GÉRER POUR GAGNER

NOV. DÉC. JANV. 2023/2024

#68

Une publication Cerfrance

LE MAGAZINE <u>DE VOTRE RÉUSSITE</u>





Le Réseau Cerfrance s'engage pour l'environnement

et choisit pour ses magazines :





Une impression sur papier certifié 100 % PEFC



Un paquetage avec bandes en papier (sans plastique)



Un conditionnement sous box palette



Une utilisation d'un film protecteur biodégradable



Aucun produit étiqueté « toxique »



Édito

Chère lectrice, Cher lecteur,

Vous vous reconnaîtrez peut-être dans le thème du dossier de ce nouveau numéro de Gérer pour Gagner. Le travail en famille est un modèle courant en France, présent dans beaucoup d'entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Et pour cause! Il comprend de nombreux avantages: la confiance, l'entraide naturelle, l'implication dans la réussite et le développement de l'entreprise... Tout semble plus facile, et à cela s'ajoute une proximité géographique, souvent très appréciable pour garder des liens forts.

Cependant, les entreprises gérées en famille peuvent également présenter des inconvénients, tels qu'une dégradation de la qualité des relations, des sentiments d'injustice ou d'inégalité. Dans un monde où le contexte économique est tendu, l'équilibre familial et le soutien de ses proches sont des moteurs indispensables à la réussite, qu'il faut préserver à tout prix.

Pour mener à bien une affaire familiale et éviter les déconvenues, faites-vous accompagner par votre conseiller Cerfrance. Les conseils d'un expert extérieur, tant sur les sujets juridiques qu'organisationnels, vous permettront de vous poser les bonnes questions en amont, pour partir du bon pied dans une aventure familiale où chaque membre trouvera sa place en fonction de ses compétences et de ses aspirations.

L'objectif étant que les liens familiaux restent un atout et ne deviennent pas une contrainte!

Benoît Hupeau Président du Conseil National du Réseau Cerfrance

Sommaire

4 Ça vient de sortir

Brèves réglementaires

I DOSSIER



5 En immersion

Travailler et s'épanouir en famille

6 Reportage

L'entreprise Beurel, une réussite professionnelle et familiale

9 L'œil de l'expert

En famille, trouver le juste équilibre entre égalité et équité

10 Zoom sur

Les statuts sociaux au sein d'une entreprise familiale

12 À la pointe

Travail en famille : une question d'organisation

13 Demain, c'est maintenant

Entreprise familiale : c'est aussi une histoire de timing !



I DATAS

14 Les éléments clés

Terrassement et travaux publics

16 L'essentiel en chiffres

Veille économique



I PRATIQUE

18 Retour d'expérience

Une volonté d'entrepreneuriat à toute épreuve !

20 La règle de 3

3 raisons de salarier son « ado » pendant les vacances scolaires

22 Mémo de l'entrepreneur

Êtes-vous concerné par l'IFI ?

23 Point doc

Embauche d'un salarié étranger résidant en France

Éditeur: Conseil National du Réseau Cerfrance
Association loi 1901 - Siège social: 18 rue de l'Armorique
75 015 Paris - Tél. 0156 54 28 28
№ CPPAP - 0424 G 88872 - Tiré à 28 593 exemplaires
ISSN 1950-7992 - Ce numéro comporte 24 pages.

Parution trimestrielle: nov. déc. janv. 2023/2024
Prix du nº: 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 : Élodie Boutbien (Côtes d'Armor), Anne Bras (Bretagne), Régis Campion (Bretagne), Nicolas Cayzeele (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 : OTT - 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



30 JUIN 2023

Taxe sur la revente d'électricité

Les décrets d'application de cette nouvelle contribution sur la rente inframarginale d'électricité (CRI) sont parus le 30 juin 2023. Cette taxe sur la revente d'électricité s'applique aux installations de production d'énergie supérieures à 1 Méga Watt et doit être déclarée et payée avec la déclaration de TVA.







1^{ER} SEPTEMBRE 2023

Évolution du C2P : pensez à déclarer vos salariés exposés !

Le compte professionnel de prévention (C2P) permet de déterminer les facteurs d'exposition aux risques professionnels d'un travailleur, au-delà de certains seuils. Le salarié cumule des points sur son C2P en fonction de son exposition aux risques. Ces points lui permettent de valider des trimestres de majoration de durée d'assurance vieillesse, de bénéficier de formations, etc. Les règles ont évolué avec la nouvelle réforme des retraites et les employeurs doivent obligatoirement déclarer, via la DSN, les salariés exposés aux risques professionnels, sous peine de sanctions.



28 JUILLET 2023

Facture électronique : report de la réforme

Cet été, la Direction générale des finances publiques a annoncé le report de la date d'entrée en vigueur de la réforme sur la facture électronique, initialement prévue au 1^{er} juillet 2024. Le développement technique du portail nécessitant un délai supplémentaire afin de garantir aux entreprises concernées un passage à la facturation électronique dans les meilleures conditions. Le nouvel objectif de déploiement opérationnel est envisagé courant 2026. La date sera précisée dans le cadre de la loi de finances pour 2024.



13 SEPTEMBRE 2023

Congés payés : nouvelles jurisprudences

Le 13 septembre 2023, la Cour de cassation a rendu plusieurs arrêts sur l'acquisition des congés payés. Les salariés absents en raison d'un arrêt maladie sont désormais en droit d'obtenir des congés payés. Par ailleurs, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, le calcul des droits à congés payés n'est plus limité à un an. Ces dispositions ne sont pas conformes au droit de l'Union européenne qui garantit l'acquisition de congés payés uniquement en périodes de travail effectif. On ne sait pas encore si le législateur français va faire évoluer ces textes, mais les juges du fond pourraient appliquer cette jurisprudence en cas de contentieux avec le salarié. À suivre...





L'entreprise Beurel, une réussite professionnelle et familiale

Par Élodie Boutbien, Responsable de marché

Confiance et esprit d'équipe : des valeurs importantes pour les membres de la SARL Beurel Yvon TP. Les trois dirigeants, Julien, Romain et Vincent, ainsi qu'Anne-Sophie, salariée, sont tous membres de la même famille et en ont fait leur force!

83 % des entreprises françaises sont des entreprises familiales*. Le travail en famille est finalement un modèle assez commun, mais il n'est pas donné à tout le monde de réussir. Toutes les entreprises familiales ont un objectif commun : faire bien et mieux ensemble. La SARL Beurel Yvon TP ne fait pas exception.

Un modèle de pérennité

Créée en 1989 par Yvon et Christine Beurel, l'entreprise s'est constamment développée pour s'inscrire sur le long terme. Leurs deux fils, leur gendre et leur belle-fille ont rejoint l'aventure les uns après les autres : Julien en 2007, Romain en 2010, Vincent en 2013 et enfin Anne-Sophie en 2020, à l'occasion des départs en retraite de Yvon et Christine. La situation aurait pu être toute autre lors du passage du relais. Déjà proches des clients et des salariés, habitués à travailler ensemble depuis plusieurs années, c'est tout naturellement que Julien, Romain et Vincent ont évoqué la reprise de l'entreprise. Anne-Sophie est arrivée à point nommé. Son expérience précédente lui conférait toutes les aptitudes au remplacement de Christine. La transmission a été anticipée et accompagnée par leurs conseillers. L'implication de tous a permis de relever le défi avec brio et d'insuffler une nouvelle dynamique : leur dynamique.



Anne-Sophie, Thibault, apprenti, Romain, Vincent et Julien, sur un chantier d'assainissement non collectif

Une vision à long terme

Une chose est sûre, c'est collectivement que les dirigeants définissent le cap. Pour favoriser le développement de l'entreprise et répondre à de nouveaux marchés, ils ne cèdent pas à une vision court-termiste et évaluent leurs actions à un horizon de trois à cinq ans. Ils construisent ensemble leur stratégie d'investissement et de déploiement de leurs offres. Chaque année, ils établissent un prévisionnel économique : activité, renouvellement du matériel, investissements, charges... tous les postes sont abordés. Sécuriser, voir venir, les quatre dirigeants



Chantier Milieux aquatiques avec Vincent Quéré, un des dirigeants

projettent avec leurs partenaires comptables et financiers leur avenir professionnel. En effet, conscients que ces deux dernières années ont été marquées par une forte activité, mais également une importante volatilité des prix de l'énergie et des matières premières, les associés suivent de près l'évolution de la demande, de la concurrence et de la règlementation. « La fin annoncée de l'avantage fiscal portant sur le gazole non routier impactera fortement l'ensemble du secteur et donc notre entreprise. Nous devons rester prudents sur nos investissements et vigilants sur nos devis pour rester compétitifs et satisfaire notre clientèle. Nous attachons une grande importance au travail bien fait, à la qualité de notre travail ». Ils ont à cœur de développer et structurer l'entreprise, d'assurer sa réussite et sa notoriété tout en ayant plaisir à travailler ensemble. C'est ainsi que la SARL Beurel Yvon TP est désormais devenue une entreprise incontournable du paysage des travaux publics de la région Centre-Bretagne : une véritable success story et de belles ambitions!

Il faut échanger, dialoguer et réussir à dissocier les vies professionnelle et personnelle."

Julien Beurel



Une grande implication personnelle

Derrière la réussite se cachent de nombreuses heures de travail pour l'ensemble de l'équipe dirigeante. Chez les Beurel, la journée démarre aux aurores ! Réunion d'équipe, planification et approvisionnement des chantiers, réponses aux clients, aux appels d'offres, accompagnement des salariés, l'équipe a de l'énergie à revendre. La performance de la SARL n'est pas le fruit du hasard. En famille, la frontière entre vie professionnelle et vie privée est parfois floue. « Nous travaillons et habitons tous

à moins de deux kilomètres les uns des autres. Nous nous retrouvons très régulièrement, mais faisons la part des choses : la vie de l'entreprise reste au sein de l'entreprise. Nous avons vu nos parents ou beaux-parents s'investir et avoir plaisir à développer l'entreprise tout en ayant une vie de famille bien remplie. Nos enfants nous voient travailler ardûment, mais avec un tel engouement qu'ils souhaitent découvrir aussi le métier. Le fils de Vincent nous a d'ailleurs aidé lors de la période estivale ».

Et si la question se pose de changer de voie ? À l'unanimité : « Certainement pas » ! Ils sont passionnés, leur quotidien est rythmé par leur métier.







De la complémentarité

Ici, pas de rapport hiérarchique entre les dirigeants, ils sont complémentaires. Romain et Vincent ont la charge de la bonne réalisation des chantiers. Julien, quant à lui, est responsable des échanges et des relations commerciales. L'expérience d'Anne-Sophie en tant que contrôleuse de gestion est une vraie chance pour l'entreprise. Elle assure le suivi budgétaire, la rentabilité des chantiers et l'ensemble des tâches administratives. Pour se mettre en conformité, Anne-Sophie a même obtenu la capacité de transport.

En 10 ans, les effectifs ont plus que doublé. L'heure est aujourd'hui à l'amélioration des conditions de travail. Leurs derniers projets en date sont la construction d'un nouveau bâtiment et la rénovation du bâtiment actuel. « Nous sommes clairement à l'étroit et souhaitons apporter un meilleur environnement de travail à nos salariés : rendre les bureaux plus agréables, agrandir les vestiaires et la salle de pause. Pour cela, il faut libérer de la place dans notre bâtiment actuel et donc construire un nouveau local de stockage du matériel ». Sur ce sujet, ils travaillent conjointement mais avec des tâches bien définies. Julien, Romain et Vincent gèrent la négociation des devis, du terrassement à réaliser et du suivi de chantier ; Anne-Sophie se charge des demandes de financement et de subventions auprès de la communauté de communes qui leur apporte son concours et les soutient. Cette complémentarité fait leur force.

Confiance et communication

Là où entreprendre en famille peut conduire à des situations délicates, une véritable alchimie s'est installée entre les dirigeants de la SARL Beurel Yvon TP et, dans ce contexte, chacun a voix au chapitre. Leur mot d'ordre : pas de non-dit. Ils partagent les mêmes valeurs, ce qui facilite chaque jour les échanges et la bienveillance. Leur but : anticiper les situations difficiles avant qu'elles n'arrivent. Au travers d'un pacte d'associés, ils ont abordé les sujets les plus délicats : « Que faisons-nous en cas de sortie ou de décès d'un associé ? Comment gérons-nous l'entreprise en cas de discorde ? » Toutes ces situations ont été étudiées.

Chaque difficulté a été évoquée, débattue et c'est évidemment ensemble qu'ils ont élaboré leur stratégie pour assurer la prospérité de l'entreprise et l'emploi de leurs salariés, garantir l'équité et l'avenir de chacun d'entre eux et de leur famille. Des règles claires et précises ont été définies et posées sur le papier.

Et si vous aviez un conseil à donner ? « Il faut échanger, dialoguer et réussir à dissocier les vies professionnelle et personnelle. La transparence et le respect de chacun sont les valeurs qui mènent à la réussite! »



Parcourez également le diaporama photos sur la

plateforme GPG.



En famille, trouver le juste équilibre entre égalité et équité

Par Nicolas Cayzeele, Conseiller en patrimoine

La répartition des tâches, des pouvoirs, des responsabilités, des résultats, du capital est, pour toute entreprise, un équilibre difficile à trouver. Pour une entreprise familiale, le filtre des liens de parenté brouille un peu plus cette organisation et complique encore la recherche de ce nécessaire équilibre. Alors, revenons aux fondamentaux ! L'égalité et l'équité sont deux principes à surveiller de près, d'autant plus lorsque l'on travaille en famille.

L'égalité, consacrée par la déclaration de 1789*, est une égalité de droit qui « exige que toutes les personnes placées dans des situations identiques soient soumises au même régime juridique, soient traitées de la même façon, sans privilège et sans discrimination ». On parle ici d'une égalité de traitement. Appliqué à une entreprise, qu'elle soit familiale ou non, le principe d'égalité sonne comme une évidence, par exemple : à travail égal, rémunération égale.

Attention néanmoins, car ce principe intangible inscrit au fronton de nos mairies pourrait être mis à mal du fait même des liens familiaux : rémunération différenciée pour compenser le coût des études de l'un par rapport au coût des études de l'autre ou pour soutenir un enfant momentanément dans le besoin... Ou à l'inverse, une rémunération égale entre les enfants alors que le travail réalisé diffère, pour ne pas rompre l'égalité de traitement qui a toujours prévalue au sein du foyer.

Partant d'un bon sentiment, ces compensations devront trouver d'autres voies pour être solutionnées. Bien que l'égalité de droit soit respectée, dans certaines situations l'inégalité des situations personnelles peut entraîner une inégalité des chances. Pour y remédier, le recours à l'équité ou la recherche de la juste proportion peut être envisagé. À titre d'exemple, la transmission de l'entreprise à l'enfant qui y travaille, et en parallèle, d'un bien immobilier d'une valeur sensiblement égale à celui qui n'y travaille pas, est une recherche d'équité (à défaut d'égalité *stricto-sensu*). Vous trouverez plus de précisions sur le sujet en page 13.

*Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'équité peut amener à des dérives. Elle repose sur le principe de la correction d'une injustice mais, si l'injustice est définie par celui qui décide de la corriger, alors il conviendra de s'assurer que tous ont bien compris les tenants et les aboutissants d'une telle décision.

En famille, plus qu'ailleurs, le coup de pouce d'avanthier ou le passe-droit d'hier sont autant de bombes à retardement potentielles s'ils ne sont pas acceptés de tous!





Les statuts sociaux au sein d'une entreprise familiale

Par Christelle Dupin-Rappart, Responsable juridique

Employer un membre de sa famille pour une prestation de travail, qu'elle soit régulière ou ponctuelle, n'est pas rare. Néanmoins, la législation impose d'attribuer un statut social y compris pour les membres d'une même famille.

Embaucher votre enfant, même pour l'été, au sein de votre commerce, confier à votre conjoint la comptabilité ou lui demander d'assurer des missions commerciales pour votre petite entreprise, sont autant de situations plutôt classiques quand on travaille en famille. Toutefois, cela oblige à définir le statut social adapté.

Quand on parle de statut social, on pense cotisations sociales et coût pour l'entreprise. Cependant, derrière les cotisations se cachent des prestations : trimestres pour la retraite, indemnités journalières en cas d'arrêt de travail pour maladie, voire en cas d'accident du travail... Les organismes sociaux servent également des pensions en cas d'invalidité ou un capital décès.

Conjoint: plusieurs statuts possibles

Depuis la loi PACTE de 2019, le conjoint d'un chef d'entreprise qui travaille activement et de façon régulière dans l'entreprise, doit choisir entre trois statuts :



conjoint collaborateur



conjoint associé



conjoint salarié

Pour être conjoint collaborateur, il convient de remplir les conditions suivantes :

- être marié, pacsé ou en concubinage avec le chef d'entreprise ;
- travailler régulièrement et activement dans l'entreprise ;
- ne pas être rémunéré ;
- si l'entreprise est une société, ne pas être associé.

Par chef d'entreprise, on entend ici un entrepreneur individuel ou un micro-entrepreneur, un gérant associé unique d'une EURL ou un gérant associé majoritaire d'une SARL ou SELARL.

Le conjoint qui n'est pas déclaré sous l'un des trois statuts et qui travaille dans l'entreprise sans percevoir de rémunération est automatiquement considéré comme étant conjoint salarié.

Depuis 2022, le conjoint collaborateur déclaré passe automatiquement, au bout de cinq ans, au statut de conjoint salarié s'il n'a pas fait de déclaration pour changer de statut.

Le salariat, quant à lui, impose les conditions cumulatives suivantes : le salarié et l'employeur sont soumis aux règles qui régissent le contrat de travail et les conventions collectives applicables au secteur professionnel de l'entreprise. Les critères cumulatifs du statut de salarié sont le travail effectif, la rémunération en contre partie du travail et le lien de subordination. Le lien de subordination de l'employeur sur le salarié se traduit par des directives, un contrôle de l'exécution du travail et des sanctions possibles lors des manquements du salarié aux obligations contractuelles. C'est souvent cette notion qui est mise à mal, notamment quand c'est le conjoint qui est salarié. En droit civil il existe un principe d'égalité des époux et en droit du travail il doit être subordonné. Il convient donc d'être vigilant pour que cette relation employeur/salarié ne soit pas remise en cause notamment par l'assurance chômage en cas de rupture de contrat de travail.

Entre bénévolat et entraide familiale : une zone à risque

Si la relation de travail est régulière, un employeur ne peut pas faire travailler un membre de sa famille, même l'un de ses enfants, dans le cadre du bénévolat. En effet, le bénévole est une personne qui s'implique en toute connaissance de cause pour mener des actions non rémunérées, en dehors de son activité professionnelle. Il ne trouve donc pas sa place dans le Code du travail. Certaines situations font exception et permettent le recours à un bénévole. C'est notamment le cas de l'entraide familiale, lorsqu'elle reste isolée, exceptionnelle, ponctuelle et de courte durée. Cela ne concerne que les toutes petites structures. L'entraide familiale est, comme son nom l'indique, un soutien apporté par un membre de la famille à un moment où l'entreprise connaît un pic d'activité. Seuls les parents au premier degré, c'est-à-dire les parents, enfants, frères ou sœurs et conjoints sont autorisés. Les juges retiennent qu'elle ne doit pas servir à pourvoir un emploi permanent, durable ou nécessaire au fonctionnement normal de l'entreprise.

Les sanctions qui peuvent mettre en péril la pérennité de l'entreprise

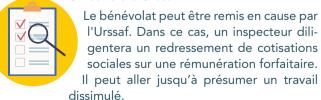
Une action prud'homale



Ainsi, une dispute avec son neveu, un divorce... et le règlement de compte se passera devant les juges!

Il convient donc là aussi de rester vigilant sur l'application stricte de la législation sociale (rémunération en corrélation avec les missions confiées, mise en œuvre de sanctions disciplinaires si travail mal effectué...).

Un contrôle Urssaf



Il existe un autre cas litigieux et répréhensible, celui de conférer des droits et un statut social à un conjoint ou un autre membre de sa famille qui n'intervient pas réellement dans l'entreprise. Si les missions ne sont pas réelles, que le poste n'est pas bien déterminé ou que le contrat de travail ne correspond pas à un emploi effectif, il pourra être considéré comme un acte anormal de gestion, pouvant avoir une qualification pénale d'abus de bien social.



Travail en famille : une question d'organisation

Par Claire Aignel, Conseillère RH

8 entreprises françaises sur 10, tous secteurs confondus, sont familiales. Si travailler en famille présente bien des avantages (connaissance mutuelle, implication, confiance, flexibilité...), l'aventure comporte aussi des inconvénients et des risques. Or, bien des écueils pourraient être évités.

Formaliser les rôles et la place de chacun

Quand on travaille en famille, on multiplie les types de liens qui nous unissent. « Quand tu me parles de cette façon, t'adresses-tu à moi en tant que père (mari, sœur...) ou associé? » La distinction des rôles mérite d'être abordée pour éviter la confusion. Plus vous serez clair sur les différents liens existants entre vous et sur la place des uns et des autres dans l'entreprise, plus vous diminuerez les risques de tension. Le positionnement et le statut de chacun doivent être bien définis.

Compartimenter les espaces

En couple, il est indispensable de préserver une sphère où le travail n'a plus sa place. Il est impératif de marquer symboliquement les différents espaces : celui où s'exerce la décision, le pilotage, l'administratif... et celui où se déroule la vie privée. Cette séparation de la vie personnelle et professionnelle peut se faire de plusieurs façons. Par exemple, « si dans la sphère privée, je t'appelle papa, dans la sphère professionnelle, je t'appelle par ton prénom ». Ce changement de posture en cas de conflit limitera la contagion dans les différents espaces.

Définir les règles

Le règlement intérieur et le pacte d'associés sont de bons outils pour permettre de clarifier tous les aspects du fonctionnement de la collaboration. Ce n'est pas parce qu'on se connaît bien que nos représentations et nos objectifs sont similaires. Si je ne le vérifie pas, je prends le risque d'être surpris et déçu.

Organiser des échanges réguliers

N'attendez pas que le conflit s'installe pour vous expliquer ! Il vient parfois de façon pernicieuse, brouille la lecture des événements, fait place aux surinterprétations sur les intentions de l'autre... Quand les non-dits prennent le dessus, il est important de faire intervenir un tiers neutre (conseiller en relations humaines, médiateur...). Mais pour éviter d'en arriver là, un diagnostic annuel ne traitant que des aspects relationnels aidera à crever les abcès pour repartir sur de bonnes bases.

Aujourd'hui, la sensibilisation aux aspects humains d'une collaboration est de plus en plus mise en avant, mais le temps accordé à ce volet du projet n'est pas suffisant. Ces bonnes pratiques permettront de garder le plaisir et de concilier intérêts économiques et qualité des relations familiales.





■ Par Régis Campion, Responsable Veille et Innovation

Bon nombre de chefs d'entreprise voient en leurs enfants un ou des repreneurs potentiels. Mais attention à bien préparer la transmission pour ne pas connaître des situations anxiogènes ou générer des conflits entre les générations de dirigeants.

Céder son entreprise est un sujet complexe qui effraie parfois les dirigeants. Trouver un repreneur, l'accompagner dans la reprise, négocier les conditions de cession... Toutes ces démarches semblent tellement plus simples à effectuer si elles se déroulent dans le cercle familial. Oui mais... il convient d'aborder le sujet au bon moment avec ses enfants pour qu'ils n'aient pas le sentiment d'être « forcés » à reprendre l'entreprise. Le bon moment est en partie lié à leur parcours scolaire et professionnel.

Comprenez par là qu'il n'est pas utile d'évoquer concrètement le projet avant leur entrée sur le marché du travail. L'intérêt qu'ils portent à l'entreprise familiale doit être naturel. Et leur prise de décision sera facilitée par diverses expériences professionnelles en dehors de la sphère familiale. De plus, ces expériences seront bénéfiques à l'entreprise car elles apporteront une autre vision, voire d'autres savoir-faire.

Lorsqu'un enfant décide d'intégrer l'entreprise de ses parents, il faut que sa situation soit clairement définie.

- S'il est salarié, il contribue au bon fonctionnement de l'entreprise comme tous les autres salariés. Et cela, idéalement sans distinctions particulières ou favoritisme. Il en va de la qualité de son intégration, mais également de la bonne cohésion d'équipe, si précieuse.
- S'il est associé à la gestion de l'entreprise, l'organisation juridique doit évoluer en conséquence, et ce, dès son arrivée.

Le sujet est crucial, car il n'est pas rare de voir des enfants racheter à leurs parents le fonds de commerce ou les parts sociales d'une société qu'ils ont contribué à développer, depuis des années, par leur implication, leurs heures de travail supplémentaires ou leurs bonnes décisions stratégiques ! Tout est une histoire de « timing ». Confier la direction trop tôt peut être préjudiciable pour l'équilibre de l'entreprise. La confier trop tard peut être considéré comme une injustice par l'enfant repreneur, avec le sentiment de payer le fruit de son travail lors du rachat de l'entreprise.

L'équation est loin d'être évidente à résoudre. Une des clés pour la dénouer du mieux possible est la communication entre les parties. Elle permettra d'expliquer le processus envisagé, de valider les valorisations de l'entreprise effectuées par les experts et d'étudier les conséquences de la cession pour chacun des acteurs. La pérennité de l'entreprise est importante, mais en rien comparable à la bonne entente entre parents et enfants.

Les éléments clés

Terrassement et travaux publics

■ Par Solenne Dogounkoff, Conseillère et Responsable d'agence

La dynamique de l'activité de terrassement et des travaux publics a, depuis toujours, un lien étroit avec les orientations politiques. La crise sanitaire, la guerre en Ukraine, l'augmentation du coût de l'énergie, la pénurie de certaines matières premières ou encore l'augmentation des taux d'intérêts, sont autant d'événements qui retardent la mise en pratique d'ambitions politiques. Cela se traduit, sur le terrain, par une forte hétérogénéité du marché. Le niveau d'activité est fragile, mais la transition écologique et énergétique, bien que timide, laisse envisager, à court ou moyen terme, de belles perspectives de chantiers.



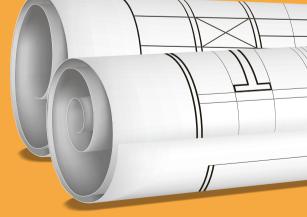
2,6 %

de hausse d'activité en 2023 par rapport à 2022 Les travaux réalisés sur le 1^{er} semestre 2023 sont en légère hausse (2,6 %) par rapport à 2022 (indice base 100 au 01/2016). La dynamique sur l'ensemble du 2^e trimestre apparaît encore insuffisante : l'amélioration du mois de juin devra s'amplifier pendant les mois à venir pour que les inquiétudes exprimées par les chefs d'entreprise sur leur activité future se dissipent.

Depuis janvier 2023, l'index Grands terrassements est stable. Cependant, il a évolué de plus de 3 points entre juillet 2022 (124,3) et juillet 2023 (127,6). Les index TP et Bâtiment, indicateurs officiels publiés tous les mois par l'Insee, permettent de réviser et/ou d'actualiser le prix de certains marchés de travaux publics et de bâtiment entre l'entreprise et le client final. Ils visent à refléter au mieux l'évolution des coûts (hors marges) subis par les entreprises de travaux publics et de bâtiment.



+ 3 points
en un an pour l'index
Grands terrassements



Sources : FNTP, Insee, Xerfi



10 500

entreprises de terrassement

Le tissu économique des travaux de terrassement comptait plus de 10 500 établissements et près de 90 500 salariés en 2022. Un nombre en forte hausse depuis 2016 dans le sillage du dynamisme de l'activité. Très atomisé, le secteur figure au premier rang de la branche des travaux publics en termes de nombre d'entreprises.

93 % des entreprises du secteur réalisent des travaux de terrassement courants et des travaux préparatoires tels que le creusement de tranchées, la réalisation de tranchées pour le passage des câbles ou des canalisations, ainsi que des travaux de terrassement liés aux chantiers de construction : creusement, comblement et nivellement. 7 % se chargent de la construction de voies de communication (routes, autoroutes, voies ferrées, canaux, etc.) et des travaux de remodelage des sols.



93 %

de travaux courants et préparatoires



La plupart des entreprises du secteur emploient

- de 10 salariés

Les entreprises de taille artisanale représentent la très grande majorité des entreprises du secteur. 93 % d'entre elles emploient moins de 10 salariés, 66 % n'en emploient aucun.





28 % du CA

sont réalisés par les entreprises artisanales

Les entreprises de taille artisanale réalisent 28 % du chiffre d'affaires de la branche démolition et préparation de sites. Ce type d'entreprises intervient principalement comme sous-traitant pour le compte d'entreprises de travaux publics plus importantes.



Smic brut et minimum garanti

depuis le 01/05/2023

SMIC HORAIRE SMIC MENSUEL BASE 35H MINIMUM GARANTI

11,52 €

1 747,20 €

4,1 €

Comptes courants d'associés Source : entreprendre.service-public.fr

Date de clôture	Taux	Date de clôture	Taux
31/01/2023	2,55 %	30/04/2023	3,46 %
28/02/2023	2,85 %	30/05/2023	3,76 %
31/03/2023	3,17 %	30/06/2023	4,07 %

Smic Apprentis (en % du Smic)

Contrats conclus à partir de 2019

Âge	l™ année	2º année	3° année
< 18 ans	27 %	39 %	55 %
18-20 ans	43 %	51 %	67 %
21 ans et +	53 % (1)	61 % (1)	78 % (1)
26 ans et +	100 %	⁽¹⁾ , quelle que soit l'ar	nnée

^{(1) %} du minimum conventionnel si plus élevé

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)	

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

Indice de référence des loyers

Date	Indice	Variation annuelle
2º trimestre 2022	135,84	3,60 %
3 ^e trimestre 2022	136,27	3,49 %
4 ^e trimestre 2022	137,26	3,50 %
1 ^{er} trimestre 2023	138,60	3,49 %
2 ^e trimestre 2023	140,59	3,50 %

Taux de croissance PIB

	Indice
T3 2022	0,30 %
T4 2022	0,10 %
T1 2023	0 %
T2 2023	0,50 %
2022	2,50 %
2023 (acquis)	0,80 %

Source: Insee > comptes nationaux trimestriels - info rapide

Consommation des ménages

	Conso des ménages	Alimentaire	Énergie	Biens fabriqués
T3 2022	0,20 %	-1,30 %	0,40 %	-0,50 %
T4 2022	-0,50 %	-2,80 %	-7,80 %	0,40 %
T1 2023	0,10 %	-2,50 %	6,10 %	0 %
T2 2023	-0,50 %	-2,80 %	1,70 %	0 %
2022	2,10 %	-3,70 %	-4,10 %	-1,10 %
2023 (acquis)	-0,40 %	-7,50 %	0,70 %	0,10 %

Source: Insee > comptes nationaux trimestriels - info rapide Production, consommation et FBCF: principales composantes

Production

	Production branche	Construction	Services marchands	Services non marchands
T3 2022	0,50 %	-0,20 %	0,80 %	0,10 %
T4 2022	0,20 %	0,10 %	0,30 %	0,20 %
T1 2023	0,40 %	-0,30 %	-0,10 %	0,30 %
T2 2023	0,80 %	-0,90 %	0,60 %	0,50 %
2022	3,70 %	-0,70 %	6,50 %	1,10 %
2023 (acquis)	1,50 %	-1,10 %	1,30 %	0,70 %

Source : Insee > comptes nationaux trimestriels - info rapide

⁽²⁾ retenir le montant le plus élevé

L'agenda déclaratif

15 décembre	Acompte IS et CFE	
Janvier	Taxe sur les véhicules de société à déclarer avec la TVA	
Avant le 15 février	Déclaration des intérêts de comptes associés et dividendes	
15 février	Liquidation IS (pour les clôtures 31 octobre)	
Avant le 28 février	Contribution à la formation professionnelle continue	

Taux de rémunération des livrets d'épargne

Taux	3 % PAR AN	3 % PAR AN	2 % PAR AN	2 % PAR AN	6 % PAR AN	>3 % PAR AN
Plafond maximal	Livret A 22 950 €	LDDS 12 000 €	PEL 61 200 €	CEL 15 300 €	LEP 7 700 €	Livret jeune 1 600 €

Source : service-public.fr

Analyses et perspectives du secteur des soins infirmiers



Références nationales - Échantillon constant

	2020	2021
CA HT	80 371 €	86 810 €
Nombre UMO	1,04	1,04
Résultat courant	48 452 €	51 672 €

 ${\sf CA}={\sf Chiffre}\ {\sf d'affaires}\ {\sf UMO}={\sf Unit\'e}\ {\sf main-d'œuvre}\ {\sf \'equivalent}\ {\sf temps}\ {\sf plein}\ {\sf EBE}={\sf Exc\'edent}\ {\sf brut}\ {\sf d'exploitation}$

Masse salariale / Chiffre d'affaires - Échantillon non constant

2018	58,4 %
2019	57,2 %
2020	60,0 %
2021	59,3 %

Événement clé du secteur

En 2022, un millier d'Infirmiers en Pratique Avancée (IPA) au total, à l'hôpital et en libéral, sont recensés.

Plafond Sécurité sociale



Source: urssaf.fr

L'analyse

L'exercice 2021 est marqué par un accroissement du montant des recettes de 8 %. Les raisons sont structurelles avec le vieillissement de la population, le développement de l'hospitalisation à domicile et de l'ambulatoire.

Elles sont aussi conjoncturelles avec les dépistages et vaccins contre la Covid-19, ainsi que la revalorisation de certains actes lourds.

Malgré tout, le taux de résultat courant sur les recettes se contracte légèrement, démontrant une augmentation plus forte des charges que des recettes.

Perspectives

Les pouvoirs publics ont une volonté très marquée d'orienter les infirmiers libéraux vers la pratique en exercice coordonné. Cela peut se caractériser par le fait de rejoindre une communauté professionnelle territoriale de santé (CPTS), une équipe de soins pluridisciplinaires ou encore une maison de santé. Ce dernier dispositif est le plus plébiscité puisqu'on dénombre près de 2 000 maisons de santé sur le territoire national. Le transfert d'une partie des actes de médecine générale vers les autres professionnels de santé d'un territoire, afin de palier la pénurie de praticiens, peut conduire à une évolution favorable de l'activité des infirmiers libéraux tout en la rendant plus attractive.





Une volonté d'entrepreneuriat à toute épreuve !

■ Interview de Jérôme Bengloan, fondateur de 3D Coupe Meca, par Régis Campion, Responsable Veille et Innovation



Jérôme Bengloan crée, en octobre 2022, son entreprise d'usinage, fraisage, tournage et soudure, à Trégunc, dans le Finistère. Reconnu travailleur handicapé, son témoignage démontre que, pour réussir, il faut avant tout se faire confiance.

Régis Campion: Dans le prolongement de votre formation d'ingénieur en conception mécanique, vous avez travaillé dans diverses entreprises d'usinage. Est-ce que vous avez toujours eu la volonté de créer une entreprise?

Jérôme Bengloan: Je me suis forgé une solide expérience technique et de gestion d'équipe tout au long de mon parcours professionnel. Mais au fond de moi, oui, j'ambitionnais de créer ma propre entreprise dans le secteur de l'usinage. Pour cela, et comme c'est le cas pour la plupart des projets, il fallait attendre qu'un maximum de planètes soient alignées!

Professionnellement, il me fallait avoir accumulé suffisamment de bagages techniques, développé un réseau et bien connaître mon métier. Sur l'aspect personnel, du fait de graves problèmes de dos, la reconnaissance de travailleur en situation de handicap était nécessaire.

R.C. : Quels ont été les facteurs clés dans votre création d'entreprise ?

J. B.: Le point essentiel était de trouver les solutions organisationnelles et techniques me permettant de pouvoir travailler dans de bonnes conditions, et

ce, dans la durée. Avec une donnée importante : la nécessité de travailler seul, comme beaucoup de créateurs d'entreprise. Tout d'abord, il convenait de bien définir les services proposés par la structure, pour être certain de pouvoir répondre à une sollicitation d'un client. Il s'agissait ensuite d'analyser précisément le process de travail pour s'équiper au mieux, afin de limiter les manutentions ou, du moins, les faciliter. L'activité nécessite régulièrement de déplacer des plaques de plusieurs dizaines, voire centaines, de kilos. Pour cela, les investissements indispensables ont été un chariot élévateur, des racks de rangement et surtout un palonnier à ventouse.

R.C.: Avez-vous bénéficié d'aides pour financer ces différents équipements ?

J.B.: Oui, ils ont pu être financés à la fois grâce à des aides de la région Bretagne, mais également de l'Agefiph (Association nationale de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées). J'ai pris le temps de préparer sérieusement mon plan de financement, d'échanger

avec différents interlocuteurs de proximité qui m'ont apporté chacun leur expertise, notamment en termes de subventions permettant de couvrir les investissements nécessaires au lancement et au bon développement de mon activité. J'ai également été conseillé dans le choix de mon statut social qui, avec la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), revêt un caractère encore plus important.

R.C.: Après quelques mois à la tête de votre propre entreprise, quels enseignements en tirez-vous?

J.B.: La première année d'activité est très convaincante, car bien supérieure aux prévisions ! De plus en plus de clients professionnels me font confiance, et ce, de manière récurrente. Ils apprécient le service de proximité et la réactivité de l'entreprise. Bien entendu, ce début d'activité n'a pas été un long fleuve tranquille... Mais si c'était à refaire, je le referais sans hésiter! En essayant, peut-être, de me poser un peu moins de questions. Que le projet fonctionne ou non, l'expérience est belle et répond à beaucoup de questions personnelles, voire existentielles!

Zoom : aide à la création d'entreprise par des personnes handicapées

▶ Qui peut en bénéficier?

Toute personne handicapée ayant réalisé une étude approfondie de son projet avec l'appui d'un professionnel spécialiste de l'accompagnement à la création ou de la reprise d'entreprise. La demande d'aide est faite par la personne handicapée. Un dossier de demande d'intervention Agefiph est adressé à la délégation régionale Agefiph dont dépend la personne.

Objectif

Permettre à une personne handicapée de créer son emploi principal et pérenne, en créant ou en reprenant une activité. L'aide est accordée afin de participer au financement du démarrage de l'activité.

Conditions

- Le demandeur doit détenir le nombre de parts suffisant dans l'entreprise lui assurant le pouvoir de décision. Sont exclues du bénéfice de l'aide, les créations d'activité saisonnière, d'associations, de sociétés civiles immobilières, d'entreprises d'insertion par l'activité économique et de sociétés de fait.
- Le projet doit être d'un montant au moins équivalent à 7 500 €, financé par un apport personnel effectif (fonds propres, prêt, emprunt...) d'un minimum de 1 200 €, par l'aide forfaitaire de l'Agefiph de 6 300 € et par d'autres financements si besoin.









Sandrine Jean

Responsable d'équipe conseil agricole Cerfrance Haute-Loire

Conseillère de gestion chez Cerfrance Haute-Loire aujourd'hui responsable d'une équipe de conseillers agricoles. Son métier est d'accompagner les chefs d'exploitation dans la gestion de leur entreprise. Elle intervient sur des missions installations, les projets d'investissement, les réflexions et, de manière plus régulière, dans le cadre d'un service d'abonnement. Elle rencontre ainsi les clients-adhérents qu'elle avec eux sur leurs enjeux économiques, fiscaux, sociaux et surtout humains.

3 raisons de salarier son « ado » pendant les vacances scolaires

Vous avez une surcharge de travail à gérer et des enfants de 16 ans et plus, motivés pour venir travailler au sein de votre entreprise pendant les vacances scolaires ? Voici trois bonnes raisons de leur donner un statut de salarié ; la motivation du jeune en sus !

1

UNE COUVERTURE POUR LES 2 PARTIES

Choisir de salarier votre enfant. c'est d'abord vous assurer une couverture en cas d'accident. Même si vous avez souscrit une garantie Aide bénévole (ou occasionnelle) dans le cadre de votre contrat d'assurance, dès lors que le « coup de main » devient régulier, il est nécessaire de bénéficier d'une couverture adéquate. En effet, la garantie Aide bénévole va couvrir exclusivement l'aide occasionnelle et spontanée, non prévisible et non régulière. Dès lors qu'un accident survient, surtout s'il est grave, une enquête des assurances peut mettre en avant le caractère régulier du travail de votre enfant au sein de votre entreprise et remettre en cause la prise en charge par les organismes d'assurance. Un contrat de travail permettra une prise en charge adaptée à la situation.

Par ailleurs, votre enfant bénéficiera quant à lui de la prise en compte de trimestres pour le calcul de son futur droit à la retraite. Pour valider un trimestre, il faut percevoir dans l'année un salaire soumis à cotisations représentant 150 fois le montant du Smic horaire brut. Autrement dit, en salariant votre enfant 300 heures au Smic (soit l'équivalent d'à peine 2 mois à temps plein sur l'année = 3 456 €), il valide deux trimestres.

2

UNE CHARGE DÉDUCTIBLE

Le salaire versé à votre enfant ainsi que les charges afférentes seront déductibles de votre résultat fiscal et social. Ainsi, vous devrez certes verser des cotisations sur le salaire de votre enfant, mais en contrepartie le niveau de vos cotisations de chef d'entreprise seront réduites, sur une base quasi équivalente.

De plus, la charge sera bien évidemment déduite pour le calcul de votre résultat fiscal qui servira ensuite au calcul de votre impôt sur le revenu et, le cas échéant, de vos prestations sociales (bourses scolaires, APL...).

PAS D'IMPOSITION SUPPLÉMENTAIRE POUR LE FOYER FISCAL

Les salaires versés aux jeunes de moins de 25 ans au 1er janvier de l'année d'imposition, en rémunération d'une activité exercée pendant leurs études secondaires ou supérieures ou durant leurs congés scolaires ou universitaires sont, sur option des bénéficiaires, exonérés de l'impôt sur le revenu dans la limite de 3 fois le montant mensuel du Smic (soit 5 241,60 € au titre des revenus perçus en 2023).

Attention toutefois à bien faire le nécessaire au moment de l'établissement de votre déclaration de revenus, car les salaires de votre enfant seront par défaut pré-renseignés. Il faudra bien penser à préciser qu'il s'agit de revenus de « job » étudiant ou d'été, exonérés.

ASSURANCE

CHARGES DÉDUCTIBLES

TRIMESTRES
POUR LA RETRAITE

EXONÉRATION DE L'IMPÔT SUR LE REVENU





Êtes-vous concerné par l'IFI?

Par Nicolas Cayzeele, Conseiller en patrimoine

Depuis le 1^{er} janvier 2018, l'ISF (impôt de solidarité sur la fortune) a laissé sa place à l'IFI (impôt sur la fortune immobilière). Hormis la disparition de la notion de solidarité dans le nom, 5 ans après, comment aborder l'IFI ? Et surtout, êtes-vous concerné et redevable de cet impôt ?

Quels sont les biens imposables à l'IFI?

Les biens imposables sont constitués de l'ensemble des biens et droits immobiliers détenus en France et à l'étranger, au 1^{er} janvier de l'année, par le foyer fiscal (au sens de l'IFI)*.

Concrètement, on parle ici des maisons, appartements et de leurs dépendances (caves, parkings, garages...); locaux commerciaux ou industriels, achevés ou en cours de construction, terres agricoles, bois et forêts, terrains à bâtir, terrains d'agrément, monuments historiques... détenus directement ou par le biais d'une société. Attention, cet inventaire n'est pas exhaustif.

En outre, certains biens bénéficient d'exonérations :

- La résidence principale bénéficie d'un abattement de 30 %.
- Les bois et forêts (et parts de groupements forestiers) bénéficient d'un abattement de 75 %, sous conditions.
- Les biens ruraux loués par bail à long terme et les parts de GFA bénéficient également d'un abattement dégressif.
- Les biens professionnels sont exonérés à 100 %.

Remarque: l'imposition des biens démembrés est, sauf exception, à la charge de l'usufruitier comme s'il en détenait la pleine propriété.

Qu'est-ce qu'un bien professionnel au sens de l'IFI ?

Le contour de cette exonération est clairement défini par l'administration fiscale et mériterait un article complet à lui seul. Nous pouvons néanmoins retenir les conditions suivantes à respecter :

- 1. Les biens doivent être utilisés dans le cadre d'une profession.
- **2.** Cette activité doit être exercée par le propriétaire des biens ou un membre de son foyer fiscal (au sens de l'IFI).
- 3. L'activité doit être la profession principale du redevable.
- **4.** Les biens doivent être nécessaires à l'exercice de cette profession.
- * Le foyer fiscal au sens de l'IFI diffère légèrement de celui de l'impôt sur le revenu.

Comment évaluer les biens imposables ?

Pour votre déclaration à l'IFI, vous devez retenir la valeur vénale, c'est-à-dire la valeur de vente. Comment définir cette valeur vénale ? À nouveau, on aborde ici un vaste et épineux sujet. Pour simplifier, arrêtons-nous aux trois méthodes principales d'évaluation :

- 1. L'évaluation par comparaison des ventes portant sur des immeubles similaires.
- 2. L'évaluation par le revenu, qui nécessite de définir correctement le taux de rendement du bien, car, à titre d'exemple, pour un même revenu, un taux de
- 3 % ou de 4 % fait varier la valeur du bien de 25 %.
- **3.** L'évaluation d'après la valeur antérieure, qui implique de bien connaître l'évolution du marché immobilier sur les années et le secteur considéré.

Quelles sont les dettes déductibles ?

Les dettes déductibles correspondent aux dépenses d'acquisition, de construction, d'amélioration et d'entretien de vos biens immobiliers ; ainsi que les taxes foncières de ces mêmes biens. Si le bien est partiellement exonéré, la dette est déductible dans la limite de la part non exonérée.

Finalement, suis-je redevable de l'IFI?

Avec tous ces éléments, vous pouvez définir votre patrimoine immobilier net :

Patrimoine NET = Patrimoine BRUT après exonérations - Dettes.

Si le montant est supérieur à 1 300 000 euros, alors vous êtes redevable de l'IFI et vous devez déposer une déclaration en même temps que votre déclaration de revenus.

Sinon, vous pouvez reprendre une activité normale...



Plus d'informations sur le site impot.gouv.fr



Embauche d'un salarié étranger résidant en France

■ Par Christelle Dupin-Rappart, Responsable juridique du service social

Tout salarié étranger doit posséder une autorisation de travail ou être originaire d'un pays pour lequel l'autorisation de travail n'est pas obligatoire (Espace économique européen, Suisse, Monaco, Andorre, Saint-Marin). Pour les personnes provenant d'un pays hors UE, voici les points qu'il vous faudra vérifier sur leur titre de séjour avant leur embauche.



Si le candidat étranger n'est pas inscrit sur la liste des demandeurs d'emploi de Pôle emploi, il conviendra également de vérifier l'authenticité du titre de séjour auprès de la préfecture :

- Faites une photocopie de son titre de séjour ORIGINAL (n'acceptez pas les photocopies).
- Adressez au préfet de votre département, au moins 2 jours ouvrables avant la date d'embauche de votre salarié, un mail comportant la transmission d'une copie de ce titre de séjour et demandant la vérification de sa validité.
- Le préfet vous notifie sa réponse, dans un délai de 2 jours ouvrables à compter de la réception de la demande. À défaut de réponse, l'obligation est réputée accomplie.
- Enfin, il vous faudra procéder aux formalités d'embauche habituelles.

À noter : quand le salarié n'a jamais été immatriculé en France, l'employeur doit faire une demande d'immatriculation auprès de la Caisse primaire d'assurance maladie.





L'édition digitale de ce numéro est disponible sur la plateforme GPG



Des contenus supplémentaires :

- Témoignages vidéo des membres de la famille Beurel
- Diaporama photos du reportage au sein de la SARL Beurel Yvon TP
- Plus de brèves réglementaires et législatives
- Des précisions complémentaires sur l'embauche d'un salarié étranger

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