



Caroline Neveux

Après une carrière de 15 années effectuée en conseil (Ernst&Young), en industrie (Directeur administratif et financier) et en cabinets d'avocats en tant que Secrétaire général, Caroline Neveux a fondé JURIMANAGEMENT, première entreprise de conseil **exclusivement** consacrée aux cabinets d'avocats.

C'est en faisant le constat de l'urgence et de la nécessité d'optimiser l'organisation et la gestion des cabinets que JURIMANAGEMENT s'est créée, dans le but également d'apporter une double compétence : la connaissance du métier d'avocat et celle du management d'entreprises.

Pour cela JURIMANAGEMENT a développé quatre axes de services aux cabinets d'avocats

- l'organisation
- la gestion
- la stratégie
- l'ingénierie,

et acquis une connaissance parfaite des prestataires et fournisseurs s'adressant aux cabinets, mais également une vue d'ensemble des technologies, process et méthodes actuellement en vigueur.

JURIMANAGEMENT compte aujourd'hui une dizaine de clients cabinets de toute taille (de 2 à 70 avocats) et intervient sur des missions très variées, qui vont de l'organisation simple à des rapprochements de cabinets en passant par l'audit préalable. C'est en réfléchissant à ce dernier sujet que les consultants ont vu surgir des problématiques très pointues liées au passage en SELARL et aux impératifs d'organisation, en particulier aux plans comptables et financiers, souvent mal maîtrisés.

JURIMANAGEMENT apporte une aide de terrain concrète aux professionnels qui cherchent à rester réactifs tout en se structurant.

Dans ce cadre, Caroline Neveux participe également à un certain nombre de conférences et de formations au cours desquelles nous l'avons rencontrée et qui ont amené certains de nos administrateurs à s'associer avec elle pour l'animation de forums, de colloques ou de séminaires. La majorité de ses travaux rejoignant nos propres réflexions et travaux, nous avons souhaité recueillir son témoignage dans le cadre de cet ouvrage spécifiquement consacré à la problématique du passe BNC / IS.

La question du passage

L'une des premières questions qu'il convient de se poser, lorsqu'on envisage de passer d'une structure d'exercice professionnel soumise au régime des bénéfices non commerciaux à une structure libérale soumise à l'impôt sur les sociétés est de savoir si l'on aura recours à un principe d'ingénierie financière dans le montage que l'on réserve à la SEL au sein de laquelle on a l'intention d'exercer. Autrement dit, apportera-t-on une clientèle ou choisira-t-on de se faire refinancer par un établissement bancaire ?

Cette question a évidemment pour corollaire une autre interrogation, la structure sera-t-elle en mesure d'absorber toutes les charges qui existaient lorsqu'on exerçait en BNC ; charges qui viendront s'ajouter à celles de la nouvelle structure. Autrement dit, la SEL sera-t-elle capable d'absorber le remboursement d'un emprunt assorti de ses intérêts ?

A contrario, on peut prendre en compte, dans sa décision, le fait que lorsqu'on fait un montage en ingénierie financière, l'intérêt est que les intérêts d'emprunt sont déductibles de l'assiette des revenus soumis à l'impôt sur les sociétés.

Le passage, quel intérêt ?

L'un des avantages que représente une société d'exercice libéral par rapport à une structure relevant des bénéfices non commerciaux est la possibilité - comme il en est pour toute société commerciale - de se constituer un patrimoine.

- Dans la mesure où, en tant que gérant, on prend la décision de réduire sa rémunération, lors de la clôture de l'exercice, à la fin de l'année, le résultat de l'entreprise sera certes intégralement soumis à l'impôt sur les sociétés, mais on aura le choix de distribuer ou non le résultat obtenu après IS. **Dans l'hypothèse où, en tant que gérant, on décide de ne pas distribuer le résultat ou de le distribuer de manière restreinte, on n'en sera que moins imposé à l'impôt sur le revenu.**

- Si on décide de laisser la majorité des gains au bénéfice de la SELARL, et par exemple d'arbitrer pour un faible revenu, les associés n'auront alors que peu d'impôt sur le revenu à payer.

On peut dès lors considérer, qu'en ce qui concerne la question des revenus, il y a plusieurs étapes lorsqu'on exerce au sein d'une structure soumise à l'IS par rapport à une structure relevant des BNC pour laquelle on commence à être imposé au premier euro. .

Dans le cadre d'une société soumise à l'IS, l'argent qui n'est pas distribué n'est pas non plus soumis à l'impôt sur le revenu ; il peut donc faire l'objet d'un réinvestissement sous d'autres formes. C'est ce que l'on appelle : « la patrimonialité d'épargne » qui permet, précisément, de se constituer un patrimoine.

EXEMPLE

J'exerce, en tant que gérant au sein d'une SELARL, je décide de ne pas distribuer le revenu conséquent d'une année - puisque j'ai bien sûr gagné pas mal l'argent - que puis-je en faire ?

Je peux créer une SCI dont la SELARL seule sera l'actionnaire majoritaire et décider que le fruit du travail non distribué - lequel a bien sûr été soumis à l'IS - viendra financer l'achat de biens immobiliers acquis par la SCI, laquelle deviendra donc la filiale de la société d'exercice libéral.

Sur le mode de rémunération des associés de la SARL, le gérant peut décider d'une rémunération, laquelle se trouve alors normalement soumise à toutes les cotisations sociales habituelles. Cependant, à ce stade, il convient de distinguer selon que l'on exerce en SELARL ou dans une autre forme de structure soumise à l'IS.

Si je décide d'exercer dans le cadre d'une SELARL, je me trouve assujéti au régime social des travailleurs non salariés (TNS). On peut donc considérer que ce que l'on qualifie de « rémunération du gérant » n'est pas, en réalité, une vraie rémunération au sens salarié du terme.

En réalité, on peut donc - et c'est d'ailleurs ce que tout bon conseil préconise en général - faire un arbitrage entre :

- **la rémunération du traitement du gérant**, que l'on essayera plutôt de minimiser de sorte qu'il réponde au plus juste aux besoins du gérant pour qu'il vive à titre personnel et
- **le dividende à distribuer ou à ne pas distribuer.**

Le danger survient essentiellement dans la situation où le gérant a de gros besoins et qu'il s'octroie en conséquence un gros traitement. Le résultat de la SELARL en sera diminué d'autant et le résultat étant moindre, il disposera en fin d'exercice d'un montant de dividendes à distribuer qui en sera d'autant réduit. En conséquence, le caractère de la patrimonialité de la société s'en trouvera d'autant plus restreint ;

ce qui remet en cause le fondement même du choix que l'on a fait du passage à une structure imposée à l'IS

CONSEIL

- La première chose que je dirai à un futur associé qui décide de passer en société d'exercice libéral est de bien réfléchir à la forme de la société dans laquelle il entend exercer, dans la mesure où il existe bien d'autres formes de sociétés que la SELARL, puisqu'un avocat peut tout autant choisir d'exercer au sein d'une SELAS, d'une SELCA, d'une SELAFA, etc.

- Le second point sur lequel j'attirerai son attention - et c'est d'ailleurs ce que je préconise en général - c'est de réfléchir au montant minimum mensuel qui lui est nécessaire pour assurer les dépenses de sa vie courante. En effet, ces exigences financières ne correspondent pas nécessairement aux exigences inhérentes à la structure adoptée en termes de patrimonialité.

Il convient donc, lorsque l'on entre dans la logique d'une structure assujétiée à l'impôt sur les sociétés de **se rémunérer « au minimum » de ses besoins, de manière à se laisser une marge de manœuvre propre à dégager du résultat**, lequel sera éventuellement non distribué et réinvesti en patrimoine.

Les erreurs à ne pas commettre

- **Lorsqu'on aborde la question des erreurs à ne pas commettre, il y en a plusieurs, dont l'une sur laquelle il convient tout particulièrement d'insister : connaître exactement le mode de rémunération que l'on va adopter et, surtout, son ampleur.**

Si l'on se situe dans le cadre du passage d'une structure BNC en structure soumise à l'IS et que l'on prend pour hypothèse que l'associé est jusqu'ici habitué à vivre quelque peu à crédit sur sa structure,

le passage peut s'avérer inutile, inefficace, voire désastreux

EXEMPLE

Prenons l'exemple d'un changement d'exercice dans le cadre de la création d'une SELARL, au 1^{er} janvier d'une année donnée.

La première année, il ne pourra être question que de rémunérations : aucun dividende ne pouvant être dégagé dans la mesure où il faudra attendre un minimum de 18 mois pour avoir la possibilité de dégager un résultat de la société soumise à l'IS qui autorise - peut-être - la distribution de dividendes.

Dans cette hypothèse, si notre associé était habitué, lorsqu'il relevait du régime des bénéficiaires non commerciaux, à s'octroyer une rémunération relativement importante pour assurer son train de vie, il faudra qu'il envisage de l'abaisser sensiblement pour que ce passage soit à la fois intelligent et rentable ; autrement dit, pour qu'il puisse bénéficier, au travers de sa société, de la fiscalité favorable que l'on associe généralement à l'IS.

La seule autre alternative serait qu'il soit assuré que, l'année du passage, son chiffre d'affaires marquera une croissance très significative, de même qu'il devra être en mesure d'augmenter la rentabilité de son entreprise de manière conséquente, seule condition pour qu'il puisse à la fois s'octroyer un salaire au titre du traitement qu'il recevra dans le cadre de sa gérance, auquel viendra s'ajouter, en fin d'exercice, le dividende.

Rappelons que, le traitement reçu au titre de la gérance d'une entreprise est soumis à l'IRPP et qu'en ce qui concerne les bénéfices qui auront éventuellement pu être dégagés, on a le choix :

- **soit de se les attribuer**, auquel cas, cette part de revenu sera alors imposée elle aussi à l'IRPP,
- **soit de ne pas les distribuer**, ce qui aura pour effet de les soustraire à cet impôt et de permettre de les affecter à un investissement, comme par exemple, la création d'une SCI qui deviendra alors une filiale de la SELARL, ou à l'acquisition d'un autre fonds libéral.

Or, ce que l'on constate dans la réalité, c'est que les membres de structures soumises aux BNC se distribuent régulièrement des sommes assez conséquentes sur l'année en cours puisque, habitués à un certain train de vie il leur est très difficile de le réduire, d'une part et que, d'autre part, imprégnés de la conviction « *chaque euro gagné étant un euro imposé, autant le dépenser* » le jour où ils passent en SEL, il conservent d'instinct ce réflexe et donc, aligne **en conséquence** leur traitement en tant que gérant.

Or, si l'on n'a pas conscience que la réduction de sa rémunération en tant que gérant est une absolue nécessité lorsque l'on exerce au sein d'une structure soumise à l'impôt sur les sociétés, créer une SELARL n'a plus au cun sens dans la mesure où l'une des raisons d'être de ce type de structures consiste précisément à obtenir un résultat qui fasse l'objet d'un arbitrage entre distribution et mise en réserve en vue de procéder à des investissements.

CONSEIL

Si l'on souhaite que la structure dans laquelle on s'apprête à exercer soit une « structure patrimoniale », il faut lui laisser une marge de manoeuvre suffisante de manière qu'elle soit en mesure de dégager un résultat.

Cette démarche est donc totalement incompatible avec le fait de s'octroyer une rémunération inconsidérée dans son ampleur, ce qui n'aura d'autre effet que de réduire sa marge en conséquence, ruinant ainsi la possibilité de dégager le résultat attendu en fin d'exercice.

● Ne pas se lancer dans le passage à l'IS dans le seul objectif d'obtenir un apport en trésorerie

Certains associés, en effet, font le choix de changer de mode d'exercice et de créer une structure soumise à l'impôt sur les sociétés en partant, pour l'essentiel, du principe qu'ils vont pouvoir se faire refinancer par les banques sur la base de la cession de leur clientèle à la société nouvelle. Ils oublient simplement la question des plus-values dans la mesure où je rappelle que la Loi de finances rectificative revient sur le principe de l'exonération permise par la Loi Sarkozy (Loi du 09/08/2004) dans la mesure où celle-ci n'existe plus lorsque le cédant exerce un contrôle ou un pouvoir quelconque dans la structure qu'il a cédée ; ce qui est généralement le cas.

EXEMPLE

Prenons pour hypothèse que l'on passe outre cette difficulté et que l'on paye l'impôt. On exerce un pouvoir dans la structure que l'on vient de créer. La banque a financé la cession de clientèle et l'on est en règle. Jusque là, tout va bien.

Mais il faut se garder d'oublier que, dans le cadre de la société nouvelle, on aura dû procéder préalablement à :

- une réflexion sur sa rémunération,
- la construction d'un budget,
- la détermination de son point mort,
- l'appréciation de ses besoins en termes de trésorerie, ce qui constitue encore une autre notion à assimiler lorsque l'on se trouve assujetti à l'IS.

Si l'on n'a pas pris en compte toutes ces notions, on se trouvera forcément dans la même situation que celle qui prévalait lorsqu'on exerçait en BNC, mais avec une lourdeur que l'on ne subissait pas alors dans la mesure où lorsqu'on se trouve assujetti à l'IS d'autres contraintes - qui sont loin d'être négligeables - viennent se surajouter.

La seule solution pour ne pas se trouver confronté à ces difficultés, dont on aura du mal à se sortir, est d'avoir pris le soin, en amont, de construire son projet et d'élaborer son schéma, y compris, rappelons-le, la détermination, en accord avec ses associés, de la nature et du montant des rémunérations des dirigeants et la façon dont elles seront réparties.

La démarche en pratique pour pouvoir réussir

AVANT LE PASSAGE

Le compte client

L'un des problèmes qui reviennent souvent se situe au niveau du compte client.

● **Lorsqu'on se situe en comptabilité de trésorerie, on raisonne par rapport à ce qu'on encaisse et ce qu'on décaisse.** Si c'est un exercice très simple, il n'en est pas moins très loin d'être satisfaisant dans la mesure où il n'oblige pas la mise en place des procédures de relance des factures qui s'imposent pourtant pour une bonne tenue du compte client.

Dans une telle situation, on n'a pas de compte client - en termes d'objectif comptable - mais un compte client extra-comptable, souvent géré par l'intermédiaire de logiciels de gestion qui sont certes pas mal faits, mais qui, le plus souvent n'intègrent aucune procédure de relance. Il est vrai que lorsqu'on exerce au sein d'une structure soumise au régime des bénéficiaires non commerciaux, cela n'a pas de réelle incidence et que, dans une certaine mesure, on peut concevoir que si certains clients ne nous paient pas, « tant pis » : cela relève de sa responsabilité individuelle, ou de celle du groupe auquel on appartient.

● **Le problème se pose de manière essentielle le jour où on décide de passer dans une structure d'exercice libéral soumise à l'IS.**

Il s'articule autour d'un pôle principal :

celui de l'administration fiscale qui entend pratiquer l'imposition des comptes des clients que l'on avait lorsqu'on exerçait en BNC, fussent-ils en partie non recouverts. C'est ici que l'on rencontre un réel problème dans la mesure où, bien souvent, on ne sait même plus lequel des clients a ou n'a pas payé la facture qu'on lui a envoyé, souvent il y a très longtemps... alors que l'administration fiscale, elle, vient - sauf justifications très précises à apporter par les nouveaux associés - imposer la totalité des comptes clients, y compris ceux qui n'ont pas été gérés depuis des années.

CONSEIL

En conséquence, la première chose à faire, lorsqu'on envisage de passer en SEL, c'est nettoyer ses comptes clients.

En clair, cela veut dire que l'on peut remettre à 12 mois son passage en SELARL - le temps de faire le ménage - et encore, c'est vouloir être bien optimiste, car dans la réalité, ce serait plutôt 18, voire même 24 mois qui seraient nécessaires.

Concrètement, cela implique de :

● ressortir toutes les créances clients, autrement dit, procéder à l'inventaire de toutes les factures qui ont été émises au cours de son exercice au titre des BNC et qui n'ont pas été réglées ;

● de procéder aux démarches nécessaires pour demander aux clients de régler lesdites factures à chaque fois que cela est possible ;

● dans le cas contraire, de justifier de leur non règlement, dans la mesure où on aura obtenu la certitude que le client ne sera pas en mesure de payer. Par justifier, il faut comprendre, l'émission d'un avoir au plan comptable ou d'une provision pour créance douteuse.

Les travaux en cours

Une autre des difficultés auxquelles on se trouve confronté lors du passage concerne la problématique des travaux en cours.

EXEMPLE

Admettons un cas simple. Le 31 décembre on cesse son activité en BNC, pour la reprendre au 1^{er} janvier de l'année qui suit, dans le cadre d'une structure soumise à l'IS. Il est clair que l'on apporte avec soi, dans cette nouvelle structure, un certain nombre de travaux en cours qui sont théoriquement valorisés.

On conservera la notion de « théoriquement » puisqu'il apparaît malheureusement que tous les cabinets ne tiennent pas une valorisation de leurs travaux en cours. Pourtant, ceux-ci pourraient être valorisés en termes de nombre d'heures, au prix de revient de l'heure passée sur le dossier du client ; ce qui n'est pas nécessairement le prix facturé, « le prix de l'heure vendue », puisque l'administration fiscale admet tout à fait que l'on retienne pour base le prix de revient ou encore, pour simplifier, le « prix vendu » moins la marge.

En tout état de cause, ces travaux en cours apportés à la nouvelle structure seront estimés en termes de « valeur » ; ce qui impliquera forcément imposition, laquelle figurera à l'actif du bilan.

En conséquence, dans ce domaine également, il convient de préparer le passage.

Il faut donc acquérir absolument de nouveaux réflexes avant même le passage en SELARL, tels que :

- la notion du compte client,
- la gestion d'un système de relance,
- la gestion des difficultés de paiement,
- la gestion des provisions,
- la gestion de la taxation chez le bâtonnier - un grand nombre d'avocats n'ayant pas recours à la taxation alors qu'elle est dans certains cas tout à fait indispensable...

Les clients et le recouvrement des factures

Il convient également d'intégrer le fait que lorsqu'on émet une facture, c'est désormais au premier centime d'euro que l'on sera taxé.

- Si dans le cadre d'une structure soumise aux BNC, on n'est taxé que sur les sommes réellement encaissées,
- lorsqu'on exerce au sein d'une SEL, on est taxé sur les factures que l'on émet, sauf à démontrer le caractère irrécouvrable de la créance, et à le provisionner.

Reste à savoir que l'administration fiscale se montre plutôt ferme sur la notion de provision : le client doit se trouver dans une situation de très grande difficulté financière approchant de la liquidation judiciaire, ou bien faire l'objet d'un redressement judiciaire.

Or, dans leur grande majorité, les avocats ne sont pas structurés pour suivre un compte client, ce qui représente un mode d'organisation qui nécessite plusieurs mois de travail, sans même parler d'une formation à long terme et un réel investissement sur ce point de la part des associés, mais également des avocats collaborateurs.

Là aussi,

l'organisation d'une procédure de recouvrement des créances clients n'est pas un vain mot.

Cela implique parfois l'emploi d'une personne à plein temps

En effet, on ne répètera jamais assez que lorsqu'une facture est émise, en l'absence de règlement, on paye de l'IS sur des sommes non encaissées et qu'en outre, on a tendance à décaisser de l'argent sur un poste client qui n'est pas recouvré...

CONSEIL

Pour palier cette difficulté, il n'y a donc d'autre solution que de mettre en place une procédure de recouvrement.

Pour cela, on définit de manière globale, le seuil au-delà duquel il n'est pas acceptable que le poste client représente plus de « x » mois de facturation non recouvrée - la norme étant de trois mois - au-delà, le fonctionnement du cabinet est en situation de danger.

Dans la mesure où l'on est contraint de justifier à l'administration fiscale du non recouvrement d'une facture émise, il s'agit de pouvoir émettre un avoir ou une provision pour créance douteuse. **Pour cela, il faut commencer par écrire ; autrement dit, reprendre la procédure classique de relance que chacun adaptera en fonction de ses clients et de la nature de sa clientèle.**

En général, cette procédure de relance suit quatre étapes :

- La première, au bout d'un mois, consiste à passer un coup de téléphone assorti ou non d'une simple lettre de relance « gentille » ;
- La seconde, au bout de 60 jours, consiste à adresser à son client une deuxième lettre précisant que la première étant restée sans réponse, " nous nous permettons d'attirer l'attention..."
- La troisième, au bout de 90 jours, consiste à émettre une lettre en recommandé avec accusé de réception, sur un ton beaucoup plus ferme ;
- Enfin, à défaut de signe de vie, la quatrième étape consiste à recourir à la taxation.

On sait bien que l'avocat répugne à amorcer les troisième et surtout quatrième étapes partant du principe qu'il prend le risque de perdre son client. Or, c'est une erreur : les clients, quels qu'ils soient, sont de plus en plus habitués à recevoir ce genre de lettres ; s'il les craignent, c'est en général qu'ils sont déjà perdus.

Or, si l'on est habitué à recevoir des relances, celles émises par un avocat sont encore suffisamment rares pour attirer l'attention et provoquer la réaction souhaitée...

Donc, là aussi, il convient de mettre en place une procédure rigoureuse autant qu'adaptée en fonction de l'importance du cabinet, pour la relance des comptes clients débiteurs. Ne nous leurrions pas, c'est un poste qui demande patience, rigueur et ténacité. Dans certains cas, ce peut être aussi un poste à plein temps...

Élaborer un tableau de bord

Celui-ci est indispensable, avant même le passage et pendant le passage

Or, un tableau de bord, ça ne s'invente pas. Mais c'est précisément là que l'on peut, le cas échéant, faire appel à une société en gestion qui assure la production des tableaux de bord nécessaires à la conduite d'une entreprise.

Qu'entend-on par « Tableau de bord » ?

C'est un tableau qui récapitule avec exactitude :

- le nombre de dossiers nouveaux,
- le nombre de dossiers en cours,
- le volume d'heures facturées,
- le volume d'heures restant à facturer,
- le volume des facturations émises recouvrées,
- le volume des facturations émises non recouvrées,
- le nombre de salariés du cabinet,
- combien on paie qui,

- les qualifications et le parcours des collaborateurs et salariés du cabinet,
- la moyenne des encaissements au niveau mensuel, annuel ; mensuel comparé, annuel comparé,
- etc.

La production d'un tableau de bord est essentielle en ce qu'elle correspond à un travail de contrôle de gestion.

Ayez toujours un tableau de bord à jour sous le bras !

Alors bien sûr, ce n'est pas l'avocat lui-même, sauf rarissime exception, qui peut produire un tel document. Mais il faut qu'il parvienne à obtenir cet outil essentiel dans la conduite de son entreprise : soit il a les moyens d'employer quelqu'un en interne qui le lui réalise, soit il a recours à une société externe. Fort heureusement, c'est là une des prestations que l'on peut aisément externaliser et à un coût tout à fait abordable qui plus est ; en outre, dans la mesure où il s'agit d'un service dûment facturé, **son coût est inclus dans les charges du cabinet**, puisqu'il y va d'une dépense « engagée dans l'intérêt de l'entreprise ».

En effet, la plupart des cabinets n'ont pas les moyens de s'offrir un directeur financier. En revanche, presque tous ont la possibilité de recourir à un prestataire spécialisé. En ce qui me concerne, JURIMANAGEMENT a bâti un module qui me permet, à distance, d'adresser à mes clients, directement chez eux, le tableau de bord que j'ai élaboré d'après les éléments qu'ils m'ont communiqués sur demande, puis de leur commenter le tableau de bord ainsi obtenu.

APRÈS LE PASSAGE

La comptabilité

L'une des conséquences inhérentes au passage BNC / IS est la nécessité qui devient impérative de recourir aux services de « vrais comptables » pour gérer l'aspect comptable du cabinet.

Il faut qu'un ou plusieurs d'entre eux - selon la taille du cabinet - soient capables d'assurer une comptabilité en partie double (comptabilité des sociétés aux bénéfices industriels et commerciaux), d'absorber la formation qui lui est liée, de se munir des outils nécessaires (logiciels comptables) et de tenir un compte client.

EXEMPLE

Prenons un avocat qui a choisi, deux ans auparavant, de passer en SELARL, après s'être rendu compte qu'il disposait d'un levier financier relativement important et qui, dans le cadre d'un besoin de trésorerie - puisqu'il ne bénéficiait pas de fonds propres - a souhaité se faire refinancer sa structure par des

*banques à court terme. Les banquiers lui proposent alors une solution de mobilisation de créances. **Que se passe-t-il ?***

Mobilisation de créances signifie : céder la créance au banquier qui avance l'argent, autrement dit, c'est la technique du « daily / factoring ».

L'avocat voit naturellement dans cette opération l'opportunité d'assurer sa trésorerie, mais il n'en règle pas pour autant son analyse de la rentabilité du cabinet d'une part, et son problème de recouvrement des créances, d'autre part. Il se met donc - certes de manière non délictueuse, car dans son esprit, la démarche n'a rien de délictueuse - à produire un grand nombre de factures à ses clients.

Le seul problème est qu'il oublie le principe fondamental en matière de gestion dans le cadre d'une SELARL :

Toute facture émise doit être recouvrée dans un délai compris entre 15 et 90 jours

En outre, il prélève pour lui-même d'importantes sommes d'argent.

Un an plus tard, que se passe-t-il ?

Certes, il peut justifier d'un très beau bilan, puisqu'il a émis une très belle facturation.

Mais, le poste client à l'actif du bilan est énorme.

Pourquoi ?

Tout simplement parce qu'il n'a pas pu être recouvré.

Pourquoi ?

Parce qu'un grand nombre de clients se mettent à contester les factures reçues dont le montant les interpellent puisqu'ils n'en ont pas eu l'habitude et que, par ailleurs - suivant sa méthode antérieure - il n'a prévu aucun mode de gestion de recouvrement des factures émises.

Que se passe-t-il alors ?

Notre avocat se retrouve à nouveau démuné de trésorerie, dans la mesure où, notamment, au bout d'un certain temps la banque reprend l'argent qu'elle lui a avancé, lorsqu'elle s'est aperçue qu'il n'y avait plus - ou pas - de rentrées, les clients ayant cessé leurs règlements.

Donc,

• en premier lieu, l'avocat ne dispose plus de trésorerie ;

• en second lieu, il se trouve face à une base d'imposition considérable dans la mesure où, justement, le résultat inscrit au bilan est très important puisque la société a produit un grand nombre de factures qui sont automatiquement venues s'inscrire dans la rubrique « produits » : la classe 7 du compte de résultat.

• en troisième lieu, il reçoit du Centre des impôts, un avis d'imposition d'un montant considérable puisque l'imposition à l'IS

s'élève à 1/3 d'un résultat qui paraîtra d'autant plus démesuré qu'il aura été calculé sur la base de factures non recouvrées...

En conséquence de quoi, l'avocat sera dans l'impossibilité de payer son impôt, d'assurer ses frais et dépenses et se trouvera en situation de « grande difficulté »...

CONSEIL

Faire une convention d'honoraires.

Facturer au plus juste de sa production en cours.

Relancer ou avoir des état de gestion qui permettent de connaître tout retard de paiement.

Mettre en place des systèmes de relance qui permettent de garder le contact avec le client.

Gérer son compte client au fur et à mesure des observations du client concerné.

Ne céder sous aucun prétexte à la tentation de se laisser entraîner dans l'engrenage de la production de factures, que l'on ne pourra recouvrer.

Lorsqu'on exerce au sein d'une structure soumise à l'IS, il faut IMPÉRATIVEMENT raisonner en termes « d'engagement » et non plus en termes de « dépenses »

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION PRATIQUE DU CABINET

il existe un certain nombre de modes de classement qui sont incontournables

Quelques exemples fonctionnels :

● le classeur des commandes émises non facturées

Il permet de pouvoir, à la fin de l'année ou lors d'une situation intermédiaire, estimer immédiatement le poids financier des commandes émises par le cabinet et non encore facturées de manière à pouvoir les inscrire au bilan.

● le classeur fournisseurs

Ici, que l'on soit en BIC ou en BNC, je préconise toujours - étant entendu qu'en BIC, c'est une obligation - l'organisation rigoureuse d'un classement fournisseurs.

On peut, par exemple, ne serait-ce qu'ouvrir des dossiers suspendus, avec des fournisseurs que l'on classe de « A à Z » - c'est infailible, tout au moins si c'est bien tenu - avec un dossier par fournisseur dans lequel on classe toutes les factures reçues, sur lesquelles on aura pris soin de noter la date de règlement, la date de comptabilisation, etc., outre un certain nombre d'autres détails tout autant nécessaires que précieux, telle par exemple la personne adéquate à contacter en cas de difficulté.

En fait, il s'agit là de toute l'organisation logistique d'une comptabilité commerciale...

● Le chrono des factures émises

Un autre point en ce qui concerne les clients : **lorsqu'on émet une facture** - c'est également vrai pour les BNC, sauf qu'ils ne le font pas... alors que **lorsqu'on se trouve dans le cadre d'une comptabilité BIC, c'est obligatoire - autant l'émettre tout de suite en trois exemplaires :**

- un exemplaire pour le client,
- un exemplaire pour le dossier qui restera au cabinet et
- un exemplaire pour le facturier, ce dernier étant tenu par le service comptable. Là aussi, on aura tout intérêt à inscrire au dossier le nom et les coordonnées de la personne à contacter en cas de difficulté de recouvrement d'une facture.

● Le classeur des factures payées

L'avantage de ce classeur est que sa consultation permet à tout moment de savoir où l'on en est de sa facturation. Les factures qui ont été réglées par les clients peuvent très facilement être sorties du classeur des factures émises pour être transférées dans celui des factures payées ; on a ainsi de manière presque instantanée et extrêmement précise l'état des factures qui restent à recouvrer.

La gestion des engagements

Un autre impératif, lorsqu'on exerce au sein d'une SEL, est la nécessité de gérer ses engagements.

● Dans une comptabilité BNC, n'est comptabilisé que ce que l'on a payé.

REMARQUE

On pourrait d'ailleurs préconiser, pour de telles structures, la création d'un outil parallèle qui permettrait à tout moment de savoir - ce qui est intéressant pour un bilan d'avocat, fut-il BNC - quelles sont les dépenses qu'il a réellement engagées. Il existe en effet le même genre de mauvaise surprise aujourd'hui dans les structures de ce type : des cabinets assurent qu'ils ont fait un excellent résultat parce qu'ils ont très peu décaissé. Mais lorsque l'on « fouille dans les placards », on s'aperçoit qu'il existe - souvent - un grand nombre de factures fournisseurs qui ne sont pas comptabilisées - puisque non payées - lesquelles datent parfois de plusieurs mois. C'est pourquoi, je préconise toujours une tenue extra comptable des engagements quel que soit le type de structure dans laquelle on exerce.

● Dans une comptabilité BIC, la comptabilisation des engagements est obligatoire : d'une part, la saisie des factures fournisseurs doit être enregistrée à partir du moment où elles parviennent, d'autre part, la compta-

bilisation des facture fournisseurs non parvenues (dépenses engagées et réalisées non facturées) sont également à comptabiliser.

En conséquence, la balance - si possible éditée mensuellement - doit refléter l'ensemble des dépenses engagées et non plus uniquement celles qui ont été décaissées du cabinet.

Certes, c'est plus contraignant, mais cela permet d'appréhender exactement la réalité de sa situation économique. **On y gagne en transparence** dans la mesure où, à la fin du mois, on sait exactement ce qu'il en est de ce qui nous est réclamé ; ce que l'on ignore dans la majeure partie des cas lorsqu'on se trouve en BNC (sauf à avoir mis en place les outils comptables spécifiques évoqués plus haut).

Une bonne organisation comptable est donc un préalable essentiel à toute réussite

Cette démarche commence par une organisation des achats. Pour cela, le premier réflexe consiste à créer un mode de contrôle des achats. Or, qui dit mode de contrôle, dit **procédure de bons de commande**. En clair : qui passe les commandes ?

Si cela a l'air simple dans le principe, c'est dans la réalité une réelle difficulté dans la mesure où, exerçant au sein d'une profession libérale, chacun exprime - surtout au niveau des associés - le besoin d'avoir de ce point de vue là, notamment, une totale liberté...

Or, lorsque l'on exerce au sein d'une structure commerciale, fut-elle libérale, ce mode de fonctionnement « désorganisé » doit disparaître.

CONSEIL

La meilleure façon de résoudre la difficulté est probablement de parvenir à centraliser les commandes en un endroit précis. Ce qui suppose bien entendu la mise en place d'une procédure.

En revanche, cela ne signifie, en aucune manière, que l'on ne puisse effectuer de demandes et que l'on n'ait plus la liberté d'obtenir ce dont on a besoin - ou même envie.

Mais, dans l'absolu, il est non seulement possible, mais souhaitable, de mettre en place un système de bons de commande :

- dont un exemplaire parvient dans un service qui centralise l'ensemble des différentes demandes ; ce qui a notamment pour avantage de permettre au donneur d'ordre de négocier des prix auprès des fournisseurs ;
- dont un autre exemplaire est adressé au service comptable, lequel traite la demande à son niveau ;

L'un des grands avantages de ce système est que cela permet la validation des commandes émises et donc, engagées. On retrouve ici aussi la notion d'engagement au niveau comptable :

**La dépense engage la société :
on émet un bon de commande :
on engage sa structure**

REMARQUE

Une fois de plus, cette procédure peut tout aussi bien être mise en place dans une structure soumise au régime des BNC...

On ajoutera utilement que **ce qui vaut pour les fournisseurs, vaut également pour l'ensemble des charges à payer et en particulier l'URSSAF qui n'est pas décompté de la même manière selon que l'on exerce sous la forme BIC ou BNC** auquel cas on décompte lesdites charges lorsqu'on les paye.

Dans l'hypothèse d'un exercice soumis à l'IS, au contraire, ces charges seront décomptées au moment même où elles sont engagées. Cela n'est pas sans représenter quelques difficultés à partir du moment où, par exemple, en ce qui concerne les cotisations d'URSSAF, on ne connaît la réalité de leur montant que 18 ou 24 mois après, selon le cas. Or, dans cette situation, l'expert-comptable en charge du cabinet sera capable d'établir une situation en amont de manière à faire peser les charges sur l'exercice adéquat et non pas deux ans après.

En outre, il convient également de prendre en compte qu'au niveau des « charges à payer » il existe également des « charges sociales en dedans », lesquelles pèseront de la même manière, dans l'hypothèse de l'IS, sur l'exercice en cours et non pas sur l'année n+2.

Lorsqu'on aborde la question des charges à payer, il faut également citer, par exemple, la provision pour congés payés, notion qui n'existe pas dans une structure BNC. En revanche, dans une structure soumise à l'IS, pour ce qui concerne les salariés, il convient de provisionner les congés payés, autrement dit, tous les congés payés et non encore pris - les congés auxquels tout salarié a droit - pour lesquels il convient d'inscrire une provision, dans la mesure où ils ont forcément un coût.

EXEMPLE

On décide de distribuer une prime à un collaborateur au mois de janvier - ce qui est un cas que l'on rencontre fréquemment - pour le travail très satisfaisant qu'il a effectué l'année passée.

Dans un mode de comptabilité BNC, la prime est comptabilisée au moment où la rétrocession est établie, soit au mois de janvier de l'année « n ».

Dans un mode de comptabilité BIC, cette prime pèsera au contraire sur l'exercice « n-1 » puisque, lorsque le comptable élaborera le bilan, il affectera la prime à l'exercice pour lequel elle a été acquise.

CONSEIL

Pour avoir une chance de réussir dans le cadre du passage d'une structure BNC à une structure IS, il faut avoir conscience que le mode de pensée doit changer radicalement : on doit dorénavant réfléchir à partir du « **fait générateur** ».

Si ce principe est « adoré » des fiscalistes et des services fiscaux, ce n'est peut-être pas un hasard : il constitue un réel intérêt au niveau de la réflexion économique du cabinet.

Le bilan

Toutes les notions que nous venons d'évoquer en ce qui concerne la comptabilité, le principe de l'engagement etc. constituent des éléments qui sont bien sûr pris en compte lors de l'élaboration du bilan de fin d'année. Il en va d'ailleurs de même lors des éventuelles situations intermédiaires susceptibles d'être établies. Par exemple, on chiffre alors et on enregistre toutes les commandes émises qui n'ont pas encore fait l'objet d'une facturation de la part des fournisseurs.

Un bilan ne reflète pas une situation de trésorerie, mais une situation économique

De même, tout acte qui a conduit à engager la société d'une manière ou d'une autre sont pris en compte l'année de leur engagement. En conséquence, cela implique une réelle réflexion au niveau de la stratégie économique et financière. Il ne peut plus être question ici d'anarchie...

Lorsqu'on engage un salarié, par exemple, il faut réfléchir au poste exact auquel on veut l'affecter. Il en est de même lorsqu'on engage un collaborateur. Ce sont des décisions dont l'engagement - au sens comptable du terme - aura des répercussions dès la première année.

On ne peut pas prétendre franchir le pas de l'assujettissement à l'IS tout en conservant une mentalité BNC !

C'est la raison pour laquelle - tout au moins lorsque l'on n'est pas un chef d'entreprise né - **le passage doit être dûment préparé.**

CONSEIL

Je préconise quant à moi deux années de préparation au cours desquelles on mettra petit à petit en place les modes d'organisation inhérentes aux BIC, alors même que l'on continuera dans le même temps à exercer sous une forme BNC.

Il faut bien avoir conscience qu'au moment du « cut-off », c'est un véritable saut de l'ange que l'on s'apprête à faire :

on sera imposé sur des postes dont on n'avait même pas idée auparavant ; sur des comptes clients qu'on ne tenait pas ; sur des travaux en cours dont on méconnaissait la réalité ; sur des plus-values pour lesquelles on ignorait qu'elles feraient l'objet d'une imposition...

Construire un budget

Quand bien même j'en viens presque au terme de mon exposé, c'est presque la première chose à faire lorsqu'on envisage, notamment, le passage d'une structure à une autre. Or, ce n'est en fait pas beaucoup plus compliqué que le budget que l'on construit pour le fonctionnement de son propre ménage.

On élabore une gestion prévisionnelle et pour cela, il faut prévoir ; élaborer des lignes de budget poste à poste. L'idéal est de prévoir sur un an ; ce qui est en fait très réalisable.

Pour un cabinet, le seul poste dont l'approche reste difficile, voire approximative, est celui des encaissements dans la mesure où l'on ne peut connaître d'avance avec précision le nombre de clients et l'ampleur des dossiers que l'on aura à traiter.

Si l'on est créateur de son entreprise ou que l'on commence son exercice professionnel, il faut d'abord apprendre à scinder les charges fixes des charges variables puis, déterminer le montant de sa rémunération en s'appuyant sur ses besoins pour voir ensuite si elle rentre dans le cadre du budget prévisionnel établi.

Quelques-unes des principales questions qui se posent alors :

- De combien a-t-on besoin pour vivre ?
- Dans quels locaux va-t-on aller ?
- Comment va-t-on entretenir ces locaux, les faire nettoyer ?
- Avec quel(s) ordinateur(s) va-t-on fonctionner ?
- A-t-on réellement besoin d'un télécopieur dans un premier temps ?
- Peut-on se passer d'un photocopieur ? Sous quelle forme peut-on l'acquérir ?

- Quelle sera la taxe foncière à payer sur les locaux occupés ?
- Est-ce que l'on veut un logiciel de gestion, et si oui, quels sont les critères de choix que l'on va prendre en compte : en système propriétaire, en abonnement ?
- Va-t-on assurer soi-même la tenue et le traitement de sa comptabilité ou va-t-on avoir recours aux services de l'Anaafa, par exemple.

Calculer son point mort

Une fois le budget prévisionnel arrêté, il convient de calculer son point mort à partir des données chiffrées ainsi obtenues et rassemblées.

Concrètement, cela signifie implicitement monter « un plan d'action commercial » que l'on peut résumer de la manière suivante : « *Je vais dépenser tant par an, donc, il faut que je gagne tant, donc, il faut que j'ai tant de clients ou que je travaille tant d'heures, à tel prix, etc.* ».

Ici, je renvoie aux explications et exemples pratiques publiés à la rubrique annexe de ce même numéro..

La dimension psychologique et philosophique...

Lorsque l'on intègre une structure commerciale, il faut avoir pleinement conscience que l'on « bascule dans une autre dimension » et qu'il faut oublier son côté « individualiste » pour travailler au sein - et avec - une équipe.

Il convient donc de mener, avant toute autre démarche, une vraie réflexion, comportementale

Il y a parmi les personnes assurant des fonctions dites « support », et que l'on ne voit pas toujours, certaines dont le rôle revêt une importance fondamentale.

Un grand nombre de problèmes que l'on rencontre dans certaines structures tient aux rapports - ou plutôt à l'inexistence des rapports - entre ces personnes et les associés...

Il ne suffit pas, en effet, d'émettre une facture et de s'occuper de son client pour être payé. Dans une entreprise, quelle qu'elle soit, il y a toujours une chaîne logique qu'il convient d'appréhender.

Si, dans un cabinet d'avocat ça se passe en général plutôt bien avec la secrétaire, il n'en est souvent pas de même avec le reste du personnel et notamment, les personnes affectées à la comptabilité. Or, lorsqu'on exerce au sein d'une structure IS, ce genre d'attitude représente un risque réel pour la vie même du cabinet, dans la mesure où, justement, les salariés affectés au recouvrement des factures ont un rôle essentiel à jouer pour alimenter le cabinet en trésorerie, notamment...

Selon l'âge de la structure et des associés, la démarche demandera plus ou moins d'efforts, mais elle sera toujours, en définitive, très constructive.

En conclusion,

Passer d'une structure soumise au régime des bénéfices non commerciaux à une structure soumise à l'impôt sur les sociétés. Pourquoi pas ?

Mais pas n'importe comment.

Et surtout, pas pour de mauvaises raisons... ■

JURIMANAGEMENT

01 45 00 36 54 - mail : contact@jurimanagement.com

site : www.jurimanagement.com