables au remboursement des emprunts. De manière simpliste, le résultat pouvant effectivement être distribué sous forme de dividendes mis en paiement, correspond à la partie excédent le montant du capital annuel des emprunts à rembourser.

La troisième est fiscale, car les associés n'ont pas forcément le souhait de percevoir des dividendes qu'ils devront soumettre à l'IRPP alors même qu'ils ne pourront pas forcément les prélever avant que les emprunts de la société ne soient apurés et que la structure financière reste équilibrée.

La quatrième est opportuniste, dans la mesure où les associés peuvent avoir la volonté de se constituer un « matelas » dans la société, en renonçant à tous dividendes, dans l'optique d'une opportunité de croissance externe par exemple.

En conclusion pour rester simple sur ce sujet, il est rarement conseillé de verser des dividendes (sauf optimisation fiscale marginale), dès la clôture du premier

SARL Adequa

ZA Le Pacage – Chemin du Berger – 62223 Sainte Catherine les Arras

Tel : 03.21.07.12.00 – Fax : 03.21.07.12.07

Olivier Delétoille – Laurent Cassel - Amaury Tierny

www.adequa.fr

exercice, car le niveau de l'endettement extrêmement significatif conduira à la prudence.