

GÉRER POUR GAGNER

LE MAGAZINE DE VOTRE RÉUSSITE

AOÛT SEPT. OCT. 2022

#63

Une publication Cerfrance



En immersion

Diversifier son entreprise

Éléments clés

Le secteur
de la menuiserie

La règle de 3

Choisir le statut social
de son conjoint

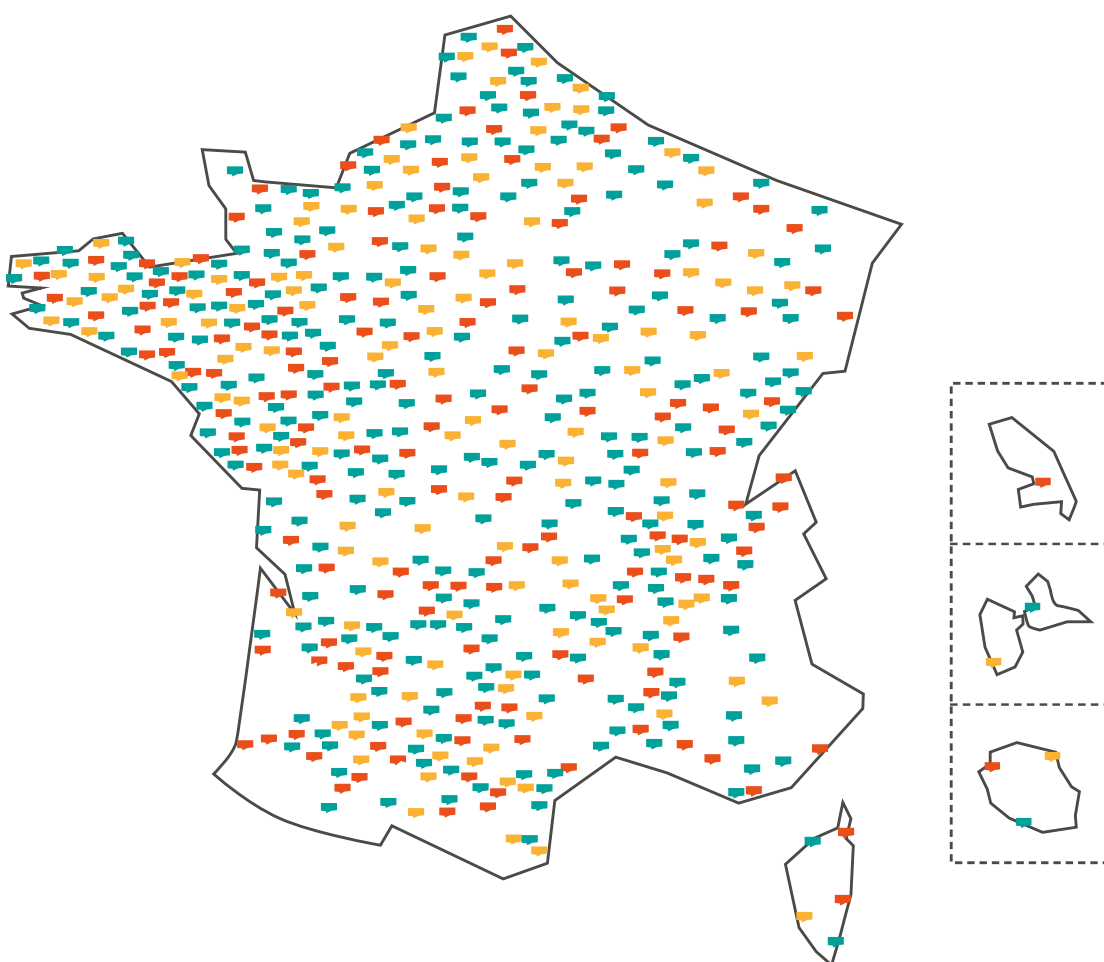
Point doc

L'avis d'imposition

À propos de Cerfrance : réseau associatif et mutualiste de conseil et d'expertise comptable

Depuis plus de 70 ans, Cerfrance met les compétences pluridisciplinaires de **ses 13 700 collaborateurs** (conseillers, juristes, experts-comptables, consultants, etc.) au service de la réussite de ses **320 000 clients-adhérents**, de tous secteurs d'activité : agriculture, artisanat, commerce, services, professions libérales.

Constitué de plus de 700 agences locales, regroupées en 57 entités départementales ou régionales et fédérées au plan national par le Conseil National du Réseau, Cerfrance est organisé en réseau collégial d'entreprises associatives.



Suivez-nous sur nos réseaux sociaux !



Et pour en savoir plus, rendez-vous sur : **www.cerfrance.fr**
Cerfrance, un réseau de proximité



Édito

Chères lectrices, Chers lecteurs,

Alors que l'été bat son plein, nous vous proposons de découvrir ce nouveau numéro de votre magazine *Gérer pour Gagner*. Dans ce contexte économique difficile et incertain pour un grand nombre d'entreprises, face aux conséquences d'une crise sanitaire mondiale et d'une guerre sur le territoire européen, les doutes quant à l'avenir persistent et les changements d'habitudes des consommateurs troublent les prévisions. Il vous faut peut-être adapter votre entreprise pour sécuriser vos sources de revenus. Les experts Cerfrance sont à vos côtés pour vous conseiller individuellement et vous accompagner dans vos prises de décisions stratégiques. Pour un grand nombre d'entrepreneurs, la diversification des activités sera la solution. Il en existe plusieurs types, chacun s'orientera vers celui qui lui conviendra le mieux. Le Comité de rédaction de votre magazine a fait le choix de traiter ce sujet, à travers un dossier complet, pour vous apporter des éléments de réflexion et des illustrations. Et peut-être aussi de nouvelles idées à concrétiser dès la rentrée...

Bonne lecture !

Benoît Hureau


Président du Conseil National du Réseau Cerfrance

Sommaire

ACTUALITÉS

Ça vient de sortir 4

DOSSIER

5 En immersion
Se diversifier aujourd'hui 

Reportage 6

L'œil de l'expert 9

Zoom sur 10

À la pointe 12

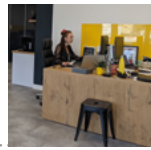
Demain, c'est maintenant 13

DATAS

14 Les éléments clés
Le secteur
de la menuiserie 

L'essentiel en chiffres 16

PRATIQUE

18 Retour d'expérience
gustave et libresens,
de la communication à tous les étages 

La règle de 3 20

Le mémo de l'entrepreneur 22

Point doc 23

Éditeur : Conseil National du Réseau Cerfrance
Association loi 1901 - Siège social : 18 rue de l'Armorique
75 015 Paris - Tél. 01 56 54 28 28
N° CPPAP - 1018 G 88449 - Tiré à 52 860 exemplaires
ISSN 1950-7992 - Ce numéro comporte 24 pages.
Parution trimestrielle : août, sept., oct. 2022
Prix du n° : 2,50 € TTC - Dépôt légal à parution
Abonnement annuel : 4 numéros : 10 € TTC
Service abonnement - Tél. 01 56 54 28 28
ou www.cerfrance.fr

Directeur de la publication : Benoît Hureau

Directrice de la rédaction : Stéphanie Bohn

Rédactrice en chef : Elsa Philippe

Comité de rédaction composé de collaborateurs

du Réseau Cerfrance : Elodie Boutbien (Côtes d'Armor),
Anne Bras (Bretagne), Régis Campion (Bretagne), Nicolas
Cayzele (Seine Normandie), Christelle Dupin-Rappart
(Méditerranée), Sandrine Jean (Haute-Loire), Thierry Lemaître
(Champagne, Nord-Est, Île-de-France), Jacques Mathé
(Poitou-Charentes), Emmanuelle Parou (Centre-Limousin),
Elsa Philippe (Paris), Aline Thopart (Loire-Atlantique).

Conception - réalisation : Dixxit - 32 Rue Étienne
Marcel, 75002 Paris - Tél. 01 78 16 06 00 - Courriel :
contact@dixxit.fr

Photographies : Alfred Cromback, Istock, Shutterstock,
Adobe Stock, Marthe Lemelle

Impression : OIT - Parc d'Activités Les Pins, 9 Rue des
Pins, 67310 Wasselonne



Le Réseau Cerfrance s'engage en faveur de la protection de l'environnement. Ce journal est imprimé sur papier écologique made in France, obtenu sans traitement chimique et produit à base d'énergies propres. L'impression est assurée par une imprimerie labellisée Imprim'vert.



Évolutions réglementaires et législatives

7 MAI 2022

Un formulaire unique pour les arrêts de travail

L'avis d'arrêt de travail, le certificat médical de prolongation AT/MP et le certificat initial AT/MP, établis par les professionnels de la santé, ont fusionné pour leur partie « arrêt de travail ». Depuis le 7 mai, en cas d'arrêt de travail initial ou de prolongation, les employeurs ne reçoivent plus qu'un seul formulaire Cerfa, qu'il s'agisse d'un arrêt maladie, maternité, paternité, accident du travail ou maladie professionnelle. Cette précision est portée directement sur le formulaire sous la forme d'une case cochée. Les règles de transmission du volet destiné à l'employeur restent, quant à elles, inchangées.



15 MAI 2022

Entrepreneur individuel : nouvelle mention obligatoire

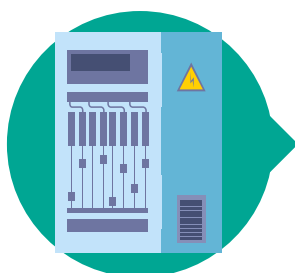
Si vous exercez votre activité professionnelle en tant qu'entrepreneur individuel, vous devez, depuis le 15 mai 2022, indiquer la mention « Entrepreneur individuel » ou « EI » après votre dénomination sur l'ensemble de vos documents et outils professionnels (factures, devis, CGV, contrats, supports publicitaires, logiciel de facturation, comptabilité bancaire...) sous peine d'une amende de 750 euros. Cette nouvelle obligation résulte de la suppression du statut d'Entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) au profit du statut unique de l'Entreprise individuelle (EI) qui permet la séparation automatique des patrimoines personnels et professionnels de l'entrepreneur.

1^{ER} JUILLET 2022

Gel des loyers et seuil d'indécence énergétique

Le Diagnostic de Performance Énergétique (DPE) renseigne sur la consommation énergétique d'un logement (notée de A à G). Les seuils définis par cet outil servent désormais de repères pour imposer un gel de l'augmentation des loyers ou interdire la présence sur le marché locatif des logements les plus énergivores.

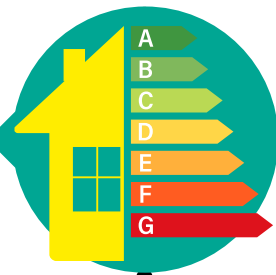
Les premières mesures concernent les propriétaires bailleurs, dès le 2^e semestre 2022, avec l'interdiction d'augmenter les loyers des logements classés F et G. À compter du 1^{er} janvier 2023, il sera interdit de louer un bien à usage d'habitation si sa consommation d'énergie finale excède le plafond de 450 kWh par mètre carré de surface habitable et par an. À compter du 1^{er} janvier 2025, la location des logements classés G sera interdite. L'interdiction s'étendra aux logements classés F au 1^{er} janvier 2028, puis à ceux classés E au 1^{er} janvier 2034.



30 JUIN 2022

Aide aux gros consommateurs de gaz et d'électricité

Dans le cadre du Plan de résilience, une subvention est mise en place pour les entreprises dont les achats de gaz et d'électricité atteignent au moins 3 % de leur chiffre d'affaires en 2021 et qui connaissent un doublement de leur coût unitaire d'achat d'électricité ou de gaz (en euros/MWh). La demande d'aide pour la première période trimestrielle (mars-avril-mai 2022) est à faire dès à présent sur le site www.impot.gouv.fr. Une demande pour la seconde période éligible (juin-juillet-août) sera ouverte ultérieurement.


www.impot.gouv.fr

en ligne

 Plus de brèves réglementaires sur l'**extranet Cerfrance**

En immersion



Se diversifier aujourd'hui

La vie d'une entreprise est rythmée par les décisions stratégiques que son ou ses dirigeants sont amenés à prendre. Le contexte économique, social et environnemental conduit inévitablement chaque chef d'entreprise à accentuer sa réflexion. La pénurie de main-d'œuvre, la hausse du coût des matières premières, l'évolution des modes de consommation, le réchauffement climatique... sont autant de sujets qui impactent ou impacteront une grande majorité des entreprises, quel que soit leur taille ou leur activité. Réfléchir à une diversification de ses activités est d'actualité. Les motivations peuvent être différentes, qu'on soit à la recherche d'un vecteur de croissance, d'amélioration ou de sécurisation, toutefois la première question à se poser reste la même : ai-je intérêt à me diversifier ? Vous trouverez dans ce dossier toutes les clés pour nourrir votre analyse et bâtir une stratégie de diversification adaptée à votre structure.

Par Régis Campion,
Conseiller économique et stratégique



TATIANA ET FABIEN SUIGNARD

Depuis trois générations, la famille Suignard vend de l'électroménager. En 2015, l'idée de se diversifier apparaît avec la volonté de proposer des produits pour animaux. Les opportunités sont fleurissantes et Tatiana quitte son travail d'infirmière pour rejoindre son mari, Fabien, à la gestion des différents magasins. En 2021, ils passent de 2 à 9 points de vente et de 12 à 43 employés.

Activité :

Gérance de 2 magasins
Gitem (vente et réparation
d'électroménager)
+ 7 magasins JMT (vente de
produits pour animaux)

Effectif :

43 salariés

Chiffre d'affaires annuel :
8 M€

Localisation du siège :
Châteauneuf-du-Faou (29)

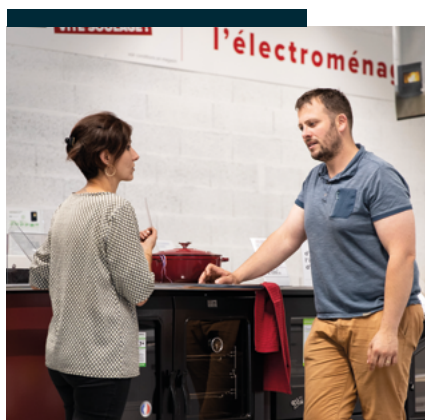




Une diversification qui répond à un besoin du marché

■ Par Régis Champion, Conseiller économique et stratégique

De l'électroménager à l'alimentation des animaux, le lien n'est pas évident si on ne connaît pas la famille Suignard. Commerçants de père en fils, l'esprit d'entreprendre est ici héréditaire. Se développer oui, mais localement et pour répondre à un besoin des consommateurs.



Tatiana et Fabien Suignard dans le magasin Gitem de Carhaix-Plouguer (29). Cinq collaborateurs sont embauchés dans ce point de vente.

Ils sont jeunes et ont déjà accompli beaucoup. Fabien et Tatiana Suignard ont de l'énergie à revendre. Et il en faut pour coiffer leurs multiples casquettes ! Ils sont aujourd'hui à la tête de cinq sociétés qui gèrent neuf points de vente : deux structures proposent de l'électroménager et les sept autres des aliments et accessoires pour animaux. Ils emploient 43 salariés.

Une histoire de famille

Fabien Suignard est issu d'une famille de commerçants de Châteauneuf-du-Faou, commune du centre Finistère où s'était établi le célèbre peintre Paul Serusier. En 1948, Jean Suignard, le grand-père paternel, ouvre avec l'appui de son épouse un magasin d'électroménager

incluant un service de dépannage. Quarante ans plus tard, son fils, Joël, en prend la suite avec son épouse Sylvie. Tout naturellement, le petit-fils, Fabien, intègre aussi l'entreprise familiale, d'abord en tant que salarié, puis très vite en tant qu'associé.

L'idée de la diversification

L'élément déclencheur du processus de diversification des activités a eu lieu en 2015. Cette année-là Fabien et Joël achètent un terrain à Carhaix-Plouguer, petite ville située à une vingtaine de kilomètres de Châteauneuf-du-Faou, pour y construire trois cellules commerciales, dont une hébergera leur nouveau magasin Gitem. Les deux autres doivent être mises en location. L'emplacement ne manque pas d'attrait



“ Une succession d’opportunités nous a poussés à nous diversifier. Ce n’était pas un plan de carrière mûrement réfléchi.”

Fabien Suignard



La concrétisation du projet

Le marché des aliments pour animaux étant très éloigné de ce qu’ils connaissent en tant que vendeurs/dépanneurs d’électroménager, Joël et Fabien s’intéressent plus en détail à cette nouvelle activité. S’en suit une visite de magasins et, surtout, la première rencontre déterminante avec les responsables de la franchise JMT, eux-mêmes également père et fils. C’est cette démarche qui a fini par les convaincre que ce projet était possible. Aussi, outre la gestion d’entreprise, ils validaient déjà plusieurs compétences nécessaires à la bonne marche d’un magasin : commercial, gestion des approvisionnements, gestion de la masse salariale... Ils portent toute leur attention sur le choix des produits pour bien maîtriser leur offre avant l’ouverture du magasin car ils

9 points
de vente
et 5 sociétés

puisqu’il est situé à proximité du site du célèbre festival de musique « Les Vieilles Charrues ». Finalement, sans préméditation, ce n’est pas un mais deux commerces que père et fils vont ouvrir à cet endroit. L’originalité se trouve dans le produit proposé qui n’a plus rien en commun avec l’électroménager. En effet, la passion de Joël pour les pigeons voyageurs le pousse régulièrement à faire la route jusqu’à Quimper (à 40 km) spécialement pour acheter des aliments pour ses précieux volatiles. C’est alors que l’idée a germé d’implanter dans leur local commercial flambant neuf un magasin proposant de l’alimentation animale.



Les deux enseignes JMT et Gitem installées côte à côte à Carhaix-Plouguer (29), depuis 2016.

vont faire face à une clientèle passionnée et souvent bien documentée sur le bien-être de leur animal de compagnie quel qu’il soit (chien, chat, oiseau, rongeur...). À ce moment-là, faire partie d’un réseau de franchises les a rassurés : « Un seul fournisseur avec une livraison hebdomadaire, un package de communication, un animateur réseau disponible. Bref, cela nous a grandement simplifié le projet. » Le concept leur convenait également car la franchise suggérait de limiter les investissements en favorisant l’achat de rayonnage d’occasion. Tant et si bien qu’en juin 2015 un nouveau magasin de 300 m² a vu le jour avec un investissement modeste de 50 000 euros.

Une dynamique de croissance

Les premières semaines sont épiques car les clients sont nombreux et chacun doit prendre ses marques. Fabien et Joël revoient leur organisation pour être à tour de rôle présent dans les magasins de Carhaix et de Châteauneuf-du-Faou. Les salariés de la structure historique doivent s’habituer à une présence moins fréquente de leur responsable et ceux des nouveaux magasins à monter rapidement en compétences pour faire preuve d’autonomie. Un constat s’impose : l’organisation des



Tatiana et Fabien Suignard, entourés de quelques-uns de leurs collaborateurs des magasins Gitem et JMT. La confiance, l'écoute et la convivialité sont les mots d'ordre de leur politique de management.

magasins et des plannings ne diffère pas malgré la différence notoire des produits vendus. Au fil des années, l'activité de chaque magasin se développe, comme portée par une dynamique commune. Et une nouvelle opportunité se présente presque naturellement. Les gérants de six magasins JMT (de Quimper à Vannes) comptent partir à la retraite en fin d'année 2021. C'est alors qu'ils se tournent vers leur plus proche consœur, la famille Suignard. Ce nouveau projet de reprise est porté par le couple Fabien et Tatiana. Jusqu'à l'année dernière, leurs carrières professionnelles respectives étaient bien distinctes. Tatiana exerçait la profession d'infirmière avant de rejoindre Fabien à la direction des sociétés.

La confiance avant tout

Le travail en couple implique de bien se connaître et d'être conscients des qualités de chacun pour être complémentaires. Les époux Suignard ont abordé le projet de cette manière, Fabien se concentrant sur l'aspect organisationnel et financier des structures, Tatiana prenant en charge tous les volets propres aux relations humaines et sociales des

entités. « En termes de gestion des ressources humaines, la reprise d'une entreprise n'a rien à voir avec la création d'entreprise. Les équipes sont en place avec leur façon de faire. Il faut s'adapter et prendre son temps pour faire évoluer les process. » Par ailleurs, passer de trois à neuf magasins n'implique pas simplement un changement de vie professionnelle mais aussi un changement de vie personnelle. Qui plus est lorsque l'on est parents de deux jeunes garçons. Ils le disent à l'unisson : « Le socle d'un tel processus de diversification est la confiance. Elle se gagne au compte-goutte et peut se perdre en litres. » La confiance entre eux, mais aussi vis-à-vis des salariés. En multipliant les activités, la rationalisation du temps consacré à chacune d'entre elles est de mise. Tatiana précise : « Notre projet repose sur trois éléments principaux : la formation des équipes, la délégation par magasin et la mise en place d'outils numériques facilitant le pilotage des activités. » Le volet formation vaut également pour les dirigeants puisqu'ils se sont formés à la méthode « OPR », Optimisation du Potentiel Relationnel. Avec le recul, ils estiment qu'elle leur a permis de mieux appréhender

les transformations en adaptant davantage leur communication avec les parties prenantes des entreprises.

Au moment de tirer un premier bilan, c'est d'abord un sentiment de satisfaction qui prédomine. La satisfaction de prendre du plaisir dans ce qu'ils entreprennent. Mais aussi pour le sens qu'ils y donnent, à savoir améliorer le quotidien de leurs salariés et de leurs clients. « Il y a dix ans, nous n'aurions pas imaginé diversifier les activités des établissements Suignard, gérer quarante salariés et travailler ensemble. Mais si c'était à refaire, nous signerions tout de suite ! »



Version digitale

GÉRER POUR GAGNER

Retrouvez ce reportage en vidéo sur l'extranet Cerfrance, sur la chaîne YouTube du Réseau Cerfrance et sur la chaîne TV : demain.fr, à partir du lundi 5 septembre 2022.

Parcourez également le diaporama photos sur l'extranet Cerfrance.



L'œil de l'expert

Quelle stratégie de diversification ?

■ Par Régis Champion, Conseiller économique et stratégique

La stratégie d'entreprise est un sujet majeur pour tout dirigeant de structure. Elle fixe les grandes orientations et génère les plans d'action pour les mener à bien. La diversification en fait partie, quel que soit le développement visé. Mais concrètement, de quelle diversification parle-t-on ? Dans quel but la mettre en œuvre ?



Avant de passer à l'action, il convient de définir quels objectifs sont visés lorsqu'on parle de diversification. Pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur les valeurs de l'entreprise et celles de son ou ses dirigeants. Cela permet de poser un cadre et de s'assurer que les démarches mises en œuvre sont en adéquation avec celui-ci. S'en suit la réalisation d'un diagnostic de la structure. Il révélera les atouts dont vous disposez pour mener à bien le projet, mais aussi les fragilités avec lesquelles vous devrez composer.

L'analyse SWOT*, qui liste les forces et faiblesses de l'entreprise, les opportunités et menaces du marché, est un exemple de démarche à entreprendre pour étoffer sa réflexion. Partant de ce travail, il convient alors de savoir quelle diversification est la plus adaptée à vos aspirations et aux caractéristiques de votre entreprise.

Il existe trois types de diversification : **La diversification horizontale** est la création d'un nouveau projet dans son domaine d'expertise. Il s'agit par exemple de l'ouverture d'un second point de vente (ou de production) dont l'activité sera similaire à celle déjà exercée. Cela permet une croissance de chiffre d'affaires tout en maîtrisant son process car celui-ci ne change pas fondamentalement. Le rachat d'un concurrent qui propose les mêmes produits et/ou services fait également partie de ce type de diversification.

La diversification verticale consiste à développer un nouveau projet dans son secteur d'activité mais en amont ou en aval de son domaine. La vente directe, dont l'un des objectifs est de réduire le nombre d'intermédiaires dans la commercialisation d'un produit, en est un bon exemple. Cette stratégie peut avoir pour principal

avantage de réduire la dépendance envers un fournisseur ou un client. Enfin, **la diversification conglomerate** est la création ou le rachat d'une entreprise qui développera une activité distincte de celle d'origine et dans un secteur d'activité différent. Cette stratégie répond moins à un besoin ou une volonté de l'entreprise, qu'à une motivation du dirigeant de développer territorialement ou économiquement son patrimoine professionnel. C'est l'exemple de la stratégie choisie par Tatiana et Fabien Suignard dans notre reportage (Cf. page 6).

On le voit, diversifier ses activités s'insère dans une réflexion globale de gestion et d'organisation de l'entreprise. Même si une opportunité peut se présenter de manière impromptue.

* Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats



Diversification : gérer les ressources humaines

■ Par Christelle Dupin-Rappart, Responsable juridique

Votre entreprise se développe, vous avez une nouvelle activité... En tant qu'employeur, vous allez vous questionner sur vos ressources humaines et, plus précisément, sur les compétences nécessaires à avoir pour faire face à ces changements. Il vous appartient de savoir si l'effectif en place pourra répondre aux nouveaux besoins ou s'il conviendra d'embaucher d'autres collaborateurs.



La flexibilité interne

La flexibilité du travail est souvent perçue comme négative car elle entraîne des emplois précaires (travail temporaire, recours au contrat à durée déterminée), voire des horaires variables (dans le cadre de l'aménagement du temps de travail, d'une mise en place de modulation ou d'embauche à temps partiel). Mais cette flexibilité peut avoir un côté positif en interne lorsqu'elle rime avec intégration durable des salariés dans l'entreprise, autonomie, décloisement, responsabilité, confiance, compétence, rémunération motivante, fonctionnement interactif...

Pour répondre à de nouveaux besoins en ressources humaines, chercher les compétences en interne est primordial. Il vous fera gagner du temps, de l'argent et valorisera le potentiel humain de votre entreprise. Pour cela, vous devez piloter et gérer efficacement vos salariés.



Les leviers à disposition

Pour une gestion efficace des ressources humaines, il convient d'analyser le profil de vos collaborateurs afin de savoir s'ils vont s'intégrer dans vos nouvelles activités et mettre en œuvre leur montée en compétences. Ils pourront ainsi se positionner sur vos nouveaux enjeux et challenges.



Les envies des salariés

Pour les identifier, il existe l'entretien professionnel. Parfois considéré comme une contrainte réglementaire de plus, cet entretien est néanmoins un véritable outil de veille. Ainsi, au cours de ce temps d'échange, un salarié fera savoir à son employeur ses envies, notamment en termes d'évolution de carrière.





Ce que dit la loi

En parallèle de cette gestion humaine, vous vous attacherez à mener une réflexion sur l'aspect réglementaire du transfert des salariés d'une structure à l'autre, du recrutement, de la durée et de l'organisation du temps de travail.

Un salarié embauché à temps complet peut être mis à disposition d'une autre structure pour un temps défini. On parle alors de « prêt de main-d'œuvre ». Cette opération suppose d'obtenir l'accord du salarié que l'entreprise prêteuse souhaite mettre à disposition, de rédiger un avenant au contrat de travail du salarié et de conclure une convention de mise à disposition entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice.

Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre une entreprise prêteuse et une utilisatrice est licite lorsque la première facture à la seconde, au titre de la mise à disposition, les rémunérations versées au salarié « prêté », les charges sociales correspondantes et les frais professionnels qui lui ont été remboursés. Il est indispensable d'être vigilant sur ce point.

Recruter un salarié sur deux structures est possible. Cela nécessite une maîtrise organisationnelle de la part des employeurs. Puisqu'effectivement il y a deux employeurs, le salarié est à temps partiel sur chacune des structures. La législation sur le temps partiel doit par conséquent être respectée : durée et répartition des horaires indiquées dans le contrat de travail, respect du contingent d'heures complémentaires et de la durée légale du travail, etc. Chaque employeur est responsable de son embauche.

Améliorer la qualification de vos collaborateurs et favoriser les transitions professionnelles. Pour cela, il convient d'évaluer leurs compétences, de se concentrer sur leurs points forts, de fixer des objectifs intermédiaires et concrets, de faire preuve de reconnaissance... N'hésitez pas à utiliser les fonds de formation pour proposer des formations. Le salarié de son côté peut utiliser les droits acquis (en euros) sur son compte personnel de formation (CPF) pour financer sa montée en compétences. Vous utiliserez ainsi les forces vives existantes au sein de votre structure.



À la pointe

Diversification : quelle structure juridique ?

■ Par Nicolas Cayzele, Conseiller en patrimoine

L'idée de diversification a germé en vous et elle est possible ! Maintenant, c'est l'heure de vous lancer. Avant de faire le grand saut, il reste un dernier détail à régler : faut-il une nouvelle structure juridique ?

Dans la majorité des situations, il sera possible de conserver la structure juridique existante, en veillant seulement à élargir son objet social pour qu'il réponde à vos souhaits d'innovation.

Pourtant, cette solution simple en apparence peut se heurter à des incompatibilités de tout ordre : votre statut professionnel (profession réglementée ou soumise à un ordre professionnel) n'est pas conciliable avec une évolution de vos activités, votre régime fiscal actuel est différent de celui de votre nouvelle activité, ou encore, votre diversification pourrait entraîner la perte d'un label (par exemple « made in France »).

En outre et paradoxalement, une structure unique pourrait engendrer de la complexité. Pour piloter vos différentes



activités, la comptabilité devra s'adapter à vos besoins : comptes analytiques, marges par activité, suivi différencié des stocks et des créances, etc. Cette simplicité juridique va vite devenir illisible en matière de gestion et se doubler d'un casse-tête comptable. De plus, la conduite personnalisée et individualisée de vos salariés peut pâtir d'une vision trop monolithique des comptes de l'entreprise. Enfin, il peut être intéressant d'isoler les activités pour éviter que la déconfiture de l'une n'engendre la déconfiture de l'autre ou, tout simplement, pour en faciliter la transmission lorsque le temps sera venu.

Mais ne nous méprenons pas ! Une structure unique pour une offre diversifiée est évidemment possible. Tant qu'elle conservera l'agilité nécessaire à son épanouissement elle peut même être souhaitable. C'est à partir d'une certaine taille que le syndrome du mammoth guette. Sachant cela, la tentation de loger cette nouvelle activité prometteuse et amenée à prospérer au sein d'une entité dédiée, est grande et logique. Il faut encore s'attacher à répondre au mieux à quelques questions élémentaires. Qui détiendra et contrôlera cette structure ? Aura-t-elle un lien avec la structure historique (filiale, holding, prestataire...) ? Quels seront ses champs d'actions et ses domaines d'activité ? Des réponses à ces questions découleront l'identité et les statuts de cette nouvelle entité.

En adoptant cette organisation, c'est la structure juridique qui épousera les contours de votre nouvelle activité et non l'inverse. La forme s'adaptera au fond et comme le disait Victor Hugo, que la diversité n'effrayait pas : « *La forme, c'est le fond qui remonte à la surface* ».



Demain, c'est maintenant !

Diversifier son activité : opportunité ou nécessité ?

■ Par Jacques Mathé, Économiste rural

Assurer la croissance de son entreprise c'est assurer sa pérennité. Face à l'augmentation des coûts, la stagnation du chiffre d'affaires peut devenir un danger. C'est pourquoi beaucoup d'entrepreneurs affichent une volonté de faire croître leur activité bien au-delà du besoin de compenser la hausse des coûts. Pour cela, deux options s'offrent à eux.

1- Augmenter le volume des ventes et des prestations en restant sur son cœur de métier

Cette option a souvent l'avantage de ne pas modifier le contexte productif, d'utiliser au mieux les moyens de production et, surtout, de mobiliser des compétences et des savoirs existants. On va donc rechercher à faire plus de volume, à élargir sa clientèle en s'implantant sur d'autres secteurs géographiques par exemple.

2- Diversifier ses activités en créant des centres de profit distincts de l'activité principale

Des opportunités et des connaissances nouvelles peuvent motiver les entrepreneurs à s'écarter de leur cœur de métier. Le fait d'avoir déjà une activité qui fonctionne bien va permettre

d'investir sur de nouveaux marchés ou clients, avec des nouveaux produits, sans prendre trop de risques financiers. Cela peut aussi permettre d'utiliser des compétences ou moyens de production mal valorisés dans la production existante. C'est le cas d'activités saisonnières qui saturent les moyens de production pendant une période donnée et qui les libèrent le restant de l'année. Comment trouver de nouveaux marchés pour utiliser ces moyens disponibles ?

En revanche, d'autres entreprises sont contraintes de se diversifier quand leur cœur de métier est en crise ou en décroissance. Dans ces cas, la diversification des activités sera une question de survie de l'entreprise. La période troublée que nous vivons est propice à l'innovation dans toutes les strates de l'économie. Le secteur du commerce des biens de consommation est en pleine mutation et de nouveaux acteurs apparaissent, que ce soit sur de nouveaux formats de magasins (épicerie solidaire, super discount...) ou sur des plateformes digitales. L'offre de produits s'élargit aussi notamment vers les secondes mains,

les produits « no gaspi »... Dans le secteur artisanal de la construction, le recyclage, les produits biosourcés, le retour du bois, les mieux-disants énergétiques sont autant de nouveaux marchés qui s'ouvrent. La relocalisation des activités manufacturières, même si elle est encore timide, permet à des entrepreneurs de faire revivre des sites industriels fermés depuis longtemps. Souvent, ces porteurs de projets quittent un emploi dans le tertiaire urbain pour se lancer dans de nouveaux défis professionnels en milieu rural.

Le secteur du service à la personne fait, lui aussi, l'objet de nouvelles offres, que ce soit dans le loisir et le tourisme, ou dans les livraisons à domicile. Enfin, les réseaux sociaux démultiplient les possibilités de croissance des ventes mais aussi les capacités pour une entreprise de proposer le bon produit au bon client. C'est d'ailleurs pour les petites entreprises que les atouts de ces outils digitaux vont apporter le plus grand potentiel.

À chacun de trouver sa voie dans ce fourmillement d'initiatives, la curiosité et l'écoute du client seront les conditions de réussite.



Les éléments clés

Le secteur de la menuiserie

■ Par Anne Trihan, Responsable du Service conseil aux entreprises

Les menuisiers font face à une demande accrue de travaux d'agencement et de rénovation, notamment chez les particuliers, alors même que les approvisionnements en matériaux sont difficiles. Zoom sur le secteur de la menuiserie, actuellement sous tension.



61 759

**entreprises
de menuiserie en
France en 2020**

On compte en France 61 759 entreprises spécialisées dans les travaux de menuiserie bois et PVC en 2020. Le nombre de créations d'entreprises de menuiserie est en progression depuis 5 ans. On note toutefois une augmentation marquante en 2020, en raison de la crise sanitaire, avec 6 276 nouvelles entreprises de menuiserie créées.

Source : Insee

2/3 des entreprises de menuiserie s'installent sous la forme juridique « entreprise individuelle ». Les entreprises de menuiserie emploient en moyenne 1,5 salarié. Elles souffrent, comme toutes les entreprises du secteur du bâtiment, de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Source : CAPEB



97 %

**des entreprises
de menuiserie
démament sans salarié**

D'après une enquête réalisée en février-mars 2021 par TBC Innovation, la rénovation dans le résidentiel reste le premier débouché du marché des fenêtres en France. En effet, on constate un intérêt croissant des Français pour améliorer le confort de leur habitat, en raison notamment du développement du télétravail et d'un besoin en isolation thermique et phonique. Ce contexte représente des opportunités de marché pour les menuisiers. Enfin, la hausse des constructions en bois, la rénovation du patrimoine ou l'agencement de locaux professionnels sont autant de perspectives à exploiter pour les entreprises de menuiserie.

Source : TBC innovation



**La rénovation chez
les particuliers est le**

1^{er}

**débouché pour le
marché des fenêtres**





42 %

**des fenêtres installées
ne sont plus blanches**

Le PVC arrive en tête des volumes de fenêtres posées et la tendance est à la couleur. En 2020, 42 % des fenêtres installées ne sont plus blanches. Le plan national de rénovation énergétique des bâtiments est une opportunité pour le secteur de la menuiserie, en particulier sur les renouvellements des fermetures (fenêtres et portes) et sur l'isolation. L'extension de ma Prime Rénov' aux propriétaires bailleurs a encouragé ce type de travaux.

Source : TBC innovation

L'activité a été soutenue en 2021 : on observe une augmentation de l'activité de menuiserie de 3,5 % au 4^e trimestre 2021, par rapport à l'année précédente. Cette activité est portée par le marché de l'entretien et de la rénovation dont le taux de croissance a été de 3,5 % entre 2019 et 2021. Les perspectives pour 2022 sont positives malgré la crise des matériaux et la hausse des prix.

Source : CAPEB



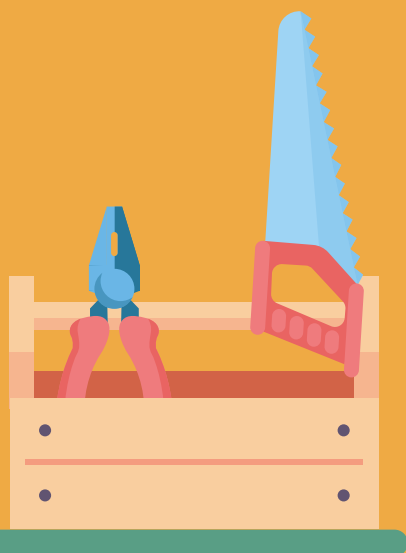
**Augmentation de
3,5 %
de l'activité
entre fin 2020 et fin 2021**



**Hausse
des prix de
22 %
en un an**

L'activité de menuiserie est celle qui connaît la plus forte hausse de prix dans le secteur du bâtiment : + 22 % contre + 18 % pour les autres activités du secteur. L'indice des prix des matériaux en bois sciés et rabotés a augmenté de 27 % en janvier 2022 par rapport à janvier 2021.

Source : Insee



35 % des menuisiers interrogés dans le cadre de l'enquête CAPEB, réalisée au 4^e trimestre 2021, constataient des difficultés d'approvisionnement. La pénurie est exacerbée dans l'approvisionnement des systèmes de fenêtres en PVC, l'Ukraine et la Russie étant d'importants producteurs.

Source : CAPEB



**35 %
des menuisiers
font face à des
difficultés
d'approvisionnement**

L'essentiel en chiffres



Smic horaire brut et minimum garanti Depuis le 01/01/2022

Comptes courants d'associés

Source : Francis Lefebvre

SMIC
HORAIRE
10,85 €

SMIC MENSUEL
BASE 35H
1 645,58 €

MINIMUM
GARANTI
3,86 €

Date de clôture	Taux	Date de clôture	Taux
31/12/2021	1,17 %	31/03/2022	1,15 %
31/01/2022	1,16 %	30/04/2022	1,15 %
28/02/2022	1,15 %	31/05/2022	1,15 %

SMIC Apprentis (en % du SMIC)

Contrats conclus avant 2019			
Âge	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
< 18 ans	25 %	37 %	53 %
18-20 ans	41 %	49 %	65 %
21 ans et +	53 % ⁽¹⁾	61 % ⁽¹⁾	78 % ⁽¹⁾

Taux de croissance PIB

	Indice
T2 2021	1,00 %
T3 2021	3,20 %
T4 2021	0,40 %
T1 2022	-0,20 %
2021	6,80 %
2022 (acquis)	1,90 %

Source : Insee

Contrats conclus à partir de 2019			
Âge	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
< 18 ans	27 %	39 %	55 %
18-20 ans	43 %	51 %	67 %
21-25 ans	53 % ⁽¹⁾	61 % ⁽¹⁾	78 % ⁽¹⁾
26 ans et +	100 % ⁽¹⁾ , quelle que soit l'année		

Consommation des ménages

	Conso des ménages	Alimentaire	Biens fabriqués	Énergie
T2 2021	1,20 %	-2,70 %	-4,70 %	1,80 %
T3 2021	5,80 %	0,50 %	5,80 %	2,00 %
T4 2021	0,30 %	0,40 %	-0,90 %	0,60 %
T1 2022	-1,50 %	-1,60 %	-1,90 %	-3,70 %
2021	5,20 %	-0,80 %	6,90 %	8,10 %
2022 (acquis)	1,80 %	-1,80 %	-1,00 %	-1,90 %

Source : Insee, évolutions en pourcentage

Contrat de professionnalisation

Âge	Au moins BAC Pro ⁽¹⁾	Autre
< 21 ans	65 % du SMIC	55 % du SMIC
21-25 ans	80 % du SMIC	70 % du SMIC
26 ans et +	SMIC ou 85 % du minimum conventionnel ⁽²⁾	

Production

	Production branche	Construction	Services marchands	Services non marchands
T2 2021	1,30 %	1,40 %	2,30 %	-0,30 %
T3 2021	2,80 %	0,00 %	4,80 %	1,90 %
T4 2021	0,60 %	-0,30 %	1,20 %	0,10 %
T1 2022	0,20 %	0,90 %	0,20 %	0,10 %
2021	7,20 %	12,80 %	7,30 %	6,70 %
2022 (acquis)	2,40 %	1,00 %	4,00 %	1,10 %

Source : Insee, conjoncture française, variation t/t-1 en %

(1) : au moins titulaire d'un BAC Pro ou d'un titre ou d'un diplôme professionnel de même niveau

(2) : retenir le montant le plus élevé

Indice de référence des loyers

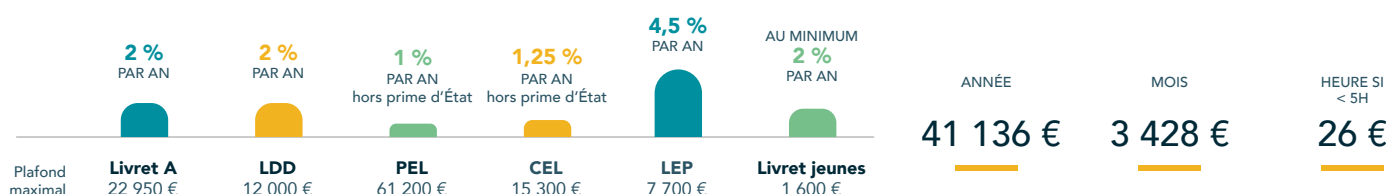
Date	Indice	Variation annuelle
4 ^e trimestre 2020	130,52	0,20 %
1 ^{er} trimestre 2021	130,69	0,09 %
2 ^e trimestre 2021	131,12	0,42 %
3 ^e trimestre 2021	131,67	0,83 %
4 ^e trimestre 2021	132,62	1,61 %
1 ^{er} trimestre 2022	133,93	2,48 %

L'agenda déclaratif

15 août	Liquidation IS (pour les clôtures au 30 avril)
15 septembre	Acompte IS
15 septembre	2 nd acompte CVAE
15 septembre	Liquidation IS (pour les clôtures au 31 mai)
15 octobre	Liquidation IS (pour les clôtures au 30 juin)

Taux de rémunération des livrets d'épargne

Taux provisoires qui pourraient être applicables au 1^{er} août 2022



Plafond Sécurité sociale

ANNÉE	MOIS	HEURE SI < 5H
41 136 €	3 428 €	26 €

Analyses et Perspectives de l'activité camping :

Références nationales - Échantillon constant

	2019	2020
CA HT	224 867 €	203 123 €
Nombre UMO	1,95	1,85
CA/UMO	115 316 €	109 796 €
EBE	77 831 €	68 753 €
Résultat courant	47 322 €	39 819 €

CA = Chiffre d'affaires UMO = Unité main-d'œuvre équivalent temps plein
EBE = Excédent brut d'exploitation

L'analyse

Même si la saison estivale a permis de compenser une partie de la baisse d'activité constatée, les campings accusent une diminution de 10 % de leur CA HT. La main-d'œuvre salariée a légèrement baissé mais les principaux postes de charges sont restés identiques. Les aides dans le secteur n'ont pas été à la hauteur de la perte d'activité, d'où le recul de l'EBE et du résultat. Le capital emprunté et les annuités progressent, marquant le recours au PGE ou à des prêts de trésorerie.

Perspectives

La crise sanitaire a eu pour effet d'accentuer des tendances de pratiques touristiques déjà présentes avant la pandémie et sur lesquelles les professionnels de l'hôtellerie de plein air avaient commencé à se positionner au cours des dernières années :

- des hébergements individuels et indépendants, espacés les uns des autres ;
- des activités en plein air, dans des lieux qui ne sont ni fermés ni confinés ;
- de l'espace et de la nature, dans laquelle la distanciation physique est facile à respecter ;
- un accès par des moyens de transports individuels, limitant ainsi les risques des transports collectifs.

Les professionnels du secteur ont aussi observé que la distance moyenne entre le domicile et la destination de vacances de leurs clients avait tendance à se réduire avec une place grandissante de la population « locale » dans la clientèle des campings. Entre avril 2020 et avril 2021, les immatriculations de vans aménagés et de camping-cars neufs ont dépassé les 30 000 unités, soit une progression de près de 60 %.

Masse salariale / Chiffre d'affaires - Échantillon non constant



Événement clé du secteur

L'application mobile Camp'in va permettre aux gestionnaires de campings de communiquer avec leurs clients et leur personnel en instantané.



Retour d'expérience

***gustave et libresens,* de la communication à tous les étages**

■ Par Jacques Mathé, Économiste rural

Quand Jonathan Roumat se lance dans la communication il ne fait pas les choses à moitié. En 2019, il fonde une première agence, à Agen, et s'appuie sur des prestataires de choix pour répondre à l'ensemble des besoins de ses clients. En pleine crise sanitaire, lorsque les outils numériques deviennent incontournables, il se développe en rachetant en plus une agence de communication digitale.

Jonathan Roumat est tombé dans la marmite de la communication dès son plus jeune âge, son père étant déjà dans le milieu. Il a une fibre relationnelle qui le pousse vers des métiers où le contact humain est à la base du modèle économique. Pour autant, il s'éloigne de l'entreprise familiale et choisit d'être agent d'assurance, pour apprendre à dévelop-

per une affaire et se confronter à la réalité de la relation commerciale dans un secteur plutôt codifié. Après quelques années dans ce milieu, il décide de revenir à la communication et fonde en 2019 'gustave', une agence de publicité basée à Agen. « J'ai créé mon agence dans de bonnes conditions car certains clients de mon père, que je connais-

sais, m'ont suivi lorsqu'il est parti à la retraite et gustave a été rentable en quelques mois. Cela m'a rassuré sur la pertinence de mon choix. J'ai localisé gustave chez un partenaire, libresens, une agence de communication web qui avait des bureaux disponibles. » L'objectif de gustave est d'être le partenaire privilégié de ses clients en matière de communi-

cation. L'agence propose toutes les prestations : conception graphique, tirage grand format, offset, catalogues, communication digitale... sans pour autant posséder l'ensemble de ces compétences en interne. Sa grande force est d'être excessivement mobile, agile et de savoir traiter toutes les demandes en s'entourant des meilleurs partenaires pour pouvoir répondre aux différentes contraintes techniques. Il explique : « La conception graphique, l'impression sous toutes ses formes, sont des métiers extrêmement techniques, avec du matériel de plus en plus spécialisé et dédié. Il est difficile pour un acteur de couvrir toutes les offres, je choisis donc les sous-traitants opportuns sans avoir à supporter des coûts d'investissement. »

Jonathan fait néanmoins une entorse à ce modèle en rachetant son partenaire *libresens* lors de la crise de la Covid-19. Le pari est d'investir dans le secteur de la communication digitale en plein développement et d'en maîtriser toutes les facettes. « Nos clients, notamment dans la distribution, doivent investir le e-commerce et nous sommes un apporteur de so-

lutions pour eux. Avec libresens, nous maîtrisons l'offre proposée. Nous sommes capables de créer des outils faits maison plus performants que des outils passifs ou en accès libre qui sont souvent peu adaptés aux besoins de nos clients commerçants. »

Il est vrai que la révolution digitale qui bouscule le monde du commerce (paiement en ligne, réseaux sociaux, multicanal...), mais aussi d'autres secteurs d'activité, est une opportunité de développement pour les agences de communication.

Aujourd'hui, les deux structures embauchent sept employés à temps plein. Les deux équipes travaillent ensemble et les clients des uns deviennent parfois les clients des autres. L'ambition de Jonathan est de démultiplier le concept de *libresens* : « Certainement sous forme de franchises » précise-t-il. « Ce serait la meilleure façon d'essaimer sans avoir à supporter une stratégie de développement interne, toujours compliquée à maîtriser pour le dirigeant. »

Reste aussi à trouver les ressources humaines compétentes dans ces nouveaux métiers de la communication digitale.

En moins de trois ans, dans un contexte économique et sanitaire perturbé, Jonathan aura démontré que la volonté, la prise de risques et l'innovation peuvent se jouer d'une situation peu encline à la croissance.



<https://gustave.solutions/>
<https://www.libresens.com/>

version digitale



Écoutez l'interview de Jonathan Roumat en podcast sur l'extranet Cerfrance !

À noter

À travers le témoignage de Jonathan Roumat, on distingue 3 facteurs clés de réussite :

- 1- La bonne connaissance du secteur d'activité. En effet, l'acculturation du fonctionnement d'une agence de communication lui a permis d'accélérer son processus d'apprentissage.
- 2- L'externalisation de certaines tâches qui nécessitent un savoir-faire particulier ou des investissements spécifiques. Jonathan a choisi d'effectuer les tirages des supports de communication chez des imprimeurs partenaires. En revanche, il gère la relation avec le client et reste le garant de la bonne réalisation de l'ensemble de la prestation. Étant le donneur d'ordre, il doit valider la qualité du travail du prestataire. Une grande proximité avec ce dernier doit être nécessaire.
- 3- L'évolution de son offre pour développer des prestations à forte valeur ajoutée et/ou se différencier de la concurrence. L'achat de l'agence *libresens* répond à cet objectif, Jonathan élargit son offre avec des prestations de marketing digital.

La règle de 3



Christelle Dupin-Rappart

Responsable juridique du service social
Cerfrance Midi-Méditerranée

Juriste en droit social, Christelle Dupin-Rappart assure la veille juridique et l'expertise sociale pour les métiers de la paie et du conseil. Elle anime des groupes de travail et forme les collaborateurs de l'ensemble du Réseau Cerfrance dans les domaines de la paie, du droit du travail et de la protection sociale du dirigeant d'entreprise. Elle conseille les employeurs et accompagne les chefs d'entreprise qui souhaitent monter en compétences dans leur approche RH.

Choisir le statut social de son conjoint

Lorsque le conjoint d'un chef d'entreprise participe activement, de façon effective et régulière, à la vie de l'entreprise, la loi l'oblige à choisir un statut social. Les trois statuts principaux sont le *conjoint collaborateur*, le *conjoint salarié* et le *conjoint associé*.

1

CONJOINT COLLABORATEUR

Ce statut est autorisé si le chef d'entreprise est soit entrepreneur individuel, gérant majoritaire de SARL ou gérant d'une EURL. Le conjoint, lui, ne doit pas être associé ni rémunéré. Depuis le 1^{er} janvier 2022, ce statut est également ouvert au concubin et ne peut être conservé que cinq ans. Au-delà de cette durée, si aucun autre choix de statut n'a été fait, il sera automatiquement basculé en salarié.

Le montant des cotisations sociales varie en fonction de la situation de l'entreprise et des revenus du chef d'entreprise avec la particularité de pouvoir opter pour un choix d'assiettes pour la retraite, l'invalidité ou le décès. Ainsi, le conjoint s'ouvre des droits propres pour la retraite de base et complémentaire. Il perçoit également des indemnités journalières maladie, maternité,

paternité et a accès à la formation professionnelle. Il ne cotise pas pour le chômage. Concrètement, si le chef d'entreprise a un revenu de 20 000 €, le conjoint paiera 5 500 € de cotisations sociales.

Ce statut de conjoint collaborateur est souple et nécessite peu de formalités administratives. Son coût reste faible tout en procurant une protection sociale complète. Il peut être choisi même si le conjoint exerce une activité hors de l'entreprise. La seule contrainte est sa durée limitée à cinq ans.

➤ En termes de pouvoir dans l'entreprise, le conjoint collaborateur a mandat pour accomplir en son nom les actes de gestion et peut réaliser des actes de disposition (actes qui engagent le patrimoine d'une personne pour le présent ou l'avenir comme la vente d'un immeuble ou la conclusion d'un emprunt).

2

**CONJOINT
SALARIÉ**

Ce statut est possible quel que soit la situation du chef d'entreprise. Le conjoint a un contrat de travail et perçoit une rémunération en adéquation avec ses missions et conformément aux dispositions légales et conventionnelles (Smic minimum). Les cotisations sociales sont appelées au travers du bulletin de paie. Le conjoint bénéficiera d'une couverture sociale complète, y compris en matière d'assurance chômage si son statut est reconnu par Pôle emploi.

> En termes de pouvoir dans l'entreprise, le conjoint salarié est subordonné au chef d'entreprise, ce qui lui interdit de réaliser des actes de gestion ou de disposition.

3

**CONJOINT
ASSOCIÉ**

Ce statut est également possible quel que soit la situation du chef d'entreprise. Le conjoint est lui-même associé, il détient donc des parts dans la structure et travaille régulièrement pour l'entreprise. Il est rémunéré sous forme de dividende et paiera au régime social des indépendants les mêmes cotisations que le chef d'entreprise (selon sa quote-part de résultat). Ce statut n'a pas de durée maximale et prendra fin en cas de cession des parts de la société.

> En termes de pouvoir dans l'entreprise, le conjoint associé a le droit de vote aux assemblées générales. Sa responsabilité financière est engagée au montant de ses apports selon la structure juridique choisie.

À noter : c'est le chef d'entreprise qui déclare le statut de son conjoint. Il appartient ensuite à ce dernier d'attester sur l'honneur la confirmation de ce choix. Dans tous les cas, le conjoint doit être marié, pacsé ou en concubinage avec le chef d'entreprise.

Le conjoint qui travaille pour l'entreprise et qui n'est pas déclaré sous l'un de ces trois statuts est automatiquement considéré comme salarié.



Le mémo de l'entrepreneur

Échange de biens au sein de l'Union européenne

■ Par Aline Thopart, Fiscaliste

La crise sanitaire a modifié nos habitudes de consommation. Le e-commerce fait partie de ces nouvelles tendances. Longtemps réservés aux particuliers, les achats et ventes à distance se développent entre professionnels.

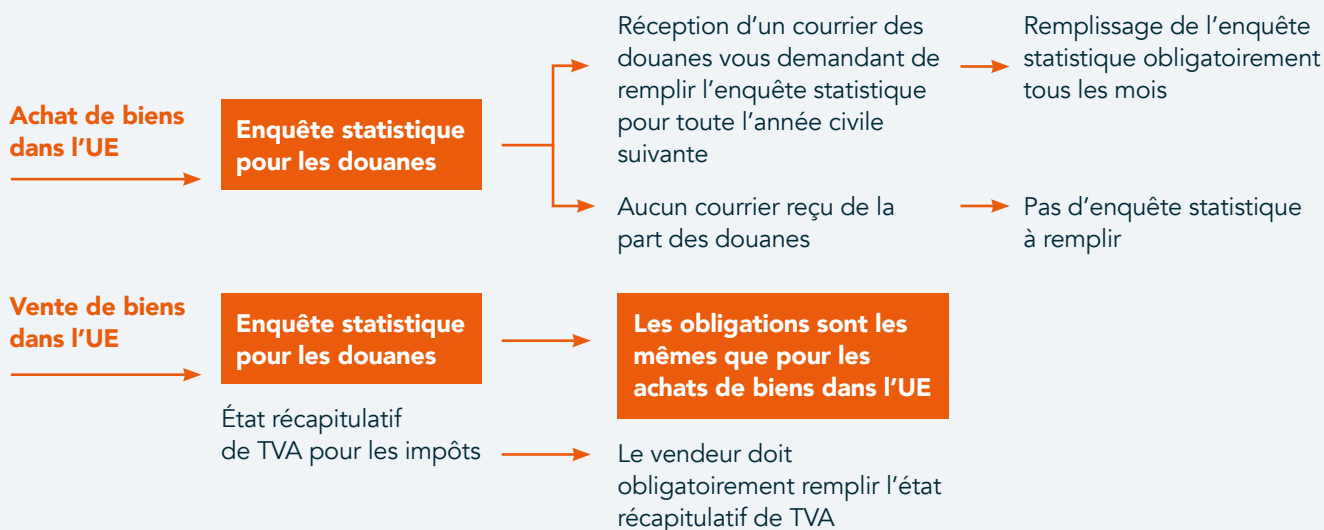
La déclaration que vous devez remplir lorsque vous effectuez des achats ou des ventes auprès de professionnels situés dans l'Union européenne a évolué au 1^{er} janvier 2022.

Auparavant, les échanges entre professionnels étaient retracés dans un seul et même document : la déclaration d'échanges de biens (DEB). Ce document servait pour la douane et l'administration fiscale. Désormais, cette unique déclaration est remplacée par deux déclarations distinctes, à réaliser avant le 10 de chaque mois :

- Une enquête statistique de vos échanges : ce document permet aux douanes de suivre les échanges de biens entre les pays.
- Un état récapitulatif de votre TVA : ce document retrace les opérations intracommunautaires et permet à l'administration fiscale de contrôler votre TVA.

Ces changements ont engendré une modification du portail sur lequel vous devez vous connecter pour effectuer vos déclarations (www.douane.gouv.fr). Sur ce site, vous trouverez une rubrique dédiée aux professionnels.

Nouvelle réglementation depuis le 01/01/2022



Point doc

L'avis d'imposition

L'avis d'imposition vous permet de visualiser et de comprendre le calcul de votre impôt sur le revenu dont le taux est progressif. Cet impôt est annuel. Le nombre de parts va influencer sur son calcul. Les revenus sont détaillés par déclarant. L'exemple ci-dessous concerne des revenus perçus en 2021.

■ Par Aline Thopart, Fiscaliste

Situation familiale :

il s'agit de votre situation personnelle (marié, pacsé, veuf, divorcé ou célibataire) et des personnes que vous avez à charge (mineur, majeur, handicapé).

Détails des revenus :

l'impôt est basé sur les revenus de l'ensemble des membres du foyer.

Revenus perçus par le foyer fiscal :

revenus autres que professionnels, perçus par le foyer. Les revenus fonciers nets concernent les revenus des locations immobilières diminués des charges afférentes à ces locations. Si les charges sont supérieures aux revenus, le déficit viendra diminuer le revenu global, dans la limite de 10 700 €.

Impôt net :

solde de votre impôt sur le revenu. Si vous avez été prélevé à la source, le montant total de vos prélèvements sera indiqué et viendra en diminution de votre impôt.

Avis d'impôt établi en 2021		Impôt et prélèvements sociaux sur les revenus de 2020		
N° fiscal : XX.XX.XXX.XXX.XXX		Feuillet n° : 1 / 3		
Déclarant 1 - Nom de naissance : XXXXXX				
Déclarant 2 - Nom de naissance : XXXXXX				
situation du foyer	cas particulier	enfants majeurs célibataires	enfants mariés	personnes recueillies handicapées
M				
RÉSIDENT EXCLUSIF		RÉSIDENT ALTERNÉ		NOMBRE DE PARTS
enfants mineurs ou handicapés	dont enfants handicapés	enfants mineurs ou handicapés	dont enfants handicapés	
3				4,00
IMPÔT SUR LE REVENU				
Détail des revenus				
	Déclar. 1	Déclar. 2	Enfant(1)	Total
Salaires.....		9135	0	
Autres revenus imposables.....		4247		
Total des salaires et assimilés ²		13382		
Déduction 10% ou frais réels.....		6171		
Salaires, pensions, rentes nets.....		7211	0	7211
Revenus agricoles déclarés.....	27940			
Rev. agri. hors quotient imposables ⁹	27940			
Revenus agricoles imposables du foyer, hors quotient				27940
Revenus perçus par le foyer fiscal				
Revenus de capitaux mobiliers déclarés.....			1263	1263
Revenus de capitaux mobiliers imposables ⁷				1078
Revenus fonciers nets.....				
Revenu brut global.....				37492
CSG déductible.....				- 3
Revenu imposable.....				37489
Impôt sur les revenus soumis au barème ¹⁴				0
REDUCTIONS D'IMPÔT ¹⁵				
Forfait scolarité : Nombre d'enfants.....	Montant déclaré 2	Montant retenu 2	Montant réduction	
Montant de la réduction d'impôt.....			0	
Total des réductions d'impôt ²⁶			0	- 0
Impôt total avant crédits d'impôt.....			0	
CREDITS D'IMPÔT, IMPUTATIONS				
Prélèvement forfaitaire déjà versé sur revenus de capitaux mobiliers.....	Montant déclaré 5	Montant retenu 5		- 5
Crédit d'impôt congés des agriculteurs.....	511	511		- 511
IMPÔT NET				
Total de l'impôt sur le revenu net.....				- 516
PRELEVEMENTS SOCIAUX				
LA SUITE DE CET AVIS EST CI-JOINTE				

Si vous souhaitez contester le montant de votre impôt, vous pouvez effectuer une réclamation sur votre messagerie sécurisée sur impots.gouv.fr ou par courrier adressé à votre centre des finances publiques jusqu'au 31 décembre 2023 (dans les conditions prévues aux articles R° 190-1 et R° 196-1 du livre des procédures fiscales). Retrouvez dans la notice des précisions sur le traitement algorithmique ayant permis la détermination du montant de votre imposition, ainsi que son détail.

Informations complémentaires

Le niveau (faible ou élevé) du revenu fiscal de référence permet :

- d'être exonéré, ou non, de certains impôts (taxe d'habitation, taxe foncière) ;
- de percevoir, ou non, des aides (MaPrimeRénov') et/ou des prestations sociales (bourses).

Déduction 10 % ou

frais réels : les frais réels sont relatifs aux frais de déplacement domicile/travail, de repas, de télétravail ainsi qu'aux frais de documentation ou aux cotisations versées à des syndicats professionnels. Ces charges diminuent votre revenu fiscal de référence.

Charges déductibles du revenu global :

pensions alimentaires, cotisations de retraite complémentaire, CSG afférente aux revenus du patrimoine...

Réductions et crédits d'impôt

Exemples de réductions d'impôt : frais de scolarité, Duflot/Pinel/Scellier, dons en faveur d'organismes d'aide aux personnes en difficultés...

Exemples de crédits d'impôt : frais de garde de jeunes enfants, prestations de service à la personne...

L'édition digitale de votre magazine est disponible sur l'extranet Cerfrance



- + Le mot du Président du Réseau Cerfrance
- + Diaporama photos du reportage
- + Témoignage vidéo de Tatiana et Fabien Suignard, commerçants
- + Plus de brèves réglementaires et législatives
- + Podcast : Retour d'expérience de Jonathan Roumat, entrepreneur dans la communication

Envie de partager votre parcours, votre expérience entrepreneuriale, votre histoire atypique ou vos idées innovantes avec les lecteurs de Gérer pour Gagner ?

Ecrivez-nous à gpg@cn.cerfrance.fr