ÉDITION 2026

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

CABINET D'EXPERTISE-COMPTABLE · AUDIT & CONSEIL

LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT DE TPE & PME



RÉMUNÉRATION · PROTECTION SOCIALE · PRÉVOYANCE · RETRAITE · TRANSMISSION

Édité par CRISTALIS, cabinet d'expertise comptable — Audit & Conseil. Document pédagogique, ne constituant pas un conseil personnalisé. Chiffres à jour des textes publiés en 2026.

www.cristalis.com

ÉDITO



STÉPHANE ROGER
Président, expert-comptable

> *« Le dirigeant de TPE consacre son énergie à son entreprise, ses clients et ses équipes. Sa propre situation — sa rémunération, sa protection, sa retraite, la transmission de ce qu'il a bâti — passe presque toujours en dernier. »*

C'est le constat que nous faisons chaque année auprès des milliers de dirigeants que nous accompagnons. L'entreprise est suivie de près : chiffre d'affaires, marge, trésorerie, bilan. Le dirigeant, lui, se rémunère « ce qui reste », découvre sa protection sociale le jour d'un arrêt de travail, et pense à la transmission quand elle devient urgente.

Pourtant, les questions sont simples à formuler :

- Rémunération ou dividendes : qu'est-ce qui me coûte le moins — et qui me protège le plus ?
- Que se passe-t-il si je suis arrêté trois mois ? Six mois ?
- Quelle retraite m'attend, et comment la compléter sans sacrifier mon revenu d'aujourd'hui ?
- Comment transmettre mon entreprise à mes enfants, ou la céder, sans que la fiscalité ne détruise la valeur créée ?

L'année 2026 apporte son lot de nouveautés : hausse du prélèvement forfaitaire unique à 31,4 %, suspension de la réforme des retraites, durcissement du pacte Dutreil, réforme de l'ACRE. Autant de raisons de reprendre, à froid, sa stratégie personnelle de dirigeant.

Ce guide est conçu comme un outil de travail : chaque section pose les règles, donne les chiffres 2026 et propose une méthode. Il complète le Guide du créateur d'entreprise, et s'inscrit dans notre approche **full services** : un interlocuteur unique pour l'entreprise et pour son dirigeant, sur la comptabilité, le juridique, le social, la fiscalité et le patrimoine professionnel.

Bonne lecture.

SOMMAIRE

01 COMPRENDRE SON STATUT

Les trois piliers de la situation du dirigeant 05
TNS ou assimilé salarié : ce que cela change 06
Le coût réel d'un euro de rémunération 07
Changer de statut : quand et comment ? 08

02 SE RÉMUNÉRER

Rémunération ou dividendes : les règles 2026 10
L'arithmétique de l'IS et du PFU : cas pratique 11
Les leviers complémentaires 12
Le compte courant d'associé 13
Bâtir sa politique de rémunération 14

03 SE PROTÉGER

Arrêt de travail : ce que couvre votre régime 16
Prévoyance & santé : les contrats du dirigeant 17
Retraite 2026 : âge, trimestres, pension 18
Le PER : compléter sa retraite en déduisant 19
Perte d'emploi : les solutions du dirigeant 20
Protéger l'entreprise contre l'absence du dirigeant 21

04 TRANSMETTRE

Les quatre voies de la transmission 23
Donner : abattements & pacte Dutreil 2026 24
Cas pratique : transmettre 1 M€ à ses enfants 25
Céder : plus-value & abattement « départ à la retraite » 26
Holding & apport-cession 27
Préparer la transmission : la méthode 28

05 PILOTER SA STRATÉGIE

Le calendrier annuel du dirigeant 30
Les 8 erreurs à éviter 31
Check-list du dirigeant bien conseillé 32

06 FAQ DU DIRIGEANT

Les 12 questions les plus fréquentes 34

CE QUI CHANGE EN 2026

Prélèvement forfaitaire unique porté à 31,4 % (prélèvements sociaux à 18,6 %) · Suspension de la réforme des retraites : âge légal gelé à 62 ans et 9 mois jusqu'en janvier 2028 · Pacte Dutreil : engagement individuel allongé et actifs non professionnels exclus · ACRE ramenée à 25 % · Plafond annuel de la sécurité sociale : 48 060 € · Facturation électronique obligatoire en réception depuis le 1er septembre. Les montants indiqués peuvent évoluer avec les lois de finances.

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

01.

LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT 2026

COMPRENDRE SON STATUT

Avant d'optimiser quoi que ce soit : savoir précisément de quel régime on relève, ce qu'il coûte et ce qu'il garantit — et quand il est temps d'en changer.

TROIS PILIERS | TNS / ASSIMILÉ | COÛT D'UN EURO | CHANGER DE STATUT

LES TROIS PILIERS DE LA SITUATION DU DIRIGEANT



La situation personnelle d'un dirigeant repose sur trois piliers indissociables. Agir sur l'un sans regarder les deux autres est la source de la plupart des mauvaises décisions : une rémunération « optimisée » qui ne finance aucune retraite, une protection achetée au prix fort, une transmission subie faute d'anticipation.

01

LA RÉMUNÉRATION

Ce que le dirigeant retire de son entreprise, sous toutes ses formes : rémunération de mandat ou de gérance, dividendes, remboursement de frais, avantages en nature, épargne salariale, intérêts de compte courant. Chaque canal a son propre coût social et fiscal.

02

LA PROTECTION

Ce qui arrive au dirigeant et à sa famille en cas d'arrêt de travail, d'invalidité, de décès, de perte d'activité — et ce qui l'attend à la retraite. Le régime obligatoire fixe un socle ; les contrats complémentaires font le reste.

03

LA TRANSMISSION

Le devenir de l'entreprise et de sa valeur : donation aux enfants, cession à un tiers ou à un repreneur interne, apport à une holding. La fiscalité de ces opérations dépend de choix pris des années plus tôt.

POURQUOI TOUT SE TIENT

Un dirigeant de SASU qui se verse uniquement des dividendes paie moins de prélèvements aujourd'hui — mais il ne valide aucun trimestre de retraite, ne perçoit aucune indemnité journalière en cas de maladie et ne peut pas déduire de contrat de prévoyance. Un gérant de SARL qui se rémunère fortement cotise davantage, se protège mieux, mais verra sa société valorisée sur un résultat amputé le jour de la cession.

À l'inverse, une entreprise qui conserve ses bénéfices pour se valoriser prépare bien une cession ; mais si cette trésorerie dépasse les besoins de l'exploitation, elle peut faire perdre le bénéfice du pacte Dutreil sur la part non professionnelle — et peser sur l'imposition de la plus-value.

Chaque décision déplace donc le curseur entre revenu disponible, sécurité et valeur transmissible. Il n'existe pas de réglage universel : il existe le bon réglage pour un dirigeant, à un moment de sa vie et de celle de son entreprise.

LES TROIS ÂGES DU DIRIGEANT

Lancement (0-3 ans). Priorité à la trésorerie de l'entreprise et à une rémunération minimale mais réelle, qui ouvre des droits. C'est le moment de mettre en place la prévoyance de base : un arrêt de travail à ce stade est fatal à l'entreprise.

Croissance (3-15 ans). L'arbitrage rémunération / dividendes prend tout son sens ; l'épargne retraite déductible devient un levier ; la structure juridique (holding, SARL de famille, pacte d'associés) se construit en fonction du projet de transmission.

Transmission (5 ans avant la sortie). Valorisation, nettoyage du bilan, engagements Dutreil, choix entre donation, cession et apport : tout ce qui se décide ici a été préparé pendant la phase précédente — ou ne pourra plus l'être.

i **NOTRE CONSEIL**

Faites chaque année, au moment du bilan, un « bilan du dirigeant » distinct de celui de l'entreprise : rémunération totale et son coût, droits à retraite acquis, couvertures en place, valeur de l'entreprise et hypothèses de transmission. Une page suffit — et elle évite des années de décisions par défaut.

TNS OU ASSIMILÉ SALARIÉ : CE QUE CELA CHANGE

Le statut social découle de la forme juridique et de la détention du capital. Il détermine à qui vous cotisez, sur quoi, pour quelle protection — et quels leviers de rémunération vous sont ouverts.

	TRAVAILLEUR NON SALARIÉ (TNS)	ASSIMILÉ SALARIÉ
Qui ?	Entrepreneur individuel, gérant majoritaire de SARL (seul ou avec son conjoint, ses ascendants et descendants), gérant associé unique d'EURL.	Président et directeur général de SAS/SASU, gérant minoritaire ou égalitaire de SARL, président-directeur général de SA.
Base de cotisation	Le revenu professionnel : bénéfice ou rémunération de gérance, plus la fraction des dividendes excédant 10 % du capital, des primes et du compte courant. Depuis 2025, assiette unique après abattement forfaitaire de 26 %.	La rémunération brute versée au titre du mandat. Les dividendes ne sont pas concernés.
Sans rémunération	Cotisations minimales dues (retraite, invalidité-décès, indemnités journalières), ouvrant des droits de base.	Aucune cotisation, aucun droit : pas de trimestre validé, pas d'indemnité journalière.
Poids des cotisations	De l'ordre de 40 à 45 % du revenu net pour un revenu moyen, dégressif au-delà des plafonds.	De l'ordre de 75 à 80 % du net (cotisations patronales et salariales cumulées), sans cotisation chômage.
Maladie	Indemnités journalières après trois jours de carence, sous condition de revenu minimum ; pas de couverture conventionnelle.	Indemnités journalières du régime général ; pas de maintien de salaire par l'employeur sauf décision de la société.
Retraite	Régime de base aligné sur le régime général ; complémentaire des indépendants (RCI) ou Cipav selon l'activité.	Régime de base et Agirc-Arrco : davantage de points à rémunération égale, au prix de cotisations plus élevées.
Chômage	Aucun, hors allocation des travailleurs indépendants (ATI) très encadrée.	Aucun : le mandat social n'ouvre pas droit à l'assurance chômage.
Contrats déductibles	Prévoyance, santé et retraite « Madelin » déductibles du revenu professionnel, dans des plafonds propres aux TNS.	Contrats collectifs de l'entreprise (santé, prévoyance, retraite supplémentaire) ; PER individuel déductible du revenu imposable.
Formalisme	Pas de bulletin de paie ; déclaration sociale annuelle des revenus.	Bulletin de paie et DSN mensuelle ; cotisations réglées chaque mois ou trimestre.

À RETENIR

Les écarts de cotisations ne sont pas des écarts de « coût » mais des écarts de couverture : le TNS achète moins de protection, l'assimilé salarié en achète davantage — et ni l'un ni l'autre n'est assuré contre la perte de son activité. La vraie comparaison se fait à protection équivalente, en ajoutant au TNS les contrats qui comblent l'écart.

NOTRE CONSEIL

Un dirigeant assimilé salarié sans rémunération pendant une année entière perd une année de droits à retraite et toute indemnisation en cas d'arrêt. Si la trésorerie ne permet pas de rémunération, une rémunération minimale validant quatre trimestres (600 heures de SMIC dans l'année) reste souvent le meilleur « placement » de l'année.

LE COÛT RÉEL D'UN EURO DE RÉMUNÉRATION

Pour comparer les canaux de rémunération, il faut partir de ce que l'entreprise décaisse et suivre l'euro jusqu'au compte du dirigeant, à travers trois étages : cotisations sociales, impôt sur les sociétés, impôt sur le revenu.

01

LES COTISATIONS SOCIALES

Elles s'appliquent à la rémunération (TNS ou assimilé salarié) et, pour le gérant majoritaire, à la fraction des dividendes supérieure à 10 % du capital. Elles sont déductibles du résultat et financent des droits : maladie, retraite, invalidité-décès, allocations familiales.

02

L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Il frappe le résultat après rémunération et cotisations : 15 % jusqu'à 42 500 € (PME au capital libéré, détenu à 75 % par des personnes physiques), 25 % au-delà. Ce qui est distribué en dividendes a donc déjà supporté l'IS.

03

L'IMPÔT SUR LE REVENU

La rémunération entre dans le barème progressif après déduction de 10 % (ou des frais réels). Les dividendes subissent le prélèvement forfaitaire unique de 31,4 % (12,8 % d'IR + 18,6 % de prélèvements sociaux) ou, sur option, le barème après abattement de 40 %.

LE PARCOURS DE 100 € DE RÉSULTAT AVANT RÉMUNÉRATION

CANAL	1ER ÉTAGE	2E ÉTAGE	3E ÉTAGE	CE QUE CELA FINANCE
Rémunération TNS (gérant majoritaire)	Cotisations sociales TNS sur le revenu	Pas d'IS (charge déductible)	Barème de l'IR après abattement de 10 %	Retraite de base et complémentaire, indemnités journalières, invalidité-décès, contrats Madelin déductibles
Rémunération assimilé salarié (président de SAS)	Cotisations patronales et salariales du régime général (hors chômage)	Pas d'IS (charge déductible)	Barème de l'IR après abattement de 10 %	Retraite régime général + Agirc-Arrco, indemnités journalières, prévoyance et santé collectives
Dividendes SAS	Aucune cotisation sociale	IS à 15 % puis 25 %	PFU 31,4 % (ou barème + 18,6 % de prélèvements sociaux)	Rien : aucun droit social, aucun trimestre
Dividendes SARL (gérant majoritaire)	Cotisations TNS sur la fraction > 10 % du capital, primes et compte courant	IS à 15 % puis 25 %	PFU 31,4 % ou barème	Des droits sur la fraction soumise à cotisations
Frais professionnels remboursés	Aucune cotisation si justifiés et engagés dans l'intérêt de l'entreprise	Charge déductible	Non imposables	Rien, mais 100 % de l'euro arrive au dirigeant

À RETENIR

Un euro de dividende SAS « coûte » toujours au moins l'IS puis 31,4 % : au taux réduit d'IS, il reste 58,3 centimes ; au taux normal, 51,5 centimes — sans aucun droit social. Un euro de rémunération coûte plus cher en prélèvements, mais une partie de ces prélèvements revient au dirigeant sous forme de droits. Le bon mix dépend de l'horizon et de la couverture déjà acquise.

! ATTENTION

Les pourcentages de cotisations cités ici sont des ordres de grandeur. Les taux réels dépendent du revenu (plafonds, dégressivité), de l'activité, de l'ACRE et des options choisies : toute décision se chiffre sur votre situation réelle.

CHANGER DE STATUT : QUAND ET COMMENT ?

LES SIGNAUX QUI JUSTIFIENT D'Y RÉFLÉCHIR

- **Le niveau de résultat a changé d'échelle.** Un bénéfice qui dépasse durablement les besoins de rémunération du dirigeant rend l'IS, puis l'arbitrage rémunération / dividendes, pertinents.
- **Vous souhaitez une couverture sociale plus complète** — ou au contraire réduire des cotisations qui financent des droits que vous avez déjà acquis par ailleurs (carrière salariée longue, conjoint couvert).
- **Un associé ou un investisseur entre au capital**, ce qui modifie la répartition et peut faire basculer un gérant majoritaire en gérant minoritaire — ou appelle la souplesse de la SAS.
- **La transmission approche** : la SAS facilite les actions de préférence et la gouvernance familiale ; la SARL de famille à l'IR peut convenir à une activité immobilière ou patrimoniale.

LES TROIS OPÉRATIONS POSSIBLES

Modifier la répartition du capital. Un gérant qui passe sous 50 % (avec son cercle familial) devient gérant minoritaire et assimilé salarié — et inversement. L'opération est simple (cession de parts) mais ses conséquences sociales sont immédiates et doivent être déclarées.

Transformer la société. SARL vers SAS ou l'inverse : décision collective, rapport d'un commissaire à la transformation pour vérifier que les capitaux propres sont au moins égaux au capital, statuts refondus, publicité et formalités au greffe. La personnalité morale est conservée : contrats, immatriculation, dettes et créances subsistent.

Créer une holding. Apporter ses titres à une société holding permet de remonter des dividendes quasi exonérés d'IS (régime mère-fille), de se rémunérer au niveau de la holding, de loger plusieurs activités et de préparer une transmission ou une cession. C'est l'outil des dirigeants dont le patrimoine professionnel devient significatif.

LES POINTS DE VIGILANCE

Un changement de statut social modifie le calendrier des cotisations (passage de la DSN mensuelle aux appels de cotisations provisionnelles, ou l'inverse), remet à zéro certaines conditions d'ancienneté dans les contrats de prévoyance, et peut avoir un effet sur l'ACRE en cours. Une transformation de société entraîne des frais (commissaire, greffe, annonce légale, mise à jour des contrats) et doit être cohérente avec le pacte d'associés et les engagements Dutreil éventuellement en cours : un changement de forme sociale est possible pendant un engagement Dutreil, à condition que les signataires conservent leurs titres.

> *i* **NOTRE CONSEIL**
>
> Un changement de statut se décide sur une projection à trois ans de la rémunération, des droits acquis et du coût total — jamais sur la seule comparaison des taux de cotisations. Dans la plupart des TPE, les écarts réels sont plus faibles qu'annoncé, et la bonne décision tient autant à la protection qu'à l'économie de charges.

À RETENIR

Le statut n'est pas figé : la répartition du capital, la forme sociale et la création d'une holding sont trois leviers accessibles à tout moment de la vie de l'entreprise. Leur mise en œuvre prend quelques semaines ; leur préparation, quelques mois ; leur intérêt se mesure sur des années.

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

02.

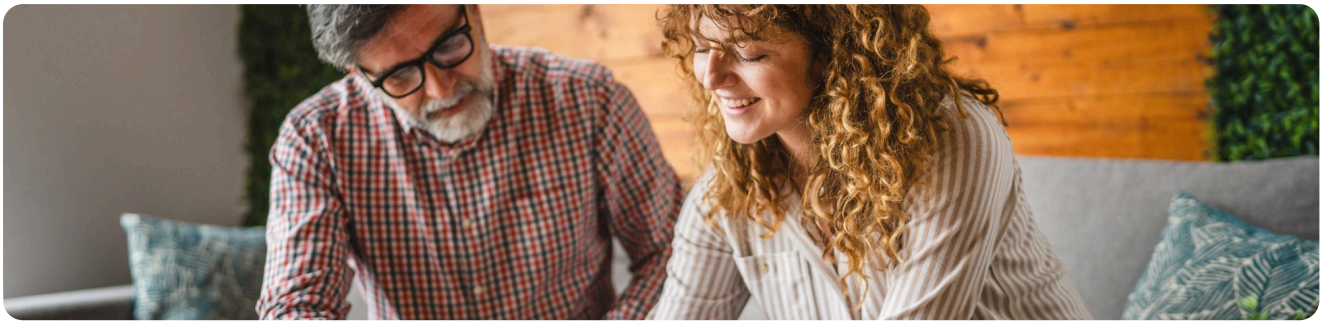
LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT 2026

SE RÉMUNÉRER

Rémunération, dividendes, frais, épargne salariale, compte courant : les règles 2026 de chaque canal, l'arithmétique de l'IS et du PFU, et la méthode pour bâtir une politique de rémunération cohérente.

RÈGLES 2026 | CAS PRATIQUE | LEVIERS | COMPTE COURANT | MÉTHODE

RÉMUNÉRATION OU DIVIDENDES : LES RÈGLES 2026



31,4 %
PFU sur les dividendes depuis le 1er janvier 2026 (12,8 % + 18,6 %)

10 %
Seuil (capital + primes + compte courant) au-delà duquel les dividendes du gérant majoritaire supportent les cotisations TNS

15 / 25 %
IS déjà acquitté sur le résultat distribué (15 % jusqu'à 42 500 €)

40 %
Abattement sur les dividendes en cas d'option pour le barème progressif

LA RÉMUNÉRATION DU MANDAT

Fixée par les associés (ou l'associé unique) et, en SAS, selon les statuts, elle est déductible du résultat de la société dès lors qu'elle correspond à un travail effectif et n'est pas excessive. Elle supporte les cotisations sociales du statut, puis le barème de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des traitements et salaires (président de SAS) ou de l'article 62 du CGI (gérant majoritaire), avec la déduction forfaitaire de 10 % pour frais. Elle est soumise au prélèvement à la source par la société (assimilé salarié) ou par acomptes (TNS).

LES DIVIDENDES

Ils ne sont possibles que sur un bénéfice distribuable constaté par l'assemblée d'approbation des comptes (ou par un acompte sur dividendes sur la base d'un bilan intermédiaire certifié). Depuis le 1er janvier 2026, le prélèvement forfaitaire unique s'élève à 31,4 % : 12,8 % d'impôt sur le revenu et 18,6 % de prélèvements sociaux, la loi de financement de la sécurité sociale pour 2026 ayant relevé la CSG sur les revenus du capital de 9,2 % à 10,6 %. Sur option globale (pour l'ensemble des revenus de capitaux mobiliers du foyer), le barème progressif s'applique après un abattement de 40 %, avec une CSG partiellement déductible ; cette option n'est avantageuse que pour les foyers faiblement imposés.

Pour le gérant majoritaire de SARL ou d'EURL, la fraction des dividendes qui excède 10 % du total formé par le capital social, les primes d'émission et les sommes laissées en compte courant est assimilée à un revenu d'activité et soumise aux cotisations sociales des indépendants. En SAS, les dividendes échappent intégralement aux cotisations — la proposition de les y soumettre a de nouveau été rejetée lors du vote de la LFSS 2026.

CE QUE LA COMPARAISON NE DIT PAS

Comparer le « net » d'une rémunération et le « net » d'un dividende revient à comparer un revenu qui achète des droits et un revenu qui n'en achète aucun. Pour une comparaison honnête, il faut ajouter au dividende le coût des couvertures que la rémunération finance (retraite, prévoyance), ou retrancher de la rémunération la valeur de ces droits. C'est l'objet du cas pratique page suivante.

! ATTENTION

La rémunération d'un gérant majoritaire est aussi soumise aux cotisations, mais ouvre droit aux contrats Madelin déductibles ; celle d'un président de SAS ouvre droit aux contrats collectifs de l'entreprise. Un dirigeant « tout dividendes » renonce aux deux.

L'ARITHMÉTIQUE DE L'IS ET DU PFU : CAS PRATIQUE

LA SITUATION

Marc préside une SASU au capital de 10 000 €, qui dégage **80 000 €** de résultat avant toute rémunération. Il remplit les conditions du taux réduit d'IS. Il se demande ce que lui rapporte chaque formule — et ce qu'elle lui coûte en protection.

FORMULE A — TOUT EN DIVIDENDES

ÉTAPE	MONTANT
Résultat avant impôt	80 000 €
IS à 15 % sur 42 500 €	− 6 375 €
IS à 25 % sur 37 500 €	− 9 375 €
Bénéfice distribuable	64 250 €
PFU 31,4 %	− 20 175 €
Net perçu par Marc	**44 075 €**

Soit 55,1 % du résultat initial. Droits sociaux acquis : aucun — pas de trimestre de retraite, pas d'indemnité journalière, pas de contrat de prévoyance déductible.

FORMULE B — RÉMUNÉRATION PUIS DIVIDENDES

ÉTAPE	MONTANT
Résultat avant rémunération	80 000 €
Rémunération chargée (brut + cotisations patronales)	− 50 000 €
Résultat imposable à l'IS	30 000 €
IS à 15 %	− 4 500 €
Bénéfice distribuable	25 500 €
PFU 31,4 % sur les dividendes	− 8 007 €
Dividendes nets	**17 493 €**

À ces 17 493 € s'ajoute la rémunération nette après cotisations et impôt sur le revenu, qui dépend du barème du foyer. En contrepartie : trimestres de retraite, points Agirc-Arrco, indemnités journalières, accès à la prévoyance et à la santé collectives, et une CSG partiellement déductible.

COMMENT LIRE CES CHIFFRES

LE DIVIDENDE N'EST PAS « GRATUIT »

Entre l'IS et le PFU, l'entreprise et le dirigeant abandonnent 48,5 % du résultat distribué au taux normal, 41,7 % au taux réduit. L'écart avec la rémunération est bien moindre que ne le laisse penser le seul taux de 31,4 %.

LA RÉMUNÉRATION ACHÈTE DES DROITS

Les cotisations ne sont pas perdues : une partie revient sous forme de retraite, d'indemnités journalières et de couverture invalidité-décès. Un dirigeant de 35 ans qui ne cotise pas pendant dix ans ne rattrapera jamais ces années.

LE MIX SE CALCULE

La formule optimale combine une rémunération qui valide les droits et ouvre les contrats déductibles, et des dividendes sur l'excédent. Elle se recalcule chaque année avec le résultat, la tranche d'imposition et les besoins du foyer.

À RETENIR

Le bon arbitrage n'est ni « tout rémunération » ni « tout dividendes » : c'est une rémunération suffisante pour acquérir les droits et déduire les couvertures, et des dividendes pour le surplus — en gardant à l'esprit qu'un résultat laissé dans la société n'est imposé qu'à l'IS tant qu'il n'est pas distribué.

LES LEVIERS COMPLÉMENTAIRES

Au-delà de la rémunération et des dividendes, plusieurs canaux permettent de percevoir de la valeur de son entreprise à coût social et fiscal réduit — à condition d'en respecter strictement les règles.

01

LES FRAIS PROFESSIONNELS

Déplacements (indemnités kilométriques au barème de l'administration), repas d'affaires, hébergement, matériel, abonnements, part des charges du domicile : remboursés sur justificatifs, ils sont déductibles pour l'entreprise et non imposables pour le dirigeant. La règle d'or : une note de frais mensuelle, chaque dépense justifiée et engagée dans l'intérêt de l'entreprise.

02

LES AVANTAGES EN NATURE

Véhicule de fonction, logement, outils numériques utilisés à titre privé : ils constituent un complément de rémunération évalué forfaitairement ou au réel, soumis aux cotisations et à l'IR. Ils restent intéressants quand l'évaluation forfaitaire est inférieure à la valeur réelle de l'usage.

03

L'ÉPARGNE SALARIALE

Dans une entreprise employant au moins un salarié (et moins de 250), le dirigeant bénéficie de l'intéressement, du plan d'épargne entreprise et du PER d'entreprise collectif dans les mêmes conditions que les salariés. L'abondement est plafonné à 8 % du PASS pour le PEE (3 845 € en 2026) et 16 % pour le PER collectif (7 690 €) ; l'intéressement par bénéficiaire à 75 % du PASS (36 045 €). Ces sommes sont exonérées de cotisations et d'impôt sur le revenu (hors CSG-CRDS), sous conditions de blocage.

04

LES CONTRATS COLLECTIFS

Santé, prévoyance et retraite supplémentaire financées par l'entreprise pour le dirigeant assimilé salarié (dans le cadre d'une catégorie objective) sont déductibles pour la société et exonérées de cotisations dans certaines limites. Pour le TNS, les contrats Madelin jouent le même rôle (voir section 3).

05

LA LOCATION D'UN BIEN AU PROFIT DE L'ENTREPRISE

Louer à sa société un local ou du matériel détenu en propre (ou via une SCI) transfère une partie de la valeur vers le patrimoine privé, sous forme de loyers imposés en revenus fonciers ou BIC. Le loyer doit être de marché et le bail formalisé ; l'opération se pense avec la transmission, car elle sépare l'immobilier de l'exploitation.

06

LES CHÈQUES ET TITRES

Titres-restaurant, chèques-vacances, CESU préfinancé : accessibles au dirigeant lorsqu'ils sont mis en place pour l'ensemble du personnel (ou, pour certains, même sans salarié), avec des exonérations plafonnées. Modestes en montant, ils complètent utilement une politique de rémunération.

! ATTENTION

Les frais non justifiés ou personnels, les avantages en nature non déclarés et les loyers hors marché sont les trois premiers chefs de redressement visant les dirigeants de TPE : réintégration dans le résultat, requalification en rémunération ou en revenus distribués, pénalités. Le levier n'a de valeur que s'il est irréprochable.

i NOTRE CONSEIL

L'épargne salariale est le levier le plus sous-utilisé des TPE : dès un salarié, un accord d'intéressement et un PEE permettent au dirigeant de se verser plusieurs milliers d'euros par an en quasi-franchise de charges et d'impôt, tout en motivant l'équipe.

LE COMPTE COURANT D'ASSOCIÉ

UN FINANCEMENT SOUPLE…

Le compte courant d'associé enregistre les sommes que le dirigeant ou les associés laissent à la disposition de la société : apports de trésorerie, rémunérations ou dividendes non prélevés, frais non remboursés. C'est une dette de la société envers l'associé, remboursable à tout moment sauf convention de blocage — et un outil de financement du démarrage et des à-coups de trésorerie bien plus simple que l'augmentation de capital.

Le compte courant peut être rémunéré par un intérêt. Celui-ci est déductible du résultat de la société dans la limite d'un taux maximal publié chaque trimestre par l'administration, à condition que le capital soit intégralement libéré. Pour l'associé, les intérêts perçus sont des revenus de capitaux mobiliers soumis au PFU de 31,4 %. Le compte courant du gérant majoritaire entre en outre dans le calcul du seuil de 10 % au-delà duquel ses dividendes supportent les cotisations : un compte courant élevé augmente la fraction de dividendes exonérée.

… MAIS JAMAIS DÉBITEUR

L'inverse — la société qui prête à son dirigeant — est strictement encadré : dans une SARL ou une SAS, il est interdit aux dirigeants personnes physiques et à leurs proches de se faire consentir un découvert en compte courant ou un prêt par la société. Un compte courant débiteur constitue un abus de biens sociaux potentiel et un revenu distribué imposable. Les prélèvements « en attendant les dividendes » sont la cause la plus fréquente de comptes courants débiteurs dans les TPE : ils se régularisent par une rémunération ou une distribution formalisée, jamais par l'attente.

LE COMPTE COURANT ET LA TRANSMISSION

Le compte courant est une créance qui appartient au patrimoine privé de l'associé : il se transmet, se donne, se cède — et s'évalue à sa valeur nominale, sans l'exonération Dutreil réservée aux titres. Un compte courant important au moment d'une cession ou d'une donation complique l'opération : le repreneur doit le rembourser ou le racheter, les enfants donataires le reçoivent hors Dutreil. L'incorporer au capital (augmentation de capital par compensation de créance) avant la transmission permet de le loger dans la valeur des titres, avec les avantages fiscaux attachés.

LES BONNES PRATIQUES

- Une convention de compte courant écrite : taux, remboursement, blocage éventuel.
- Un suivi distinct par associé, rapproché chaque année lors du bilan.
- Aucun prélèvement personnel sans décision préalable (rémunération, dividende, remboursement).
- Un plan d'apurement si le compte devient débiteur, dès le premier mois.
- Une réflexion sur le sort du compte courant intégrée à toute opération de transmission.

À RETENIR

Le compte courant d'associé est le carburant financier des TPE : apport souple, rémunéré, remboursable. Mais il n'est ni une caisse personnelle ni un substitut au dividende, et son existence au moment de transmettre se prépare.

i **NOTRE CONSEIL**

Lorsque le compte courant dépasse durablement ce que la société est capable de rembourser, posez la question de son incorporation au capital ou de son abandon avec clause de retour à meilleure fortune : la première renforce les fonds propres aux yeux des banques, la seconde assainit le bilan sans renoncer définitivement à la créance.

BÂTIR SA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Une politique de rémunération se construit en cinq étapes, chaque année au moment du bilan prévisionnel. Elle se formalise dans une décision des associés, pour que rien ne repose sur l'improvisation.

01

DÉFINIR LE BESOIN DU FOYER

Le revenu net mensuel nécessaire, les autres ressources du foyer (conjoint, revenus fonciers, allocations) et la tranche marginale d'imposition qui en résulte. C'est le socle : une rémunération inférieure au besoin crée des prélèvements désordonnés.

02

FIXER LA RÉMUNÉRATION « PLANCHER »

Celle qui valide quatre trimestres de retraite, ouvre les indemnités journalières, permet de déduire les contrats de prévoyance et de santé, et couvre les besoins incompressibles. Pour un TNS, elle conditionne aussi le plafond de déduction du PER.

03

ARBITRER LE SURPLUS

Entre rémunération complémentaire (droits supplémentaires mais cotisations), dividendes (IS puis 31,4 %), épargne salariale (plafonds, blocage) et réserve dans l'entreprise (IS seul, valeur transmissible). L'arbitrage dépend de la tranche d'imposition, de l'âge et du projet de transmission.

04

SÉCURISER

Prévoyance, santé, PER : les contrats déductibles se calibrent sur la rémunération retenue, dans leurs plafonds respectifs. C'est à cette étape que l'on vérifie que la protection du dirigeant est cohérente avec son revenu — et non pas laissée au régime obligatoire.

05

FORMALISER ET RÉVISER

Décision d'assemblée ou de l'associé unique fixant la rémunération, procès-verbal de distribution, convention de compte courant, accord d'intéressement. Révision chaque année au prévisionnel, et à chaque changement de situation (mariage, naissance, acquisition immobilière, associé).

TROIS PROFILS, TROIS POLITIQUES

LE DIRIGEANT DE 35 ANS EN CROISSANCE

Rémunération au plancher des droits, dividendes sur le surplus limité, et surtout réserve dans l'entreprise pour financer la croissance. PER alimenté dès que la tranche d'imposition atteint 30 %.

LE DIRIGEANT DE 50 ANS, ENTREPRISE MATURE

Rémunération confortable qui maximise les droits à retraite et les plafonds Madelin ou PER, dividendes complémentaires, et préparation de la transmission : holding, pacte Dutreil, nettoyage du bilan.

LE DIRIGEANT QUI CUMULE

Salarié, retraité ou conjoint couvert : les droits sociaux sont déjà acquis. Le dividende devient plus intéressant, sous réserve d'une rémunération minimale pour la prévoyance et le réalisme de la valorisation.

i **NOTRE CONSEIL**

La politique de rémunération se simule : avec le résultat prévisionnel, la situation du foyer et les contrats en place, nos équipes chiffrent chaque année les formules possibles — net disponible, coût total, droits acquis — pour que la décision soit prise sur des chiffres, pas sur des intuitions.

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

03.

LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT 2026

SE PROTÉGER

Arrêt de travail, invalidité, décès, retraite, perte d'activité : ce que votre régime obligatoire garantit vraiment, et comment combler l'écart — pour vous, votre famille et votre entreprise.

ARRÊT DE TRAVAIL | PRÉVOYANCE | RETRAITE 2026 | PER | PERTE D'EMPLOI

ARRÊT DE TRAVAIL : CE QUE COUVRE VOTRE RÉGIME

C'est la question que tout dirigeant devrait se poser avant toute optimisation : si je suis arrêté demain pour trois mois, que perçois-je — et combien de temps mon entreprise tient-elle sans moi ?

	TRAVAILLEUR NON SALARIÉ (ARTISAN, COMMERÇANT, GÉRANT MAJORITAIRE)	ASSIMILÉ SALARIÉ (PRÉSIDENT DE SAS, GÉRANT MINORITAIRE)
Conditions	Affiliation depuis au moins 12 mois ; revenu d'activité annuel moyen des trois dernières années au moins égal à 10 % du PASS (4 806 € en 2026). En dessous, aucune indemnité.	Conditions d'ouverture de droits du régime général (durée d'activité ou montant de cotisations), appréciées sur la rémunération versée.
Délai de carence	3 jours.	3 jours.
Montant	1/730e du revenu annuel moyen des trois dernières années, retenu dans la limite du PASS : au maximum environ 66 € par jour en 2026.	50 % du salaire journalier de base, dans la limite de 1,4 SMIC depuis avril 2025 : plafond identique à celui d'un salarié.
Durée	Jusqu'à 360 jours sur trois ans (affection de longue durée : jusqu'à trois ans).	Jusqu'à 360 jours sur trois ans (affection de longue durée : jusqu'à trois ans).
Maintien de rémunération	Aucun : le bénéfice ou la rémunération de gérance continue ou s'arrête selon l'activité.	Aucun maintien légal : la société peut décider de maintenir la rémunération du mandataire, à ses frais.
Professions libérales	Indemnités journalières versées par le régime général depuis 2021 (1/730e du revenu, dans la limite de 3 PASS), pendant 90 jours maximum ; au-delà, prise en charge par la caisse de retraite (Cipav…) selon ses règles.	—
Invalidité	Pension d'invalidité des indépendants, calculée sur le revenu moyen cotisé, avec un plafond.	Pension d'invalidité du régime général (30 % ou 50 % du salaire annuel moyen plafonné selon la catégorie).
Décès	Capital décès forfaitaire des indépendants, versé aux proches.	Capital décès du régime général, forfaitaire.

≈ 66 €
Indemnité journalière maximale d'un TNS en 2026, soit moins de 2 000 € par mois — quel que soit le revenu réel

0 €
Indemnité du président de SASU qui ne s'est versé aucune rémunération

3 jours
Délai de carence dans les deux régimes, non couvert sauf contrat de prévoyance

À RETENIR

Pour un dirigeant qui se rémunère 4 000 € nets par mois, le régime obligatoire remplace au mieux la moitié de son revenu, et rien du chiffre d'affaires que son absence fait perdre à l'entreprise. L'écart entre le besoin et la garantie se mesure — et se couvre par un contrat de prévoyance calibré sur la rémunération réelle.

PRÉVOYANCE & SANTÉ : LES CONTRATS DU DIRIGEANT

LE CONTRAT DE PRÉVOYANCE

Il garantit, selon les options : des indemnités journalières complémentaires en cas d'arrêt de travail (avec une franchise choisie, souvent de 3 à 30 jours), une rente ou un capital en cas d'invalidité, un capital et une rente éducation en cas de décès, et parfois le remboursement des frais généraux permanents de l'entreprise (loyer, salaires) pendant l'arrêt.

Le bon contrat se calibre sur trois données : le revenu réel à maintenir (rémunération + dividendes), les charges fixes de l'entreprise qui continueraient de courir, et la durée pendant laquelle l'entreprise peut fonctionner sans son dirigeant. Les garanties « forfaitaires » (montant fixé à la souscription) sont préférables aux garanties « indemnitaires » (plafonnées à la perte de revenu justifiée), plus difficiles à faire jouer pour un dirigeant dont le revenu varie.

LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

Le TNS souscrit un contrat individuel ; l'assimilé salarié peut bénéficier du contrat collectif de l'entreprise, obligatoire pour les salariés et ouvert au mandataire social. Dans les deux cas, le contrat « responsable » conditionne les avantages fiscaux et sociaux.

LA DÉDUCTION FISCALE « MADELIN » (TNS)

Les cotisations de prévoyance et de santé du travailleur non salarié sont déductibles de son revenu professionnel (article 154 bis du CGI) dans la limite de :

PLAFOND 2026	CALCUL
Prévoyance et santé	3,75 % du bénéfice imposable + 7 % du PASS (3 364 €), dans la limite de 3 % de 8 PASS, soit 11 534 €
Perte d'emploi subie	1,875 % du bénéfice imposable (dans la limite de 8 PASS), ou 2,5 % du PASS (1 202 €) si plus favorable

PASS 2026 : 48 060 €. Les contrats doivent être souscrits dans le cadre Madelin (adhésion à un contrat de groupe, à jour des cotisations obligatoires). Les prestations perçues sont imposables.

POUR L'ASSIMILÉ SALARIÉ

Les cotisations de prévoyance et de santé prises en charge par l'entreprise dans un contrat collectif (catégorie objective) sont déductibles pour la société et exonérées de cotisations sociales dans la limite de 6 % du PASS + 1,5 % de la rémunération (plafonné à 12 % du PASS) ; la part patronale santé est toutefois imposable à l'IR pour le bénéficiaire.

LES CINQ RÉGLAGES D'UN CONTRAT DE PRÉVOYANCE

FRANCHISE
Courte en maladie si l'entreprise dépend du dirigeant ; plus longue (donc moins chère) si une trésorerie de réserve existe.

MONTANT IJ
Le complément entre l'indemnité du régime obligatoire et le revenu à maintenir, charges fixes de l'entreprise comprises.

INVALIDITÉ
Définition professionnelle (incapacité d'exercer son métier) plutôt que fonctionnelle ; seuil de déclenchement bas.

DÉCÈS
Capital calibré sur les dettes (emprunts, caution) et les besoins de la famille ; rente éducation pour les enfants.

RÉVISION
À chaque changement de rémunération, d'emprunt ou de situation familiale : un contrat souscrit à la création est rarement adapté dix ans plus tard.

NOTRE CONSEIL

La prévoyance est le contrat que les dirigeants souscrivent après le premier arrêt — le leur ou celui d'un confrère. Souscrit tôt, il coûte moins cher (âge, questionnaire de santé) et il est déductible : pour un TNS imposé à 30 %, l'État finance en pratique près d'un tiers de la cotisation.

RETRAITE 2026 : ÂGE, TRIMESTRES, PENSION



62 ans 9 mois
Âge légal gelé jusqu'en janvier 2028 pour les générations 1964 et début 1965 (LFSS 2026)

170
Trimestres requis pour le taux plein pour ces mêmes générations (au lieu de 171 ou 172)

67 ans
Âge du taux plein automatique, quelle que soit la durée d'assurance

64 ans
Âge légal atteint, après reprise du calendrier en 2028, pour les générations 1969 et suivantes

CE QUE LA SUSPENSION CHANGE

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2026 suspend, pour les pensions prenant effet à compter du 1er septembre 2026 et jusqu'en janvier 2028, le relèvement progressif de l'âge légal et de la durée d'assurance prévu par la réforme de 2023. L'âge légal est gelé à 62 ans et 9 mois et la durée d'assurance à 170 trimestres pour la génération 1964 et les personnes nées entre le 1er janvier et le 31 mars 1965 ; les générations suivantes reprennent le calendrier avec un décalage, l'âge de 64 ans n'étant atteint que pour les personnes nées à partir de 1969. Les départs anticipés pour carrière longue sont décalés dans les mêmes proportions.

COMMENT SE CALCULE LA PENSION DU DIRIGEANT

Retraite de base. Artisans, commerçants, gérants majoritaires et dirigeants assimilés salariés relèvent du même mode de calcul : 50 % du revenu annuel moyen des 25 meilleures années (dans la limite du PASS de chaque année), au prorata des trimestres validés par rapport à la durée requise, avec décote ou surcote. Les professions libérales relevant de la Cipav ont un régime de base en points.

Retraite complémentaire. Les TNS cotisent au régime complémentaire des indépendants (RCI), en points ; les assimilés salariés à l'Agirc-Arrco. À rémunération égale, l'assimilé salarié acquiert davantage de points, parce qu'il cotise davantage. Un trimestre se valide par un revenu soumis à cotisations équivalent à 150 heures de SMIC ; quatre trimestres par an exigent 600 heures, soit une rémunération annuelle brute modeste — mais réelle.

LES LEVIERS DU DIRIGEANT

- **Se rémunérer** au moins au niveau qui valide quatre trimestres par an, dès la première année.
- **Racheter des trimestres** (années d'études, années incomplètes) : les versements sont déductibles du revenu imposable ; l'intérêt se calcule au cas par cas.
- **Cumuler emploi et retraite** : à taux plein, le cumul est intégral et, depuis 2023, l'activité poursuivie génère de nouveaux droits dans certaines limites — un dirigeant peut liquider sa retraite et continuer à diriger.
- **Préparer un complément** par le PER (page suivante), l'épargne salariale et, le cas échéant, le produit de la cession de l'entreprise.

NOTRE CONSEIL

Demandez votre relevé de carrière sur info-retraite.fr tous les deux ans et vérifiez les trimestres validés au titre de vos années de dirigeant : les périodes sans rémunération et les erreurs d'affiliation sont fréquentes et se corrigent bien plus facilement à 45 ans qu'à 62.

LE PER : COMPLÉTER SA RETRAITE EN DÉDUISANT

Le plan d'épargne retraite individuel permet au dirigeant de se constituer un complément de retraite tout en déduisant ses versements, dans des plafonds généreux — surtout pour le travailleur non salarié. Il a remplacé les contrats Madelin retraite, fermés à la souscription depuis octobre 2020.

LES PLAFONDS DE DÉDUCTION 2026

STATUT	PLAFOND ANNUEL	MINIMUM	MAXIMUM 2026
TNS (article 154 bis du CGI)	10 % du bénéfice imposable retenu dans la limite de 8 PASS + 15 % de la fraction du bénéfice comprise entre 1 et 8 PASS	4 806 €	88 911 €
Assimilé salarié (article 163 quatervicies du CGI)	10 % des revenus professionnels de l'année précédente, dans la limite de 8 PASS de l'année précédente	4 710 €	37 680 €

PASS 2026 : 48 060 € ; PASS 2025 : 47 100 €. Les plafonds non utilisés des trois années précédentes se reportent ; les plafonds des conjoints peuvent se mutualiser. Les versements excédentaires sont possibles mais non déductibles (ils bénéficient alors d'une fiscalité allégée à la sortie).

EXEMPLE

Un gérant majoritaire dont le bénéfice imposable est de 80 000 € dispose en 2026 d'un plafond de 8 000 € (10 %) + 4 791 € (15 % de 80 000 − 48 060), soit 12 791 € déductibles. Imposé dans la tranche à 30 %, un versement de 12 791 € lui coûte réellement 8 954 €.

PER INDIVIDUEL OU PER D'ENTREPRISE ?

Le dirigeant d'une entreprise employant au moins un salarié peut également bénéficier du PER d'entreprise collectif : abondement de l'entreprise jusqu'à 16 % du PASS (7 690 € en 2026), exonéré de cotisations et d'impôt, versements issus de l'intéressement. Les deux plans se cumulent, chacun avec ses plafonds.

COMMENT ÇA FONCTIONNE

- **Versements libres**, déduits du bénéfice (TNS) ou du revenu global (assimilé salarié), au choix chaque année.
- **Épargne bloquée** jusqu'à la retraite, sauf cas de déblocage anticipé : acquisition de la résidence principale, invalidité, décès du conjoint, surendettement, expiration des droits au chômage, cessation d'activité non salariée à la suite d'une liquidation judiciaire.
- **Sortie** en capital (en une ou plusieurs fois), en rente, ou en combinaison des deux.
- **Fiscalité à la sortie** : les versements déduits sont imposés au barème à la sortie en capital (les gains au PFU) ; en rente, selon le régime des pensions. La déduction est donc un report d'imposition — avantageux lorsque la tranche d'imposition à la retraite est inférieure à celle de l'activité.
- **Transmission** : en cas de décès avant la liquidation, le PER assurantiel bénéficie d'un régime proche de l'assurance-vie, avec des abattements qui dépendent de l'âge au décès.

À RETENIR

Le PER est le seul placement qui réduit l'impôt du dirigeant l'année du versement, dans des plafonds pouvant dépasser 88 000 € pour un TNS. Son intérêt est maximal pour un dirigeant imposé à 30 % ou plus, qui anticipe une tranche inférieure à la retraite, et qui n'a pas besoin de cette épargne avant.

! ATTENTION

Un versement sur un PER ne doit jamais se faire au détriment de la trésorerie de l'entreprise ni d'une épargne de précaution disponible. Et le plafond de déduction du TNS dépend du bénéfice : un dirigeant qui se rémunère en dividendes n'a presque aucun plafond.

PERTE D'EMPLOI : LES SOLUTIONS DU DIRIGEANT

Ni le travailleur non salarié ni le dirigeant assimilé salarié ne cotisent à l'assurance chômage au titre de leur mandat. En cas de perte de leur activité, ils ne relèvent pas de l'allocation de retour à l'emploi — sauf s'ils cumulent un véritable contrat de travail.

01

L'ALLOCATION DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS (ATI)

Versée par France Travail aux indépendants dont l'entreprise a fait l'objet d'une liquidation ou d'un redressement judiciaire, ou dont l'activité a cessé parce qu'elle n'était plus viable (baisse de revenus d'au moins 30 %). Conditions : deux ans d'activité continue dans la même entreprise, revenus antérieurs d'au moins 10 000 € par an, ressources personnelles limitées. Montant forfaitaire d'environ 800 € par mois pendant six mois, non renouvelable avant cinq ans.

02

L'ASSURANCE PERTE D'EMPLOI PRIVÉE

Des contrats spécifiques aux dirigeants (associations ou assureurs) versent une indemnité en cas de perte involontaire du mandat : révocation, liquidation, cession contrainte, fusion. Ils supposent un délai de carence (souvent 12 mois), un plafond d'indemnisation et une durée limitée. Pour le TNS, les cotisations sont déductibles dans le cadre Madelin « perte d'emploi subie » (1,875 % du bénéfice ou 2,5 % du PASS).

03

LE CUMUL MANDAT ET CONTRAT DE TRAVAIL

Un dirigeant minoritaire de SARL ou un président de SAS non associé majoritaire peut cumuler son mandat avec un contrat de travail pour des fonctions techniques distinctes, s'il existe un lien de subordination réel. Ce contrat ouvre droit à l'assurance chômage — mais France Travail vérifie la réalité du lien de subordination au moment de la demande, et le refus est fréquent pour les dirigeants qui contrôlent leur société.

LES DROITS CONSERVÉS D'UNE CARRIÈRE ANTÉRIEURE

Le dirigeant qui a créé ou repris son entreprise alors qu'il était indemnisé par France Travail conserve, dans certaines limites, ses droits non consommés : en cas de cessation de l'activité, il peut demander la reprise du versement de l'allocation de retour à l'emploi si le délai de déchéance (en principe trois ans augmentés de la durée des droits) n'est pas expiré. Cette « réserve de droits » est souvent ignorée ; elle mérite d'être documentée dès la création.

LA VRAIE PROTECTION : LA TRÉSORERIE ET LA VALEUR

Pour la plupart des dirigeants de TPE, la protection contre la perte d'activité ne vient pas d'une allocation mais de trois réserves constituées pendant les bonnes années : une épargne de précaution personnelle disponible (six à douze mois de revenu), une trésorerie d'entreprise suffisante pour absorber un retournement, et une entreprise cessible — c'est-à-dire organisée, documentée et valorisable même en cas de départ forcé de son dirigeant.

NOTRE CONSEIL

Avant de souscrire une assurance perte d'emploi, vérifiez trois points : la définition de la perte « involontaire » (une cessation d'activité décidée par le dirigeant n'est généralement pas couverte), le délai de carence et le montant réellement garanti. Pour beaucoup de dirigeants, une épargne de précaution bien dimensionnée offre une protection plus sûre pour un coût comparable.

À RETENIR

Le dirigeant n'est pas assuré contre la perte de son activité, et les dispositifs existants sont étroits. Sa protection se construit : épargne disponible, trésorerie d'entreprise, contrats ciblés et — surtout — une entreprise qui a de la valeur sans lui.

PROTÉGER L'ENTREPRISE CONTRE L'ABSENCE DU DIRIGEANT

L'absence brutale du dirigeant — accident, maladie grave, décès — est le premier risque de disparition d'une TPE. Il se couvre par des assurances, mais surtout par des décisions juridiques simples prises à froid.

01

L'ASSURANCE « HOMME CLÉ »

Souscrite et payée par l'entreprise, elle lui verse un capital ou des indemnités journalières en cas d'arrêt, d'invalidité ou de décès de la personne dont dépend son activité. Les primes sont déductibles si le contrat est souscrit au profit exclusif de l'entreprise ; les indemnités perçues sont imposables (étalement possible sur cinq ans pour un capital décès). Montant à calibrer sur la perte de marge et le coût d'un remplacement.

02

LA GARANTIE CROISÉE ENTRE ASSOCIÉS

Dans une société à plusieurs, chaque associé souscrit une assurance décès dont le capital permet aux survivants de racheter les parts du défunt à ses héritiers, selon une valorisation fixée dans le pacte d'associés. Elle évite l'entrée forcée d'héritiers non impliqués ou la vente de l'entreprise pour les désintéresser.

03

LES STATUTS ET LE PACTE D'ASSOCIÉS

Prévoir un dirigeant suppléant ou les modalités de désignation rapide d'un remplaçant, les pouvoirs d'un directeur général en SAS, les clauses d'agrément des héritiers, la méthode de valorisation des titres : des clauses qui ne coûtent rien à rédiger et qui évitent la paralysie de la société.

04

LE MANDAT DE PROTECTION FUTURE

Acte par lequel le dirigeant désigne, de son vivant et pour le cas où il deviendrait incapable, la personne chargée de gérer ses biens — y compris ses titres et ses droits de vote. Sans mandat, la tutelle judiciaire s'applique, avec des délais incompatibles avec la vie d'une entreprise. Il peut être complété par un mandat à effet posthume, qui organise la gestion des titres après le décès dans l'attente du partage.

05

LES DÉLÉGATIONS OPÉRATIONNELLES

Procuration bancaire à une personne de confiance, délégation de signature, accès aux outils et mots de passe centralisés, procédure d'urgence écrite : les mesures les plus simples, et les plus souvent absentes. Un classeur « si je ne suis pas là » tenu à jour vaut parfois plus qu'un contrat.

06

LE CONJOINT ET LA FAMILLE

Régime matrimonial (les titres acquis pendant le mariage sont communs en communauté légale, avec un droit de vote pour un seul des époux), statut du conjoint qui travaille dans l'entreprise, clauses de la donation entre époux : autant de points qui déterminent qui décidera, et qui héritera, en cas de disparition du dirigeant.

À RETENIR

Assurer l'entreprise contre l'absence de son dirigeant coûte quelques centaines d'euros par an en primes et quelques heures de réflexion juridique. Ne pas le faire met en jeu la valeur accumulée pendant des années, et la sécurité de la famille.

i **NOTRE CONSEIL**

Faites l'exercice une fois par an : « si je disparais demain, qui signe, qui paie les salaires, qui décide, qui hérite, et à quelle valeur ? » Chaque question sans réponse claire est une mesure à mettre en place — nos équipes juridiques les traitent en quelques semaines.

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

04.

LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT 2026

TRANSMETTRE

Donner à ses enfants, céder à un tiers ou à un repreneur interne, apporter à une holding : les règles 2026, un cas pratique chiffré, et la méthode pour préparer la transmission cinq ans avant.

QUATRE VOIES | DUTREIL 2026 | CAS PRATIQUE | CESSION | HOLDING

LES QUATRE VOIES DE LA TRANSMISSION

Transmettre, c'est choisir à qui, quand et comment — et chaque combinaison a sa fiscalité. Quatre voies couvrent l'essentiel des situations, et elles se combinent souvent.

01

LA DONATION FAMILIALE

Transmettre les titres (ou le fonds) à ses enfants, de son vivant, en pleine propriété ou en nue-propriété. Fiscalité : droits de donation après abattements, réduits de 75 % par le pacte Dutreil et, sous conditions, d'une réduction de droits de 50 %. Le dirigeant peut conserver la direction et les revenus pendant la période de transition.

02

LA CESSION À UN TIERS

Vendre les titres (ou le fonds de commerce) à un repreneur extérieur, un concurrent, un groupe. Fiscalité : plus-value au PFU de 31,4 % ou au barème, avec l'abattement fixe de 500 000 € pour le dirigeant qui part à la retraite ; droits d'enregistrement à la charge de l'acquéreur.

03

LA REPRISE INTERNE

Céder à un ou plusieurs salariés, ou à un enfant repreneur contre paiement (souvent via une holding de reprise financée par emprunt). Fiscalité : plus-value pour le cédant ; pour le repreneur, abattement de 500 000 € sur les droits d'enregistrement en cas de reprise par les salariés ou la famille, sous conditions de poursuite de l'activité.

04

L'APPORT À UNE HOLDING

Apporter ses titres à une société holding, qui les cède ensuite ou les conserve. Fiscalité : la plus-value d'apport est placée en report d'imposition (article 150-0 B ter du CGI) ; la holding réinvestit le produit de cession ou distribue dans la durée. L'outil des dirigeants qui veulent réinvestir plutôt que percevoir.

LES QUESTIONS QUI ORIENTENT LE CHOIX

QUESTION	SI LA RÉPONSE EST OUI…	SI LA RÉPONSE EST NON…
Un enfant veut-il et peut-il reprendre ?	Donation (Dutreil) et/ou reprise par une holding familiale ; conservation possible d'une partie des revenus par le dirigeant.	Cession à un tiers ou à des salariés ; donation éventuelle d'une partie du prix ensuite.
Avez-vous besoin du produit de la vente pour vivre ?	Cession avec abattement « départ à la retraite » ; attention à la fiscalité globale (PFU, contribution sur les hauts revenus).	Apport-cession et réinvestissement via holding ; donation avant cession pour purger une partie de la plus-value.
Y a-t-il plusieurs enfants dont un seul reprend ?	Donation-partage avec soulte, ou donation des titres au repreneur et d'autres biens aux autres ; équilibre à documenter.	Donation égalitaire des titres, avec pacte Dutreil souscrit par tous.
L'immobilier d'exploitation est-il dans la société ?	Envisager de le sortir (SCI) avant la transmission : il pèse sur la valeur, et n'est pas éligible à Dutreil s'il n'est pas nécessaire à l'activité.	Vérifier le bail et les loyers ; l'immobilier détenu en SCI se transmet séparément, avec ses propres règles.
La société détient-elle une trésorerie excédentaire ?	La distribuer ou la loger dans une holding avant la transmission : elle est exclue de l'exonération Dutreil depuis 2026 et surévalue la plus-value.	Vérifier que les fonds propres restent suffisants pour le repreneur.

À RETENIR

La transmission est un processus, pas un événement : la voie découle du projet du dirigeant, et sa fiscalité de décisions prises deux à cinq ans avant — Dutreil, holding, bilan nettoyé, date de départ à la retraite.

DONNER : ABATTEMENTS & PACTE DUTREIL 2026

LES ABATTEMENTS DE DROIT COMMUN

DISPOSITIF	MONTANT
Abattement par parent et par enfant, renouvelable tous les 15 ans (art. 779 du CGI)	100 000 €
Don familial de somme d'argent, donateur de moins de 80 ans, donataire majeur (art. 790 G)	31 865 €
Abattement petit-enfant / arrière-petit-enfant	31 865 € / 5 310 €
Barème en ligne directe (art. 777) : 5 % jusqu'à 8 072 €, 10 %, 15 %, puis 20 % de 15 932 € à 552 324 €, jusqu'à 45 % au-delà de 1 805 677 €	—

LE DÉMEMBREMENT

Donner la nue-propriété des titres et conserver l'usufruit permet de garder les dividendes et, selon les statuts, le pouvoir de décision, tout en transmettant une valeur réduite : la nue-propriété est évaluée selon l'âge de l'usufruitier (barème de l'article 669 du CGI : 60 % entre 61 et 70 ans, 70 % entre 71 et 80 ans). Au décès, l'usufruit s'éteint sans droits. Le démembrement se combine avec le pacte Dutreil, à condition que les statuts limitent les droits de vote de l'usufruitier aux décisions d'affectation des bénéfices.

LE PACTE DUTREIL (ART. 787 B DU CGI)

Il exonère de droits de mutation **75 % de la valeur** des titres d'une société exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale (ou d'une holding animatrice), transmis par donation ou succession, à cinq conditions :

- **Un engagement collectif de conservation** d'au moins deux ans, portant sur au moins 17 % des droits financiers et 34 % des droits de vote (10 % et 20 % pour les sociétés cotées), en cours au jour de la transmission — ou « réputé acquis » si le dirigeant détient ces seuils depuis deux ans et exerce la direction.
- **Un engagement individuel de conservation** pris par chaque bénéficiaire à compter de la fin de l'engagement collectif : porté de quatre à **six ans** par la loi de finances pour 2026 (loi n° 2026-103 du 19 février 2026) pour les transmissions réalisées à compter du 21 février 2026.
- **Une fonction de direction** exercée par l'un des signataires ou bénéficiaires pendant l'engagement collectif et les trois ans suivant la transmission.
- **Une activité éligible prépondérante**, maintenue pendant toute la durée des engagements.
- **Depuis 2026, l'exclusion des actifs non professionnels** : la loi de finances pour 2026 écarte de l'assiette exonérée la fraction de valeur représentative de biens non affectés à l'activité (liquidités excédentaires, immobilier de rapport, biens somptuaires), qui restent taxés au droit commun.

En cas de donation en pleine propriété par un donateur de moins de 70 ans, les droits restant dus après l'exonération sont en outre **réduits de 50 %** (article 790 du CGI).

! ATTENTION

Le non-respect d'un engagement — cession de titres pendant la période, perte de la fonction de direction, changement d'activité — entraîne la remise en cause de l'exonération et le paiement des droits avec intérêts de retard. Les engagements se gèrent dans la durée : chaque opération sur le capital pendant six à huit ans doit être vérifiée au regard du pacte.

NOTRE CONSEIL

Signez un engagement collectif « de précaution » dès que l'entreprise prend de la valeur, même sans projet immédiat de transmission : il court sans contrainte réelle pour un dirigeant qui conserve ses titres, et il permet de transmettre dans les meilleures conditions en cas de décès prématuré. Son absence au mauvais moment coûte 75 % d'assiette.

CAS PRATIQUE : TRANSMETTRE 1 M€ À SES ENFANTS

LA SITUATION

Hélène, 62 ans, détient 100 % de sa SAS, valorisée **1 000 000 €** (actif entièrement professionnel). Elle souhaite donner l'intégralité des titres en pleine propriété à ses deux enfants, dont l'un reprend la direction. Aucune donation antérieure n'a consommé les abattements.

SANS PACTE DUTREIL

PAR ENFANT	MONTANT
Valeur reçue	500 000 €
Abattement parent-enfant	− 100 000 €
Base taxable	400 000 €
Droits : 5 % + 10 % + 15 % sur les premières tranches	1 381 €
Droits : 20 % sur 384 068 €	76 814 €
Droits dus par enfant	**78 194 €**

156 389 €

de droits de donation pour les deux enfants, à financer par eux — ou par une distribution de la société, elle-même imposée

AVEC PACTE DUTREIL ET RÉDUCTION DE 50 %

PAR ENFANT	MONTANT
Valeur reçue	500 000 €
Exonération Dutreil de 75 %	− 375 000 €
Abattement parent-enfant	− 100 000 €
Base taxable	25 000 €
Droits au barème (5 %, 10 %, 15 %, 20 %)	3 194 €
Réduction de 50 % (donateur de moins de 70 ans, pleine propriété)	− 1 597 €
Droits dus par enfant	**1 597 €**

3 194 €

de droits pour les deux enfants : 98 % d'économie, au prix d'engagements de conservation et de direction à respecter pendant huit ans

Calculs selon le barème de l'article 777 du CGI et l'abattement de l'article 779, hors frais d'acte et de formalités. Si les deux parents détenaient chacun la moitié des titres, chaque enfant bénéficierait d'un abattement de 100 000 € par parent. Un apport préalable de liquidités excédentaires à une holding ou leur distribution modifierait l'assiette exonérée.

ET AVEC DÉMEMBREMENT ?

En ne donnant que la nue-propriété, Hélène conserverait les dividendes ; la valeur transmise serait évaluée à 60 % (usufruitière de 61 à 70 ans), mais la réduction de droits de 50 % ne s'appliquerait pas. À comparer selon son besoin de revenus.

ET L'ENFANT NON REPRENEUR ?

Il reçoit des titres qu'il ne dirigera pas : prévoir dans le pacte d'associés ses droits (dividendes, information) et une clause de sortie, ou lui attribuer d'autres biens dans une donation-partage pour préserver l'équilibre familial.

ET LE FINANCEMENT DE LA RETRAITE D'HÉLÈNE ?

Donner toute l'entreprise suppose d'avoir sécurisé ses propres revenus : rémunération de transition, dividendes via un usufruit temporaire, PER, immobilier conservé. C'est le point de départ du calendrier, pas son aboutissement.

CÉDER : PLUS-VALUE & ABATTEMENT « DÉPART À LA RETRAITE »

L'IMPOSITION DE LA PLUS-VALUE DE CESSION

La plus-value réalisée par le dirigeant qui cède les titres de sa société (prix de cession – prix d'acquisition ou valeur d'apport) est imposée au prélèvement forfaitaire unique de 31,4 % : 12,8 % d'impôt sur le revenu et 18,6 % de prélèvements sociaux. Sur option globale, le barème progressif s'applique ; les titres acquis avant 2018 bénéficient alors d'abattements pour durée de détention (50 % au-delà de deux ans, 65 % au-delà de huit ans ; abattement renforcé jusqu'à 85 % pour les titres de PME de moins de dix ans à l'acquisition). La contribution exceptionnelle sur les hauts revenus (3 % puis 4 %) s'ajoute au-delà de 250 000 € de revenu fiscal de référence pour une personne seule.

L'ABATTEMENT FIXE DE 500 000 € (ART. 150-0 D TER)

Le dirigeant de PME qui cède ses titres à l'occasion de son départ à la retraite bénéficie d'un abattement fixe de 500 000 € sur la plus-value, applicable à l'impôt sur le revenu (PFU ou barème) mais pas aux prélèvements sociaux. Le dispositif, prorogé par la loi de finances pour 2025, s'applique aux cessions réalisées **jusqu'au 31 décembre 2031**. Conditions principales :

- la société est une PME européenne (moins de 250 salariés, chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ ou bilan inférieur à 43 M€), soumise à l'IS, exerçant une activité opérationnelle ;
- le cédant a exercé une fonction de direction rémunérée normalement pendant les cinq ans précédant la cession ;
- il a détenu, seul ou avec sa famille, au moins 25 % des droits pendant ces cinq ans ;
- il cesse toute fonction dans la société et fait valoir ses droits à la retraite dans les deux ans précédant ou suivant la cession ;
- la cession porte sur l'intégralité des titres (ou plus de 50 %) et le cédant ne détient pas de droits dans la société cessionnaire.

L'abattement s'applique une seule fois par société et par cédant, et ne se cumule pas avec les abattements pour durée de détention.

CAS PRATIQUE

Un dirigeant cède ses titres pour 900 000 €, acquis 100 000 € : plus-value de 800 000 €. Avec l'abattement, l'impôt sur le revenu porte sur 300 000 € (38 400 € à 12,8 %) et les prélèvements sociaux sur 800 000 € (148 800 €), soit 187 200 € au total — contre 251 200 € sans abattement. Une économie de 64 000 €, qui dépend du respect strict du calendrier de départ à la retraite.

LES DROITS D'ENREGISTREMENT (À LA CHARGE DE L'ACQUÉREUR)

OBJET CÉDÉ	TAUX
Actions (SAS, SA)	0,1 %
Parts sociales (SARL, EURL), après abattement de 23 000 € proratisé	3 %
Fonds de commerce : 0 % jusqu'à 23 000 €, 3 % jusqu'à 200 000 €, 5 % au-delà	0 / 3 / 5 %
Reprise par les salariés ou la famille, sous conditions : abattement sur la valeur	500 000 €

À RETENIR

La fiscalité d'une cession se joue sur le calendrier : date de départ à la retraite, délai de deux ans, durée de détention, nettoyage préalable du bilan et éventuelle donation avant cession. Un dirigeant qui vend « quand l'occasion se présente » paie souvent le prix fort ; celui qui a préparé la cession trois ans avant optimise chaque paramètre.

HOLDING & APPORT-CESSION

POURQUOI UNE HOLDING ?

La holding est une société (le plus souvent une SAS ou une SARL à l'IS) qui détient les titres de la société d'exploitation. Elle répond à quatre besoins du dirigeant : **percevoir les dividendes en quasi-franchise d'IS** (régime mère-fille : 95 % des dividendes exonérés) pour les réinvestir ; **racheter une entreprise avec effet de levier** (la holding emprunte, les dividendes remboursent) ; **organiser la transmission** (donation des titres de la holding, pacte Dutreil au niveau d'une holding animatrice) ; **loger plusieurs activités ou plusieurs associés** avec une gouvernance unique.

Elle a un coût : une société de plus à administrer, des comptes à tenir, et une fiscalité à la sortie (les dividendes remontés dans la holding ne sont pas dans la poche du dirigeant tant qu'ils ne sont pas distribués, avec le PFU de 31,4 % à cette étape). Elle se justifie dès que les flux à réinvestir sont significatifs ou qu'un projet de reprise ou de transmission se dessine.

L'APPORT-CESSION (ART. 150-0 B TER DU CGI)

Le dirigeant qui apporte les titres de sa société à une holding qu'il contrôle réalise une plus-value d'apport, placée en **report d'imposition** : elle n'est imposée qu'en cas de cession ultérieure des titres de la holding, ou de cession par la holding des titres apportés dans les trois ans suivant l'apport — sauf si la holding réinvestit, dans les deux ans, au moins 60 % du produit de cession dans une activité économique (acquisition ou souscription au capital d'une société opérationnelle, fonds de capital-investissement éligibles).

Au-delà de trois ans, la holding peut céder librement sans mettre fin au report. La plus-value en report est purgée en cas de donation des titres de la holding, si le donataire les conserve pendant cinq ans (dix ans en cas de réinvestissement), et s'éteint au décès du dirigeant.

DONATION AVANT CESSION

Donner une partie des titres à ses enfants *avant* la vente permet de purger la plus-value latente sur la fraction donnée : les enfants cèdent à la valeur reçue, sans plus-value, et les droits de donation (avec les abattements et, le cas échéant, Dutreil si les engagements peuvent être respectés après la cession, ce qui est rare) remplacent le PFU. L'opération exige une chronologie irréprochable — la donation doit précéder tout accord ferme de cession — et une réelle dépossession.

! ATTENTION

Apport-cession et donation avant cession sont des opérations surveillées : abus de droit si la holding est fictive ou si la donation est fictive (le prix revient au donateur), remise en cause du report en cas de réinvestissement non éligible. Elles se construisent avec un conseil, plusieurs mois avant toute négociation.

À RETENIR

La holding est l'outil du dirigeant qui veut réinvestir et transmettre plutôt que percevoir et consommer. Mise en place trop tard — à la veille d'une cession —, elle ne produit que des contraintes ; mise en place à temps, elle transforme la fiscalité de toute la fin de carrière.

NOTRE CONSEIL

Dès que l'entreprise dégage durablement un résultat supérieur aux besoins du dirigeant, posez la question de la holding : elle permet de capitaliser à l'IS, de préparer une seconde activité ou un investissement immobilier professionnel, et de transmettre une structure plutôt qu'une somme.

PRÉPARER LA TRANSMISSION : LA MÉTHODE



Une transmission réussie se prépare cinq ans avant la date envisagée. Voici les six étapes que nos équipes déroulent avec les dirigeants — dans cet ordre.

01

CLARIFIER LE PROJET PERSONNEL

À qui, quand, pour quel revenu ensuite ? Un dirigeant qui veut rester trois ans, un autre qui veut partir vite, un troisième qui veut transmettre à ses enfants mais garder des revenus : trois stratégies différentes. Les besoins de la retraite se chiffrent avant tout le reste.

02

VALORISER ET RENDRE CESSIBLE

Évaluation (méthodes patrimoniale, de rendement, comparables), identification des facteurs de dépendance au dirigeant (clients, savoir-faire, contrats), documentation des process. Une entreprise qui fonctionne sans son dirigeant vaut plus — et se transmet mieux.

03

NETTOYER LE BILAN

Sortir l'immobilier d'exploitation vers une SCI si pertinent, distribuer ou isoler la trésorerie excédentaire (exclue de Dutreil, surévaluant la plus-value), apurer les comptes courants, régulariser les conventions. Ces opérations demandent deux à trois exercices.

04

STRUCTURER

Pacte Dutreil (engagement collectif de précaution), holding le cas échéant, mise à jour des statuts et du pacte d'associés, régime matrimonial, mandat de protection future. Tout ce qui doit avoir « deux ans d'âge » au jour de la transmission se signe maintenant.

05

CHOISIR LA VOIE ET CHIFFRER

Donation, cession, reprise interne, apport : simulation complète de la fiscalité (droits, plus-value, prélèvements, CEHR) et du revenu net du dirigeant après l'opération, sur plusieurs scénarios et plusieurs dates.

06

EXÉCUTER ET ACCOMPAGNER

Lettre d'intention, audit, garantie d'actif et de passif, actes, formalités ; puis la période de transition (accompagnement du repreneur, conservation des titres sous Dutreil, suivi des engagements). La transmission se termine six ans après l'acte, pas le jour de la signature.

À RETENIR

Cinq ans avant : le projet et la valorisation. Trois ans avant : le bilan nettoyé et les engagements signés. Un an avant : la voie choisie et chiffrée. Le jour J : des actes qui ne font qu'exécuter ce qui a été préparé.

NOTRE CONSEIL

La transmission mobilise plusieurs compétences — expert-comptable, juriste, notaire, parfois avocat fiscaliste et banquier. Le rôle du cabinet est de coordonner ces intervenants autour d'un seul calendrier et d'une seule simulation, pour que le dirigeant garde la maîtrise de son projet.

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

05.

LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT 2026

PILOTER SA STRATÉGIE

Le calendrier annuel du dirigeant, les erreurs les plus coûteuses constatées par nos équipes, et la check-list pour vérifier que votre situation personnelle est aussi bien tenue que votre entreprise.

CALENDRIER | 8 ERREURS | CHECK-LIST

LE CALENDRIER ANNUEL DU DIRIGEANT



Pour une société clôturant au 31 décembre. Les dates précises de déclaration sont fixées chaque année par l'administration ; l'essentiel est de placer chaque décision au bon moment du cycle.

Janvier	**PRÉVISIONNEL ET POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION** Résultat prévisionnel de l'année, besoin du foyer, fixation de la rémunération « plancher » et du mix rémunération / dividendes. Vérification des contrats de prévoyance et de santé au regard de la rémunération retenue.
Mars-avril	**ARRÊTÉ DES COMPTES** Résultat définitif de l'exercice précédent, bénéfice distribuable, affectation du résultat proposée. Point sur le compte courant d'associé et les conventions réglementées.
Mai	**DÉCLARATIONS** Liasse fiscale et solde d'IS, déclaration de revenus du foyer avec le volet social des indépendants, déclaration des dividendes perçus, déduction des versements PER et Madelin de l'année précédente.
Juin	**ASSEMBLÉE D'APPROBATION ET DIVIDENDES** Approbation des comptes dans les six mois de la clôture, décision de distribution et mise en paiement (PFU prélevé à la source par la société), dépôt des comptes au greffe. Fixation ou confirmation de la rémunération du dirigeant.
Septembre	**BILAN DU DIRIGEANT** Point annuel sur la situation personnelle : relevé de carrière, droits acquis, couvertures en place, valeur de l'entreprise, avancement du projet de transmission. Mise à jour du « classeur d'urgence » et des délégations.
Novembre	**ARBITRAGES DE FIN D'ANNÉE** Versements PER et Madelin dans la limite des plafonds, versement d'intéressement et d'abondement, point sur la trésorerie excédentaire (distribution, holding, réserve), rémunération complémentaire éventuelle avant clôture.
Décembre	**CLÔTURE ET ANTICIPATION** Dernières écritures, régularisation des comptes courants, décisions à dater avant le 31 décembre (donations, engagements Dutreil, changements de statut applicables au 1er janvier). Prise de rendez-vous pour le prévisionnel de l'année suivante.

À RETENIR

Deux rendez-vous structurent l'année du dirigeant : le prévisionnel de janvier, qui fixe la rémunération et les couvertures, et le bilan du dirigeant de septembre, qui fait le point sur les droits, la protection et la transmission. Tout le reste en découle.

LES 8 ERREURS À ÉVITER

Les erreurs des dirigeants ne sont presque jamais des erreurs de gestion : ce sont des décisions personnelles prises par défaut, faute de temps ou d'information. Voici les huit que nos équipes rencontrent le plus souvent.

01

SE PAYER « CE QUI RESTE »

Une rémunération non décidée, variable, parfois nulle : pas de droits à retraite, pas de plafond PER, pas d'indemnité en cas d'arrêt — et des prélèvements désordonnés qui finissent en compte courant débiteur.

02

LE « TOUT DIVIDENDES »

Séduisant sur une année, désastreux sur une carrière : aucun trimestre validé, aucune prévoyance déductible, et un PFU passé à 31,4 % qui réduit l'écart avec la rémunération.

03

DÉCOUVRIR SA PROTECTION LE JOUR DE L'ARRÊT

Le régime obligatoire couvre au mieux la moitié d'un revenu moyen, après carence. Sans prévoyance, trois mois d'arrêt suffisent à mettre l'entreprise et la famille en difficulté.

04

IGNORER SON RELEVÉ DE CARRIÈRE

Années sans rémunération, erreurs d'affiliation, trimestres non reportés : vérifiés à 45 ans, ils se corrigent ; découverts à 62 ans, ils se subissent.

05

LAISSER DORMIR LA TRÉSORERIE

Une trésorerie excédentaire dans la société d'exploitation est exclue de Dutreil, gonfle la plus-value de cession et ne rapporte rien. Elle se distribue, s'investit ou remonte dans une holding.

06

TRANSMETTRE DANS L'URGENCE

Sans engagement collectif en cours, sans bilan nettoyé, sans valorisation : les droits ou la plus-value se paient au prix fort. Le pacte Dutreil de précaution ne coûte rien et se signe aujourd'hui.

07

MÉLANGER PATRIMOINE PRIVÉ ET ENTREPRISE

Immobilier d'exploitation dans la société, caution personnelle illimitée, compte courant utilisé comme compte personnel : des confusions qui pèsent sur la valeur, la responsabilité et la transmission.

08

NE PAS PRÉVOIR SON ABSENCE

Pas de mandat de protection future, pas de délégation, pas de valorisation convenue entre associés : en cas d'accident, la société est paralysée et la famille démunie, souvent pendant des mois.

ET TROIS IDÉES REÇUES

« LE TNS EST MAL PROTÉGÉ »

Il est moins couvert d'office, mais il dispose des plafonds Madelin et PER les plus élevés : à budget égal, un TNS bien conseillé peut atteindre une protection comparable à celle d'un assimilé salarié, pour un coût total inférieur.

« LA SAS EST TOUJOURS PLUS AVANTAGEUSE »

Elle l'est pour les dividendes et la souplesse ; elle l'est moins pour le coût de la rémunération et l'absence de cotisations minimales qui ouvrent des droits. Le bon choix dépend du mix retenu, pas de la forme en soi.

« MON ENTREPRISE, C'EST MA RETRAITE »

Sa valeur au moment de la cession est incertaine, sa fiscalité dépend de choix préalables, et le marché des repreneurs n'attend pas. Elle est un élément de la retraite, jamais le seul.

i **NOTRE CONSEIL**

Chacune de ces erreurs se corrige en quelques semaines quand elle est identifiée tôt. C'est l'objet du bilan annuel du dirigeant que nous proposons à nos clients full services : une revue de la rémunération, de la protection et de la transmission, chiffrée, chaque année.

CHECK-LIST DU DIRIGEANT BIEN CONSEILLÉ

RÉMUNÉRATION

- ☐ Rémunération fixée par décision formelle, validant quatre trimestres par an
- ☐ Mix rémunération / dividendes recalculé chaque année sur le prévisionnel
- ☐ Note de frais mensuelle justifiée ; avantages en nature déclarés
- ☐ Épargne salariale en place dès le premier salarié (intéressement, PEE, PER collectif)
- ☐ Convention de compte courant signée ; solde jamais débiteur
- ☐ Seuil de 10 % (capital + primes + compte courant) connu pour le gérant majoritaire

PROTECTION

- ☐ Contrat de prévoyance calibré sur le revenu réel et les charges fixes (franchise, IJ, invalidité, décès)
- ☐ Complémentaire santé (Madelin ou contrat collectif) à jour
- ☐ Plafond PER connu et utilisé selon la tranche d'imposition
- ☐ Relevé de carrière vérifié dans les deux dernières années
- ☐ Épargne de précaution personnelle disponible (six à douze mois de revenu)
- ☐ Assurance homme clé et garantie croisée entre associés si pertinentes

ENTREPRISE ET FAMILLE

- ☐ Régime matrimonial et sort des titres en cas de décès vérifiés
- ☐ Mandat de protection future et délégations (banque, signature) en place
- ☐ Statuts et pacte d'associés à jour : dirigeant suppléant, agrément, valorisation
- ☐ Cautions personnelles recensées et limitées
- ☐ Classeur d'urgence « si je ne suis pas là » tenu à jour

TRANSMISSION

- ☐ Projet de transmission formulé (à qui, quand, pour quel revenu)
- ☐ Valorisation de l'entreprise actualisée tous les deux ans
- ☐ Engagement collectif Dutreil « de précaution » signé
- ☐ Trésorerie excédentaire et immobilier traités (holding, SCI, distribution)
- ☐ Holding étudiée dès que le résultat dépasse durablement les besoins
- ☐ Calendrier de départ à la retraite et abattement de 500 000 € anticipés (cession avant le 31 décembre 2031)

« Un dirigeant bien conseillé consacre à sa propre situation le même sérieux qu'à son bilan — une fois par an, cela suffit. »

LE FULL SERVICES CRISTALIS

Comptabilité, fiscalité, juridique, social et paie, accompagnement patrimonial du dirigeant : un interlocuteur unique pour l'entreprise et pour celui qui la dirige. Le bilan annuel du dirigeant — rémunération, protection, transmission — fait partie de notre accompagnement. Premier échange sans engagement sur www.cristalis.com.

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

06.

LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT 2026

FAQ DU DIRIGEANT

Les douze questions que nos équipes entendent le plus souvent lors d'un bilan du dirigeant — et leurs réponses, en quelques lignes.

12 QUESTIONS | RÉPONSES COURTES | CAS CONCRETS

SECTION 6 — FAQ DU DIRIGEANT

LES 12 QUESTIONS LES PLUS FRÉQUENTES



01 **Puis-je me verser des dividendes sans me rémunérer ?**

Oui, juridiquement : rien n'oblige un dirigeant à percevoir une rémunération. Mais un président de SASU sans rémunération n'a aucune protection sociale ni trimestre de retraite, et un gérant majoritaire paie des cotisations minimales sans contrepartie proportionnelle. Fiscalement, un dividende a déjà supporté l'IS avant le PFU de 31,4 %. La formule « tout dividendes » ne se justifie que pour un dirigeant déjà couvert par ailleurs.

02 **Le PFU à 31,4 % change-t-il l'intérêt des dividendes ?**

À la marge : la hausse de 1,4 point depuis le 1er janvier 2026 réduit un peu l'avantage du dividende sur la rémunération, surtout au taux normal d'IS. Elle ne renverse pas l'arbitrage, mais elle renforce l'intérêt de laisser dans la société le résultat non nécessaire, imposé au seul IS, et de l'épargne salariale, exonérée de PFU.

03 **Gérant majoritaire : comment fonctionne la règle des 10 % ?**

La fraction des dividendes perçus par le gérant majoritaire (et son conjoint, partenaire et enfants mineurs) qui dépasse 10 % de la somme du capital social, des primes d'émission et du compte courant d'associé est soumise aux cotisations sociales des indépendants, comme une rémunération. Un capital et un compte courant élevés augmentent donc la part de dividendes « hors cotisations ».

04 **Combien dois-je me rémunérer pour valider mes trimestres ?**

Un trimestre se valide par une rémunération soumise à cotisations équivalant à 150 heures de SMIC brut ; quatre trimestres exigent 600 heures de SMIC dans l'année, soit une rémunération annuelle brute modeste. Le gérant majoritaire sans rémunération valide des trimestres grâce aux cotisations minimales ; le président de SAS sans rémunération n'en valide aucun.

05 **Que se passe-t-il si je suis arrêté six mois ?**

Après trois jours de carence, le TNS perçoit au maximum environ 66 € par jour en 2026, à condition d'avoir un revenu moyen d'au moins 10 % du PASS ; l'assimilé salarié perçoit 50 % de son salaire journalier plafonné. Dans les deux cas, l'entreprise continue de supporter ses charges fixes. Seul un contrat de prévoyance — indemnités journalières complémentaires et frais généraux permanents — comble l'écart.

06 **À quel âge pourrai-je partir à la retraite ?**

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2026 a suspendu la réforme de 2023 : l'âge légal est gelé à 62 ans et 9 mois jusqu'en janvier 2028 pour les générations 1964 et début 1965, avec 170 trimestres pour le taux plein. Le calendrier reprend ensuite, l'âge de 64 ans concernant les générations nées à partir de 1969. Le taux plein est acquis à 67 ans quelle que soit la durée d'assurance. Vérifiez votre situation sur info-retraite.fr.

07 **Puis-je continuer à diriger après avoir liquidé ma retraite ?**

Oui. Le cumul emploi-retraite est intégral si vous avez liquidé toutes vos pensions à taux plein ; sinon il est plafonné. Depuis 2023, l'activité poursuivie génère de nouveaux droits dans certaines limites. Attention : l'abattement de 500 000 € sur la plus-value de cession suppose de cesser toute fonction dans la société cédée dans les deux ans précédant ou suivant la cession.

LES 12 QUESTIONS LES PLUS FRÉQUENTES

08 **Le pacte Dutreil est-il réservé aux grandes entreprises ?**

Non : il s'applique à toute société opérationnelle, quelle que soit sa taille, et à l'entreprise individuelle (article 787 C du CGI). Pour une TPE valorisée quelques centaines de milliers d'euros, il fait passer les droits de donation de plusieurs dizaines de milliers d'euros à quelques milliers. Les conditions — engagements de conservation, fonction de direction, activité éligible, et depuis 2026 exclusion des actifs non professionnels — doivent être respectées pendant six à huit ans.

09 **Faut-il donner la pleine propriété ou la nue-propriété de mes titres ?**

La pleine propriété transmet tout, ouvre la réduction de droits de 50 % (donateur de moins de 70 ans, titres sous Dutreil) mais prive le dirigeant des dividendes. La nue-propriété conserve les revenus et, selon les statuts, le pouvoir, pour une valeur transmise réduite (60 % entre 61 et 70 ans), sans la réduction de 50 %. Le choix dépend du besoin de revenus du dirigeant et de l'implication des enfants.

10 **Quand créer une holding ?**

Dès que la société dégage durablement un résultat supérieur aux besoins du dirigeant, qu'un projet de reprise d'une autre entreprise se dessine, ou que la transmission se prépare. Trop tard — à la veille d'une cession — la holding n'apporte que des contraintes (délai de trois ans, obligation de réinvestissement) ; à temps, elle permet de capitaliser à l'IS et de transmettre une structure.

11 **Mon conjoint travaille avec moi : quel statut lui donner ?**

Un conjoint (marié ou pacsé) qui participe régulièrement à l'activité doit être déclaré : conjoint collaborateur (limité à cinq ans, cotisations retraite sans rémunération), conjoint salarié (contrat et bulletin, protection complète) ou conjoint associé. Le choix pèse sur la retraite du conjoint, sur la détermination de la gérance majoritaire et sur le pacte Dutreil : il se décide avec la stratégie d'ensemble.

12 **Par où commencer ?**

Par un bilan du dirigeant : une revue en une séance de la rémunération et de son coût, des droits acquis et des couvertures en place, de la valeur de l'entreprise et du projet de transmission. Il en ressort trois à cinq actions concrètes, souvent simples — rémunération plancher, prévoyance, engagement Dutreil de précaution, mandat de protection — qui changent durablement la situation. Les équipes Cristalis le réalisent avec leurs clients full services chaque année.

« L'entreprise est bien tenue quand son dirigeant l'est aussi. »

NOTRE CONSEIL

Chaque situation est unique : âge, famille, régime matrimonial, autres revenus, projet d'entreprise. Les repères de ce guide ne remplacent pas une simulation sur vos chiffres. Les équipes Cristalis vous reçoivent, à Paris ou à distance, pour un premier échange sans engagement.

CRISTALIS
AUDIT & CONSEIL

LE GUIDE COMPLET DU DIRIGEANT — ÉDITION 2026

PARLONS DE VOTRE SITUATION

Rémunération, protection, retraite, transmission : les équipes Cristalis accompagnent le dirigeant comme elles accompagnent son entreprise — un interlocuteur unique, une approche full services, des décisions chiffrées.

Premier échange sans engagement

www.cristalis.com

RÉMUNÉRATION	PROTECTION	JURIDIQUE	TRANSMISSION
Politique annuelle, arbitrage, épargne salariale	Prévoyance, santé, retraite, PER	Statuts, pactes, holding, Dutreil	Valorisation, donation, cession, accompagnement

CRISTALIS — 10 Cité de Trévise, 75009 Paris · 01 86 64 00 80 · contact@cristalis.com
SAS au capital social de 1 200 000 €, société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre de Paris Île-de-France — RCS Paris 810 720 920
Document pédagogique : il ne constitue pas un conseil juridique, fiscal, social ou patrimonial personnalisé. Chiffres à jour des textes publiés en 2026. © CRISTALIS — Édition 2026