

NOTE DE RÉFLEXION

Structurer son activité libérale

Les 4 questions à se poser pour
comprendre, piloter et décider avec
clarté

INTRODUCTION

Une question qui revient toujours

Vous exercez depuis plusieurs années. Votre activité fonctionne. Votre patientèle est stable. Vos revenus sont là.

Et pourtant, une question revient :

« Est-ce que je maîtrise vraiment ce que je gagne ? »

Pas « est-ce que je gagne assez ». Mais : est-ce que je comprends mes revenus ? Est-ce que je les pilote ? Est-ce que mes décisions reposent sur des éléments clairs ou sur une impression générale ?

Dans la majorité des situations que je rencontre, les médecins libéraux ne manquent pas de recettes. Ils manquent de lisibilité sur leurs revenus et donc de cadre pour décider.

C'est un problème différent. Et il mérite une réflexion adaptée.

Cette note ne parle pas d'optimisation fiscale. Elle pose une question centrale :

QUESTION CENTRALE

Votre organisation actuelle vous permet-elle de comprendre, piloter et décider sereinement ?

ILLUSTRATION

Le dilemme de la rémunération

Dans la plupart des situations, ce flou ne pose pas de difficulté... jusqu'au moment où une décision engage réellement votre revenu.

SOLDE BANCAIRE

100 000 €

RECETTES DU MOIS

18 000 €

Impôts à venir

Cotisations
URSSAF

Acomptes et
régularisations

Investissements

REVENU RÉELLEMENT DISPONIBLE CE MOIS



Ce que votre situation révèle

01

Quel niveau de revenu personnel avez-vous réellement défini ?

Avant toute réflexion technique, une question simple : combien souhaitez-vous vous verser chaque mois et pourquoi ce montant ?

Dans beaucoup de situations, cette question n'a pas de réponse précise. **On se verse « ce qu'il reste »**. On ajuste selon la trésorerie. On prend plus les bons mois, moins les mauvais, sans logique définie.

Ce n'est pas un problème de revenus insuffisants. C'est l'absence d'une règle de rémunération.

Et sans règle, deux choses deviennent impossibles : comparer des années entre elles, et décider sereinement d'un investissement ou d'un changement de rythme.

02

Quelle distinction faites-vous entre votre revenu et votre trésorerie ?

C'est souvent là que se situe le vrai flou. La trésorerie, c'est ce qu'il y a sur le compte. Le revenu, c'est ce que vous pouvez réellement vous attribuer après avoir provisionné vos charges futures, vos cotisations, votre fiscalité.

Ces deux chiffres ne sont presque jamais identiques et les confondre conduit à des décisions faussées : on se croit à l'aise parce que le compte est plein, sans voir les sorties qui arrivent.

POINT D'ATTENTION

Un compte bien garni peut masquer des charges importantes à venir.

Confondre les deux est l'une des premières sources d'erreur.

03

Vos décisions reposent-elles sur des éléments chiffrés ou sur une impression ?

Investissement matériel, recrutement d'une assistante, réduction du temps de travail, association avec un confrère... Ces décisions sont rarement prises à l'aveugle. Mais elles sont souvent prises sans cadre précis, à partir d'une impression générale sur la santé de l'activité, sans modélisation de l'impact sur votre rémunération.

La différence entre une décision intuitive et une décision éclairée, ce n'est pas la complexité de l'analyse. C'est d'avoir posé, en amont, une règle simple : à partir de quel niveau d'activité cette décision est-elle viable ?

⚠ Sans règle définie

On se verse « ce qu'il reste »
Décisions à l'intuition
Impossible de comparer les années
Résultat : **espoir que ça passe**

✓ Avec une règle définie

Rémunération mensuelle fixe
Lisibilité sur les décisions
Comparaison année après année
Résultat : **certitude que c'est viable**

POINT D'ATTENTION

La question n'est pas « est-ce que mon activité est assez bonne ? » La question est : « **est-ce que j'ai les bons chiffres pour décider sereinement ?** » C'est souvent là que se joue la différence entre une décision assumée et une décision espérée.

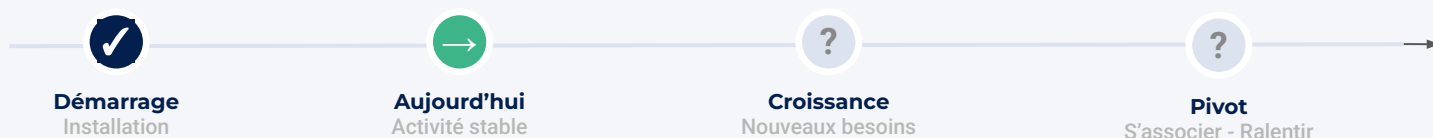
04

Votre organisation est-elle adaptée à ce que vous souhaitez faire dans 3 ans ?

C'est la question la moins urgente et souvent la plus importante. Un schéma cohérent aujourd'hui peut devenir limitant demain : si votre activité augmente, si vous souhaitez ralentir, si vous envisagez une association ou une transmission partielle.

La structuration ne se change pas facilement une fois en place. **Y réfléchir tôt, c'est préserver des options.**

LA STRUCTURATION SE PENSE EN AMONT



Où en êtes-vous ?

Prenez un stylo. Répondez spontanément – sans réfléchir trop longtemps.

1 Savez-vous précisément combien vous pouvez vous verser chaque mois ? Oui A peu près Non

2 Distinguez-vous clairement votre revenu disponible de votre solde bancaire ? Oui A peu près Non

3 Avez-vous une règle définie pour votre rémunération (montant fixe, logique de prélèvement) ? Oui A peu près Non

4 Vos décisions importantes reposent-elles sur des éléments chiffrés ? Oui A peu près Non

5 Votre niveau de protection (prévoyance, couverture invalidité) est-il le résultat d'un choix réfléchi ? Oui A peu près Non

6 Votre structuration actuelle vous semble-t-elle adaptée si votre activité évolue dans 3 ans ? Oui A peu près Non

LECTURE DES RESULTATS



Majorité de Oui - Votre organisation est probablement lisible. La question est de savoir si elle est optimale pour la prochaine étape.



2 à 3 « À peu près » ou « Non » - C'est le cas le plus fréquent. Votre activité fonctionne, mais elle n'est pas vraiment pilotée. Les décisions se prennent à l'intuition, jusqu'au moment où elle ne suffit plus.



Majorité de Non - Il y a probablement un vrai sujet de structuration à traiter. Pas d'urgence absolue, mais une réflexion sérieuse à engager.

Du flou à la décision

PROFIL

Médecin spécialiste - Cabinet installé - Activité en développement

Il hésite à recruter une assistante dentaire. Le gain de temps serait réel — mais le coût est significatif, et l'impact sur sa rémunération n'est pas clairement mesuré.

Il a regardé son compte. « Ça a l'air bien. » Mais « l'air bien » n'est pas une réponse suffisante pour une décision à 30 000 € par an.

En réalité, son organisation ne lui permettait pas de répondre à cette question, non pas parce que l'activité était insuffisante, mais parce qu'il n'avait jamais distingué revenu disponible, charges à provisionner et capacité d'investissement.

APPROCHE

Analyse de la situation et projections

Voilà ce que nous avons posé ensemble

1

Revenu mensuel réellement disponible

2

Seuil d'activité pour absorber la charge

3

Marge de sécurité en cas de mois creux

*Il a recruté son assistante — avec la **certitude** que c'était viable, pas avec l'espoir que ça le soit. Ce n'est pas de l'optimisation. C'est de la lisibilité.*

CONCLUSION

Dans les professions libérales, les sujets de structuration sont presque toujours abordés sous l'angle fiscal. Alors que la première question est :

Comprenez vous suffisamment votre situation pour décider sereinement ?

Si certaines des questions posées dans cette note ont mis le doigt sur un flou que vous ressentez, c'est probablement une bonne raison d'en discuter. **Pas pour tout changer. Pour y voir plus clair.**

Cabinet 120 - Charles-Antoine Lecomte
Expert-comptable

07 49 38 89 06
contact@cabinet120.fr

CABINET **120**