



DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Comment optimiser sa rémunération

- **Déterminer le montant et la forme de sa rémunération constitue un véritable casse-tête pour le chef d'entreprise.**
- **Il lui faut arbitrer entre rémunération et dividende, au regard à la fois de sa situation personnelle et de son projet d'entreprise, et choisir le bon statut.**

Attention sujet sensible! S'ils en parlent difficilement, les chefs d'entreprise se préoccupent pourtant grandement de l'optimisation de leur rémunération. « Parmi les missions sociales dont nous nous occupons, c'est bien celle qui intéresse le plus nos chefs d'entreprise, car nous agissons directement sur leur revenu disponible », explique Pierre-Alexandre Meynier, expert-comptable. Si la notion de rémunération inclut également les avantages en

nature ou encore les jetons de présence, l'arbitrage se fait essentiellement entre le salaire – ou rémunération du gérant majoritaire – et les dividendes. Alors que le salaire permet une minoration du bénéfice de l'entreprise, ou encore l'octroi de droits à la retraite, le dividende, de son côté, est exonéré de toute charge sociale. « Les leviers ne sont pas immenses, concède Christophe Frionnet, avocat fiscaliste au Bureau Francis Lefebvre. L'idée première étant de garantir un socle de rémunération

au dirigeant, auquel s'ajoutent des primes, des bonus ou des dividendes. » Afin de garder entre ses mains la maîtrise de la répartition entre la rémunération qu'il perçoit et les dividendes, le dirigeant – ou sa famille – doit être ultra-majoritaire dans le capital de la société. « Le dirigeant veut conserver les manettes afin de pouvoir créer, s'il le souhaite, une nouvelle architecture de son mode de rémunération », souligne Pierre-Yves Lagarde d'Arche Expertise.

Quel statut juridique? Outre la répartition du capital, le dirigeant de société doit également s'interroger sur le statut juridique de son entreprise. « La plupart du temps, la forme juridique d'une société est la conséquence du choix d'un régime social, explique Claude Assié, associé du cabinet In extenso de Strasbourg. Ce qui va le pousser à opter pour un régime ou pour un autre, ce

sera sa situation personnelle, le régime prépondérant dans sa carrière passée, ou encore son état de santé. » Effectivement, le choix du dirigeant doit s'opérer entre une rémunération immédiate, via des dividendes, ou une rémunération différée, via le salaire, avec l'octroi de droits à la retraite.

Pour aider les chefs d'entreprise à opérer ce choix, les experts déterminent, le plus souvent avec des logiciels, le « coût entreprise » de la rémunération du dirigeant. « Il s'agit d'estimer combien coûte, à l'entreprise, la fabrication du revenu global – revenu immédiat + revenu indirect – du chef d'entreprise, explique Pierre-Yves Lagarde. Puis de déterminer si, en changeant de statut, ce coût augmente ou diminue. »

Aujourd'hui, la situation la plus « favorable » à dire d'expert, serait le régime TNS (travailleur non salarié). « Il est désormais possible de rendre homogène une protec-



Quels conseils donneriez-vous aux entreprises ?



YVES DEMONVILLE/LE MONITEUR

PIERRE-YVES LAGARDE, directeur associé de Arche Expertise, société de conseil en rémunération, Paris.

« Il faut s'interroger sur le statut juridique de sa société. Dans le cadre d'une SA, d'une SAS ou d'une SARL avec un gérant minoritaire, la rémunération du dirigeant est assimilée à un salaire, avec les charges – et la protection – sociales afférentes. Dans le cas d'une SARL, avec un gérant majoritaire, c'est la rémunération de l'art. 62 du CGI qui s'applique, avec moins de cotisations sociales obligatoires, mais aussi moins de couverture sociale. »



DR

GUILAUME EVRARD, conseiller en gestion privée, Meeschaert, Paris.

« Attention à ne pas laisser trop d'argent dans l'entreprise. En cas de défaillance, cette somme sera perdue, alors qu'une assurance-vie est insaisissable. En outre, laisser une grosse trésorerie dans la société augmente le coût des droits de succession en cas de décès du dirigeant. Enfin, en cas de transmission, cet argent augmentera le prix de cession, ce qui risque de décourager des acheteurs potentiels. »



DR

PIERRE-ALEXANDRE MEYNIER, expert-comptable, réseau France Défi, Chadrac (Haute-Loire).

« Le chef d'entreprise doit prendre en compte plusieurs paramètres : son revenu disponible le plus élevé, un régime de prévoyance de bon niveau et des droits à la retraite en phase avec ses objectifs. Le "tout dividende" est dangereux en ce qu'il ne permet pas de valider ses droits à la retraite, et le "tout rémunération" l'est également, au regard de la notion de "rémunération excessive", sanctionnée par l'administration fiscale. »



DR

MICHEL MARTIN, président d'Orcom, audit et conseil, Orléans.

« Les PME doivent rentrer dans la culture des dividendes. La décision de distribuer les dividendes se prend une fois par an, en assemblée générale ordinaire. Faire vivre ce genre de mécanisme permet tout à la fois de se comparer à des entreprises plus grosses, et de démontrer que la société a une capacité distributrice. Cela peut être source de valeur aussi bien auprès des partenaires financiers que des personnes intéressées à entrer dans le capital. »

tion sociale du dirigeant salarié et TNS, explique Claude Assié, expert-comptable ; la loi Madelin de 1995 a rendu le régime TNS très attractif, avec une déductibilité des cotisations. L'attractivité pour ce régime est telle qu'il n'est pas rare de voir des montages juridiques se mettre en place, avec la création d'une SARL destinée uniquement à faire « sortir » le dirigeant d'une SAS, afin de le faire passer en TNS. « Concrètement, la répartition optimale aujourd'hui pour une petite entreprise consiste à garder 38 120 euros de résultat fiscal, afin de bénéficier d'un impôt sur les sociétés à 15% ; puis de distribuer une partie des 32 000 euros restant en dividendes, et de prendre le reste en rémunération, explique François Seguin, directeur associé du cabinet ACE expertise. A charge ensuite, pour le dirigeant, de réinvestir cette économie dans le régime Madelin de retraite par capitalisation. »

AXELLE SAADA ■

L'EXPERT

JEAN-LUC SCEMAMA, expert-comptable, président du cabinet Expertise et Conseil

« Les dividendes doivent venir en complément »



VINCENT FANCOULE/LE MONITEUR

Comment arbitrez-vous la répartition entre le salaire et les dividendes ?

Cette question concerne uniquement les associés – largement – majoritaires d'une société, qui peuvent donc influencer sur la décision de distribuer ou non des dividendes, prise en assemblée générale. Si cet arbitrage intéresse les chefs d'entreprise, c'est avant tout parce qu'il y a moins d'imposition apparente sur le dividende. Mais attention ! Les dividendes n'exonèrent pas du paiement de la CSG-CRDS, et surtout, ils ne permettent aucune couverture sociale, ni de droit à la retraite. C'est pourquoi, à mon sens, le bon choix consiste à se verser une rémunération qui couvre ses frais fixes, et qui corresponde à la fois à ses besoins et au bon financement d'une couverture sociale. Les dividendes doivent venir en complément.

Comment réagissent les TPE et PME face à ces problématiques ?

Beaucoup de ces entreprises ne pensent même pas aux dividendes ; pour elles, le bénéfice constitue leur épargne ; elles le gardent donc en leur sein pour être moins vulnérables face à un problème de trésorerie. Mais s'il faut effectivement laisser de l'argent dans l'entreprise pour financer sa croissance, ses investissements ou les inévitables aléas, une bonne gestion impose de rémunérer ses actionnaires.

Cela suppose donc que l'entreprise ait un projet clairement défini ?

Effectivement. Cette réflexion sur la rémunération doit s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise. Le dirigeant doit, au préalable, s'interroger sur ce qu'il veut faire de sa société : se développer ? Associer ses collaborateurs ? En aucun cas, il ne doit se baser sur des aspects économiques primaires.

PROPOS RECUEILLIS PAR A. S. ■