

## Optimiser le salaire du chef d'entreprise

# Comment augmenter ses revenus sans peser sur sa société

**RÉMUNÉRATION.** Vous êtes chef d'entreprise et vous souhaitez gagner davantage sans plomber les comptes de votre société? Les solutions de notre conseiller en rémunération des dirigeants.

**L**e chef d'entreprise est libre! D'entreprendre, de remettre en question son modèle économique... et d'élaborer un système de rémunération idéal. On définit cet optimum comme celui qui, à dépense entreprise constante, offre à l'entrepreneur un retour sur investissement maximal. Il s'agit d'un exercice d'optimisation spécifique au chef d'entreprise, qui peut actionner trois leviers : le choix du statut, l'arbitrage entre prime et dividendes, et la mise en œuvre d'une stratégie d'épargne professionnelle, dont il est à la fois le décideur et le premier bénéficiaire.

Depuis trois ans, tous les repères techniques ont explosé. Le législateur a modifié le traitement fiscal des dividendes, révolutionné l'épargne

salariale et la retraite par capitalisation avec la loi Fillon, et profondément révisé les modes d'évaluation des avantages en nature. Après une telle inflation législative, quelles sont les nouvelles stratégies gagnantes? Après avoir rappelé les divers statuts possibles pour l'entrepreneur, puis évoqué la valorisation globale du système de rémunération, nous tracerons un chemin possible d'optimisation, en trois temps : changement de statut, combinaison optimale entre rémunération et dividendes, pour, enfin, dégager un budget permettant de financer une épargne professionnelle. Ce que nous appelons le cercle vertueux de la double optimisation.

Trois organisations juridiques abritent la plupart des entrepreneurs : la société anonyme, la société à responsabilité limitée et l'entreprise individuelle. Notons que, du point de vue de la rémunération, les mécanismes présentés pour la société

anonyme (SA) s'appliquent à l'identique pour la société par actions simplifiée (SAS). Nous limiterons notre analyse aux entités soumises à l'impôt sur les sociétés. Se trouvent exclues les entreprises individuelles et les rares formes de société à responsabilité limitée (SARL) non assujetties à l'impôt sur les sociétés.

### 1 Le traitement fiscal de la rémunération

Les mandataires sociaux de SA et de SAS, comme les gérants minoritaires de SARL, relèvent de la catégorie des traitements et salaires. Ils peuvent opérer une déduction forfaitaire de 10 %, plafonnée à 12862 euros en 2005, puis appliquer l'abattement général de 20 %, qui va disparaître à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Le gérant majoritaire relève d'une catégorie fiscale particulière, qui est visée

ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Pierre-Yves Lagarde  
► Directeur associé Arche Expertise



# EXEMPLE D'UNE STRATÉGIE D'OPTIMISATION

Nous considérons un dirigeant marié, avec deux enfants à charge, sans autre revenu au sein du foyer fiscal. Sa situation actuelle : le dirigeant est

gérant minoritaire d'une SARL (ou président de SA), il a un revenu de 72 149 euros. Selon sa stratégie personnelle (privilégier ses revenus ou les comptes de son

entreprise), il sera amené à choisir l'une des deux options présentées ci-dessous. Dans les deux cas, il aura un revenu au moins égal à sa situation de départ ci-contre.



## 1. GAGNER AUTANT ET COÛTER MOINS CHER À SON ENTREPRISE

Le dirigeant devient gérant majoritaire d'une SARL (s'il est président d'une SA, il crée une SARL holding dont il est majoritaire). Le gérant majoritaire égalise sa rémunération et sa protection sociale sur les chiffres de son

<b>DÉPENSE POUR L'ENTREPRISE</b>	<b>120 395 EUROS</b>
Revenu brut	120 395 euros
<b>REVENU APRÈS IMPÔT</b>	<b>72 149 EUROS</b>
Achat de droits de retraite obligatoire	10 510 euros
Achat de droits de retraite Fillon	6 924 euros
Achat de prévoyance obligatoire	453 euros
Achat de prévoyance Fillon	2 547 euros
<b>PROTECTION SOCIALE ACQUISE</b>	<b>20 434 EUROS</b>
<b>EFFICACITÉ GLOBALE</b>	<b>92 583 EUROS</b>

ancien statut de président. Il dispose ainsi d'un budget libéré de plus de 20 000 euros pour initier une stratégie d'épargne professionnelle, via des outils comme la retraite par capitalisation, le plan d'épargne entreprise, le Perco. Les économies faites pour financer la rémunération immédiate profitent des exemptions fiscales et sociales réservées aux instruments d'épargne professionnelle.

à l'article 62 du Code général des impôts. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1997, l'imposition de la rémunération « article 62 » est alignée sur les règles des traitements et salaires. Les deux catégories fiscales continuent d'exister, mais, à revenu imposable égal, elles produisent le même impôt. La différence entre ces deux catégories de diri-

geant relève du social : les cotisations sociales obligatoires et la protection sociale induite sont très contrastées.

## 2 Le traitement social de la rémunération

D'un point de vue social, les présidents et directeurs gérants

## 2. GAGNER PLUS SANS COÛTER PLUS CHER À L'ENTREPRISE

Comme dans le premier cas, le dirigeant est devenu gérant majoritaire d'une SARL ou, s'il est président d'une SA, il a créé une SARL holding dont il est majoritaire. A dépense pour l'entreprise constante, le revenu après impôt est sensiblement augmenté. Dans le même temps, le dirigeant affilié à l'Organic recompose

<b>DÉPENSE POUR L'ENTREPRISE</b>	<b>141 326 EUROS</b>
Revenu brut	141 326 euros
<b>REVENU APRÈS IMPÔT</b>	<b>85 293 EUROS</b>
Achat de droits de retraite obligatoire	10 854 euros
Achat de droits de retraite Fillon	6 580 euros
Achat de prévoyance obligatoire	453 euros
Achat de prévoyance Fillon	2 547 euros
<b>PROTECTION SOCIALE ACQUISE</b>	<b>20 434 EUROS</b>
<b>EFFICACITÉ GLOBALE</b>	<b>105 727 EUROS</b>

sa protection sociale et l'aligne sur celle dont il profitait en tant que président de SA. Sans protection sociale facultative, le revenu après impôt du gérant majoritaire pourrait même monter jusqu'à un peu plus de 92 000 euros.

raux de société anonyme sont rejoints par les gérants minoritaires de société à responsabilité limitée, pour former le statut de dirigeant quasi salarié (identique au salarié, à l'exclusion de l'assurance chômage). Les gérants majoritaires proposent l'alternative du dirigeant non salarié, bien moins pénalisé par les coûts sociaux

obligatoires. Une rémunération nette de 150 000 euros coûte – pour un dirigeant quasi salarié – environ 105 000 euros de charges sociales, patronales et salariales. Le même revenu génère – pour un dirigeant non salarié – à peine 45 000 euros de charges. La différence est considérable et explique l'exode actuel des dirigeants, fuyant massivement le quasi-salariat au profit du non-salariat. Encore faut-il considérer les couvertures sociales propres à chaque statut. D'une façon synthétique, en devenant non salarié, le dirigeant préserve ses remboursements au titre des frais de santé et minore fortement sa couverture retraite et prévoyance (incapacité de travail, invalidité et décès).

Pour le dirigeant non salarié, il y a donc un prix à payer en contrepartie de l'importante diminution de ses charges sociales : sa protection sociale est devenue complètement insuffisante. Avant de conclure à la supériorité de son statut, il devra identifier celles des garanties perdues dont la reconstitution est exigée par sa situation personnelle et familiale. Puis vérifier que le rachat des couvertures sociales auprès d'assureurs n'occasionne pas une dépense supérieure à l'économie réalisée sur les charges sociales obligatoires.

### Comment apprécier l'efficacité d'une rémunération ?

De nombreux dirigeants sont désormais convaincus que les prélèvements qu'ils supportent rendent presque absurde une augmentation de salaire tant se révèle décevante la richesse supplémentaire nette obtenue. Une dépense de 100 euros pour l'entreprise génère, lorsque l'imposition devient maximale, un revenu net d'environ 25 euros



THIERRY CONGARD, PRÉSIDENT DE PROSERVIA, 41 ANS

“ Pas question de tuer la poule aux œufs d'or en faisant peser trop lourdement ma rémunération sur les finances de l'entreprise. C'est cela qui guide mes choix ”

### Pour le dirigeant non salarié, il y a un prix à payer en contrepartie de l'importante diminution de ses charges sociales

pour le dirigeant. Cet écart spectaculaire perpétue une erreur de raisonnement car ces 25 euros ne restituent pas le rendement global de la rémunération, qui se calcule en additionnant le revenu immédiat et les cotisations sociales utiles. Pour un salaire brut de 150 000 euros, le total des prélèvements atteint 115 000 euros, incluant l'impôt sur le revenu, la CSG-CRDS et les charges sociales. Ce dernier poste pose un problème particulier. Il ne peut s'analyser comme l'impôt, la CSG et la CRDS, qui financent certes des mécanismes de solidarité et de mutualisation, mais pas des droits personnels. Payer 1 000 ou 100 000 euros d'impôt ne change rien à la protection personnelle ou familiale, en cas d'arrêt de travail ou d'hospitalisation, par exemple. Au contraire, une fraction des charges sociales achète des droits à protection sociale souvent déterminants dans les équilibres patrimoniaux et familiaux : ce sont les charges sociales productives.

La bonne compréhension d'une rémunération passe par la mise en évidence des

cotisations productives, pour lesquelles chaque euro supplémentaire payé augmente les droits de l'intéressé en matière de protection sociale. Dans notre exemple, 80 000 euros de charges sociales sont acquittés. Sur ce montant, 40 000 euros environ doivent être qualifiés de charges sociales productives, qui financent la retraite, régime de base et régimes complémentaires, la prévoyance complémentaire permettant la couverture des risques d'incapacité de travail, de décès et le remboursement des frais de santé. L'incorporation de cette donnée modifie sensiblement l'analyse. Le résultat de l'efficacité immédiate du salaire, dans notre exemple, n'est que de 46 % ! L'entreprise dépense 211 000 euros, alors que le dirigeant, après impôt, ne reçoit qu'un revenu disponible de 97 000 euros. Mais en ajoutant les charges directement utiles, l'efficacité globale du salaire passe à 65 %.

La prise en compte de l'efficacité globale a donc un très fort impact sur les stratégies de rémunération. Une conclusion fondée sur le résultat immédiat peut être largement déformée par le résultat mesurant l'efficacité globale. Pour élaborer les stratégies les plus fines, le dirigeant et ses conseils doivent en fait se focaliser sur l'aspect social des différents systèmes envisagés : mesurer les couvertures sociales perdues en cas de restructuration de la rémunération, identifier celles qui doivent impérativement être souscrites à nouveau, puis chiffrer le coût de cette reconstitution, en cherchant à profiter d'avantages fiscaux et/ou sociaux. Ce n'est qu'une fois tous ces éléments dominés qu'il sera possible de déterminer avec certitude le système de rémunération le plus performant.

● Pierre-Yves Lagarde, directeur associé Arche Expertise, conseil en rémunération

[ppl@global-remu.com](mailto:ppl@global-remu.com)



JACQUES DE SAINT-GILLES, PDG D'ARDEA, 55 ANS

“ Il faut dépasser la seule logique de rémunération directe. Ma priorité, pour mes collaborateurs et moi, c'est l'intégration dans la rémunération d'une part variable ”