



## La rémunération du travail et du capital

---

Août 2015

**Pour des raisons professionnelles, économiques, juridiques et fiscales, la transaction d'officine passe progressivement d'un marché de fonds à un marché de sociétés. Les officinaux négocient ainsi des titres de sociétés (parts ou actions).**

**Les titulaires peuvent exercer seuls en société, mais une forte tendance les conduit vers l'association. Celle-ci n'est pas forcément organisée à égalité en capital entre les exploitants et, par ailleurs, une partie de celui-ci peut être détenue par un ou plusieurs pharmaciens investisseurs (forcément minoritaires depuis la publication du décret du 4 juin 2013).**

**S'associer, c'est admettre que la répartition au capital ne soit pas figée et qu'il y aura dé association, avec des sorties et/ou de nouveaux associés, simplement parce que les pharmaciens adopteront des trajectoires de vies différentes.**

**Ainsi au-delà des nombreuses questions techniques habituelles portant sur les transactions (recherche d'une pharmacie, analyse microéconomique, valorisation du fonds, valeurs des titres, montage et sécurité juridique, obtention des financements, assurances,...) se posera celle, déterminante, de la juste rémunération du travail des exploitants et, par opposition, des associés participant effectivement à des niveaux divers au capital. Ces derniers attendent une juste rémunération des risques pour l'argent placé et immobilisé souvent pour longtemps.**

**Les transactions éludent la plupart du temps ces questions. Elles sont pourtant des préalables essentiels à l'installation visant surtout à anticiper et éviter les conflits.**

**La rémunération du travail**, mensuelle ou annuelle, rémunère l'engagement effectif des associés pharmaciens à la gestion et au pilotage de l'officine. Les titulaires ne sont plus salariés, mais placés sous le régime social TNS - Travailleur Non Salarié (il existe des situations rares où des titulaires ont le statut de salarié, mais cette formule est plus onéreuse pour l'entreprise). Il n'y a donc pas de fiches de paye, mais la simple indication dans les charges de la comptabilité de la rémunération allouée aux titulaires et décidée par les associés. En présence de plusieurs titulaires elle n'est pas forcément égalitaire, car elle dépendra de la contribution effective de chacun, en quantité et en qualité de travail.

**La rémunération du capital** est annuelle en principe, en fonction des bénéfices. Une partie de ceux-ci peut être distribuée. Il s'agit alors de dividendes. La répartition est proportionnelle aux droits sociaux, constitutifs du capital, détenus par chacun des associés. Mais en pratique et très spécifiquement pour les pharmaciens, dans la mesure où la société est lourdement endettée au début, les résultats seront employés prioritairement à rembourser les emprunts et, en général, les dividendes sont rares. Bref, les associés (exploitants et investisseurs) au capital devront être patients et percevront un revenu annuel au travers des dividendes si la société en a les moyens (absence d'endettement ou résultats meilleurs que prévus) et, un revenu différé, lors de la cession de leurs titres.

### **La juste rémunération (travail/capital) des associés**

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. Ce faible niveau est d'ailleurs nécessaire pour « faire passer » le business plan. Est-ce bien réaliste et juste ? Cette démarche ne pose aucune difficulté lorsque les associés sont à la fois propriétaires à proportion égale des titres de la société et qu'ils y travaillent aussi à égalité. Mais en présence d'associés investisseurs qui, par définition, ne fournissent aucun travail d'exploitation (ou en cas de détention inégalitaire en capital entre associés exploitants), il est recommandé d'adopter une approche fine. 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.

Ainsi il est proposé de fixer une rémunération fixe, selon la typologie de l'officine et des responsabilités du titulaire, et de mettre en place un intéressement (un complément de rémunération variable) motivant, de préférence basée 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 par lui. Mais il pourra les récupérer au moment de la revente de l'affaire ou quand la société en aura les moyens.

Les associés définissent dès le départ, dans le règlement intérieur, les conditions de rémunérations à la fois du travail et du capital. 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 conduira à retenir une solution adaptée, fonction de nombreux paramètres tels que la taille de l'officine, l'expérience du titulaire, l'implication non honorée plus ou moins forte des associés investisseurs dans la gestion de l'entreprise, ou encore la rentabilité. Toutefois, sur le plan juridique, le ou les associés exploitants majoritaires ont toute latitude en cours d'exploitation pour fixer le niveau des rémunérations des gérants, dans la mesure où son montant ne compromet pas la situation financière de la société et correspond à un travail effectif. Ils ont aussi la même latitude pour fixer des dividendes. En effet, le ou les associés minoritaires n'ont quasiment aucune marge de manœuvre pour contourner un éventuel « diktat » du ou des associés majoritaires.

#### **SARL Adequa**

81 route de Béthune – 62223 Sainte Catherine les Arras

Tel : 03.21.07.12.00 – Fax : 03.21.07.12.07

Olivier Delétoille - Laurent Cassel - Amaury Tierny - Amélie Bouttemy

Experts comptables et Commissaires aux comptes

[www.adequa.fr](http://www.adequa.fr)

## La rémunération annuelle des associés : Une réflexion en plusieurs étapes

Un ou deux pharmaciens ayant à gérer seuls une officine auront une rémunération fixe d'autant plus forte que l'activité et les responsabilités inhérentes seront élevées. Sous un angle purement comptable, et à titre indicatif, il est proposé la grille suivante :

Chiffre d'affaires	Rémunération nette par mois (en milliers d'€) en régime TNS	
	Un seul titulaire	Deux titulaires
1 000 000 €	2 800 €	2 500 €
1 500 000 €	3 500 €	3 000 €
2 000 000 €	4 000 €	3 500 €
2 500 000 €	4 500 €	4 000 €
3 000 000 €	5 000 €	4 500 €
4 millions et plus	6 000 €	5 000 €

Une rémunération complémentaire annuelle sera versée au titulaire si les résultats sont meilleurs que prévu. Il peut être fait référence à la Performance Commerciale et de Gestion (PCG) ou à l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE). C'est la partie variable de la rémunération du titulaire.

Les associés prendront la précaution de plafonner celle-ci à un pourcentage des résultats dégagés, pour éviter les dérives.

Enfin, si la situation de la trésorerie et le niveau du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) se situent à un niveau normal, et aussi si les perspectives financières sont bonnes, il pourra être envisagé une distribution de dividendes.

Le respect scrupuleux de ces trois étapes permet d'appliquer ce qui a été convenu entre les associés : ne pas mettre en péril la situation financière de la société, récompenser le titulaire exploitant si les résultats sont meilleurs que prévus et, enfin seulement, rémunérer « le capital » sous la forme de dividendes.

Ce qui a été convenu est formalisé au travers des actes juridiques.

**Exemple :** le capital d'une SEL est réparti entre associé exploitant et investisseur respectivement à 60% et 40%. La rémunération fixe du titulaire est de 4 000 € par mois revalorisée annuellement en fonction de l'évolution du point. Par ailleurs, il a été convenu de fixer une rémunération complémentaire pour le titulaire à hauteur de 20% pour la partie de la PCG (Performance Commerciale et de Gestion) qui dépasserait 200 000 €. Ici, sa « prime » est donc de 15 m€ soit 75 m€ (275 m€ - 200 m€) x 20%. Celle-ci ne dépasse pas la rémunération variable plafond qui a été fixée à 20% du résultat net soit 104 m€ x 20% = 21 m€.

Enfin, les perspectives financières permettent d'envisager la distribution d'un dividende de 15 000 € (en effet, même si le résultat est ici largement positif, la trésorerie ne l'est pas forcément, notamment lorsqu'elle est employée à rembourser des emprunts).

En milliers d'€	31/08/2017	
Durée de l'exercice en mois	12	
	en m€	%
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES HT</b>	<b>1 836</b>	<b>100</b>
<i>Chiffre d'affaires moyen en valeur par mois</i>	153	
Achats consommés	-1 267	
<b>MARGE</b>	<b>569</b>	<b>31,00</b>
<b>Autres produits et charges d'exploitation</b>	<b>14</b>	<b>0,74</b>
Loyers	-25	
Autres charges externes	-62	-3,40
Frais de personnel	-208	-11,33
Impôts et taxes	-12	-0,68
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-308</b>	<b>-16,77</b>
<b>P.C.G (Performance Commerciale et de Gestion)</b>	<b>275</b>	<b>14,96</b>
Rémunération fixe du titulaire	-48 -2,61	
Rémunération variable du titulaire	-15	
Cotisations sociales du titulaire	-29	
<b>EBE</b>	<b>183</b>	<b>9,96</b>
Dotations aux amortissements	-22 -1,20	
Résultat financier	-15 -0,82	
Impôt sociétés	-42	
<b>RESULTAT NET COMPTABLE</b>	<b>104</b>	<b>5,67</b>

#### Approche de rémunération variable du titulaire

Déclenchée au-delà d'un planché de rentabilité (PCG) par an	200 m€
Taux	20,00%
Rémunération variable du titulaire	14 957 €
Rémunération variable plafond : 20% du résultat net	20 826 €

Les dividendes perçus par les personnes physiques sont soumis au barème progressif de l'IRPP après un abattement de 40% et aux contributions sociales au taux de 15.5%. Si les associés détiennent leurs participations au travers leur SPFPL (ce qui devrait être courant, surtout dans les cas d'association), les dividendes ne seront taxés que très légèrement (régime des sociétés mères et filiales ne taxant à l'IS – Impôt sociétés – dans la SPFPL que 5% des dividendes distribués). Les revenus bruts accumulés dans la SPFPL sans fiscalité permettront à l'associé exploitant d'accumuler un petit "trésor de guerre" qui sera utilement employé au rachat des titres de son associé lorsque l'occasion se présentera.

A plus long terme, si la société est revendue au bout de 12 ans, des « années-lumière » dans un monde économique en mutation, et dans l'hypothèse où les emprunts ont été remboursés, le taux de rendement brut des capitaux investis dépendra du montant apporté en capital (20% de l'investissement dans l'exemple), de la valeur de la société et, naturellement au préalable, de la valeur du fonds. Si celle-ci s'est maintenue corrélativement à la rentabilité potentielle, le taux de rendement brut par rapport au capital apporté initialement atteindrait les 14%. Mais la vie des entreprises est faite de beaucoup d'aléas ! Aussi, il sera réellement plus sage de tabler sur une baisse de la valeur du fonds. Si la perte est de la moitié (ce qui signifierait corrélativement une rentabilité potentielle en net retrait), le taux de rendement brut serait ramené à 8% environ.

#### SARL Adequa

81 route de Béthune – 62223 Sainte Catherine les Arras  
 Tel : 03.21.07.12.00 – Fax : 03.21.07.12.07  
 Olivier Delétoille - Laurent Cassel - Amaury Tierny - Amélie Bouttemy  
 Experts comptables et Commissaires aux comptes  
[www.adequa.fr](http://www.adequa.fr)

L'équilibre entre rémunération du travail et du capital semble ici trouvé.

La fiscalité applicable sur la cession dépendra de nombreux paramètres (durée de détention des titres, départ à la retraite ou non pour les associés exploitants, détention par le biais d'un PEA pour les associés investisseurs, détention par le biais d'une holding).

En approchant le taux de rendement attendu des capitaux investis, même si cet exercice prospectif repose sur des hypothèses discutables, toutes les parties seront informées à l'avance des équilibres fondamentaux devant régir les relations entre, d'un côté, les associés exploitants et, de l'autre, les associés participant à des niveaux divers au capital. Pour le bien de tous.

Qu'est-ce qu'un **dividende** ? Lorsque les associés ou les actionnaires se réunissent en assemblée, ils approuvent les résultats dégagés par la société et, sous réserve de respecter certaines conditions, ils peuvent décider de distribuer une partie des résultats. Il s'agit alors de dividendes versés directement à chaque associé ou maintenus dans la société en figurant dans les comptes courants des associés (les comptes courants matérialisent les dettes de la société vis-à-vis des associés). S'agissant d'un revenu, ils sont soumis à l'impôt sur les revenus s'ils sont perçus par une personne physique. Ils sont quasiment exonérés, sous conditions, s'ils sont perçus par une holding (une autre SEL ou une SPFPL).