



Dirigeant, faites-vous dans vos choix

Trop souvent, le dirigeant de PME reste isolé. Or, afin de faire les choix stratégiques, il est judicieux qu'il se fasse accompagner par des professionnels du chiffre et du droit.

Dans le contexte actuel, le dirigeant de PME a quelques raisons d'être préoccupé. La crise économique ? Malheureusement, le dirigeant est impuissant face à cette situation. La crise sociétale ? Tous les indicateurs montrent que la France s'enfonce dans une crise sociétale majeure. Mais là encore que peut faire le chef

d'entreprise ? Notre dirigeant a également des raisons de frémir car à cette crise économique doublée d'une crise sociétale, s'ajoute une pression fiscale qui n'a jamais été aussi forte. À tel point que nombre de dirigeants ont quitté notre douce France pour la Belgique, la Suisse, l'Italie ou encore l'Angleterre. Non pas que ces

dirigeants aient envie tout d'un coup d'évasion mais ils pensent légitimement que le fruit de leur travail sera mieux préservé ailleurs. Car il n'est pas minable de partir... Mais pour les dirigeants qui prennent la décision courageuse de ne pas s'expatrier, comment faire les choix stratégiques sur le plan fiscal, juridique, patrimonial ? Comment le dirigeant peut-il se protéger en tant que dirigeant et protéger sa famille ? Telles sont les questions auxquelles *GPO Magazine* tentera de répondre à travers des entretiens avec un avocat fiscaliste, un expert-comptable et un directeur administratif et financier (DAF). Au préalable, qui sont ces spécialistes et pourquoi est-il nécessaire de se faire accompagner par ces professionnels ?

Chacun son rôle...

La présence d'un avocat fiscaliste est indispensable pour conseiller les gérants de PME quant à leurs différentes problématiques fiscales.

Un avocat spécialisé dans la fiscalité a pour première attribution de conseiller le dirigeant d'une société sur des dossiers relatifs aux conséquences fiscales liées aux opérations de restructuration ou de fusion. L'avocat fiscaliste intervient également dans la création de la société, dans les montages financiers, et toute autre opération fiscale ou non, pouvant avoir une relation directe ou indirecte avec la vie sociale. Enfin, il intervient afin d'accompagner le dirigeant, personne

La fiscalité ne frappe pas les entreprises de la même manière

L'étude « *Indice TTC 2012* », menée par Lowendalmasaï, auprès de 15.000 entreprises tend à prouver qu'en France, les grandes entreprises sont moins taxées que les PME et les ETI d'environ 25 % ! Cette étude, réalisée de février à juin 2012 a surtout mis en évidence que les indicateurs traditionnels de mesure de la taxation des entreprises sont insuffisants pour appréhender la réalité de la situation économique de l'entreprise. « *Nous avons décidé de créer l'Indice TTC car la fiscalité des entreprises ne se résume pas à leur impôt sur les sociétés (IS), loin s'en faut. Le défi auquel les entreprises sont confrontées consiste à maîtriser l'ensemble des taxes et cotisations auxquelles elles sont assujetties pour mesurer leur performance globale* » indique Pierre Lasry, président et fondateur de Lowendalmasaï. Cette étude souligne également que les très grandes entreprises sont aujourd'hui plus rentables que les petites ou moyennes structures. « *Plus la taille de l'entreprise est grande, plus elle peut imposer ses marges et rentabiliser son chiffre d'affaires* » indique Hervé Estampes, directeur général de Lowendalmasaï France, qui a piloté cette étude. Bien que plus rentables, les grandes entreprises sont pourtant proportionnellement moins imposées.

Source : Lowendalmasaï, cabinet de conseil en management des coûts - 02/07/2012.

Le dirigeant d'entreprise, notamment de PME, est souvent happé par le quotidien de ses affaires. Il a besoin d'être accompagné dans une vision plus lointaine de son entreprise. « *L'expert-comptable est le conseil naturel dans cette réflexion. Il connaît bien son client, a le recul nécessaire et la compétence adaptée. Le chef d'entreprise et l'expert-comptable forment ainsi un partenariat gagnant. Cela permettra d'intégrer du temps pour demain et de structurer la démarche. C'est en quelque sorte le coach qui mettra ses compétences techniques et managériales au service de*



Régis BERNARD

Avocat-associé au sein du cabinet Kahn & Associés

« Le rôle de l'avocat fiscaliste est essentiel pour éviter les pièges d'une législation mouvante et incertaine »

accompagner stratégiques !

physique, dans ses choix stratégiques telles que la réduction de la pression fiscale, la protection de sa famille... « *Le rôle de l'avocat fiscaliste est essentiel pour éviter les pièges d'une législation mouvante et incertaine : son expérience à la fois des textes, des méandres de l'Administration et de son langage est fondamentale pour accompagner un entrepreneur en plein développement et lui éviter de tomber dans les pièges tendus par les textes fiscaux* », souligne Régis Bernard, avocat-associé au sein du cabinet **Kahn** & Associés.

l'entreprise et de son dirigeant » indique Paul Prud'homme, expert-comptable, commissaire aux comptes et expert judiciaire.

Enfin, le DAF est avec le dirigeant celui qui dispose d'une forte visibilité sur les objectifs stratégiques et les grands équilibres et mécanismes financiers. « *Il a un rôle pédagogique majeur vis-à-vis du dirigeant et des autres membres de l'équipe de direction. En s'appuyant sur la veille réglementaire en matière juridique et fiscale assurée par l'expert-comptable, il est à même d'évaluer et d'anticiper les conséquences*



Franck DERMAGNE

Président de DAF online

« Le DAF, au profil généraliste, pourra aussi travailler en étroite collaboration avec un spécialiste le plus adapté possible au besoin du dirigeant »

« L'expert-comptable conseillera le dirigeant dans les choix d'optimisation fiscale qui concernent sa rémunération mais également l'ensemble de son patrimoine personnel et professionnel »

opérationnelles sur la vie de l'entreprise et les éventuelles mesures préventives à mettre en œuvre. Le positionnement « business-oriented » du DAF est tout particulièrement utile lorsque le DAF accompagne les PME dans les phases critiques de leur développement » précise Franck DERMAGNE, président de DAF online.

Comment faire les choix stratégiques sur le plan juridique, fiscal et patrimonial ?

Plus que jamais, le dirigeant doit se faire accompagner dans ses choix stratégiques. Car jouer « cavalier seul » serait purement et simplement suicidaire et risquerait de compromettre la pérennité de son entreprise. En effet, dans le maquis juridique et fiscal, il faut un spécialiste ayant des compétences pointues et capable de lui faire prendre les bonnes décisions. « Le dirigeant consacre beaucoup d'énergie à son entreprise. Il cherchera à optimiser son modèle économique et fiscal. Il est donc naturel qu'il ait la même démarche à titre personnel. Nous pouvons dire que c'est la règle du jeu. La politique fiscale est un instrument incitatif. C'est vers son expert-comptable qu'il se tournera naturellement. Il accompagnera son client dans ce maquis fiscal où la plus grande difficulté est la



Paul PRUD'HOMME

Expert-comptable, commissaire aux comptes et expert judiciaire

stabilité. C'est ainsi que l'expert-comptable conseillera le dirigeant dans les choix d'optimisation fiscale qui concernent sa rémunération mais également l'ensemble de son patrimoine personnel et professionnel (revenus fonciers, revenus de capitaux mobiliers, plus-values des particuliers...) », observe Paul Prud'homme. Cette expertise dans l'optimisation fiscale est indispensable, et ce d'autant plus avec la pression fiscale actuelle. « Depuis un peu plus d'un an, la pression fiscale s'est fortement accrue sur les entreprises et leurs dirigeants, tant avec des règles fiscales dont les modifications importantes se suivent sans se ressembler, obérant le développement des affaires qui ont besoin de stabilité fiscale, que sur l'examen des situations passées pour lesquelles nous avons pu constater une augmentation injuste de la pression dans le cadre des contrôles fiscaux. Pour réduire cette pression, il faut anticiper de plus en plus ; aucune solution ne peut plus se trouver dans l'urgence. Pour le chef d'entreprise, il est donc plus important que jamais de dialoguer avec son conseil et de l'associer à ses prises de décisions stratégiques », explique Régis Bernard.

« De manière générale, les adaptations ou restructurations d'entreprises nécessaires à l'optimisation de leur croissance sont devenues de plus en plus complexes, sujettes à déclarations et engagements spécifiques et contraignants ce qui, encore plus que par le passé, oblige les entrepreneurs à s'adjoindre l'expertise de professionnels aguerris pour les conseiller et les guider dans leurs choix stratégiques. Enfin, séparer les actifs immobiliers de l'activité est une absolue nécessité pour une double raison. D'une part, la fiscalité des particuliers reste dans la plupart des cas plus adaptée que celle des sociétés pour une gestion revêtant un caractère civil. D'autre part, les risques que l'environnement économique fait peser sur les entreprises doit inciter à séparer les actifs immobiliers des actifs d'exploitation pure pour constituer une structure foncière juridiquement distincte de l'entreprise » poursuit Régis Bernard.

Enfin, le dirigeant pourra utilement consulter un DAF afin que celui-ci le conseille sur les différents choix stratégiques et leurs cohérences quant aux moyens disponibles pour mettre en œuvre cette stratégie. « C'est l'enjeu principal de l'animation des processus budgétaires. C'est ainsi que sur des sujets pointus fiscaux ou juridiques, le DAF, ayant par nature un profil généraliste, va orienter le chef d'entreprise vers un spécialiste le plus adapté possible au besoin du dirigeant. Le DAF pourra aussi aller jusqu'à travailler en étroite collaboration avec ce spécialiste et examiner avec lui les différents risques encourus par le dirigeant » conclut Franck DERMAGNE. ■

Linda DUCRET

