

ACTUALITES JURIDIQUES

Novembre 2025

Sommaire :

- Dossier 1 : Gouvernance et contrôle dans les groupes de sociétés Quels outils pour quels effets ?
- Dossier 2 : Anonymisation RCS
- Dossier 3 : Pacte d'associés

DOSSIER I - Gouvernance et contrôle dans les groupes de sociétés : Quels outils pour quels effets ?

1. Une belle cousinade
2. La vie quotidienne
3. Côté finances

1 - Une belle cousinade

Le développement économique d'un groupe de sociétés va de pair avec l'accroissement du volume et de la nature de la paperasse à produire¹, tant pour respecter les règles de bonne gestion que celles émanant des différentes normes du droit positif.

Encore faut-il que les outils mobilisés soient, par leur nature, les bons, et que leur contenu soit adapté au contexte et aux besoins. Il est par trop fréquent de dénicher des conventions antédiluviennes² qui n'ont pour seul mérite que d'exister et qui, par là même, portent en elles de grands risques juridiques et fiscaux pour l'ensemble des structures qu'elles concernent. Titres inadéquats et par ailleurs non engageants dans l'appréciation du régime applicable, absence de préambule en guise d'ocellères pour la lecture et l'analyse, clauses fourre-tout ne reflétant pas, *ab initio* et/ou suite aux inévitables évolutions, le fonctionnement interne du groupe, obligations documentaires draconiennes et comme telles, vouées à l'échec dès la signature³ ...

Dans ce contexte, et compte tenu de la jurisprudence abondante depuis 2024, il a paru de bon aloi de recadrer quelques notions et leurs conséquences pratiques. Le modèle retenu sera naturellement celui des sociétés par actions simplifiée (SAS), largement répandu comme permettant à une autre personne morale d'en être le président. Le *distinguo* sera donc opéré entre d'une part, les outils de gouvernance (I) et, d'autre part, les conventions d'animation et de prestations de services (II).

¹ V. « La vie quotidienne », 2^e article de ce dossier.

² Ibid.

³ Ibid.

I. Les outils de gouvernance

« La gouvernance ou gouvernement d'entreprise ou encore Corporate Governance est l'appellation donnée par la pratique des affaires à l'ensemble des techniques par lesquelles les entreprises sont contrôlées et dirigées. Elle a trait à la répartition des droits et des obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et elle définit les règles et les procédures par lesquelles sont prises les décisions », nous précise M. Serge BRAUDO, Conseiller honoraire à la Cour d'appel de Versailles et par ailleurs auteur d'un notable dictionnaire du droit privé⁴.

Nous reviendrons dans un second temps sur la notion de contrôle⁵ ; dans l'immédiat, divisons le propos entre la présidence de la Société d'une part (A) et sa direction générale d'autre part (B).

A. La convention de présidence

Si l'article L. 227-5 du Code de commerce dispose que « [les] statuts fixent les conditions dans lesquelles la société est dirigée », l'article suivant indique que « [la] société est représentée à l'égard des tiers par un président désigné dans les conditions prévues par les statuts. Le président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société dans la limite de l'objet social ».

La Société par actions simplifiée est donc incarnée par un président, représentant de l'entité aux termes d'un mandat légal irréductible, lequel peut être exercé par une personne morale et précisé, le cas échéant voire idéalement⁶, par une convention de présidence.

Rappelons, pour mieux l'oublier ensuite, que « lorsqu'une personne morale est nommée président ou dirigeant d'une société par actions simplifiée, les dirigeants de ladite personne morale sont soumis aux mêmes conditions et obligations et encourent les mêmes responsabilités civile et pénale que s'ils étaient président ou dirigeant en leur nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'ils dirigent⁷ ».

Le contenu de la convention de présidence porte sur les conditions pratiques de l'exercice de la présidence⁸ et la rémunération due en contrepartie⁹ par la société présidée.

Lorsque la société présidente, que nous désignerons sous le vocable de « société holding », et la société présidée, que nous qualifierons de « société filiale », ont un ou plusieurs dirigeants communs, il sera sage de respecter à cet endroit, les principes qui gouvernent les conventions réglementées¹⁰, sans rechercher, serait-elle applicable, le bénéfice de la dispense propre aux opérations courantes et conclues à des conditions normales¹¹. En effet, ce serait alors se priver d'un *instrumentum*¹² supplémentaire, à produire en

⁴ [Gouvernance - Définition - Dictionnaire juridique](#)

⁵ V. « La vie quotidienne », 2^e article de ce dossier.

⁶ Ibid.

⁷ [Article L227-7 - Code de commerce - Légifrance](#)

⁸ V. « La vie quotidienne », 2^e article de ce dossier.

⁹ V. « Côté finances », 3^e et dernier article de ce dossier.

¹⁰ [Article L227-10 - Code de commerce - Légifrance](#)

¹¹ [Article L227-11 - Code de commerce - Légifrance](#)

¹² [Instrumentum - Définition - Dictionnaire juridique](#)

cas de contrôle. Le procès-verbal des décisions de l'organe compétent pour l'autorisation de cette convention pourra, en quelques lignes, recontextualiser les besoins de la Société, les rapports juridiques dans le groupe justifiant le recours à cette solution et décider de sa conclusion et de sa signature. Un rapport disert et préalable à la prise de décision, à l'attention dudit organe, aura pu être rédigé, signé et soigneusement conservé en complément.

En fonction de la rédaction des statuts et de l'éventuelle convention de présidence, le président aura la possibilité conventionnelle de déléguer une partie de ses pouvoirs au profit d'un directeur général.

B. La direction générale

C'est l'article L. 227-6 du Code de commerce qui dispose que « *[les] statuts peuvent prévoir les conditions dans lesquelles une ou plusieurs personnes autres que le président, portant le titre de directeur général ou de directeur général délégué, peuvent exercer les pouvoirs confiés à ce dernier [...]* ».

La convention de direction générale se situe donc « un cran en dessous » de la convention de présidence. Elle constitue un outil d'exécution, de coordination, sans remise en cause de l'autonomie, de la personnalité juridique de la filiale, notamment du point de vue des prérogatives de ses organes sociaux.

En d'autres termes, la convention de direction générale permet à la holding d'éviter une immixtion fautive dans la gestion de la filiale¹³ et d'articuler l'exigence de la direction opérationnelle du groupe, également en termes d'application, de conduite de la politique générale du groupe, avec le respect des pouvoirs légaux et statutaires des filiales. C'est donc aussi un outil de contrôle interne, qui peut fixer l'organigramme de direction, l'organisation de la gouvernance, les circuits de remontée des informations, etc.

A ce titre, la convention de direction peut contribuer à établir l'activité d'animation effective de la filiale en cause par la société holding.

II. Animation et prestations de services

Si les premières conventions permettent de conduire la politique du groupe, c'est qu'une telle politique a, par hypothèse, été définie en amont. Lorsque le groupe se donne les moyens, juridiques et concrets, de suivre cette politique, la holding est dite animatrice (de son groupe de sociétés) : c'est l'objet principal de la convention d'animation (A), laquelle est fréquemment flanquée de prestations de services qui présentent un caractère tout à fait subsidiaire¹⁴. Lorsque lesdites prestations externalisées relèvent de la gestion, du conseil et de l'assistance, il est d'usage de parler de convention de management (B).

¹³ Ce qui pourra intéresser davantage le praticien des procédures collectives confronté à un grief de fictivité de la personne morale filiale, synonyme de risque d'extension de la procédure à la société mère réputée solvable. Il n'est dans ce cas pas nécessaire de démontrer une confusion des patrimoines.

¹⁴ Toutes nos excuses sont par avance présentées au lecteur pour la redondance pédagogique à laquelle il sera confronté sur ce point au cours du présent dossier.

A. La convention d'animation et de prestations de services

L'animation d'un groupe de sociétés consiste, pour la société holding, à définir et surtout imposer la politique du groupe. Son caractère effectif tient donc à la capacité de la société mère de contraindre à son respect ... tout en préservant l'autonomie de la personnalité morale de la filiale et la répartition des pouvoirs de ses organes internes – principe dit de spécialité des organes sociaux.

La convention d'animation, en ce sens, ne peut donc pas se cantonner à un rôle d'assistance ni exclure toute prise de décision de la holding, notamment en matière de politique commerciale et/ou d'orientation stratégique. A défaut, l'animation ne serait pas effective et la holding serait passive.

Il faut donc, au soutien d'une telle convention, des actes concrets : l'établissement des orientations stratégiques (politique du groupe), leur diffusion par tout moyen (tel que le courriel), leur actualisation le cas échéant, et le suivi de leurs effets.

Il est d'usage de conclure et de signer, en la matière, des conventions d'animation et de prestation de service, héritage direct de la définition jurisprudentielle de la holding animatrice. La définition, légalisée à l'article 787 B du Code général des impôts pour les besoins de l'application du régime du Pacte Dutreil, est la suivante : « *[est] [...] considérée comme exerçant une activité commerciale la société qui, outre la gestion d'un portefeuille de participations, a pour activité principale la participation active à la conduite de la politique de son groupe constitué de sociétés contrôlées directement ou indirectement, exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale, et auxquelles elle rend, le cas échéant et à titre purement interne, des services spécifiques, administratifs, juridiques, comptables, financiers et immobiliers* »¹⁵.

Il convient d'insister lourdement sur l'aspect totalement facultatif de la fourniture de ces services internes¹⁶. En tout état de cause, lorsque ces services sont proposés, il sera nécessaire de pratiquer des tarifs concurrentiels. En outre, et à nouveau, il serait regrettable de placer ces services sous le régime dérogatoire des conventions réglementées conclues à des conditions normales, échappant au régime de contrôle éponyme, dès lors que les rapports et procès-verbaux générés pour l'occasion sont autant de supports supplémentaires permettant de renforcer le sentiment d'animation et d'effet de groupe.

La fourniture des services internes devra en tout état de cause, être documentée et effective. Tableaux, rapports, courriels, courriers, notes, mémorandum, présentations et surtout factures exhaustives, au libellé détaillé, viendront attester de l'existence et de la réalité concrète du moule dans lequel chaque filiale du groupe s'insère, moule qui reste continuellement à la main de la société mère.

Lorsque l'objet de la convention est seulement de fournir diverses prestations de gestion, de conseil, le terme consacré est celui de la convention de management.

¹⁵ [Article 787 B - Code général des impôts - Légifrance](#), modifié par [LOI n° 2023-1322 du 29 décembre 2023 de finances pour 2024 \(1\) - Légifrance](#)

¹⁶ Mea culpa.

B. La convention de management

La société filiale qui a besoin de conseils et d'assistance en matière de gestion, organisation, stratégie peut conclure avec sa société mère, une convention de management. Naturellement, cette convention ne doit pas en pratique être dévoyée et aboutir au transfert au profit de la société mère, des pouvoirs réservés aux dirigeants de la filiale, ce qui constituerait une situation condamnable de gestion de fait¹⁷.

A ce titre, nommer la société holding présidente, dans le cadre de la convention de présidence, et la rémunérer à ce titre, est juridiquement plus sûr que la conclusion d'un contrat de management externalisant en fait, les pouvoirs impératifs. Il convient par suite, et notamment lorsque la convention aborde par certains aspects le point de la représentation de la société filiale, d'éviter de faire doublon avec les fonctions légales et/ ou de basculer dans la direction générale.

A chaque convention son objet, à chaque réalité sa (ses) convention(s) !

2 - La vie quotidienne

La tête dans le guidon, le dirigeant prend ses décisions quotidiennes, qu'il matérialise dans ses appels téléphoniques, ses courriels, ses courriers, par sa signature ou encore par les paiements qu'il ordonne, cette liste infinie étant en réalité bornée par la seule bascule au jour suivant.

S'il déroule ainsi sa stratégie, intuitivement ou de manière davantage réfléchie voire planifiée, assisté de ses fidèles conseils, encore trop nombreux sont les responsables qui ne la décrivent pas assez, voire pas du tout. Même le secteur associatif, longtemps taxé d'amateurisme, a généralisé la rédaction d'un « projet associatif » propre à chaque structure. Dans les sociétés commerciales, la diversité des situations est également de mise. Orientations stratégiques couchées ou non sur le papier, conservation de documents anarchique et archaïque ou recours à une gestion électronique des documents (GED) bien huilée, production régulière de mémos et autres *reportings* ou encore établissement seulement annuel, lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes harassantes du juriste *corporate* qui s'inquiète à bon escient du caractère lacunaire du rapport de gestion qu'il adressera, au nom et pour le compte du dirigeant, aux actionnaires réunis en assemblée générale ...

Le conseil lui-même n'est pas favorable à cette tendance rédactionnelle hémorragique, mais nécessité fait loi. De toutes parts – banques, administrations, commissaires aux comptes, tous autres financeurs ou contrôleurs –, le dirigeant est sollicité pour justifier de tel ou tel point. Et en l'absence du document spécifique qui aurait dû être produit, le manquement au devoir de conseil n'est pas loin. L'américanisation des contentieux ne ralentira pas cette tendance, pas plus que l'intensification de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, dans un contexte budgétaire préoccupant.

Il est donc devenu impératif de cadrer dirigeants et collaborateurs, afin que tous participent de l'effort probatoire collectif, lequel passe d'une part, par l'établissement réfléchi des conventions-cadres requises par la situation factuelle en cause (I), sans oublier la production du cérémonial quasi-quotidien (II). A peine de participer au redressement des finances publiques à l'insu de son plein gré !

¹⁷ Cf. supra, note 13.

I. L'importance de l'écrit

La France est fondamentalement un pays de droit écrit – il suffit de constater l'essor de la pratique des « codes éditeurs¹⁸ », qui se superposent aux codes officiels, déjà nombreux¹⁹, de la République française. La procédure administrative étant par nature écrite, on ne saurait faire l'économie de la littérature juridique dans la gestion d'une société, et *a fortiori* dans un groupe de sociétés (A). Encore faut-il respecter ces conventions ou, à défaut, les faire vivre en les actualisant (B).

A. La rédaction des conventions

Après avoir dressé un premier panorama, loin d'être exhaustif, des conventions pouvant être conclues comme présentant un intérêt dans le cadre d'un groupe de sociétés²⁰, il appartient au dirigeant et à ses conseils de rédiger, conclure et signer les contrats internes au groupe, nécessaires à son fonctionnement et ce, en temps utile.

Cette première étape rédactionnelle est essentielle et son importance ne doit pas être minorée indument. Partir de modèles préexistants est une chose ; faire œuvre créatrice de manière à répondre parfaitement aux besoins présents en est une autre. Le conseil ne peut faire l'économie d'une prise de connaissance du dossier et d'une prise de recul à l'effet de proposer et mettre en place, ni une usine à gaz, ni un instrument mort-né. Les parties prenantes doivent donc, au regard des risques que les actes ont vocation à exorciser, accepter tout à la fois le temps passé, et le coût associé. C'est accepter, aussi, de faire une place au juriste apportant de la valeur ajoutée au client, et non relégué au rôle de scribe²¹ sur la base de matières premières d'ores et déjà passées au tamis par le scope de l'expert-comptable.

Trop souvent, le contrat ne contient pas de préambule ; ou s'il en contient un, il est expéditif, trop peu circonstancié. Or, c'est l'occasion rêvée de glisser la commune intention des parties signataires, telle que la rémunération indirecte du dirigeant de la société mère, volonté qui sera corroborée par la documentation juridique interne aux structures (cf. infra), ou encore d'appesantir le contrôle exercé par la mère sur ses filles.

Prenons l'exemple concret d'une « convention d'animation et de prestations de services » conclue le 31 janvier 2019, prenant la suite d'une convention du 13 avril 2013 amendée par un avenant du 5 octobre 2015 et un autre du 1^{er} mars 2017, marquant l'extension progressive de son champ d'application *ratione personae*, du fait de la création et de l'acquisition continues de filiales dans le groupe.

La convention a le mérite d'exister, c'est un fait. Toutefois, à sa lecture, plusieurs éléments de pure forme sautent aux yeux, avant même l'examen au fond. L'article relatif à l'animation – pourtant notion centrale de certains dispositifs²² – tient sur une demi-page, la convention en comptant 7. La lecture de la première

¹⁸ Par exemple, [Code des associations et fondations 2022, annoté et commenté](#)

¹⁹ [Le Code juridique en France \(Partie V\) - Cabinet d'avocat Brochard](#) en dénombre pas moins de 74, en décembre 2020

²⁰ V. « Une belle cousinade », 1^{er} article de ce dossier.

²¹ Encore que ce ne soit ni une bonne, ni une mauvaise situation, selon un grand philosophe.

²² V. « Côté finances », 3^e article de ce dossier.

partie de l'article mobilise essentiellement des vœux pieux (« appuyer les actions », « faire jouer toutes les synergies », « soutenir sa croissance », « activer son développement » ...), dont il sera difficile de tirer des conséquences pratiques, si les modalités concrètes ne sont pas prévues expressément. En outre, certaines formulations sont aujourd'hui totalement désuètes et inadaptées. Par exemple, tirer le caractère animateur d'une activité d'assistance et de coordination relève d'un doux rêve, faute de revêtir toute fermeté.

Que dire encore, de l'obligation mise à la charge de la société mère, de définir annuellement les grands axes stratégiques du groupe ? Il est probable que le dirigeant, à partir des orientations stratégiques initiales, les actualise en fonction de l'évolution du climat des affaires – à peine de ne pas rester dirigeant très longtemps – ; toutefois, ces inclinaisons sont-elles réellement documentées, et surtout, communiquées aux filiales signataires, par un moyen compatible avec la procédure écrite ?

Exiger de la mère de réunir, au moins une fois par trimestre, les directeurs d'exploitation semble de prime abord relever de la bonne gestion et de l'affermissement du contrôle de la mère sur ses filiales, ce qui est louable. Mais retrouvera-t-on en pratique, la preuve de la convocation aux réunions trimestrielles, ainsi que les comptes-rendus desdits rassemblements et, sur un modèle action/réaction, la diffusion de mémos à leur attention, fort de la connaissance précise de leur situation contemporaine ?

La mention selon laquelle le rôle d'animation de la société mère ne fait l'objet d'aucune rémunération spécifique sera plus avant développée dans le cadre du troisième et dernier article composant ce dossier²³.

Nous touchons là, en réalité, la nécessité de rédiger les conventions de telle manière qu'elles suivent le fonctionnement réel du groupe de sociétés et les habitudes de gestion du dirigeant, ce qui implique un audit préalable et la stipulation de clauses raisonnables, dont le respect pourra être tangible.

B. Le respect des conventions

Le cerveau humain est fainéant, c'est un fait. Sa tendance naturelle est à l'économie. Aussi, la rédaction des conventions doit en tenir compte afin que leur respect puisse être obtenu. Il n'est point besoin, par exemple, de planifier la remise d'un rapport mensuel si, compte tenu des habitudes du dirigeant et de la taille du groupe, l'on sait par avance qu'il ne produira en réalité qu'un rapport semestriel.

De la même manière, il n'est pas pertinent de dresser un inventaire à la Prévert de services de nature différente, tant et si bien que la holding signataire est en fait incapable, faute de ressources humaines compétentes ou matérielles suffisantes, de les assurer.

Le conseil doit donc se saisir de la souplesse offerte par les SAS et par la liberté contractuelle.

Prévoir, sans concertation avec le dirigeant, que les instructions ou préconisations de la société mère figureront dans des rapports ou des notes de service internes, transmis par voie électronique au dirigeant de la filiale, présente intrinsèquement un risque de défaillance. Le sourire du contrôleur s'élargira sans doute à la lecture de la fin de la phrase, « ou dans des procès-verbaux de décisions du Président ». Ces documents étant par nature internes à la société mère, l'utilisation du « ou » alternatif permet la prise de décisions par la mère ... en échappant à l'obligation de les diffuser à la filiale. Dans ces conditions, comment cette dernière pourrait-elle décemment appliquer les consignes ?

²³ Ibid.



Et si le suivi scrupuleux de la vie du contrat fait apparaître une vergence entre les engagements et leur exécution, qu'à cela ne tienne : la rédaction postérieure, mais en temps utile, d'un avenant correctif s'imposera. Ledit avenant objectivera dans son préambule les raisons de l'inadaptation des stipulations initiales à la réalité du groupe et confessera sa finalité : maintenir la société mère en situation de contrôle.

Naturellement, les contrats et leurs éventuels avenants devront être préalablement autorisés dans le cadre des conventions réglementées, avec toute l'information préalable que l'on peut attendre du dirigeant diligent ; le suivi de leur exécution devra apparaître clairement dans les rapports de gestion ultérieurs, quitte à se fendre d'une résolution supplémentaire dédiée lors de l'assemblée générale d'approbation des comptes annuels, assemblée qui par nature toutefois, ne saurait régulariser *a posteriori* la situation par sa ratification.

Il peut d'ailleurs être conseillé de donner date certaine aux conventions et à leurs avenants, de manière à souligner qu'il ne s'agit pas d'un artifice à visée rétroactive.

Lorsque la société mère conclut, en sus d'un mandat de présidence, une convention de prestations de services, dont on rappelle sans surprise le caractère facultatif dans le cadre de la démonstration de l'animation, il importe de bien détailler les fonctions ressortant de chaque acte. D'une part, en effet, cela servira à alimenter le libellé soigné de la facturation consécutive, dont les modalités auront été clarifiées²⁴. D'autre part, lorsque les deux fonctions sont rémunérées, cela pourra permettre de répartir les honoraires reçus, de manière à respecter le caractère non excessif au regard des sujétions. En outre, ce sera l'occasion d'exposer les besoins auxquels la filiale ne peut répondre en interne. Enfin, selon la tâche à accomplir, cela pourra guider le dirigeant dans le choix des meilleurs indicateurs à produire à l'effet de démontrer qu'il existe une prestation de services individualisée rendue au profit de la filiale signataire des conventions.

D'aucuns argueront que, virtuellement, c'est la même personne physique qui dirige la société mère et la société filiale et qu'ainsi, sauf à diagnostiquer une schizophrénie avancée au malheureux dirigeant contraint de soliloquer, la documentation produite au niveau de la société mère serait suffisante. C'est faire peu de cas de l'adverbe « virtuellement » et nier, en tout état de cause, la personnalité morale de la société filiale, qui reste indépendante et autonome, peu important que son président soit sa société mère. Le dirigeant de la holding parle certes à lui-même en qualité de représentant légal du président de la société filiale ; mais à travers cette fiction juridique, il parle en réalité à un tiers, la personne morale.

Il est donc impératif, au quotidien, de générer des éléments factuels, selon la casquette vissée sur son crâne.

II. Les chinoiseries

Les formes que peuvent revêtir les documents que le dirigeant doit établir dans le cadre de la structuration du groupe de sociétés sont très variées (A). Cela permet de justifier d'une part, de la contrepartie au versement décaissé par la filiale, et d'autre part, du travail effectif réalisé par le dirigeant en échange de sa rémunération indirecte (B).

²⁴ Base de calcul (forfaitaire, taux horaire, coût de revient majoré...), conditions de paiement (échéance, pénalités...), etc.



A. Rapports, tableurs et autres courriels

La jurisprudence offre en la matière, de nombreux conseils, issus de situations tout aussi variées.

A l'appui des conventions-cadres rappelées ci-avant, il convient de justifier de leur concrétisation quotidienne voire de leur utilité pour la société filiale qui en bénéficie. Ce qui va sans dire va, en effet, bien mieux en le disant.

Par exemple, si le dirigeant exerce par le biais de sa holding, un mandat de présidence dans la SAS filiale, mais aussi des prestations annexes sur la base d'une autre convention régulièrement approuvée au préalable, deux séries de factures devront être émises. Leur libellé devra être concis et viser certes la période écoulée, mais aussi et surtout les tâches accomplies. Il faut proscrire le forfaitaire autant que possible.

Les factures mentionneront ainsi opportunément la nature, l'étendue et la durée des prestations.

En application d'une encore récente jurisprudence du Conseil d'Etat, la cohérence du secrétariat juridique doit être recherchée, à peine de provoquer l'effondrement des dominos. Le respect de la procédure des conventions réglementées est impératif, tout comme l'expression du but recherché par le groupe : la rémunération indirecte du dirigeant. Le respect des obligations contractuelles, nous n'avons vu, s'impose évidemment, et d'autant plus facilement en principe que les conventions et leurs modalités d'application collent à la réalité et aux habitudes de la direction. Rapports de gestion et rapports spéciaux doivent être riches d'enseignements. Enfin, dans un monde en perpétuelle évolution, l'actualisation des orientations stratégiques établies par la société mère doit être documentée et surtout diffusée aux filiales, à charge pour elles de les mettre en pratique, à peine de sanctions.

Factures, nous l'avons vu, mais encore agendas et fiches de temps passés, comptes-rendus des réunions, tableaux de bord, plaquettes diverses, notes de services, courriels, rapports d'activité et de gestion etc. viendront affermir l'existence du service rendu de manière individualisée.

B. Le travail effectif et justifié

L'Administration fiscale, suivie en cela par le juge de l'impôt²⁵, examine désormais en la matière, d'une part, la réalité des prestations conventionnelles effectuées et, d'autre part, le caractère proportionné de la rémunération retirée de l'activité.

Les développements qui précèdent pourraient prêter à sourire, dès lors que le dirigeant se transforme en secrétaire de direction condamnée à graver perpétuellement la moindre décision de gestion dans le marbre, dénaturant par là-même l'essence de sa fonction.

C'est pourtant un mal nécessaire et si ces nombreuses lignes donnent l'impression d'un fastidieux travail rédactionnel, rappelons que ce dernier doit être proportionné aux enjeux. Abrutir de conseils ne signifie nullement qu'ils seront tous pertinents pour tous les clients. Confiance sera placée en l'intelligence du conseil afin de retenir la juste mesure.

²⁵ V. « Côté finances », 3^e article de ce dossier.



En tout état de cause, à l'effet de défendre la rémunération perçue par la société mère et, au-delà, de son dirigeant personne physique, ces éléments témoigneront de la réalisation des prestations de services et donc, du travail effectif. En matière de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) par ailleurs, cette production viendra attester du lien direct et de la contrepartie, permettant la collecte et la déduction de l'impôt sans risque²⁶.

Quant au niveau de rémunération perçue, la documentation préalable des pratiques sectorielles, des tarifs proposés par les concurrents, la fourniture le cas échéant d'un rapport d'expert indépendant seront fort utiles pour parer tous les griefs que l'Administration fiscale pourrait vouloir soulever en la matière à l'encontre du dirigeant.

3 - Côté finances

Tout travail méritant salaire, et le dirigeant d'un groupe de sociétés n'échappant pas à la règle, se pose la question, non de l'optimisation de cette rémunération, mais de l'organisation basique de sa perception. Lorsque le groupe est uniquement constitué de sociétés à responsabilité limitée (SARL), l'on peut envisager une rémunération du gérant sur chacune, au prorata du travail effectif accompli ; ou préférer une absence d'appointements sur les filiale et une rémunération perçue seulement en qualité de dirigeant de la société holding. Cette structuration du groupe en SARL a toutefois vécu et l'on rencontre plus communément des groupes dont les filiales sont constituées sous forme de sociétés par actions simplifiée (SAS) détenues par une SARL ou une SAS holding, dans laquelle le dirigeant personne physique est rétribué. Il s'agissait, ce faisant, d'échapper à la répression fiscale tout en sécurisant juridiquement davantage les processus (I). Si la coercition s'est récemment tenue, sa sécurisation ne demeure acquise qu'au prix d'une documentation juridique scrupuleuse²⁷. Pour conclure ce dossier balayant les conventions intragroupes, l'animation d'un groupe de sociétés et la rémunération du dirigeant au titre de ses fonctions de direction, il n'était pas possible de passer sous silence le seul dispositif fiscal du droit français permettant d'édulcorer la fiscalité de la transmission de titres de sociétés, à savoir le pacte Dutreil²⁸ (II), la structuration du groupe, des contrats, de la rémunération et la pré-constitution de la preuve étant également au cœur de ce mécanisme.

I. La rémunération du dirigeant

A. GAMLOR

Ni le nom d'un lait infantile, ni celui d'une marque de café en capsules ou de shampoing : GAMLOR est la dénomination sociale d'une société ayant permis à la Cour administrative d'appel de NANCY, le 9 octobre 2003²⁹, de planter profondément une épine dans le pied des dirigeants d'entreprises et, par extension, de leurs conseils.

Dans cette espèce, une société filiale rémunérait sa société mère, prestataire de fonctions de direction. L'administration fiscale a considéré, lors de sa vérification de comptabilité, que lesdites prestations faisaient

²⁶ V. « Côté finances », 3^e article de ce dossier.

²⁷ V. « La vie quotidienne », 2^e article de ce dossier.

²⁸ [Article 787 B - Code général des impôts - Légifrance](#)

²⁹ [Cour administrative d'appel de Nancy, 2^eème chambre, du 9 octobre 2003, 98NC02182, inédit au recueil Lebon - Légifrance](#)

doublon avec les fonctions incombant légalement au dirigeant de la filiale. En d'autres termes, celle-ci payait sa mère pour des prestations que son propre dirigeant aurait dû réaliser lui-même.

Il s'en est suivi, naturellement, la constatation d'un acte anormal de gestion. Les virements au profit de la mère ont été réintégrés au résultat taxable à l'impôt sur les sociétés de la société fille, tandis que les bénéfices de la société mère demeuraient taxables, sans distraction des sommes ainsi remises en cause.

Sur un plan plus juridique, et contractuel, nous dirions également que la convention dont s'agit était en réalité frappée de nullité, pour absence de cause. La réforme du Code civil de 2016 étant passée par là, la cause ayant disparu des textes napoléoniens, nous n'approfondirons pas cet aspect théorique qui ne présente de surcroît que peu d'intérêt.

Bref, c'est d'une main tremblante que les conseils ont ensuite structuré les groupes de sociétés et la rémunération des dirigeants, slalomant entre les écueils posés par le droit du travail, le droit fiscal, le droit des contrats, le droit des sociétés, pour ne citer que ceux-ci. Cette jurisprudence a de fait participé au succès du modèle bâti sur des filiales SAS présidées par la société holding, avec facturation d'une rémunération de présidence, complétée par la facturation de prestations de services permettant, au-delà de l'harmonisation des pratiques internes au groupe et du renforcement de la mainmise de la mère sur ses filles, de mutualiser les coûts en ressources humaines et matérielles logées dans la holding, coûts communs à toutes les sociétés du groupe.

C'était sans compter sur le Conseil d'Etat qui, saisi d'un litige lui permettant d'actualiser cette construction prétorienne, a rendu hommage à Joseph SCHUMPETER en écartant d'une phrase, 20 ans de certitudes.

B. Le triomphe du réalisme du droit fiscal : l'arrêt Collectivision

« En statuant ainsi alors que la décision de ne pas verser une rémunération directe à son gérant ne faisait pas par elle-même obstacle à ce que la société Collectivision ait pu décider, en procédant à la passation de la convention en cause avec la société Sonely, de verser une rémunération indirecte à son gérant en contrepartie de l'exercice de ses fonctions et à ce que, par suite, le règlement des honoraires en litige ait pu, en l'absence de tout appauvrissement à des fins étrangères à l'intérêt de la société, relever d'une gestion commerciale normale, la cour a commis une erreur de droit »³⁰.

Alors que, sous l'empire de la jurisprudence GAMLOR, les juges du fond estimaient inopposable la circonstance que la filiale ait décidé de ne pas rémunérer son dirigeant directement, circonstance que les contribuables ont évidemment invoquée à l'effet de contester l'existence d'un appauvrissement de la société, c'est à un renversement complet de raisonnement que se livre la Haute Assemblée.

On ne peut qu'applaudir ce revirement de jurisprudence, délaissant une présomption irréfragable d'acte anormal de gestion au profit d'une liberté reconquise d'organisation de la direction et de la rémunération dans le groupe de sociétés. Aucune liberté n'étant toutefois absolue, l'appréhension de ce nouveau considérant de principe nécessite de bien le comprendre et de bien le mettre en œuvre.

Reformulé, le principe permet la rémunération d'une société par une autre, pour l'accomplissement des tâches incombant normalement, intrinsèquement, au président, dès lors que ses organes sociaux ont, par ce biais, entendu rémunérer indirectement le dirigeant : la cause de l'échange est ressuscitée. L'acte

³⁰ [Conseil d'État, 9ème - 10ème chambres réunies, 04/10/2023, 466887 - Légifrance](#)

anormal de gestion, entendu comme l'appauvrissement de la société à des fins étrangères à son intérêt³¹, est chassé.

L'autre apport de cette décision est d'écarter pour l'avenir la position selon laquelle la décision de ne pas rémunérer le dirigeant est une décision de gestion opposable à la société. De fait, la personne morale dispose à nouveau d'une souplesse dans la mise en place, le retrait, l'aménagement de ladite rémunération.

Naturellement, énoncer le principe et prouver son application au cas d'espèce sont deux choses bien différentes, et le dirigeant comme son conseil auront à cœur de faire valider explicitement et annuellement la rémunération indirecte acceptée par les organes sociaux compétents³².

L'arrêt de principe ayant d'ores et déjà soufflé sa deuxième bougie, il est intéressant d'examiner comment les juges du fond l'ont appréhendé. En premier lieu, un juge peu téméraire, citant le considérant de principe, a validé une rémunération indirecte dans le cadre d'une SAS, dont le fonctionnement plus souple qu'une SARL ou qu'une société anonyme (SA) est souligné, constatant que les organes sociaux avaient autorisé la signature de la convention puis adopté les comptes lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle³³. En deuxième lieu, c'est le Conseil d'Etat lui-même qui a fait œuvre de simplification supplémentaire, en n'attachant aucune importance à l'approbation des comptes, dès lors qu'il ressortait des statuts que la décision relative à la rémunération du président était prise par la société mère, et qu'une telle décision régulière était rapportée en l'espèce³⁴. En troisième lieu, un juge d'appel a considéré que la rémunération versée sur la base d'un mandat de gérance adossé à une convention de management n'était pas irrégulière, les conditions de forme étant satisfaites, dès lors que la somme des rémunérations ainsi perçues n'était pas excessif³⁵. Précisons cependant que les appointements du gérant étaient symboliques, et que sa rémunération était donc en réalité essentiellement indirectement composée par les « *management fees* ». En outre, en l'espèce, la société disposait d'une antériorité à opposer : les traitements et salaires du gérant, avant la mise en place de cette modalité indirecte de rémunération, étaient sensiblement équivalents au cumul instauré ensuite.

Avant de s'attarder sur une décision d'application majeure, l'on ne peut passer sous silence trois difficultés qu'il convient de garder à l'esprit. D'une part, le rehaussement de l'impôt sur les sociétés (IS) pourra devoir être effectué si c'est le juge civil qui annule la convention fondant la perception de la rémunération indirecte. Le civil tiendrait alors le fiscal en l'état. D'autre part, l'IS et la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ne partagent pas forcément les mêmes concepts³⁶. Rien ne permet d'affirmer, si ce n'est l'espoir d'une cohérence et d'une sécurité juridiques et fiscales, qu'un lien direct pourra être caractérisé entre la rémunération versée et sa contrepartie ... fautive, potentiellement de contrepartie ! La TVA facturée en même temps que les honoraires de présidence serait alors non déductible chez la fille. Enfin, la validation fiscale de ce montage privera l'administration sociale de recettes ; et l'on peut craindre son terrible réveil³⁷.

³¹ Acte anormal de gestion redéfini par [Conseil d'État, 3ème, 8ème, 9ème et 10ème chambres réunies, 21/12/2018, 402006, Publié au recueil Lebon - Légifrance](#)

³² V. « La vie quotidienne », 2^e article de ce dossier.

³³ TA Versailles, 21 mars 2024, n° 2105846

³⁴ [Conseil d'État, 3ème - 8ème chambres réunies, 26/04/2024, 458958, Inédit au recueil Lebon - Légifrance](#)

³⁵ [CAA de VERSAILLES, 3ème chambre, 07/05/2024, 21VE01760, Inédit au recueil Lebon - Légifrance](#)

³⁶ Pour s'en convaincre, il suffit d'étudier la notion d'établissement stable par exemple

³⁷ Soumission aux cotisations sociales des sommes présumées constituer la rémunération du dirigeant, mais aussi – voire enfin ?! – harmonisation du régime social des bonis de liquidation ... Le précédent hasardeux de la Cour de cassation relatif aux dividendes entre SEL et SPFPL n'est pas pour rassurer le praticien, ni le contribuable d'ailleurs !

La première année d'application de la décision Collectivision ayant infligé à l'Administration fiscale un certain nombre de camouflets, cette dernière a cessé d'invoquer l'acte anormal de gestion pour concentrer ses griefs sur l'absence de justification suffisante de la réalité des prestations et le niveau disproportionné de rémunération facturée. Il convient d'exclure, ou de recourir le moins possible, aux facturations forfaitaires, au libellé expéditif, surtout lorsqu'aucun document n'existe à côté, permettant de justifier du temps passé et des tâches accomplies de manière individualisée au profit de la filiale³⁸. La rédaction fine des missions incombant à la société prestataire est également scrutée par les contrôleurs et le juge ; il faut encore que le dirigeant personne physique soit, seul ou avec des préposés, en mesure de réaliser lesdites opérations³⁹.

Quant au niveau de rémunération adéquat, les juges apprécient le montant de la charge rapporté au chiffre d'affaires⁴⁰, mais aussi le pourcentage de marge brute réalisée par la filiale capté par les prestataires concurrents dans des situations similaires. Les juridictions considèrent aussi les pratiques sectorielles de ce fait⁴¹.

Concluons ces développements par les apports d'un récent et important arrêt d'application de la jurisprudence Collectivision.

En effet, une Cour administrative d'appel a confirmé le choix de l'Administration fiscale de retenir une pénalité de 40 % pour manquement délibéré, faute d'éléments probants suffisants, la société ayant créé « *une situation lui permettant de réduire sa matière imposable tout en donnant à sa comptabilité, régulière en la forme en présence de factures, une apparence de sincérité*⁴² » ! C'est dire l'importance de la documentation *ad probationem*.

Soulignons en outre que l'arrêt de renvoi dans l'affaire Collectivision ... a abouti au maintien des rehaussements pour le même motif, l'absence de justifications suffisantes⁴³.

Il est par suite indispensable d'anticiper la pré-constitution des preuves au fil de l'eau, suivant un calendrier organisé, d'autant que ces indices pourront également servir à la démonstration du caractère animateur de la société mère, lorsque le bénéfice d'un engagement collectif de conservation sera revendiqué lors d'une transmission à titre gratuit.

II. Le Pacte Dutreil

Le chef d'entreprise pourra affectueusement vous parler des heures de son bébé ; sa descendance oui, mais pas seulement ! Seule ombre au tableau : vient forcément le moment, plus ou loin redouté, et de fait, plus ou moins anticipé, de tirer sa révérence professionnelle et d'arbitrer quant au destin de l'affaire. Et quoi de plus valorisant que de transmettre le fruit de toute une vie à sa progéniture, tout à la fois successeur et successible, lorsque toutefois les fruits ne sont pas tombés trop loin de l'arbre ...

³⁸ TA Versailles, 21 mars 2024, n° 2105846, précité ; CAA Nancy, 24 avr. 2025, n° 22NC00243

³⁹ CAA Paris, 23 oct. 2024, n° 23PA01999

⁴⁰ [CAA de NANTES, 1ère chambre, 22/10/2024, 24NT00325, Inédit au recueil Lebon - Légifrance](#) ; CE 15 mai 2025 n° 499968

⁴¹ CAA Nancy, 15 mai 2025, n° 23NC00076

⁴² CAA Lyon, 26 juin 2025, n° 23LY03696

⁴³ [CAA de MARSEILLE, 3ème chambre, 03/04/2025, 23MA02484, Inédit au recueil Lebon - Légifrance](#)

Une planification précoce permet de ménager les intérêts en présence et, s'agissant d'une transmission en tout ou partie à titre gratuit, ne serait-ce qu'en cas de survenance d'un décès accidentel, de bénéficier d'une fiscalité favorable plus douce, quand on connaît les conditions d'application du vénérable pacte Dutreil (A) et qu'on les respecte, nonobstant les vents contraires (B).

A. Du pourquoi et du comment

Les transmissions à titre gratuit, à l'instar des donations et des successions, de titres de sociétés, comme de tout autre élément composant la masse à partager, supportent les droits de mutation à titre gratuit (DMTG), sauf à bénéficier d'abattements propres à l'identité des récipiendaires ou à la nature des biens transmis.

Les tarifs applicables, fixés dans le Code général des impôts, sont globalement progressifs et surtout rapidement prohibitifs. Dès 16 000 euros de masse taxable en effet, le taux s'élève à 20 % et ce jusqu'à plus de 550 000 euros. C'est ensuite un taux de 30 % qui frappe les sommes jusqu'à 900 000 euros, 40 % jusqu'à 1 800 000 euros environ et au-delà, le taux marginal est de 45 %. Entre tiers, sans lien de parenté ni d'alliance, le taux est de 60 %. En pratique, une succession non préparée génère un taux de taxation entre 20 et 30 % sur la majorité des dossiers.

La donation comme la succession n'engendrant par hypothèse pas transfert de liquidités, ou en tout état de cause, pas suffisamment, le bénéficiaire n'a plus qu'à céder les titres – en catastrophe et donc à son détriment – afin de régler les droits. Cela a pu cependant donner lieu à un mécanisme d'optimisation fiscale, appelé « donation-cession », qui présente l'avantage pour le cédant donataire, de vendre sans plus-value⁴⁴. De quoi intéresser ses descendants sans qu'ils aient à bourse délier, le donateur pouvant même prendre en charge les droits de donation sans que ceux-ci ne constituent un supplément de donation. La suite de cette optimisation est toutefois connue, avec la récente condamnation du quasi-usufruit sur somme d'argent⁴⁵.

Dans un monde devenu ultra concurrentiel et interdépendant, le politique français a constaté, il y a un quart de siècle, qu'il fallait en France, deux fois plus de temps pour financer l'acquisition d'une entreprise par rapport à l'Allemagne. De surcroît, les transmissions familiales demeuraient marginales (14 % des transmissions il y a 2 ans, contre 50 % en Allemagne et 70 % en Italie). Renaud DUTREIL, ancien secrétaire d'Etat aux PME, a donc présenté un dispositif nouveau, adopté dans le cadre de la loi pour l'initiative économique⁴⁶ et désormais retouché plus d'une fois par an en moyenne.

Nous n'évoquerons pas son pendant, propre aux entreprises individuelles⁴⁷.

Le Pacte Dutreil vise à obtenir l'exonération partielle des droits de mutation sur 75 % de la valeur des titres transmis, dès lors que certaines conditions sont satisfaites. En particulier, la société doit être opérationnelle (« ICAAL⁴⁸ ») ou assimilée, ce qui d'une part, exclut les holdings passives, patrimoniales, mais inclut les

⁴⁴ Effet de « purge de la plus-value » opéré par la donation préalable à son profit.

⁴⁵ [Article 774 bis - Code général des impôts - Légifrance](#), créé par L. n° 2023-1322 de finances pour 2024 du 29 déc. 2023, art. 26

⁴⁶ [Article 787 B - Code général des impôts - Légifrance](#) créé par L. n° 2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique

⁴⁷ [Article 787 C - Code général des impôts - Légifrance](#)

⁴⁸ Industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale

holdings animatrices, commerciale par capillarité⁴⁹. Naturellement, le caractère opérationnel ou assimilé doit être continu tout au long de la période d'application du dispositif, ce qui suppose un accroissement continu des actes positifs de gestion de l'animatrice dans le temps⁵⁰.

Ce panorama rapidement dépeint, il faudra reconnaître qu'en dépit des retouches censées durcir le dispositif, l'administration fiscale fait preuve d'une ouverture d'esprit grandissante sur le sujet, comme les exemples ci-après le démontreront.

Encore faut-il que les titres en cause aient fait l'objet d'un engagement de conservation, portant sur une quotité minimale de parts sociales ou d'actions. Naturellement, seule la transmission de titres couverts par un tel engagement bénéficie de l'exonération partielle. L'Administration accepte sans difficulté l'enregistrement concomitant de plusieurs engagements stipulant des conditions différentes. Ces engagements, qui tous portent sur au moins 17 % des droits financiers et 34 % des droits de vote de la société non cotée, sont chacun virtuellement actifs jusqu'à la mobilisation effective de l'un d'eux au moins dans une opération de donation ou de succession. Cela permet une grande souplesse dans l'organisation de la prévoyance du dirigeant et le cas échéant, dans ses projets de gestion patrimoniale (i.e. cession totale ou partielle des titres).

Si l'engagement était auparavant collectif, un associé qui satisferait seul aux conditions requises pourra désormais enregistrer un engagement unilatéral de conservation. Cette précision tranquillise en particulier le cas dans lequel une société holding non animatrice s'interpose entre les personnes physiques et la société opérationnelle. La holding pourra s'engager à conserver les titres de la filiale et la quote-part de valeur représentée dans l'actif de la mère par les titres de participation de la fille bénéficiera de l'exonération partielle lors de la transmission des droits sociaux représentant le capital de la société mère.

De surcroît, le législateur a ouvert la voie aux engagements postérieurs ; là où, par hypothèse, l'engagement devait être préalable à la transmission, il est désormais, et depuis longtemps, possible de revendiquer d'une part, un engagement réputé acquis – le donateur satisfait depuis au moins 2 ans à l'ensemble des conditions requises, permettant de passer directement de l'étape de conservation collective ou unilatérale à l'étape de conservation individuelle incombant au bénéficiaire de la transmission – et, d'autre part, l'engagement dit *post mortem*, qui vise le cas d'un décès non préparé sur le plan de la dévolution des titres de société. Les héritiers prennent alors, au nom et pour le compte du défunt, les engagements en cause, leur permettant de bénéficier de l'avantage fiscal.

Nous passerons rapidement sur les mouvements de titres au cours des deux périodes successives de conservation, pour indiquer que la jurisprudence précise régulièrement dans quel cadre une cession remet en cause, totalement ou seulement à l'égard du cédant, la ristourne fiscale globalement obtenue, et que l'administration fiscale a étendu le champ des possibles : apport à une ou plusieurs holdings des titres de la société grevés d'un engagement de conservation, fusion par absorption de ladite société et report de l'engagement sur les titres reçus en échange, etc. La vie économique des opérateurs est donc prise en considération, tel un rappel du réalisme du droit fiscal.

L'un des donateurs ou le défunt, ou l'un des donataires ou des héritiers doit ensuite exercer ... son activité professionnelle principale si la société concernée est une société de personnes, ou une fonction de

⁴⁹ D'aucuns présentent cette commercialité comme une « contamination » par les filiales détenues

⁵⁰ V. « La vie quotidienne », 2^e article de ce dossier.



direction si la société est passible de l'IS. La boucle pourrait être bouclée, si cette condition faisait appel au critère de la rémunération pour son appréciation. Tel n'est cependant pas le cas⁵¹.

Pour clore l'inventaire des tolérances administratives, désormais légalisées, il était auparavant de rigueur de générer des attestations certifiant du respect continu de l'ensemble des conditions légales, du chef de la société comme du chef des associés fussent-ils de surcroît dirigeants. Il était fréquent, notamment en cas de reprise d'un dossier, de constater une défaillance à ce titre, synonyme de sueurs froides à la formulation de la question consubstantielle : comment régulariser sans risquer la remise en cause de l'avantage fiscal obtenu ? Car le Code général des impôts (CGI) prévoit le cas de la carence documentaire et lui afflige comme sanction, la remise en cause pure et simple, peu important la bonne foi du contribuable ou sa volonté de faire amende honorable spontanément⁵². Le régime des attestations a été revu et s'il reste indispensable d'en générer à l'entrée et à la sortie du régime, les autres attestations ne sont plus annuelles mais à produire sur demande expresse des services fiscaux.

Exonération phénoménale, retouches du régime dans le sens d'une ouverture à de nouveaux schémas économiques, durcissement de conditions dans les faits déjà satisfaites ... Tout semblait aller pour le mieux pour le seul dispositif de transmission du droit fiscal français. C'était sans compter l'impéritie des politiques contemporains et l'avidité de certains contribuables.

B. N'importe quoi et n'importe comment

Le Pacte Dutreil n'aide pas à combattre le chômage et ne soutient pas les investissements des entreprises qui en bénéficient, scandent les auditeurs de la Cour des comptes, dans un rapport toutefois non encore rendu public. Nous serions tentés de transmettre le mot de Cambronne aux juges de la rue Cambon, tant ces conclusions sont hors sujet. Le dispositif n'a jamais été pensé à ces fins ; seulement pour éviter de perdre 10 ans de résultat à financer l'acquisition de la structure opérationnelle.

Qu'à cela ne tienne ; il s'agit surtout de justifier les probables futures coupes sombres dans les dépenses publiques, peu important qu'en l'occurrence, le remède serait pire que le mal. Raboter voire supprimer le seul dispositif fiscal de transmission à titre gratuit, riche idée !

Les hauts fonctionnaires ne sont pas les seuls à blâmer : la frénésie fiscale de nos députés mérite également nos quolibets. Nous attendrons, bien sûr, leur copie définitive ; mais en fiscalité française, une fois que le ver est dans le fruit ...

Les mesures adoptées par voie d'amendements ajoutent une condition d'âge à l'endroit des bénéficiaires de la transmission, soit entre 18 et 60 ans. Les délais de détention seraient allongés : en matière d'obligation individuelle de conservation, ils passeraient de 4 à 6 ans.

En l'état, le régime a échappé à un matraquage en règle. Etaient proposées les modifications suivantes : le taux de l'exonération chuterait de 75 à 50 % au-delà de 50 millions d'euros transmis ; le doublement de la

⁵¹ [BOI-ENR-DMTG-10-20-40-10 - ENR - Mutations à titre gratuit - Successions - Champ d'application des droits de mutation par décès - Exonérations et régimes spéciaux - Exonérations partielles accordées en cas de transmission d'entreprise individuelle ou de parts ou actions de sociétés - Transmission des parts ou actions de sociétés ayant une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale | bofip.impots.gouv.fr](#) § 290 : « Il est précisé que l'article 787 B du CGI n'impose pas de condition tenant à la rémunération perçue par l'associé signataire dirigeant ou au caractère principal de son activité dans la société ».

⁵² [Article 1840 G ter - Code général des impôts - Légifrance](#)

durée de détention ; l'interdiction de donner les titres grevés d'un Dutreil, en démembrement de propriété ; la suppression de l'avantage fiscal en cas de *family buy-out*.

Surtout, il était prévu d'exclure de la masse exonérable, les biens personnels – ou réputés tels – ou, selon les versions, les biens non professionnels, ce qui n'est pas strictement la même chose, ajoutant de l'ambiguïté à l'approximation. Nous n'avons pas de soucis à admettre l'exclusion de la trésorerie en sa fraction excédentaire ; idem pour les œuvres d'art de manière générale. En revanche, viser les immeubles même d'exploitation, quand la doctrine administrative, en matière de valorisation et d'affectation, a récemment fait preuve de largesse dans ce domaine, nous semble relever d'une contreproductive instabilité normative.

La dynamique de proratisation des actifs exonérables proposée en séance, voire d'ores et déjà entamée en pratique, nous semble promise à un bel avenir, réanimant par là même et par effet de bord, les commentaires administratifs relatifs à l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), lui-même ressuscité sous la forme de l'impôt sur la fortune improductive (IFI).

Tout ceci continuera-t-il de favoriser les comportements exorbitants de certains contribuables⁵³ revendiquant le caractère prétendument animateur de leur société ?

On peut le penser à la lecture de la jurisprudence sur ces dernières décennies. Doit ainsi être débouté le justiciable qui invoque le caractère animateur de sa holding, sans en rapporter le moindre élément de preuve⁵⁴, ou encore celui qui le prétend 8 jours seulement après la constitution⁵⁵. L'identité de dirigeants voire l'actionariat purement familial ne sont pas davantage des indices suffisants de l'animation du groupe⁵⁶.

Tout est toujours affaire d'espèce en matière de qualification de holding animatrice. C'est pourquoi l'établissement du secrétariat juridique au fil de l'eau revêt une importance considérable⁵⁷. Le rôle actif d'un dirigeant a ainsi pu être apprécié dans l'analyse⁵⁸. La rédaction d'une convention d'animation est plus que recommandée⁵⁹. Il n'est pas exigé que la holding anime l'intégralité de ses participations⁶⁰, ni même qu'elle détienne la majorité du capital de ses filiales⁶¹ !

Une convention de prestations de services est insuffisante⁶² ; une convention de trésorerie n'est pas davantage satisfaisante, car le soutien financier ne caractérise que l'usage d'une prérogative d'actionnaire.

La bonne structuration du groupe de sociétés, par la voie du droit des sociétés et du droit des contrats, doit donc être anticipée et pouvoir évoluer en fonction des besoins exprimés par le client ou révélés par son conseil. Le dirigeant est le seul à pouvoir fournir la matière première permettant d'établir la stratégie probatoire, laquelle doit être adaptée à la taille de l'entreprise. Dans ce contexte, le maquillage juridique apparaît dès lors insuffisant et même dangereux. Il n'appartient qu'aux conseils de se saisir proprement de cette opportunité.

⁵³ Ou l'inconscience de leurs conseils ?

⁵⁴ [Cour de Cassation, Chambre commerciale, du 7 décembre 1993, 91-22.099, Publié au bulletin - Légifrance](#)

⁵⁵ [Jeune holding animatrice et bénéficiaire du pacte Dutreil - Auditis](#)

⁵⁶ [Cour de Cassation, Chambre commerciale, du 19 novembre 1991, 89-19.474, Publié au bulletin - Légifrance](#)

⁵⁷ V. « La vie quotidienne », 2^e article de ce dossier.

⁵⁸ [Cour de Cassation, Chambre commerciale, du 27 septembre 2005, 03-20.665, Publié au bulletin - Légifrance](#)

⁵⁹ [Cour de cassation, civile, Chambre commerciale, 6 mai 2014, 13-11.420, Publié au bulletin - Légifrance](#)

⁶⁰ [Cour de cassation, civile, Chambre commerciale, 19 juin 2019, 17-20.559, Inédit - Légifrance](#)

⁶¹ [Décision Cour d'appel de Lyon : RG n°18/04410 | Cour de cassation](#)

⁶² *Mea maxima culpa*

DOSSIER II - Occultation de l'adresse des dirigeants de sociétés

Décret n° 2025-840 du 22 août 2025

Le décret n°2025-840 du 22 Août 2025 s'inscrit comme une réponse aux enjeux de cybersécurité et d'usurpation d'identité, en renforçant la protection de la vie privée et de la sécurité personnelle des dirigeants, tout en maintenant les exigences de transparence nécessaires au bon fonctionnement de la vie économique.

Il est entré en vigueur le 25 Août 2025.

1. Les personnes concernées

L'article R. 123-54 du Code de commerce établit la liste de personnes pouvant demander l'occultation de leur adresse personnelle :

- les dirigeants des personnes morales : gérants, présidents, directeurs généraux, directeurs généraux délégués, membres du directoire, président du directoire, directeur général unique
- les administrateurs, président du conseil d'administration, président du conseil de surveillance, membres du conseil de surveillance
- les associés tenus indéfiniment ou indéfiniment et solidairement des dettes sociales (par exemple dans une société en nom collectif ou une société civile)
- les représentants de personnes morales nommées administrateurs
- les représentants en France et à l'étranger des succursales de sociétés étrangères.
- plus largement, les personnes physiques "qui engagent seuls ou conjointement la société vis-à-vis des tiers" ou ayant un pouvoir de direction, de gestion ou d'engagement à titre habituel.
- les Commissaires aux Comptes (mais l'adresse figurant sur l'extrait Kbis est généralement l'adresse professionnelle)

Ne sont pas visés :

- les entrepreneurs individuels inscrits au RCS.
- le liquidateur.

2- Registres concernés

Le dispositif vise la publicité des données dans les registres suivants :

- RNE : la diffusion publicitaire y est déjà définie, l'article L. 123-52 du Code de commerce limite la publication de la seule commune de résidence pour certaines données.
- RCS (et les extraits K/Kbis)

Le registre des bénéficiaires effectifs est exclu car sa diffusion est restreinte.



3- Une confidentialité non opposable à certaines personnes:

Les autorités judiciaires, la cellule de renseignement financier nationale, les agents de l'administration des douanes, les agents habilités de l'administration des finances publiques, ou encore les officiers habilités de police judiciaire, les notaires, huissiers, administrateurs et mandataires judiciaires, ainsi que certains organismes de sécurité sociale et administrations sectorielles, peuvent accéder aux adresses personnelles.

Par ailleurs, ces informations non occultées peuvent, sous conditions, être communiquées aux représentants légaux et associés de la société, ainsi qu'aux créanciers.

4. Modalités de la demande d'occultation

La demande s'effectue via le guichet.

4-1 A l'occasion d'une formalité :

Il convient de déposer une version publique (adresse occultée) et une version confidentielle de chaque acte et de joindre une déclaration de demande de confidentialité signée par le représentant légal (modèle disponible sur le site de l'INPI)

Cela ne génère pas de frais supplémentaires.

4-2 Demande isolée :

- 4- 2-1 :Demande d'occultation sur l'extrait Kbis :

La déclaration de demande de confidentialité doit être signée par le représentant légal.

En pratique, les Greffes demandent une formalité par personne concernée. Le coût est de 53,38 TT € par demande.

- 4-2-2- : Demande d'occultation sur des actes déjà déposés :

Le greffe substitue la version « occulte » à la version originale, qu'il conserve comme pièce justificative.

En pratique, les greffes acceptent un simple biffage ou masquage de l'adresse dans les actes, sans faire nécessairement signer un nouvel acte.

Pour les actes authentiques, il faut faire une démarche auprès du Notaire.

Le coût est de 7,63 € TTC par acte.



5 - Délais et traitement

- Le greffier doit statuer sur la demande dans un délai **de cinq (5) jours francs** ouvrables après réception.
- En cas de silence passé ce délai, le demandeur peut saisir le juge commis à la surveillance du registre.

6. Effets juridiques de l'occultation

- L'adresse personnelle de la personne physique concernée n'apparaît plus dans l'extrait Kbis ou dans le document public.
- Pour les actes déjà déposés, une version expurgée est diffusée.
- Pour le RNE, seule la **commune de résidence** reste en principe publiée

7 - Un dispositif à parfaire

Si ce décret marque une évolution favorable dans la protection des données personnelles, il demeure perfectible sur certains points.

- La confidentialité ne s'applique pas aux supports habilités à recevoir les annonces légales (on peut faire une demande de déréférencement, mais l'annonce reste toujours accessible).
- Le texte n'étend la confidentialité aux anciens dirigeants, ce qui peut laisser des adresses antérieures accessibles
- Le formalisme est lourd (une demande de confidentialité par personne)

Enfin, une fois la demande de confidentialité acceptée, il est important de vérifier que les données personnelles ont bien retirées sur les sites tels que Pappers ou Société.com.

DOSSIER III : Focus sur le pacte d'associés

Les relations entre associés peuvent vite se compliquer. Pour éviter les conflits et organiser la vie d'une société, le pacte d'associés est devenu un outil incontournable de la pratique juridique. Mais qu'est-ce exactement, et comment fonctionne-t-il ?

Qu'est-ce qu'un pacte d'associés ?

Un pacte d'associés est un accord extrastatutaire répondant à la définition des contrats de droit commun conclu entre actionnaires ou associés qui complète les statuts d'une société (SA, SAS, SARL...). Son contenu est libre sous réserve des règles de validité des contrats, les limites dans sa rédaction sont issues du droit des sociétés.

Contrairement aux statuts, il n'est pas rendu public (pas de dépôt au registre du commerce et de sociétés) et reste strictement confidentiel en ne liant que ses seuls signataires. Son objectif est d'organiser les relations entre associés, sécuriser leurs participations et anticiper les situations de conflit, en quelque sorte il fixe les « règles du jeu ».



Pourquoi rédiger un pacte d'associés ?

Le pacte permet de répondre à plusieurs besoins, notamment :

- Organiser les entrées et sorties d'associés et déterminer la méthode de valorisation des titres
- Protéger les minoritaires/les majoritaires
- Protéger sa détention capitalistique
- Prévenir les conflits
- Structurer la gouvernance

Que peut contenir un pacte d'associés ?

Si le contenu du pacte est libre, il est d'usage de rédiger un préambule permettant de donner les éléments de contexte sur les engagements respectifs des parties.

1. Règles de gouvernance et décisions

Le pacte peut organiser les règles relatives à la nomination et à la révocation des dirigeants. Il peut prévoir la création de comités internes spécifiques avec ses règles de fonctionnement (audit, stratégie, rémunération), les pouvoirs des dirigeants, les règles de vote.

2. Droits et obligations des associés

Le pacte permet de prévoir les engagements de non-concurrence et de confidentialité. De quantifier les apports financiers des associés.

3. Cession et transfert d'actions

Le pacte permet :

- d'organiser les entrées et sorties d'associés : *règles de cession, définition des causes d'exclusion, clauses d'agrément et de préférence aux associés actuels en cas de cession, définition de règles de valorisation des titres en fonction des situations de sortie.*
- de protéger les minoritaires : *certaines mécanismes, garantissent aux associés/actionnaires minoritaires de pouvoir vendre leurs titres dans les mêmes conditions que les majoritaires.*
- de protéger les majoritaires par des clauses visant à encadrer la stabilité de la majorité, la cession du pacte en cas d'entrée de nouveaux associés
- de protéger sa détention capitalistique : certains mécanismes « anti-dilution » garantissent un maintien de la participation,

4. Résolution des conflits

Il est possible d'inclure dans le pacte d'associés les règles de résolution des conflits, par la médiation ou l'arbitrage en cas de désaccord et de prévenir les blocages décisionnels grâce à des mécanismes clairs. Cela n'ôte pour autant pas la possibilité de recours aux voies judiciaires lorsque le litige ne peut être résolu, tout ne pouvant pas être prévu par le pacte.



5. Clauses financières

Le pacte peut comporter la politique en matière de distribution des dividendes, les règles de participation aux augmentations de capital futures.

6. Durée

Le pacte peut être conclu pour la durée de la société, puisque celle-ci est clairement définie dans les Statuts. Dans la pratique une durée plus courte est souvent prévue pour permettre de revoir certaines dispositions en cours d'association, il est possible également de prévoir une clause de rendez-vous pour redéfinir les clauses du pacte à une échéance définie.

Points de vigilance lors de la rédaction

Le pacte ne doit pas contredire les statuts ni la loi, en cas de problème d'interprétation il est de jurisprudence constante que les Statuts priment sur le pacte.

Conseils pour rédiger un pacte efficace

Rédiger de manière claire et précise en donnant également des éléments de contexte sur la situation des associés, les objectifs poursuivis pour éviter toute ambiguïté.

Adapter le pacte au type de société et aux objectifs des associés, un échange avec les associés est nécessaire pour comprendre les enjeux.

Anticiper les scénarios critiques : mésentente, départ d'un associé, levée de fonds, cession ou faillite.

Conclusion

Le pacte d'associés est un véritable outil stratégique pour sécuriser la collaboration entre associés et organiser la gestion de la société de manière confidentielle. Bien conçu, il protège les intérêts de chacun, facilite la gouvernance et prépare l'entreprise aux évolutions futures. Dans le monde des start-ups et des PME, c'est souvent un gage de sérénité et de pérennité pour tous les acteurs impliqués.

Rédacteurs

- Rudi Fievet – Auditis : Gouvernance et contrôle dans les groupes de sociétés
- Delphine Chabrat – Lassus : anonymisation RCS
- Karine Chevrot – Auditis : Pactes d'associés

