

LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT EN ACTIVITÉ

25 L'optimisation de la rémunération



Vincent HALBOUT,
avocat au barreau de Paris



et Pierre-Yves LAGARDE,
financière Margot, conseil aux dirigeants,
chargé d'enseignement auprès de l'ESCP Europe et l'AUREP

1. - LE DIRIGEANT OPÉRATIONNEL PROPRIÉTAIRE (DOP)

- A. - L'arbitrage entre les régimes sociaux
- B. - L'arbitrage entre rémunération et dividendes
- C. - Illustration pour un budget de rémunération de 100 K€

D. - Illustration pour un budget de rémunération de 200 K€

2. - OUTILS DE RÉMUNÉRATION DU CADRE DIRIGEANT : LA PRIME OU L'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Optimiser la rémunération d'un dirigeant revient à opérer une série d'arbitrages qui demande en amont une parfaite connaissance de la situation sociale, juridique et fiscale de celui-ci.

1 - Il faut ici distinguer la situation d'un dirigeant opérationnel propriétaire de celle d'un cadre d'une grande structure.

1. Le dirigeant opérationnel propriétaire (DOP)

2 - Nous sommes dans le cas d'un DOP, qui a une totale latitude pour choisir la forme juridique de son entreprise et donc de son régime social d'une part et arbitrer entre rémunération et dividendes d'autre part.

Afin d'optimiser sa rémunération, ce dirigeant dispose donc de deux leviers principaux ; son statut social et l'arbitrage entre rémunération et dividendes.

3 - Cependant, il convient de rappeler que la détermination du coût de la rémunération du dirigeant consiste à prendre en compte au niveau de la société, la totalité du coût généré par sa rémunération, c'est-à-dire l'ensemble des charges sociales que doit verser la société en plus du net versé au dirigeant, mais aussi l'économie d'IS généré par le coût total de sa rémunération.

4 - Pour le dirigeant, l'optimisation consiste à prendre en compte les charges sociales générées par sa rémunération et le taux d'imposition applicable aux sommes perçues (IR ou *flat tax*) et de déterminer le net disponible dont il disposera pour un coût identique pour la société.

5 - Pour complexifier l'ensemble, il y a lieu de prendre en compte la rémunération différée résultant principalement des cotisations de retraite, où elles sont les plus élevées avec une rémunération relevant du régime Assimilé Salarié, moindres dans le régime TNS et inexistantes avec des dividendes.

Ces nombreux paramètres à prendre en compte rendent l'optimisation de la rémunération du dirigeant délicate mais des idées-forces se dégagent et des idées reçues doivent être combattues.

Le principe fondamental à retenir est que la rémunération du dirigeant de PME relevant du régime TNS est quasi-

systématiquement plus favorable que celle relevant du régime Assimilé Salarié.

6 - Face à cette affirmation, il est souvent objecté deux idées reçues.

La première, qui est relative à l'assujettissement aux charges sociales des dividendes dans le régime TNS, ferait perdre son intérêt au régime TNS par l'impossibilité de bénéficier de la *flat tax*.

La seconde dans le même esprit, consiste à préférer le régime Assimilé Salarié pour se rémunérer quasi-exclusivement en dividendes.

A. - L'arbitrage entre les régimes sociaux

7 - Le dirigeant a le choix entre le régime Assimilé Salarié (AS) et le régime Travailleurs Non-Salariés (TNS), plus exactement c'est la forme juridique de la société (SARL ou SAS) qui détermine l'un ou l'autre régime. En pratique, le choix de la forme sociale est souvent dicté par le choix du régime social.

8 - Le régime AS est celui applicable aux présidents et directeurs généraux de SA et SAS ou encore aux gérants minoritaires de SARL. Leur rémunération est assujettie aux mêmes cotisations sociales que les salariés, à l'exception des cotisations d'assurance chômage pour lesquelles ils ne cotisent pas, sauf en cas de cumul du mandat social avec un contrat de travail.

9 - Le régime TNS est celui applicable aux gérants majoritaires de SARL, c'est également celui qui est applicable aux commerçants, industriels, artisans ou aux professionnels libéraux exerçant en entreprise individuelle. Ils relèvent du régime de la Sécurité Sociale des Indépendants (SSI), ex RSI avec des régimes de retraites propres pour les professions libérales, leurs cotisations sociales sont assises sur le revenu fiscal BIC ou BNC pour les entrepreneurs individuels ou la rémunération de gérance pour les gérants majoritaires de SARL. Pour ces derniers, contraire-

D. - Illustration pour un budget de rémunération de 200 K€

24 - Il est retenu les mêmes hypothèses que dans l'exemple précédent.

Ce budget de rémunération de 200 K€ correspond en régime AS à une rémunération brute de 144 K€ et nette de 115 K€ et, en régime TNS, à une rémunération nette de 145 K€, ce qui démontre l'intérêt du régime TNS, même si les cotisations de retraite complémentaire sont inférieures de 14 K€.

	Assurés Salariés (AS)					Travailleur non salarié (TNS)			
	Tout rémunération	Rém + divid au PFU	Rém + divid au barème	Tout dividende	SAS à IIR	Uniquement rémunération	Rém + divid au PFU	Rém + divid au barème	Rém + divid au PFU
Capital, prime d'émission et CCA (limite des 10%)						1 000	1 000	1 000	1 000 000
Résultat société avant rémunération dirigeant et IS	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Dividendes versés par la société		145 948	146 648	146 648			32 402	32 402	32 402
Autres revenus bruts du foyer fiscal	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Rémunération brute	144 285	7 013	6 342	6 342	6 342				
Charges sociales salariales et CSG-CRDS	29 688	2 033	1 891	1 891	1 891				
Charges sociales employeur et taxes assises sur les salaires	55 715	3 473	3 209	3 209	3 209				
Dont cotisations retraite complémentaire Azarc-Arcco et s	25 507	552	499	499	499				
Rémunération nette perçue	114 597	4 980	4 451	4 451	4 451	144 722	107 996	111 093	115 737
Assiette charges sociales TNS						151 353	146 771	136 596	121 333
Assiette CSG et CRDS						187 266	181 818	169 720	151 572
Charges sociales obligatoires TNS						35 913	35 047	33 124	30 299
dont cotisations retraite complémentaire						11 723	11 357	10 543	9 322
CSG et CRDS TNS						18 165	17 696	16 463	14 703
Cotisations facultatives déduites du revenu professionnel						1 200	1 200	1 200	1 200
Total cotisations obligatoires et facultatives						55 278	53 834	50 787	46 142
Coût rémunération dirigeant net	200 000	10 485	9 551	9 551	9 551	200 000	161 890	161 890	161 879

Résultat avant IS	0	189 515	190 449	190 449	190 449	0	38 120	38 120	38 121
Impôt sur les sociétés	0	43 567	43 800	43 800		0	5 718	5 718	5 718
Résultat net	0	145 948	146 648	146 648	190 449	0	32 402	32 402	32 402
Dividendes versés		145 948	146 648	146 648			32 402	32 402	32 402
Net disponible société	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CSG CRDS non déductible et mutuelle non déductible AS	4 870	944	924	924	924	5 431	5 273	4 922	4 396
Rémunération imposable	119 487	5 923	5 375	5 375	5 375	150 153	113 269	116 015	120 133
Rémunération imposée après déduct forfaitaire 10% plafonné	107 520	5 331	4 838	4 838	5 375	136 631	101 942	104 414	108 120
Autres revenus imposables au barème du foyer fiscal	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
Revenu imposable	134 520	32 331	109 855	31 838	209 873	163 631	128 942	150 848	135 120
Impôt sur le revenu	24 187	0	16 788	0	52 594	33 635	22 514	29 086	24 367
Flat tax (IR à 12,8%)	0	18 681	0	18 771		0	4 147	0	4 148
Prélèvements sociaux (17,2%) ou CSG CRDS SAS IR	0	25 103	25 224	25 224	18 474	0	17	17	5 573
Net disponible dirigeant	120 409	137 143	139 083	137 105	153 832	141 037	143 720	144 392	144 062

25 - L'avantage du régime TNS ressort encore plus nettement dans cet exemple où la meilleure optimisation du régime AS est moins performante que la plus mauvaise hypothèse en régime TNS. Ainsi, une option toute rémunération en TNS est plus performante que l'optimum entre rémunération et dividendes en régime AS.

Le versement de dividendes commence à devenir intéressant à ce niveau de rémunération sans permettre encore de réaliser des gains importants, l'assujettissement aux charges sociales des dividendes ne générant pas de surcoût.

26 - En conclusion, il n'est pas possible d'aborder toutes les situations tout en voulant rester synthétique, le principe est que le DOP a intérêt à relever du régime TNS, en compensant éventuellement en fonction de ses préoccupations la perte de retraite future par des cotisations en PER, même en prenant en compte ce surcoût l'intérêt du régime demeure, l'arbitrage étant de déterminer à partir de quel niveau de rémunération il a intérêt à basculer en dividendes. Si sa rémunération TNS est inférieure à 120 K€, le gain généré par la substitution de dividendes à la rémunération paraît trop faible, pour justifier en pratique une distribution de dividendes. Au-delà, la distribution de dividendes

devient intéressante et sans surcoût lié à l'assujettissement de dividendes et devient de plus en plus intéressante à mesure que le budget rémunération augmente.

Donc TNS, toute rémunération jusqu'à 120 K€ pour un couple, sans autres revenus significatifs et dividendes au-delà, sauf s'il est possible de bénéficier de la SAS à l'IR.

Dans les sociétés plus importantes, d'autres leviers d'optimisation existent.

2. Outils de rémunération du cadre dirigeant : la prime ou l'attribution d'actions gratuites

27 - Le cadre dirigeant ne dispose pas des outils réservés au DOP, comme le choix du statut social ou le dosage entre rémunération et dividendes.

Dans les entreprises importantes, éventuellement cotées, une solution technique figure assez systématiquement dans le champ de la réflexion : les actions gratuites.