



PATRIMOINE / Ingénierie

## Rémunération du dirigeant : une affaire de spécialistes

**Le dirigeant d'entreprise peut actionner différents leviers pour améliorer les composantes de sa rémunération, immédiate ou différée. La structurer de façon optimale reste affaire de spécialistes ! L'occasion parfaite pour le conseiller en gestion de patrimoine de mettre en œuvre toute la palette de son expertise...**

**S**tructurer la rémunération du dirigeant d'entreprise est une mission complexe et délicate, mais également une vraie valeur ajoutée pour les professionnels du patrimoine compétents en la matière.

« Ce sujet est un des plus complexes à traiter car il balaie tous les domaines d'expertise puisqu'il met en jeu des problématiques aussi bien juridiques que fiscales, d'assurances (protection sociale, notamment), d'allocation finan-

cière et de cession d'entreprise, ce dernier point faisant partie intégrante d'une stratégie de rémunération », souligne Florent Issert, ingénieur patrimonial chez Equance.

« Des choix cruciaux, comme celui de la forme sociale de la structure, sont souvent assez peu ou mal réfléchis », déplore Charly Tournayre, directeur du pôle ingénierie patrimoniale du cabinet Thesaurus. Ce choix oriente pourtant toute une chaîne de décisions affectant la rémunération du chef d'entreprise.

« S'agissant de la structuration de la rémunération du dirigeant propriétaire, la réflexion suit un raisonnement en trois étapes, explique Pierre-Yves Lagarde, associé et responsable de l'ingénierie patrimoniale chez Imani-Dirigeants et Family Office. Premièrement, la question de la rémunération fixe mensuelle, qui est conditionnée par le choix de la forme juridique et se résume généralement au duel SARL versus SAS. Deuxièmement, la question de la rémunération variable, généralement annuelle. Comment l'appréhender ? Sous forme de bonus, de dividendes ou d'une combinaison des deux ? A partir de quel moment arrête-t-on la rémunération du mandat social pour basculer en dividendes ? Troisièmement, la question de la "non-rémunération" qui consiste à encapsuler des excédents dans une structure à l'IS en attendant de les sortir ultérieurement. »

Trois sujets qui s'imbriquent les uns aux autres et qu'il convient d'examiner de

Pays : FR  
Périodicité : Mensuel  
OJD : 21000

près pour chaque dossier client, simulations à l'appui. Car de fausses certitudes guident trop souvent les décisions des dirigeants, voire de leurs conseils.

## Choisir la forme juridique : SARL vs SA

La question fondamentale à se poser est celle du choix de la forme juridique. C'est elle qui conditionne le traitement du revenu fixe mensuel, du bonus et des dividendes. « Sur cette question prioritaire, il est intéressant d'observer l'incroyable évolution des SAS en dix ans, indique Pierre-Yves Lagarde. En une décennie, leur nombre a flambé : sur cent entreprises créées en 2009, dix étaient des SAS. En 2019, elles étaient soixante-trois ! » Certes, la souplesse statutaire de la société par actions simplifiée est une réelle motivation, notamment lorsque les associés ont l'intention de faire entrer au capital un fonds d'investissement. Mais la réalité montre que sur les soixante-trois créées en 2019, trente-sept sont des sociétés par actions simplifiées unipersonnelles (SASU), donc sans nécessité d'organiser des relations entre associés. Pour quelles raisons alors les conseils préconisent-ils la SASU plutôt que l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) ? « En premier lieu, pour l'indemnité chômage, répond Pierre-Yves Lagarde. Le dirigeant qui vient de créer sa SAS peut travailler, faire entrer des recettes dans la société, choisir de ne pas se payer, toucher le chômage et ne commencer à se rémunérer que lorsque l'indemnisation de Pôle emploi cessera. Une optimisation qui, bien qu'abusive, s'observe à grande échelle... Idem pour le président de SAS qui cumule emploi et retraite. Ces pratiques sont usuelles, cela ne signifie pas qu'elles soient fondées. Mais il n'y a pas encore de jurisprudence sur le sujet. Autre cas fréquent de recommandation : choisir la SAS dans l'objectif de se servir beaucoup de dividendes soumis à la Flat Tax et exonérés de cotisations sociales, pour une fiscalité allégée. Or attention : c'est un mauvais calcul dans presque tous les cas ! » « Beaucoup de conseils sont res-

## Revenus nets en SAS ou SARL, avec ou sans versement de dividendes

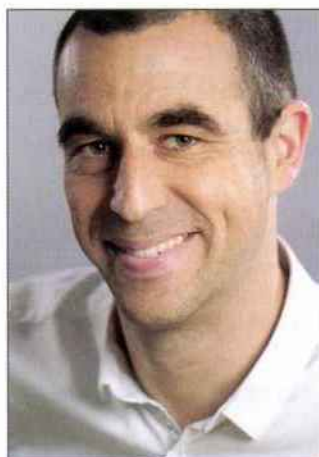
Cas comparatifs d'un dirigeant disposant de 100 000, 200 000 ou 300 000 €  
Hypothèses : marié, 2 enfants à charge, pas d'autre revenu imposable hors ceux du dirigeant et cotisations sociales minimales pour la SAS.

	100 % rémunération de président de SAS	40 000 nets de rémunération de président et le solde en dividendes	100 % rémunération de gérant majoritaire de SARL	40 000 nets de rémunération de gérant et le solde en dividendes
<b>Budget entreprise</b>	100 000	100 000	100 000	100 000
Coût chargé de la rémunération	100 000	70 000	100 000	60 000
Dividendes chargés	0	30 000	0	40 000
Revenu disponible net de taxation	56 000	58 000	65 000	63 000
<b>Budget entreprise</b>	200 000	200 000	200 000	200 000
Coût chargé de la rémunération	200 000	70 000	200 000	60 000
Dividendes chargés	0	130 000	0	140 000
Revenu disponible net de taxation	98 000	109 000	119 000	115 000
<b>Budget entreprise</b>	300 000	300 000	300 000	300 000
Coût chargé de la rémunération	300 000	70 000	300 000	60 000
Dividendes chargés	0	230 000	0	240 000
Revenu disponible net de taxation	137 000	159 000	167 000	168 000

Source : Pierre-Yves Lagarde, Imani-Dirigeants et Family Office.

tés sur d'anciens schémas qui ne sont pourtant plus d'actualité depuis la mise en place du PFU, constate également Grégory Lecler, président de Prudentia Patrimoine. Il est souvent plus intéressant que les dividendes soient assujettis aux cotisations sociales, qui sont déduc-

tibles de l'IS contrairement aux prélèvements sociaux. De surcroît, la rémunération de président de SAS est soumise à des cotisations plus importantes que celles du gérant de SARL. » Une simulation comparative chiffrée l'illustre parfaitement (cf. tableau ci-dessus) →



**Florent Issert**, ingénieur patrimonial chez Equance.



**Charly Tournayre**, directeur du pôle ingénierie patrimoniale du cabinet Theasurus.



**Pierre-Yves Lagarde**, associé et responsable de l'ingénierie patrimoniale chez Imani-Dirigeants et Family Office.

*chef d'entreprise détenant 70 % des parts et associé à un co-actionnaire sans activité dans l'entreprise : le dirigeant va certainement souhaiter gonfler son salaire plutôt que de partager des dividendes... »*

Il est rare en tout cas que le dirigeant se serve uniquement des dividendes, il serait trop dépendant des résultats de l'entreprise et pourrait pâtir d'investissements importants ou d'une baisse du chiffre d'affaires ; il serait aussi trop mal protégé. Il convient donc de prendre un minimum de rémunération, pour sécuriser ses revenus fixes, organiser sa

On le voit : le véritable enjeu du match SAS *versus* SARL n'est pas fiscal, puisque la rémunération du président de SAS et celle du gérant majoritaire de SARL, toutes deux imposées dans la catégorie des traitements et salaires, subissent exactement le même traitement fiscal au centime près. En revanche, la différence se joue au plan social, avec d'importantes répercussions sur le niveau de protection du dirigeant devant les régimes de retraite, de sécurité sociale (quoique l'écart se soit nettement réduit), et les indemnités chômage. Le choix s'opère donc au cas par cas, après calcul, et en fonction de la situation propre au dirigeant, de ses besoins, de l'activité en elle-même, du souhait ou non de faire entrer ultérieurement un fonds d'investissement...

**« Impossible de calquer des stratégies de l'un à l'autre, il faut faire des calculs personnalisés »,** ajoute Grégory Lecler.

## Rémunération et/ou dividendes ?

De même pour l'arbitrage entre rémunération et dividendes, voire les deux. *« Le choix est guidé par des considérations fiscales, mais pas uniquement. Servir des dividendes implique de distribuer à tous les actionnaires, tandis qu'un salaire ne concerne que son bénéficiaire »,* rappelle Frédéric Balochard, directeur du Corporate Advisory chez Natixis Wealth Management. *« Au sein des TPE-PME, c'est souvent la situation personnelle et familiale du ou des dirigeants qui dicte le choix entre rémunération et dividendes »,* remarque Charly Tournayre. *« Cette question ne se pose généralement pas lorsque le dirigeant propriétaire est entouré d'un ou plusieurs co-actionnaires, souligne Benjamin Spivac, ingénieur patrimonial et associé chez Amplegest. Supposons un*

prévoyance et cumuler des trimestres de retraite. *« Concernant la protection sociale, il peut s'avérer utile de cotiser sur la base d'un Pass [plafond annuel de la Sécurité sociale : 41 136 € en 2020, ndlr] afin de bénéficier d'un rapport cotisations-prestations très correct, précise Florent Issert. Au-delà, le rapport est souvent moins favorable au dirigeant. »* Il pourra, en revanche, prévoir des contrats spécifiques pour améliorer sa protection sociale.

Quoi qu'il en soit, le calcul permettant d'arbitrer entre rémunération et dividendes s'effectue au cas par cas chaque année, selon les revenus du foyer, les bénéfices de la société... *« Au-delà de 5 à 6 000 € de salaire brut mensuel, le dirigeant a tout intérêt à opter pour une part variable de dividendes »,* estime Charly Tournayre. *« Mais au-delà de 38 120 € de bénéfices, il peut être judicieux de privilégier la rémunération aux dividendes, note Grégory Lecler. L'abattement de 10 % sur la rémunération du dirigeant est aussi à mettre dans la balance et plaide souvent pour le versement d'une rémunération. »*

Le choix dépend également de la caisse à laquelle cotise le dirigeant. Dans le cas d'un médecin par exemple, l'arbitrage ne sera pas le même selon qu'il est enregistré en secteur 1 ou en secteur 2. *« S'agissant des médecins, et plus largement des professions libérales, ils sont souvent très peu organisés juridique-*

## Imposition des rémunérations en SAS et en SARL

**L**e président de SAS est assimilé à un salarié. Sa rémunération est imposée au barème progressif de l'IR et bénéficie d'un abattement de 10 % pour frais professionnels. Il verse des cotisations sociales au régime général. Le gérant majoritaire de SARL bénéficie d'un statut mixte. Sur le plan fiscal, sa rémunération est traitée comme celle d'un salarié, en application de l'article 62 du Code général des impôts. Sur le plan social, n'étant pas assimilé à un salarié, il cotise sur sa rémunération à la caisse des indépendants ou à la caisse à laquelle sa profession est affiliée.

Pays : FR  
Périodicité : Mensuel  
OJD : 21000

ment et fiscalement, constate Charly Tournayre. Ils exercent fréquemment en nom propre. Or une structure, comme la Selarl, leur permet de dissocier leur situation personnelle de leur activité. Elle leur offre ensuite le choix entre salaire et dividendes, un facteur d'optimisation. »

## Capitaliser les excédents dans une holding

Le dirigeant peut également organiser une forme de rémunération différée en capitalisant les dividendes dans une structure à l'IS plutôt que de les distribuer. Tout l'intérêt étant de se constituer un patrimoine à partir de sommes dont il n'a pas l'utilité dans l'immédiat.

« Le chef d'entreprise fait le choix de laisser du cash dans la structure sans y toucher, en prévention d'une baisse d'activité par exemple, décrit Florent Issert. Ce capital a vocation à être récupéré à terme. »

« Inutile en effet de se verser des fonds dont on n'a pas l'utilité, ajoute Benjamin Spivac. Ils subiraient une pression fiscale et sociale immédiate. C'est d'autant plus contre-productif que ces sommes sont bien souvent replacées une fois sorties. Par ailleurs, à la revente de sa société, le chef d'entreprise qui s'est versé de grosses rémunérations envoie



Grégory Lecler, président de Prudentia Patrimoine.



Frédéric Balochard, directeur du Corporate Advisory chez Natixis Wealth Management.



Benjamin Spivac, ingénieur patrimonial et associé chez Amplegest.

un message assez négatif au futur acquéreur, notamment sur son état d'esprit vis-à-vis des salariés... » Autant donc les capitaliser au sein de la structure. Bien entendu, cette capitalisation des excédents n'est possible que sur des fonds non nécessaires à la société.

Le cash est le plus souvent remonté, après paiement de l'impôt sur les sociétés, sous forme de dividendes dans une holding à l'IS. « Le régime mère-fille assure une quasi-absence d'imposition lors de ce transfert », précise Benjamin Spivac.

Ainsi, sur un résultat de 100, 72 peuvent remonter dans la holding. Ces capitaux sont réinvestis dans un contrat de capitalisation, en SCPI, etc., afin de faire travailler les sommes placées. « A

savoir : certains conseillers proposent de faire remonter le cash dans une holding dans le seul objectif de prélever les dividendes depuis cette holding... Ce montage n'a aucun intérêt en soi, prévient Grégory Lecler. Mieux vaut dans ce cas prendre directement les dividendes à partir de la société d'exploitation. Le montage n'est intéressant qu'à condition de laisser capitaliser les fonds. Le patrimoine développé dans la holding bénéficiera d'une fiscalité moins lourde que celle des placements réalisés à titre personnel. »

## Imposition des dividendes en SAS et en SARL

En SAS, le versement de dividendes suit le régime de droit commun : ils sont soumis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, au prélèvement forfaitaire unique (PFU ou Flat Tax) au taux de 30 %, incluant l'impôt sur le revenu (12,8 %) et les prélèvements sociaux (17,2 %). En SARL, le taux d'IR est également de 12,8 %. Mais sur le plan social, la part de dividendes versés supérieure à 10 % du capital social (majoré des primes d'émission et des comptes courants d'associé) est assimilée au versement d'une rémunération de gérance : elle ne subit pas de prélèvements sociaux, mais est soumise à cotisations sociales (environ 45 %). En conséquence, le versement de dividendes dans le cas d'une SARL peut sembler moins favorable que dans une SAS. Toutefois, les cotisations sociales donnent droit à plus de marge de manœuvre (protection sociale, retraite, etc.). De plus, ces cotisations sociales, payées par la société, sont déductibles de son bénéfice et permettent donc une économie d'impôt.

## Sortir ou rester ?

En réalité, la question qui se pose pour le dirigeant est de savoir s'il veut récupérer rapidement les excédents de sa société ou s'il souhaite le faire dans un avenir relativement lointain. « Attention : il faut bien avoir à l'esprit qu'attendre ne crée pas de valeur ! Il serait faux de le croire. Que le dirigeant capitalise dix ans ou qu'il distribue tout de suite, le résultat est le même », confie Pierre-Yves Lagarde (cf. tableau « Capitalisation ou distribution du résultat » page suivante).

Est-il dans ce cas bien raisonnable de reporter la captation des résultats, alors que l'impôt de distribution est au plus bas depuis l'instauration du PFU ? Pour rappel, l'impôt sur les dividendes était →



## Capitalisation ou distribution du résultat

	Capitalisation du résultat au sein de la société pendant 15 ans	Distribution du résultat à l'associé personne physique
Résultat avant impôt sur les sociétés	100 000	100 000
Impôt sur les sociétés	28 000	28 000
Résultat mis en réserve	72 000	72 000
Résultat distribué	0	72 000
Taxation de la distribution	0	21 600
<b>Distribution disponible</b>	<b>0</b>	<b>50 400</b>
Capitalisation des réserves	72 000	
Souscription d'un contrat d'assurance-vie		50 400
Rendement brut	2 %	2 %
<b>Distribution nette n+15</b>	<b>62 455</b>	
<b>Valeur rachat nette n+15</b>		<b>63 855</b>

Source : Pierre-Yves Lagarde, Imani-Dirigeants et Family Office.

encore de 40,21 % en 2017. Il a depuis baissé de 25 % pour s'établir à 30 %. Le dirigeant est-il certain de ne pas commettre une erreur en ne sortant pas les capitaux immédiatement ?

« La capitalisation à l'IS passive est non seulement sans avantage, mais elle est même probablement à risque car la Flat Tax ne peut pas baisser. La seule bonne nouvelle à attendre serait que celle-ci ne soit pas remise en cause, analyse Pierre-Yves Lagarde. La capitalisation des excédents n'est donc pas nécessairement vertueuse. Elle n'est utile qu'à la condition de déployer des stratégies intéressantes d'anticipation patrimoniale, permettant de préparer la sortie du cash dans de bonnes conditions. Celui qui a besoin de ses capitaux sous cinq à six ans sera mieux avisé de les sortir sans attendre, avant que l'impôt de distribution ne remonte ! »

## Prévoir la stratégie de sortie

Sursis et report d'imposition, notamment dans le cadre d'un OBO, d'un pacte Dutreil, d'une →

## Le cas des dirigeants non-proprétaires

La majorité des top managers en France ne sont pas propriétaires de la société qui les emploie. C'est fréquemment le cas dans les grandes sociétés, notamment. Contrairement aux dirigeants propriétaires, ils ne peuvent décider librement d'arbitrer entre rémunération et dividendes. « Pour optimiser leur rémunération, nous préconisons d'arbitrer une part de la rémunération immédiate contre de la rémunération différée, en développant des mécanismes de partage de la valeur et d'investissement des managers dans le capital de leur entreprise, explique Frédéric Balochard, directeur du Corporate Advisory chez Natixis Wealth Management. Le dirigeant optimise ainsi sa rémunération en devenant actionnaire de sa société : il participe à la création de valeur de son entreprise et se rapproche d'un statut d'entrepreneur pour lequel il a d'ailleurs généralement la fibre. »

Cette stratégie permet de créer un alignement d'intérêt entre les actionnaires et le dirigeant, et de fidéliser les managers sous forme d'incentive sur le long terme. « S'agissant d'un dirigeant d'entreprise, il est parfaitement cohérent de déployer une partie de la rémunération sur la réalisation d'objectifs à long terme, poursuit Frédéric Balochard. C'est aussi pour lui le moyen le plus puissant d'améliorer sensiblement sa rémunération et de capter une part significative de la valeur de la société. Même si cette part de la rémunération est plus longue à atteindre, la prise de risque est récompensée. »

Deux types d'outils sont disponibles :

- les mécanismes gratuits via les stock-options, les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE), les plans d'attribution

gratuite d'actions... : gratuitement octroyés aux dirigeants, ils permettent de capter une part de la valeur du capital de la société sous condition de présence, de performance ou des deux ;

- les mécanismes d'achat des titres de la société. « Lorsqu'il s'agit d'une petite structure, les dirigeants peuvent acheter une part significative du capital, indique Frédéric Balochard. Mais dans une entreprise plus importante, il y a disproportion entre la valeur de la société et les capacités financières du dirigeant. Nous structurons alors des outils financiers (management package), qui supposent certes de la part du manager une prise de risque supérieure à celle des actions ordinaires, mais qui lui permettent, même avec un investissement limité, de capter une part significative de la création de valeur de la société, comme s'ils en détenaient une proportion importante. »

Les mécanismes sont variés. Mais des freins existent encore. Côté actionnaires, il n'est pas toujours simple de partager le patrimoine. Côté dirigeant, il faut accepter de passer d'un statut salarié à un statut de co-entrepreneur avec prise de risque.

« La mise en place de ces outils nécessite de dialoguer avec les parties afin de changer de paradigme, admet Frédéric Balochard. Mais le phénomène se diffuse et dépasse aujourd'hui l'univers des sociétés cotées, pour séduire désormais les entreprises familiales, qui en comprennent l'intérêt.

Nous voyons aussi se déboucler des opérations, avec des managers qui réinvestissent une deuxième, une troisième ou une quatrième fois, et finissent majoritaires au capital de leur entreprise ! »



réduction de capital, d'une cession classique avec dispositif retraite si LBO (pour *Leveraged Buy-Out*, financement d'acquisition par emprunt)... Les stratégies de sortie sont nombreuses.

« La holding est souvent transmise aux héritiers, car il est rare que le dirigeant consomme la totalité de son patrimoine, remarque Grégory Lecler. La transmission gomme alors la taxation latente pesant sur la holding. Pour évoquer, ici encore, le cas des professions de santé, ces stratégies d'anticipation patrimoniale constituent une réponse particulièrement adaptée à leurs problématiques. Leurs besoins étant souvent très inférieurs à leurs rentrées, une grande partie du bénéfice professionnel peut être capitalisée et faire l'objet d'une réflexion sur sa captation future. Or face aux niveaux de retraite servie par leurs caisses, il semble clairement nécessaire de concevoir des stratégies d'optimisation de leur rémunération différée. »

Quelle que soit la solution retenue, il importe de pouvoir rester relativement flexible, de manière à ne pas se trouver bloqué en cas d'évolution de la fiscalité.

## Compléter sa rémunération : intéressement, PEE, PER...

Les dirigeants peuvent également percevoir des compléments de rémunérations, via des mécanismes tels que l'intéressement, le plan d'épargne entreprise (PEE), ou encore le nouveau plan d'épargne-retraite (PER) qui succède au Perp et au Madelin dans sa version individuelle, ainsi qu'au Perco dans sa version collective, dans des conditions fiscales avantageuses. « Ces dispositifs et produits d'épargne sont certes un peu fastidieux à mettre en œuvre : il faut créer un contrat d'intéressement signé par les salariés et validé par la Direccte dans les six premiers mois de l'année. Mais ils n'en restent pas moins d'excellents outils d'optimisation de la rémunération », note Charly Tournayre.

Pour Grégory Lecler, « ils doivent donc absolument être mis en place ! Ils permettent d'obtenir une rémunération immédiate ou différée très faiblement imposée ». L'intéressement, le PEE et le PER d'entreprise sont des contrats collectifs : il est donc obligatoire d'en faire profiter l'ensemble des salariés et cela peut être bloquant pour le dirigeant.



A tort ! Car ce sont d'excellents outils de motivation et de fidélisation des collaborateurs. « Ils sont particulièrement intéressants dans le cadre d'une entreprise familiale, notamment lorsque le conjoint travaille dans la structure. Les abondements offrent un complément intelligent de rémunération pour le couple », remarque Benjamin Spivac. « Il est également possible de différencier les conditions selon les catégories de personnel, signale Grégory Lecler. Mais si le plafond d'abondement du PEE est de 300 %, il sera le même pour tous. »

« Le PER peut être pris en charge par la société, à l'instar des contrats Madelin », rappelle Florent Issert. Point

d'attention, s'agissant de ces deux outils : certains assureurs encouragent leurs clients à basculer leur ancien contrat Madelin sur un nouveau PER. Or il convient de vérifier ce point car ce n'est pas toujours intéressant. Certains contrats bénéficient de garanties décès ou invalidité intéressantes, ainsi que de tables de mortalité et de taux techniques garantis qu'il vaut mieux conserver. Rien n'empêche toutefois de souscrire un PER pour de nouveaux versements.

Pays : FR  
Périodicité : Mensuel  
OJD : 21000

## Avantages en nature

Quel dirigeant n'a pas pensé à passer son véhicule sur le compte de la société? « C'est une demande systématique, confirme Grégory Lecler. Mais cette stratégie est rarement intéressante aujourd'hui, surtout si le véhicule sert essentiellement à des déplacements privés. Il n'est quasiment plus possible d'amortir quoi que ce soit, les avantages en nature sont à déclarer, sans parler de la taxe sur les véhicules de sociétés... Mieux vaut privilégier les indemnités kilométriques. »

Un axe fort d'optimisation, mais attention aux contrôles! « Les frais passés sur la société sont parmi les premiers dans le collimateur du fisc », prévient Florent Issert. Idem donc pour les frais liés au travail à domicile. La loi autorise le dirigeant à domicilier son siège social à son domicile. L'entreprise peut alors lui verser un loyer au prorata de la surface occupée, charge déductible de son résultat imposable, et revenu imposable dans les mains du chef d'entreprise au titre de revenus fonciers



après déduction de certains frais (intérêts d'emprunt, charges de copropriété...). Mais le gain de l'opération pour le chef d'entreprise, comparé au versement d'un salaire, est assez minime et tient surtout au fait de ne pas payer de cotisations sociales sur ces sommes. Elle implique de surcroît une certaine lourdeur administrative et un risque notable de contrôle fiscal.

« Certains frais de représentation peuvent également être pris en charge par la société, s'ils sont justifiables et engagés dans son intérêt », ajoute Charly Tournayre.

## Quid du patrimoine immobilier ?

Est-il plus intéressant que le patrimoine immobilier professionnel soit détenu par la société ou par son dirigeant? « Il s'agit d'un choix stratégique pour l'entreprise: détenir les locaux dans l'actif de la société augmente le haut de bilan et rassure les banques, observe Charly Tournayre. A l'inverse, si locaux peuvent prendre de la valeur dans le temps et générer une rémunération à la retraite, il peut être intéressant que le chef d'entreprise en soit le détenteur. Cette question dépend aussi bien sûr des capacités d'emprunt du dirigeant. » Notons qu'à la revente de la société, il peut être bloquant qu'elle ne possède pas ses locaux d'exploitation,



surtout s'il s'agit de locaux spécialement aménagés pour son activité. Parfois à l'inverse, le repreneur peut demander à sortir le local de l'actif en raison de son coût ou parce qu'il souhaite déplacer la société.

« Coiffer une SARL d'une holding permet par exemple de bénéficier de deux fiscalités différentes, commente Grégory Lecler. Supposons un montage où la holding détient 50 % des parts de la SARL: le dirigeant peut se servir une rémunération sur la SARL, ou une rémunération et des dividendes: il place le curseur à sa guise pour faire remonter des bénéfices dans la holding; il peut également prendre des dividendes sur la holding. En disposant de plusieurs poches, il peut varier les sources de revenus et la façon de les capter, et ainsi jongler avec les paramètres fiscaux et sociaux en fonction du contexte et de ses besoins. »

## Se faire accompagner

Face à la complexité du sujet, le dirigeant de société aura tout intérêt à solliciter l'expertise d'un professionnel du patrimoine, CGP ou expert-comptable. La structuration de la rémunération du chef d'entreprise est d'ailleurs souvent un gros pan de l'activité des cabinets de gestion de patrimoine. « Il y a de nombreux éléments à prendre en considération; on y passe du temps au moment des bilans et de la déclaration de revenus, témoigne Grégory Lecler. Sans compter que la législation évolue fréquemment. Et lorsque le taux d'IS va évoluer, les arbitrages seront encore différents. »

Devant l'exigence de cette mission, les CGP et les experts-comptables ne sont pas tous correctement outillés pour effectuer les calculs qui s'imposent et ne sont pas non plus toujours à jour des nouveautés. « L'épargne salariale, notamment, est pourtant une compétence intéressante à développer pour le conseiller en gestion de patrimoine, estime Benjamin Spi-vac. Le domaine est certes un peu technique, mais bien peu de clients sont aujourd'hui équipés. »

Maîtriser ces sujets constitue donc un vrai plus pour le professionnel du patrimoine et justifie la prise d'honoraires. En considérant bien que la préconisation est à revoir chaque année!

Elisa Nolet