

## L'an II de la biologie

La mutation née des réformes mises en œuvre depuis 2010 n'est pas achevée même s'il est permis d'affirmer que la Loi du 30 mai 2013 marque la fin d'un premier cycle.

La médicalisation de la biologie, traduite notamment par l'imposition d'une accréditation unique en Europe, conjuguée à la fin de la limitation de l'exploitation de seulement cinq laboratoires est la cause ultime d'un phénomène de concentration économique unique en son genre dans le secteur économique libéral sur une durée aussi brève.

Ce phénomène de concentration a été grandement facilité par les outils juridiques mis en place par le législateur. La création des SEL, les facilités offertes par l'article 5-1 de la Loi du 31 décembre 1990, la réforme de 2010 et l'avènement des laboratoires multisites ont défini les outils de cette concentration.

La période actuelle marque incontestablement une étape dans les mutations que connaît la profession, dont il est important de prendre la mesure pour anticiper le deuxième cycle qui va inévitablement s'ouvrir et les différents leviers d'action à mettre en œuvre pour les 10 prochaines années.

L'ensemble des regroupements de laboratoires intervenus ces dernières années permettent de tirer les premiers enseignements en vue des prochaines évolutions, mesurés à l'aune des nouvelles données du contexte juridique et législatif (I).

La réflexion sur l'évolution de la profession et son accompagnement ne peut plus se limiter à la seule mise en place des opérations de fusion-acquisition. Les structures nées de cette croissance externe doivent désormais tirer les conséquences de leur organisation interne et de penser leur mode de gouvernance et de management (II).

### Les outils juridiques du regroupement des laboratoires : état des lieux et perspectives

La SPFPL a fait couler beaucoup d'encre. Elle est présentée, avec rai-

Le secteur de la biologie médicale est en pleine mutation et suscite de nouveaux schémas de regroupement.



Les années 2013 et 2014 marquent une étape dans l'évolution de la biologie médicale privée. Les biologistes qui sauront constituer de véritables outils d'entreprise prendront un avantage indéniable.

son, comme un excellent outil, indispensable au développement du secteur libéral.

Néanmoins, l'évolution du secteur de la biologie et l'émergence de grands laboratoires justifient de porter une appréciation sur les SPFPL qui ne soit plus uniquement tournée sur l'aspect patrimonial et fiscal, mais également fondée sur les règles propres au développement des entreprises.

La SPFPL doit s'analyser comme une holding, c'est-à-dire une société de participation qui détient des titres émis par les sociétés d'exploitation exerçant l'activité opérationnelle (SEL de laboratoires). Avant de passer à la création d'un groupe intégrant une ou plusieurs SPFPL, il est primordial de savoir si elle constitue une holding de tête d'un groupe opérationnel ou une société de participation financière avec un seul intérêt patrimonial propre à chacun des associés biologistes.

Les aspects patrimoniaux ont trop souvent occulté les implications et la fonction que pouvait opérer une holding dans un groupe d'entreprises. Revenons aux fondamentaux.. Une holding a pour objectif de mettre en place une structure organisée qui permette une concentration des pouvoirs de gestion et de direction au sein d'une seule



© Sergey-Nivens-123RF



François Marchadier  
Avocat au Barreau de Paris



Priscille Bex  
Avocat au Barreau de Paris

entité et qui définisse une politique cohérente pour l'ensemble du groupe. Elle permet aussi d'organiser les flux financiers entre les différentes filiales, de mettre en place un pool de trésorerie et de garantir la cohérence des investissements ou du financement. Enfin, la concentration de la détention capitalistique de la holding assure une harmonie des conditions d'entrée et de sortie au capital par l'émergence d'un pacte d'associés global.

Les motifs qui amènent à envisager la création d'une holding sous forme de SPFPL pour la biologie n'ont pas de raison d'être fondamentalement différents de ceux qui conditionnent l'activité d'autres opérateurs économiques. La croissance de l'activité par la voie externe, liée à la nécessité de développer des plateaux techniques, a pour corolaire des besoins de financement importants et le renforcement des fonds propres. Le phénomène de concentration des laboratoires et l'augmentation du nombre d'associés dans les groupes ainsi constitués posent également des problèmes de structuration du capital et d'organisation des pouvoirs.

La SPFPL peut donc constituer un outil adéquat.

Néanmoins, il faut également examiner très précisément les limites fiscales à la mise en place de ces outils via une SPFPL. Les SPFPL sont soumises au régime de l'impôt sur les sociétés ; leurs résultats sont donc imposés selon les règles des bénéfices industriels et commerciaux. En conséquence, les intérêts des emprunts contractés pour l'acquisition des titres de SEL sont fiscalement déductibles à la condition que des produits puissent être générés, sur lesquels imputer ces charges. À défaut, cette déductibilité n'aura pour seul effet que de rendre le résultat fiscal des SPFPL déficitaire sans générer d'économie d'impôt. Il faut donc en amont bâtir une réflexion sur l'existence de produits dans la SPFPL.

Les premiers produits qui s'imposent sont les dividendes versés par la SEL, ce qui suppose nécessairement une politique et une capacité de distribution de dividendes. Pour optimiser à plein



Les résultats des SPFPL, soumis au régime de l'impôt sur les sociétés, sont imposés selon les règles des bénéfices industriels et commerciaux.



La SPFPL constitue un outil adéquat pour répondre aux problèmes de structuration du capital et d'organisation des pouvoirs posés par la concentration des laboratoires et l'augmentation du nombre d'associés dans les groupes.

cette faculté de déduction, il faut aller au-delà du seul régime mère/fille qui ne permet pas d'optimiser le résultat fiscal.

Seul le régime de l'intégration fiscale peut constituer un réel avantage puisqu'il permet à la holding d'être seule redevable à l'impôt sur les sociétés pour le groupe qu'elle constitue avec ses filiales. Ce régime est réservé aux groupes contrôlés à plus de 95 % du capital et des droits de vote par la holding, et nécessite donc de concentrer la quasi-totalité du capital social de la SEL dans la SPFPL.

Cette opération peut poser une difficulté compte tenu des situations préexistantes dans lesquelles les associés qui prévoient d'apporter leurs titres à la SPFPL, ont emprunté pour les acquérir. L'opération du transfert de l'emprunt sur la holding en cas d'apports de leurs titres, peut avoir des conséquences fiscales pénalisantes.

Autre question : la possibilité de générer d'autres produits, par la mise en place de « conventions de sièges » aux termes desquelles

la holding devient un prestataire de services pour l'ensemble du groupe. Il peut s'agir de la mise à disposition de services financiers, administratifs, informatiques, l'idée étant de concentrer les services dans la SPFPL. Pour éviter la requalification par l'administration fiscale de ces flux financiers en un acte anormal de gestion, la holding doit les facturer au prix du marché. Il faut également évaluer la pertinence financière d'externaliser des services qui seront facturés avec de la TVA non récupérable.

### Le choix de la SPFPL n'est pas neutre financièrement

La loi du 30 mai 2013 a modifié l'article 5-1 de la loi du 31 décembre 1990 relative aux SEL qui, jusqu'alors, permettait de dissocier parts en capital et droits de vote, permettant ainsi à des groupes de se constituer sous couvert de holdings sans recourir aux SPFPL, puisque la holding, bien que détenant la majorité en capital, ne détenait pas la majorité en droits de vote. Ce schéma appartient désormais au passé puisque l'article 10 de la Loi du 30 mai 2013 interdit le recours à cette disposition aux SEL de biologistes médicaux.

Cette réforme montre tout l'intérêt que peuvent revêtir aujourd'hui les SPFPL susceptibles de devenir un outil incontournable pour constituer des holdings. Toutefois, il conviendra d'être prudent dans leur mise en œuvre et d'en analyser les conséquences, non seulement en termes d'optimisation patrimoniale pour les associés, mais également au regard de l'ensemble du groupe ainsi constitué. Au titre de l'avantage patrimonial personnel, le choix d'une SPFPL unique comme holding du groupe peut répondre davantage à une logique de développement d'entreprise qu'à une logique d'opti-





Les biologistes peuvent se faire assister par des personnes dont la gestion de société est le métier afin de mettre en place un management opérationnel de qualité.

misation patrimoniale personnelle. Dans cette perspective, c'est très certainement la SPFPL détenue personnellement par chaque biologiste qu'il faudrait examiner dans un schéma de développement. Mais ceci suppose que la structure née du regroupement n'ait pas entraîné une importante dilution du capital, induisant la détention, directement ou indirectement par le truchement de leur SPFPL personnelle, de moins de 5 % du capital de la holding par associé. Dans ces cas-là, tous les avantages fiscaux liés au régime mère/fille seraient réduits à néant.

Il est donc important, à ce stade de l'évolution des laboratoires, de prendre la mesure des opérations de regroupement et d'arbitrer entre les impératifs liés à leur développement comme véritables acteurs économiques et les intérêts patrimoniaux de chacun des associés.

Les deux objectifs ne sont pas nécessairement inconciliables mais ils obéissent chacun à des règles et des régimes juridiques et fiscaux qui ne sont pas toujours convergents et qui nécessitent une analyse prospective.

L'évolution de la réglementation qui organise la structuration du capital des SEL de biologie médicale va également amener à imaginer d'autres schémas de développement. L'effet de concentration économique aboutit à la nécessité d'opérer, à travers une holding, l'activité, non pas d'une SEL, mais de plusieurs. La difficulté vient du fait qu'une SPFPL ne peut détenir la majorité du capital et des droits de vote que d'une seule SEL. Il faut dès lors imaginer différents montages qui permettent à une SPFPL de devenir une véritable holding de groupe qui détiendrait une participation dans plusieurs SEL et respecter les contraintes réglementaires.

La loi interdit dorénavant de dissocier l'exercice des droits de vote de la détention en capital. En revanche, elle n'interdit pas de créer des actions de préférence qui prévoient le versement d'un dividende prioritaire. Si le regroupement concerne plusieurs territoires de santé, la création d'une holding de tête constituée à partir d'une SPFPL peut alors présenter un intérêt. Dans cette hypothèse, la

SPFPL détient des participations minoritaires dans chacune des SEL. Les biologistes professionnels en exercice détiennent quant à eux une participation exclusive dans la SPFPL commune et une participation majoritaire en capital social et en droit de vote dans leurs SEL respectives. La SPFPL, société holding du groupe, même si elle ne détient pas la majorité dans les structures d'exploitation, peut voir converger sur sa tête les flux financiers pour faire face à l'endettement général du groupe qui répond à son besoin de croissance, par le jeu des actions de préférence et la remontée des dividendes.

La limite de l'exercice réside dans l'impossibilité de mettre en œuvre un régime d'intégration fiscale et de faire de la SPFPL une société holding dite « animatrice », prestataire de services au profit des différentes sociétés du groupe. Là encore, un schéma de regroupement doit être pensé en amont dans toutes ses composantes juridiques et fiscales, avec la précision qu'il faut toujours favoriser la logique de développement économique sur l'avantage fiscal. Comme

alternative, il faut imaginer qu'une SEL cumule sur sa tête, le rôle de laboratoire et de société-mère non majoritaire.

Les années 2013, 2014, années de transition, marquent, du fait de l'évolution de la législation, l'émergence de nouveaux schémas de regroupement.

### La gouvernance et le management : nouvelles phases de l'évolution des structures d'exercice

La connaissance des opérations de regroupement de laboratoires menées sur les cinq dernières années permet de constater que, si un effort important a été mené sur la définition des outils d'acquisition et de fusion, la mise en place de moyens de gouvernance et de management efficaces, une fois les opérations de regroupement réalisées, a trop souvent été négligée.

Un laboratoire qui réunit plus de 20 associés et qui réalise plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires ne se dirige pas comme un cabinet d'exercice libéral tel qu'il pouvait se concevoir il y a encore moins d'une dizaine d'années. Il s'agit de véritables entreprises qui obéissent à une particularité propre aux professions libérales qui veut que le praticien, qui détient le capital, soit également professionnel en exercice directement à l'origine de la production. Cette particularité a jusqu'à présent constitué un filtre qui n'a pas permis l'émergence de règles de gouvernance et de management adaptées à la taille de l'outil.

### La structuration interne, un élément clef à ne pas négliger

La réalisation des opérations de regroupement, quelles qu'en soient les modalités juridiques, n'est que le début de l'aventure.

Une gestion efficace et une restructuration du laboratoire sont nécessaires afin de conserver, voire d'améliorer les synergies issues du regroupement.

Malheureusement, la gouvernance du laboratoire est souvent négligée alors qu'elle devrait être le véritable fer de lance des nouveaux associés. La SEL, malgré son objet libéral, reste une société, et devrait être gérée comme n'importe quelle société. Certes, les biologistes sont les dirigeants, mais ils peuvent se faire assister par des personnes dont la gestion de société est le métier afin de mettre en place un management opérationnel de qualité (DAF, DRH). Les fonctions supports sont un véritable investissement et sont essentielles au bon fonctionnement de la société, afin que le biologiste puisse se recentrer sur ses fonctions techniques principales.

Au-delà des synergies du regroupement, une analyse complète du laboratoire permettra de définir des leviers financiers (personnel, achat) qui en optimiseront le mode de fonctionnement et le rendement.

L'autre élément clef de la structuration interne concerne l'émergence d'un pacte d'associés clair et efficace mettant en place des règles de gouvernance aux termes desquelles l'ensemble des décisions prises concernant la direction et la gestion de l'entreprise seront mises entre les mains de centres de décisions clairement définis, qu'il s'agisse de comités de gérance, de comités exécutifs, ou de tout autre organe de gestion et de direction.

Deux observations techniques juridiques s'imposent, à ce stade. S'agissant d'organiser les règles de gouvernance, la SELAS constitue un outil juridique nettement supérieur à la SELARL puisqu'il permet une grande liberté de rédaction pour définir les organes de direction et de gestion de l'entreprise. Mais, la biologie médicale du secteur privé continue d'être un parcours d'obstacles. La SELARL peut avoir aussi l'avantage de conférer aux dirigeants un statut clairement identifié, qu'il s'agisse du statut social ou du statut fiscal du biologiste coresponsable.



Une analyse complète de la société permet de définir des leviers financiers optimisant son mode de fonctionnement et son rendement.

Enfin, il faut éviter de tomber dans le piège qui consisterait à dessaisir le biologiste coresponsable de tout rôle de direction dans le laboratoire au profit d'un organe spécial et savoir marier les exigences de règles de gouvernance efficaces avec le respect des dispositions du Code de la santé publique qui caractérisent précisément le rôle et la fonction du biologiste coresponsable au regard de la direction du laboratoire.

Les années 2013 et 2014 marquent une étape dans l'évo-



Une gestion efficace et une restructuration de la société sont nécessaires afin de conserver, voire d'améliorer les synergies issues du regroupement.

lution de la biologie médicale privée.

La course à la concentration n'est pas terminée. Un certain nombre de laboratoires sont dorénavant en situation quasi monopolistique dans leur ville et les prochaines étapes du regroupement se feront à des échelons régionaux et potentiellement sur plusieurs territoires de santé.

Les outils juridiques qui ont servi jusqu'à présent à opérer ces regroupements connaissent eux aussi une évolution et des solutions existent pour continuer d'œuvrer pour ces regroupements.

Néanmoins, l'accroissement des enjeux et de la taille des futures structures imposent dorénavant une analyse préalable de modes opératoires plus élaborés. Surtout, la prochaine étape qui va constituer un marqueur et un facteur de différenciation réside dans les choix qui vont être opérés pour organiser la gouvernance et le management des laboratoires.

Ceux qui sauront constituer de véritables outils d'entreprise et sublimer les conflits générationnels d'associés et les intérêts patrimoniaux parfois divergents prendront un avantage indéniable. ■

**CHEYSSON MARCHADIER & ASSOCIÉS**  
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Le Cabinet Cheysson Marchadier & Associés est un cabinet de droit des affaires qui possède un savoir-faire tant en conseil qu'en contentieux lui permettant d'intervenir pour le compte des entreprises dans tous les aspects de leurs activités.

François Marchadier intervient régulièrement pour le compte de laboratoires de biologie médicale lors de leurs opérations de regroupement.