

INGENIERIE DU PATRIMOINE	à jour au 1er janvier 2009	<b>Fasc. 2340</b>
Patrimoine professionnel 1, 2009	<b>Ingénierie de la rémunération du dirigeant propriétaire</b>	

# Ingénierie de la rémunération du dirigeant propriétaire

## Pierre-Yves LAGARDE

Conseil en rémunération

Associé Arche Expertise

Chargé d'enseignement auprès de l'université PARIS-DAUPHINE, de l'ESCP-EAP et de l'AUREP

### ■ Définition

L'ingénierie de la rémunération du dirigeant propriétaire détermine le statut pertinent, protège contre le risque lourd (incapacité de travail, invalidité et décès, voire responsabilité civile et pénale), préserve l'avenir via les cotisations de retraite, règle la combinaison optimale entre rémunération fixe et rémunération variable et considère l'intérêt du recours aux avantages en nature.

### ■ Textes

L. fin. séc. soc. 2009, n° 2008-1330, 17 déc. 2008

CGI, art. 62

CSS, art. L 131-6, L 311-3, R 241-2

### ■ Références

JCI. Ingénierie du patrimoine, Fasc. 2320

### ■ Sommaire

<b>Objectifs</b> .....	1	Stratégies de rémunération du dirigeant pro-	
<b>Mise en œuvre</b> .....	6	priétaire .....	17
Comment évaluer un système de rémunéra-			
tion ? .....	10		

## I. Objectifs

1. Comprendre le mode de valorisation du revenu global.
2. Réduire le coût de fabrication du revenu immédiat.
3. Vérifier que l'assurance du risque lourd est suffisante.
4. Préserver le rythme d'acquisition des pensions de retraite.
5. Optimiser la rémunération variable.

## II. Mise en œuvre

6. L'ingénierie des rémunérations est d'essence patrimoniale et/ou managériale, selon qu'elle concerne :
  - le dirigeant propriétaire,
  - la collectivité des salariés, ou
  - les hommes clés de l'entreprise.

7. **Approche patrimoniale.** - Essence exclusivement patrimoniale, quand elle vise le dirigeant propriétaire. L'interpellation du système existant de rémunération devrait figurer dans toute étude patrimoniale globale. Les frottements sociaux et fiscaux varient de 30 % à 65 %, entre le coût supporté par l'entreprise et le retour sur investissement pour le dirigeant. Un tel enjeu financier interdit d'éluder la réflexion. Plus important encore, l'assurance du risque lourd : l'incapacité de travail, l'invalidité, le décès, voire la responsabilité civile et pénale du mandataire social. Ces garanties ont vocation à être produites par le revenu professionnel. Sauf quand le dirigeant les néglige, ce qui reste très fréquent. Avant toute optimisation, le premier devoir technique et moral du conseil c'est de ne pas laisser son client dans la situation « *du kamikaze ayant été chanceux jusqu'à ce jour* ».

### En pratique

Nous proposerons une méthode de valorisation du revenu global, chiffrerons les économies offertes par le choix du bon statut, rappellerons les couvertures sociales à préserver impérativement et démontrerons que les dividendes ont perdu l'essentiel de leur intérêt.

8. **Approche managériale.** - Essence prioritairement managériale, quand il s'agit d'élaborer le salaire global des salariés. Rechercher des avantages sociaux et fiscaux ne constitue plus qu'un enjeu second. Le dispositif retenu doit d'abord contribuer à la politique de ressources humaines voulue par l'entreprise. Est-il lisible, juste, motivant... ? Les conseillers spécialistes du patrimoine n'ont pas de légitimité naturelle à accompagner le dirigeant sur ce terrain. C'est pourquoi nous n'aborderons pas cet aspect dans notre étude.
9. **Approche managériale et patrimoniale.** - Essence managériale et patrimoniale, quand nous traitons des hommes clés, le 1<sup>er</sup> Cercle. Leur contribution particulière est essentielle au développement de l'entreprise. L'entreprise voudra s'assurer de l'efficacité de leurs systèmes de récompense et de motivation. Mais le dirigeant propriétaire aura également à fidéliser ces cadres, en allant parfois jusqu'à envisager leur association. N'est-ce pas une des premières étapes de la préparation de la transmission, en l'absence de repreneur familial ? Sans même nous placer dans cette optique de transmission, nous rappellerons les associations vertueuses à envisager, en combinant rémunération du Dirigeant propriétaire et rémunération du 1<sup>er</sup> Cercle.

## A. Comment évaluer un système de rémunération ?

### 1. Le revenu immédiat

10. Le premier chiffre qui vient à l'esprit pour mener l'évaluation, c'est la rémunération disponible, nette de tous prélèvements : le revenu immédiat. L'efficacité immédiate constitue le rapport entre le revenu immédiat et le coût supporté par l'entreprise. Afin de fixer les idées, nous allons procéder à diverses mesures d'efficacité, appliquées au modèle de rémunération dominant, le salaire.

### 2. Mesure de l'efficacité immédiate

11. **Exemple.** - En prenant l'exemple d'un salarié marié, avec deux enfants à charge, employé par une entreprise située en région parisienne et comptant plus de 20 salariés, le revenu immédiat oscille

<b>INGENIERIE DU PATRIMOINE</b>  Patrimoine professionnel 1, 2009	à jour au 1er janvier 2009  <div style="text-align: right;"><b>Fasc. 2340</b></div> <div style="text-align: center;"><b>Ingénierie de la rémunération du dirigeant propriétaire</b></div>
--	---

entre 40 % et 50 % de la dépense supportée par l'entreprise.

Coût entreprise	150 247	293 766	430 044
Charges sociales patronales	50 247	93 766	130 044
<b>Salaire brut</b>	<b>100 000</b>	<b>200 000</b>	<b>300 000</b>
Charges sociales salariales	20 823	38 651	52 970
Salaire net	79 177	161 349	247 030
Impôt sur le revenu	6 662	31 887	67 285
Revenu immédiat	72 515	129 462	179 745
Efficacité immédiate	48 %	44 %	42 %

### 3. Un « trou d'air » à 35 % d'efficacité

12. L'efficacité immédiate du salaire connaît son pire moment quand trois conditions sont remplies cumulativement :
- le salaire brut annuel reste inférieur à 274 000 €, avant que les charges sociales ne diminuent significativement,
  - la déduction forfaitaire de 10 % est épuisée, et
  - le taux d'imposition culmine à 40 %.
- Le retour sur investissement tombe alors à 35 % ! 350 € perçus quand l'entreprise dépense 1 000 €, est-ce bien raisonnable ?

### 4. L'indicateur du revenu immédiat est insuffisant

13. **Revenu indirect.** - La mesure du retour sur investissement ne se réduit pas au revenu immédiat. Nous devons y ajouter le revenu indirect. Il valorise les avantages dont l'intéressé profite, sans qu'ils ne se traduisent par la perception d'un revenu immédiat. Ses principaux composants sont :
- la complémentaire santé ;
  - l'assurance du risque lourd (l'incapacité, l'invalidité et le décès) ;
  - l'assurance-chômage (qui ne concerne généralement pas le dirigeant propriétaire) ;
  - la retraite légale par répartition ;
  - la retraite supplémentaire par capitalisation ;
  - l'épargne salariale (participation, intéressement, plans d'épargne salariale) ;
  - les avantages en nature (véhicule, logement, chèques service...) ;
  - l'actionnariat salarié (stock-options, actions gratuites...).
- Le financement du revenu indirect est noyé dans le magma des prélèvements qui accablent les revenus du travail.

#### En pratique

L'analyse du système de rémunération impose un retraitement, pour identifier et valoriser les prélèvements productifs de revenu indirect.

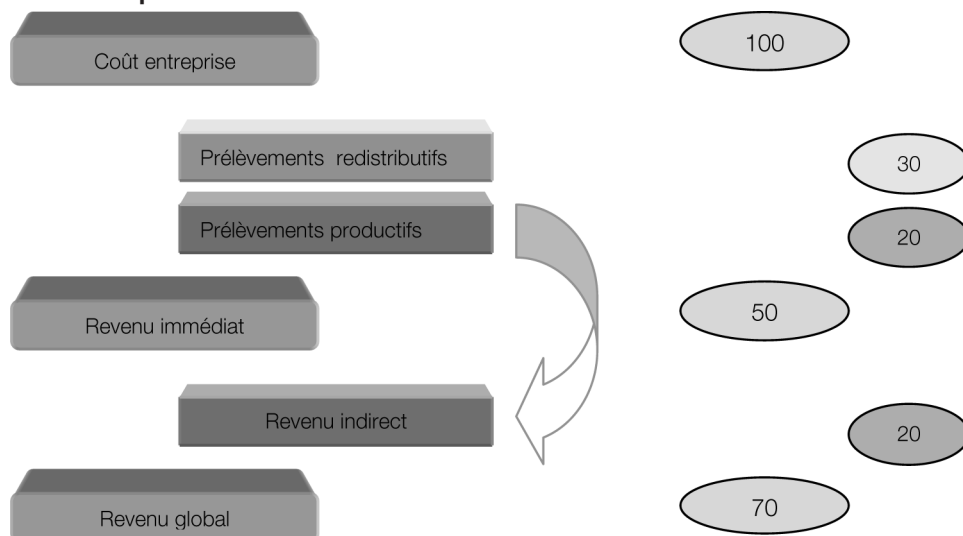
### 5. Prélèvements redistributifs ou productifs ?

14. La mesure de l'efficacité immédiate ne distingue pas les prélèvements selon qu'ils soient redistributifs ou productifs.
- Les prélèvements redistributifs ne génèrent aucun avantage pour le contributeur, ni personnel, ni familial. Ils comprennent l'impôt société (quand une fraction de la rémunération est payée sous forme de dividendes), la CSG, la CRDS, les taxes diverses et les cotisations sociales n'achetant pas de couvertures sociales.
  - Les prélèvements productifs obèrent le revenu immédiat mais nourrissent le revenu indirect. Ce sont, au minimum, pour tous types de rémunération, les cotisations sociales productives, celles

qui achètent des couvertures proportionnelles à la dépense consentie : complémentaire santé, incapacité de travail, invalidité, décès et retraite.

## 6. Du « coût entreprise » au revenu global

### 15. Schéma récapitulatif :



## 7. Mesure de l'efficacité globale

### 16. Exemple :

<b>Coût entreprise</b>	<b>150 247</b>	<b>293 766</b>	<b>430 044</b>
<i>Salaire brut</i>	<i>100 000</i>	<i>200 000</i>	<i>300 000</i>
<b>Revenu immédiat</b>	<b>72 515</b>	<b>129 462</b>	<b>179 745</b>
<b>Revenu indirect (1)</b>	<b>28 835</b>	<b>48 935</b>	<b>60 776</b>
Complémentaire santé	950	950	950
Assurance risque lourd	3 358	4 717	4 717
Assurance chômage	6 549	8 920	8 920
Retraite	17 978	34 348	46 189
<b>Revenu global</b>	<b>101 350</b>	<b>178 397</b>	<b>240 521</b>
Efficacité globale	67 %	61 %	56 %
(1) Les composants du revenu indirect sont évalués en cotisations productives.			

#### En pratique

Toute réflexion sur un système de rémunération exige un préalable technique : valoriser précisément le revenu global. A défaut, il est impossible de rendre justice à un mode de rémunération décevant en efficacité immédiate, mais très productif en revenu indirect. Et surtout, il s'avérera impossible de comparer les solutions s'offrant au dirigeant, le revenu indirect produit se révélant très inégal.

#### Attention

Au moment d'optimiser un système de rémunération il n'est pas question de réaliser un bilan retraite mais de vérifier que le rythme d'acquisition des droits à la retraite ne sera pas dégradé.

Dans l'exemple d'un salaire brut de 100 000 €, les cotisations productives de retraite s'élevaient à 17 978 €. Le nouveau mode de rémunération envisagé devra générer le même montant de cotisation retraite.

INGENIERIE DU PATRIMOINE	à jour au 1er janvier 2009	<b>Fasc. 2340</b>
Patrimoine professionnel 1, 2009	<b>Ingénierie de la rémunération du dirigeant propriétaire</b>	

Une autre approche consiste à valoriser la pension probable achetée. En 2009, quand un salarié cotise pour 17 978 €, il achète une pension annuelle probable de 1 400 €, si les paramètres des régimes de retraite restaient figés jusqu'à la date du départ en retraite. Cette technique de valorisation par la prestation probable n'a pas nos faveurs. La cotisation productive payée est absolument certaine. Conjecturer sur la pension de retraite qui sera payée en contrepartie, dans quelques années ou décennies, reste bien aléatoire...

## B. Stratégies de rémunération du dirigeant propriétaire

### 1. Trois principaux types de rémunération

17. Le mode d'exercice de l'activité détermine le traitement fiscal et social de la rémunération du dirigeant. Le choix s'exercera principalement parmi la société anonyme à forme classique (SA), la société par actions simplifiée (SAS ou SASU), la société à responsabilité limitée soumise à l'impôt société (SARL ou EURL) ou l'entreprise individuelle.

	SA, SAS, SASU	SARL, EURL		Entreprise individuelle
Statut du dirigeant	Président, directeur général...	Gérant minoritaire	Gérant majoritaire	Artisan, commerçant, profession libérale
Catégorie d'imposition	Traitements et salaires	<i>CGI, art. 62</i>		BIC ou BNC
Régime social de la rémunération	Salaire sans assurance chômage ( <i>CSS, art. L. 311-3</i> )	Rémunération non salariale ( <i>CSS, art. R. 241-2</i> )	Rémunération non salariale	
Type de rémunération	Salaire assimilé	Rémunération « article 62 »	Rémunération BIC ou BNC	

#### Rappel

L'article 62 du Code général des impôts soumet à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des revenus des gérants et associés les rémunérations allouées :

- aux gérants majoritaires des SARL passibles de l'impôt sur les sociétés (les rémunérations perçues par les associés-gérants des SARL de famille qui ont opté pour le régime fiscal des sociétés de personnes dans les conditions prévues à l'article 239 bis AA du Code général des impôts sont soumises à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des BIC) ;
- aux gérants des sociétés en commandite par actions ;
- aux associés des sociétés de personnes et sociétés assimilées qui ont opté pour le régime fiscal des sociétés de capitaux.

La loi de finances pour 1997 (*L. fin. 1996, n° 96-1181, 30 déc. 1996, art. 14*) a étendu aux rémunérations des gérants et associés, perçues à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1996, les règles d'imposition prévues en matière de traitements et salaires leur permettant ainsi de bénéficier de la déduction forfaitaire de 10 % pour frais professionnels.

### 2. Un presque alignement fiscal

18. En pratique, pour un même revenu imposable, la différence entre les trois types de rémunération plafonne à 5 557 € en 2009. C'est l'entrepreneur individuel qui reste le seul pénalisé : il ne peut bénéficier de la déduction forfaitaire de 10 %, plafonnée à 13 893 € cette année.

#### Exemple

Considérons un revenu brut imposable de 139 000 € et un taux d'imposition déjà égal à 40 %, du fait des autres revenus du foyer fiscal.

Si ce revenu est appréhendé par un entrepreneur individuel, le net imposable est toujours de 139 000 € et l'impôt s'élève à 55 600 €.

Si le même revenu brut imposable est appréhendé par un dirigeant de SA, SAS ou SARL, le net imposable devient égal à 125 107 € (139 000 - 13 893 de déduction forfaitaire plafonnée). L'impôt est ramené à 50 043 €, soit une économie de 5 557 € (13 893 × 0,4).

### 3. Statut social : la rémunération non salariale l'emporte

19. La ligne de fracture devient importante. Synthétiquement, les rémunérations non salariales (« article 62 », BIC ou BNC) supportent moitié moins de charges sociales obligatoires qu'un salaire. Cette diminution de charges est sans effet sur les prestations de l'assurance-maladie. Les taux de remboursement sont désormais identiques pour les salariés et les non-salariés. Par contre, les cotisations retraite sont largement diminuées et le non-salarié doit veiller à reconstituer ses garanties contre le risque lourd.

Signalons qu'il est légèrement plus favorable d'opter pour la rémunération « article 62 » que pour la rémunération BNC ou BIC. Dans le premier cas, en effet, l'assiette des charges sociales est diminuée de la déduction de 10 % plafonnée à 13 893 €.

#### En pratique

Il est toujours plus efficace pour un dirigeant de percevoir une rémunération non salariale. Les économies de charges sociales obligatoires sont telles que, même après avoir recomposé les couvertures sociales, à l'identique d'un statut de salarié, il demeure une économie pour l'entreprise d'environ 30 % de la rémunération nette de charges sociales.

#### Attention

Avant tout changement de statut il convient de vérifier la capacité du dirigeant à s'assurer pour le risque lourd. La visite médicale s'impose avant de mettre en œuvre la stratégie.

### 4. Les garanties obligatoires « risque lourd » sont très faibles

20. Les cotisations sociales obligatoires génèrent des garanties en cas d'incapacité de travail, d'invalidité ou de décès. Leur montant n'est pas corrélé avec celui du revenu réel. Aussi, le dirigeant propriétaire ne peut s'en satisfaire. Sauf si son patrimoine est suffisant pour qu'il devienne rentier.

#### Exemples de garanties obligatoires, en fonction du statut professionnel

	Incapacité de travail (1)	Invalidité (2)	Décès (3)
Salarié régime général (4)	17 154	17 154	8 577
Commerçant	17 154	17 154	6 681
Artisan	17 154	17 154	6 681
Profession libérale (5)	0	24 650	73 950
Avocat	22 265	14 970	34 302
Médecin	32 083	15 995	38 00

(1) Montant maximum sur un an, sans prise en compte d'éventuels délais de carence.

(2) Montant maximum sur un an, pour une invalidité de 2<sup>e</sup> catégorie.

(3) Montant maximum, en cas de décès toutes causes.

(4) Hors garantie supplémentaire obligatoire des cadres.

(5) Affilié à la CIPAV (caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance).

#### En pratique

Le premier devoir du conseil n'est pas d'optimiser mais de sécuriser. Si le dirigeant propriétaire doit percevoir un revenu net de charges de 100 000 € pour financer son train de vie, ce flux doit être assuré, en cas d'incapacité médicale.

Aucun régime professionnel obligatoire n'atteint l'objectif.

### 5. La seule comparaison valide : à revenu global identique

21. Exemple :

	Salaire assimilé	Rémunération article 62	Rémunération BIC/BNC
Coût entreprise	146 116	123 394	129 770
<b>Salaire brut</b>	<b>100 000</b>		

INGENIERIE DU PATRIMOINE	à jour au 1er janvier 2009	<b>Fasc. 2340</b>
Patrimoine professionnel 1, 2009	<b>Ingénierie de la rémunération du dirigeant propriétaire</b>	

	Salaire assimilé	Rémunération article 62	Rémunération BIC/BNC
Revenu immédiat	74 280	74 280	74 280
Revenu global (1)	96 567	96 567	96 567
Coût entreprise	288 140	244 108	257 242
<b>Salaire brut</b>	<b>200 000</b>		
Revenu immédiat	131 438	131 438	131 438
Revenu global (1)	171 453	171 453	171 453
Coût entreprise	424 417	355 750	368 884
<b>Salaire brut</b>	<b>300 000</b>		
Revenu immédiat	181 722	181 722	181 722
Revenu global (1)	233 578	233 578	233 578
(1) Le revenu global a été égalisé sur celui du salaire assimilé par l'adjonction de contrats d'assurance privée.			

#### En pratique

Seul le mode de comparaison basé sur le revenu global permet de vérifier que le changement de statut offre bien une économie, et de la chiffrer. L'entreprise dépense moins, le dirigeant perçoit un revenu immédiat identique, tout en préservant son revenu indirect : même couverture du risque lourd, même rythme d'achat de retraite et même qualité de la complémentaire santé. Quand le revenu indirect est dégradé, nous sommes en présence d'un simple arbitrage : l'optimisation immédiate organise consciencieusement les vulnérabilités futures.

## 6. La fin du « tout dividende »

22. Longtemps les dirigeants propriétaires ont utilisé les dividendes pour optimiser leur rémunération. Cette ère est révolue. Le meilleur système de rémunération, hors dividendes, c'est la rémunération « article 62 ». Toutefois, beaucoup pensent encore que les dividendes lui sont supérieurs. Ce qui, à notre sens, est devenu faux en raison de l'évolution des prélèvements ces dernières années. Les dividendes, à coût entreprise identique, restituent un revenu immédiat plus faible qu'une rémunération « article 62 ». Et, en outre, ils ne fabriquent pas de revenu indirect.

#### Exemple

	Coût entreprise 100 000 €		Coût entreprise 300 000 €	
	100 % dividendes	100 % rémunération	100 % dividendes	100 % rémunération
Revenu immédiat	64 000	68 000	165 000	176 000
Revenu indirect	0	10 500	0	13 000
Revenu global	64 000	78 500	165 000	189 000

#### En pratique

Les dividendes sont plus efficaces qu'une rémunération « article 62 » pour la seule quote-part du résultat bénéficiant du taux réduit d'impôt sur les sociétés de 15 % réservé aux entreprises :

- dont le chiffre d'affaires n'excède pas 7 630 000 €,
- dont le capital est entièrement libéré et détenu pour 75 % au moins par des personnes physiques (CGI, art. 219 I, b).

Le taux réduit s'applique sur une assiette maximale de 38 120 € de résultat avant impôt. L'optimum arithmétique conduit donc à limiter les dividendes à 32 402 € (38 120 - 15 %). Cette vision simpliste doit évidemment être pondérée par la capacité d'autofinancement à conserver et le risque de rémunération excessive.

## 7. Le non-événement de l'assujettissement des dividendes aux charges sociales

23. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 (*L. fin. séc. soc. 2009, n° 2008-1330, 17 déc. 2008*) a remis sous les feux de l'actualité l'assujettissement des dividendes aux charges sociales. Ce contentieux a enflé depuis que se sont développées les sociétés d'exercice libéral et que les néo-gérants majoritaires de SELARL, mal conseillés, ont compressé leur rémunération pour favoriser les dividendes.
24. La réaction des caisses de retraite professionnelle, des médecins, des chirurgiens-dentistes ou des avocats, a été aussi brutale que prévisible. Elles ont unilatéralement décidé d'intégrer les dividendes dans l'assiette des charges sociales. En novembre 2007, un arrêt du Conseil d'Etat (*CE, 14 nov. 2007, n° 293642, ANSEL : JurisData n° 2007-072671*) a donné tort à la CARMF, caisse professionnelle des médecins.  
En mai 2008, la Cour de cassation (*Cass. 2<sup>e</sup> civ., 15 mai 2008, n° 06-21.741, Lagravière : JurisData n° 2008-043904*) a donné raison à la CARCD, caisse professionnelle des chirurgiens-dentistes.
25. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 (*L. fin. séc. soc. 2009, n° 2008-1330, 17 déc. 2008, art. 22*) a tranché : les gérants majoritaires de SELARL devront assujettir leurs dividendes aux charges sociales, dès lors qu'ils excéderont 10 % du capital social, des primes d'émission et des sommes versées en compte-courant (*CSS, art. L 131-6 nouveau*). Sur le fond, nous restons réservés sur la justification d'une différence de traitement entre un gérant majoritaire de SELARL et de SARL. Et, du point de vue de l'optimisation des systèmes de rémunération, la polémique offre peu d'intérêt. Peu importe que les dividendes soient plus taxés, puisqu'ils étaient déjà moins favorables.

## 8. Du dirigeant propriétaire au premier cercle

26. L'ingénierie des rémunérations peut maintenir le revenu global du dirigeant, tout en offrant à l'entreprise une économie culminant à 40 % du revenu net de charges sociales et avant impôt. En devenant non salarié, le dirigeant offrira à son entreprise un gain non négligeable. Il pourra de plus construire sa protection sociale sur la base de choix largement individuels. Sa rémunération variable privilégiera le bonus de performance aux dividendes. Il mènera une étude fine pour savoir si un avantage en nature, par exemple le véhicule de fonction, présente bien un intérêt, après que la loi de finances pour 2006 (*L. fin. 2006, n° 2005-1719, 30 déc. 2005*) en a considérablement alourdi la taxation. Ainsi se résume l'approche exclusivement économique de l'ingénierie des rémunérations, limitée au seul dirigeant propriétaire.
27. Une réserve et une opportunité doivent compléter la réflexion.  
La réserve c'est que la problématique rémunération ne peut être dissociée des exigences opérationnelles et juridiques. Quand l'entreprise est devenue importante, transformera-t-on une SA ou SAS en SARL, dans le seul souci d'optimiser la rémunération du dirigeant ? Il faudra alors envisager des stratégies plus complexes, comme la création d'une société holding, active et animatrice. A la condition qu'elle soit fondée par d'autres objectifs que l'économie de charges sociales.  
L'opportunité supplémentaire, c'est d'intégrer le dirigeant dans des dispositifs collectifs. Jusqu'à ce stade, nous avons raisonné pour le seul dirigeant. Aucune des options envisagées n'obligeait à intégrer d'autres salariés, qu'il s'agisse d'une catégorie objective, par exemple les cadres, ou, plus contraignant encore, l'ensemble des salariés. C'est d'un grand confort pour le dirigeant, mais la prive des techniques de rémunération les plus optimisées. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, la loi sur les revenus du travail consacre un nouvel eldorado fiscal et social : les dispositifs légaux de rémunération de la performance collective. Leur efficacité immédiate varie de 90 % à 113 %. Mais ils sont collectifs. Le subtil exercice du moment devient : comment organiser des cercles collectifs distincts, sans être par trop provocateur, vis-à-vis de l'esprit du texte ?