



ENTREPRENDRE

> Club experts

Rémunération du dirigeant : à chaque situation, sa rétribution

Eco121 et la Caisse d'Épargne Nord France Europe organisaient devant une centaine de participants le 2 juin à l'ENSAIT à Roubaix leur 8e Club Experts sur le thème de la rémunération du dirigeant. Un sujet souvent tabou qu'il est important de ne pas

négliger. Salaires ou dividendes ? Stock-options ou bons de souscriptions d'actions ? Jean-Luc Reynaert, directeur du Marché patrimonial CENFE, Me Edouard Grimond, notaire à Lille et Alexis Devillers, PDG d'Alive, nous donnent quelques clés pour optimiser sa rémunération.

Retraites chapeau, stock-options et parachutes dorés des grands patrons alimentent régulièrement les chroniques. Si la rémunération des dirigeants suscite souvent des fantasmes, la réalité est souvent moins connue. 52 700 € nets par an, c'est en moyenne ce que gagne un patron français de PME, soit quatre fois plus qu'un salarié au SMIC. Sujet éthique s'il en est, il n'en reste pas moins technique et requiert un accompagnement tout au long de la vie du dirigeant et de l'entreprise.

Trois facteurs exogènes, tous défavorables, impactent la rémunération dans un sens restrictif : la hausse de l'imposition sur le revenu, la montée des charges sociales, une taxation alourdie des périphériques (véhicules professionnels, retraite par capitalisation...) et, en contrepartie, aucune baisse fiscale. Surtout, il y a autant de modèles de rémunération qu'il y a de dirigeants. Statut juridique, régime fiscal et social de la rémunération déterminent la ty-

pologie de la rémunération. Deux formes de rétribution sont d'abord à étudier : immédiate (salaires, dividendes, avantages en nature) ou différée (épargne retraite ou salariale et les dispositifs donnant accès au capital de l'entreprise). On pourra dans ce cas recourir à des bons de souscriptions d'actions (BSA), des bons de souscriptions de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE) ou choisir les actions gratuites et stock-options.

« A chaque cycle de vie correspond une stratégie de rémunération », précise Jean-Luc Reynaert qui rappelle que les choix effectués à titre professionnel et à titre personnel sont en interaction étroite. A la création, le chef d'entreprise doit apprécier trois facteurs : le haut de bilan, le bas de bilan et sa situation personnelle pour optimiser au mieux sa rémunération. En période de croissance, lorsque l'on cherche à développer l'entreprise et à accroître son patrimoine personnel, il peut être judicieux d'opter pour une stratégie d'acquisition et

« A chaque cycle de vie correspond une stratégie de rémunération »



Jean-Luc Reynaert,
directeur
du marché
patrimonial
CENFE

de gestion de l'immobilier d'entreprise. « On ne connaît pas notre retraite, ce qui nous a poussé à acheter nos bâtiments », explique par exemple Alexis Devillers, dirigeant d'Alive Groupe à Tourcoing et Pdt du Centre des Jeunes Dirigeant sa Lille Métropole. Le spécialiste de la location de matériel audiovisuel et de prestation technique événementielle réalise 15 MC de CA par an. Il a choisi d'être considéré comme salarié et préfère réinvestir 2 à 3 MC par an dans sa société.



« Pour optimiser la situation fiscale, mieux vaut privilégier, dans la plupart des cas, le versement d'une rémunération jusqu'à 90 K€ par an, puis verser des dividendes »
Me Edouard Grimond

La tentation belge

Fini l'ISF, pas d'impôt sur les plus-values, la tentation de passer la frontière voisine peut se poser. Mais attention, il faut en maîtriser les détails pour que la bonne idée ne se transforme pas en erreur. Il existe d'abord trois stratégies belges : soit recourir à un placement belge, soit utiliser une entité de détention belge comme une holding, soit l'expatriation. A la question « faut-il partir ? », Jean-Luc Reynaert répond doublement : « partir à l'étranger présuppose de s'appuyer sur la convention du 10 mars 1964 de Bruxelles. Elle prévoit qu'en cas d'installation à l'étranger, on ne peut pas avoir de biens en France, la délocalisation de l'entreprise n'étant pas si simple. Si vous décidez de partir, cela n'a du sens que dans un seul cas : contre un impôt sur le revenu deux fois plus élevé qu'en France, vous ne payez ni l'ISF ni d'impôt sur les plus-values ». A vos calculatrices.



Me Edouard Grimond, notaire à Lille, Alexis Devillers, PDG d'Alive à Tourcoing, Jean-Luc Reynaert, directeur du marché patrimonial à la Caisse d'Épargne Nord France Europe et Olivier Ducuing, directeur de la rédaction d'Éco121.



52 700 € net par an, c'est en moyenne ce que gagne un patron français de PME, soit quatre fois plus qu'un salarié au SMIC.

En phase de maturité, lorsque le dirigeant souhaite sécuriser la valeur créée et rééquilibrer sa situation patrimoniale, il peut envisager un OBO (owner buy-out) en s'entourant des experts et des précautions nécessaires ou utiliser le Pacte Dutreil. « Sur ce sujet, la France est un petit paradis fiscal qui s'ignore » estime Jean-Luc Reynaert.

Salaire ou dividendes : le match

« Le statut de travailleur non salarié (TNS) en SARL ou EURL est incontestablement moins coûteux que le statut salarié en SAS, même en tenant compte de la taxation des dividendes. Il est donc plus intéressant dans ce cas de figure de se verser une rémunération plutôt que des dividendes », décrypte Edouard Grimond, notaire à Lille (Groupe Monassier). Et le notaire de préciser que « pour optimiser la situation fiscale, mieux vaut privilégier, dans la plupart des cas, le versement d'une rémunération jusqu'à 90 K€ par an, puis verser des dividendes ».

La rétribution du chef d'entreprise correspond finalement au passage d'un patrimoine professionnel vers un patrimoine privé. Plus globalement, plusieurs outils existent pour faciliter



	Dividendes	Salaire
Dirigeant assimilé salarié	Il reste 100 518 €, soit 50,3%	Il reste 97 718 €, soit 48,9%
Dirigeant TNS	Il reste 84 415€, soit 42,2%	Il reste 104 457€, soit 52,3%

Pour un budget de 200 K€ dépensé par la société, voici la somme qui revient au dirigeant, selon qu'il est « assimilé salarié » ou Travailleur non salarié (TNS).

cette transition comme le mandat posthume, la donation, le pacte Dutreil, la vente à soi-même, le paiement différé et fractionné des droits, la SCI (pour scinder immobilier et activité professionnelle), le refinancement du compte courant d'associé ou encore les formules de retraites complémentaires. Au cours de la vie de l'entreprise, le dirigeant doit aussi se prémunir face à différents aléas. Contre le risque économique, il peut opter pour une assurance chômage, face au risque fiscal utiliser la loi Madelin, le PEE ou le PERCO.

Le chef d'entreprise peut aussi atténuer les impacts fiscaux face au risque réglementaire en contractant une assurance en responsabilité civile du mandataire social. Enfin, il ne faut pas né-

gliger le risque matrimonial : « protéger son conjoint, c'est aussi se protéger », insiste Jean-Luc Reynaert. Un cas d'école vécu par Alexis Devillers : « mon divorce a pénalisé le développement de mon entreprise ». « Dans la vie, les situations peuvent changer. Mais il est toujours temps de s'adapter même après le mariage », rassure Maître Edouard Grimond. Ce qui est vrai en 2015, ne le sera peut-être plus en 2020. Alors pour protéger son entreprise et ses intérêts, Jean-Luc Reynaert préconise « un crash test tous les cinq ans ». Un bilan complet qui permettra de s'adapter en fonction du contexte administratif, de la situation de l'entreprise et de la vie personnelle.

■ J.D.