

# Le salaire des chefs d'entreprises, moyennes et grandes

Franck Evain, division Salaires et revenus d'activité, Insee

**E**n 2005, le PDG d'une société anonyme employant au moins 50 salariés perçoit en moyenne un salaire annuel net de 127 400 €. Les 10 % les mieux payés ont des salaires près de 5 fois supérieurs aux 10 % les moins bien rétribués. Les principaux déterminants mesurables du salaire d'un PDG sont la nature de son entreprise (indépendante, tête de groupe ou filiale), sa taille et son secteur d'activité. Le salaire des PDG a régulièrement augmenté ces dix dernières années (+ 1,3 % par an en moyenne en euros constants), et tout particulièrement à partir de 2000.

La très grande majorité des chefs d'entreprises, soit environ 2,2 millions de personnes, sont à la tête de très petites entreprises et ont un statut de non-salarié. Seuls 190 000 sont salariés de leur propre entreprise. Mais même dans cet ensemble, les petites entreprises (moins de 50 salariés) dominent. C'est pourquoi, en 2005, le salaire annuel net moyen des chefs d'entreprise salariés, qui est avant tout déterminé par la taille de leur entreprise, s'élève à 49 700 €, très proche de celui des cadres du privé (44 600 €) qui, eux, travaillent fréquemment dans de plus grandes entreprises. Au sein des chefs d'entreprise des 23 000 sociétés anonymes (SA) ou sociétés par actions simplifiées (SAS) de 50 salariés ou plus, objet de cette étude, on désignera par PDG le dirigeant le mieux payé de chaque entreprise. Ces PDG de moyennes et grandes entreprises sont légèrement plus âgés que ceux des entreprises de moins de 50 salariés (51 ans en moyenne contre 48) mais cet écart s'est réduit en 10 ans (passant de 5 à 3 ans). Il s'agit également d'une population plus masculine, à 93 % contre 84 % pour celle des autres chefs d'entreprises salariés (*encadré 1*). Enfin, les types de sociétés qu'ils dirigent ne sont pas les mêmes. Les PDG de moyennes et grandes entreprises sont à la tête de SA ou de SAS, tandis que les autres patrons salariés sont le plus souvent des gérants minoritaires de Sociétés à

Responsabilité Limitée (SARL) - pour 65 % d'entre eux. À ces différences structurelles s'ajoutent des différences sectorielles, et par conséquent des différences de salaire. Ce dernier s'élève en 2005 à 127 400 € annuels nets pour les PDG d'entreprises de 50 salariés ou plus contre 43 300 € annuels pour ceux des petites entreprises.

## Un salaire double de celui de leur état-major

Comme les PDG des moyennes et grandes entreprises sont souvent issus de l'encadrement supérieur de ces sociétés, on peut vouloir les comparer à leurs états-majors définis ici comme les cinq salariés les mieux rémunérés de l'entreprise, excepté le PDG (*encadré 2*). Cette population est plus jeune (45,6 ans en moyenne) et moins masculine (14,7 % de femmes) que celle des PDG. En calculant pour chaque entreprise la moyenne de ces cinq salaires, on obtient le « salaire moyen de l'état-major ». Dans les SA et SAS de 50 salariés ou plus, il est en moyenne de 66 000 € annuels, soit près de deux fois moins que le salaire moyen des PDG.

## Une dispersion liée à la taille et au secteur d'activité

La forte dispersion de leurs salaires est une des principales caractéristiques de la population des PDG. Si pour les cadres, même très

Encadré 1

### Une féminisation à deux vitesses

Les cadres dans leur ensemble (qu'ils appartiennent ou non à des sociétés anonymes de 50 salariés ou plus) ont un salaire moyen de 44 600 €, sont beaucoup plus jeunes (42 ans en moyenne) que les PDG, et la part des femmes y est bien supérieure (25,4 %). Mais alors que la population des cadres se féminise (la part des femmes a augmenté de 3,5 points depuis 1995), ce mouvement s'amorce beaucoup plus lentement chez les PDG, puisque la proportion de femmes n'a augmenté que de 1,1 point en 10 ans (+ 2,2 points pour les membres d'état-major).

INSEE  
PREMIERE

supérieurs, il existe le plus souvent une base conventionnelle pour la fixation du salaire, ce n'est pas le cas pour les dirigeants. La détermination de leur salaire répond souvent à des critères individuels que l'on ne peut appréhender à travers les sources mobilisées dans l'étude, ce qui entraîne une dispersion très grande. Ainsi, alors que la dispersion des salaires mesurée par le rapport interdécile (salaire au-dessus duquel se situent les 10 % d'individus les mieux rémunérés rapporté au salaire en dessous duquel se situent les 10 % les moins bien rétribués) est de 2,9 pour l'ensemble des cadres, elle atteint 4,5 pour les PDG des moyennes et grandes entreprises et 4,6 pour les membres d'état-major. En 2005, le premier décile se situe à 212 600 € pour les PDG, 113 600 € pour les membres d'état-major, et 69 800 € pour les cadres.

Trois types d'entreprises prévalent : les entreprises indépendantes, les filiales

de groupes et les têtes de groupes. Dans les entreprises indépendantes, le salaire annuel du PDG se monte à 93 000 € en moyenne alors qu'il avoisine les 140 000 € pour les deux autres types (graphique 1). Les patrons de têtes de groupes, qui sont les mieux payés, sont également les plus âgés en moyenne (52,5 ans).

Le salaire varie en fonction de l'appartenance ou non à un groupe, mais aussi de la taille de l'entreprise dirigée. Il se monte en moyenne à près de 111 000 € quand le PDG est à la tête d'une société de 50 à 99 salariés et à environ 470 000 € pour le PDG d'une entreprise de 2 000 salariés ou plus. Le phénomène est le même pour les membres des états-majors d'entreprise, qui sont mieux rémunérés dans les filiales que dans les entreprises indépendantes, et dans les très grandes entreprises que dans celles de taille plus modeste.

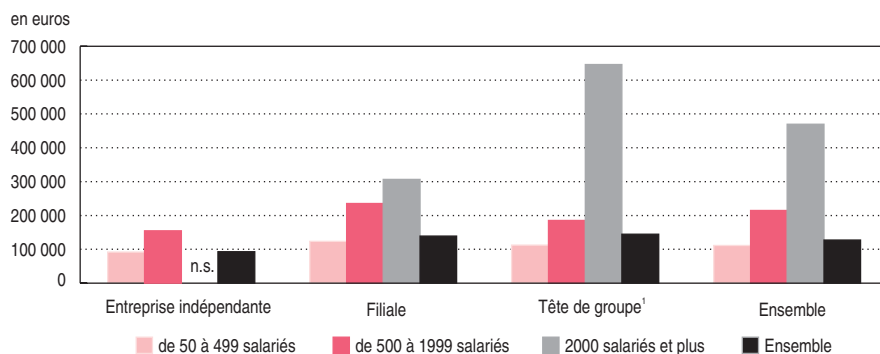
L'autre facteur discriminant est le secteur d'activité. Pour les PDG et l'état-major, les écarts peuvent aller du simple au double. La hiérarchie salariale des secteurs est par ailleurs la même pour ces deux populations. Ainsi, dans les activités financières et immobilières, les PDG gagnent en moyenne 212 000 € contre seulement 96 000 € dans la construction (graphique 2). Les écarts sectoriels de salaires sont nettement moins marqués pour les cadres.

Le salaire dépend également de l'âge : les PDG de moins de 45 ans gagnent 99 000 € en moyenne et ceux ayant 55 ans ou plus 148 000 €.

## Le profil du PDG et de l'entreprise sont déterminants

Une analyse de la variance a été effectuée pour mesurer les effets de chacun des facteurs sur le niveau de salaire : sexe, âge, nationalité du PDG, région d'implantation de l'entreprise, nombre de salariés, nature de l'entreprise et secteur. La régression permet d'estimer les effets de chaque caractéristique en neutralisant l'influence des

### ① Salaire annuel net des PDG en 2005 selon la nature et la taille de l'entreprise



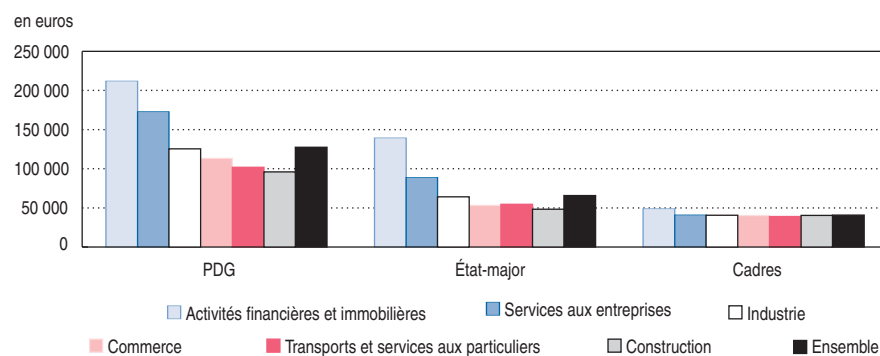
n.s. : non significatif

1. Pour les têtes de groupes il s'agit de la taille du groupe.

Champ : PDG des SA et SAS de 50 salariés ou plus, hors agriculture, administration, éducation, santé et action sociale, travaillant à temps complet.

Source : DADS, LiFi, Insee.

### ② Salaire annuel net des PDG, de l'état-major et des cadres par secteur en 2005



Champ : PDG et états-majors des SA et SAS de 50 salariés ou plus, hors agriculture, administration, éducation, santé et action sociale, travaillant à temps complet. Ensemble des cadres travaillant à temps complet dans les entreprises du secteur privé et semi-public.

Source : DADS, LiFi, Insee.

#### Encadré 2

#### Le PDG, pas toujours le mieux payé

Dans les bilans sociaux des entreprises de plus de 300 salariés, l'indicateur standard retenu pour renseigner les plus hauts salaires de l'entreprise est la moyenne des 10 salaires les plus élevés. Pour des entreprises de taille moyenne, qui constituent l'essentiel du champ de cette étude, cet indicateur a paru moins pertinent car l'encadrement supérieur est de taille plus réduite. C'est pourquoi on a restreint ici à 5 la taille de l'état-major de l'entreprise, hors PDG. Si le PDG a en moyenne un salaire nettement supérieur à celui de ses plus proches collaborateurs, ce n'est pas toujours la règle. Dans 2 entreprises sur 10, il n'a pas le salaire le plus élevé et cette proportion augmente avec la taille de l'entreprise. Dans les activités financières, immobilières et les services aux entreprises, le plus gros salaire a également moins souvent tendance qu'ailleurs (notamment dans la construction) à être celui du PDG.

autres variables. L'hétérogénéité des salaires des PDG explique le niveau très marqué de ces effets (tableau 1).

La taille de l'entreprise est pour les PDG, de manière logique, la variable dont l'impact sur le salaire est le plus fort, puisqu'elle reflète directement la responsabilité assumée. Toutes choses mesurables étant égales par ailleurs, un PDG d'une entreprise de 2 000 salariés ou plus a en effet un salaire supérieur de 136 % à son homologue à la tête d'une entreprise de 50 à 499 salariés. Les PDG travaillant dans un groupe, que ce soit à sa tête (dans ce cas on considère l'effectif salarié total français du groupe) ou dans une filiale, sont également avantagés par rapport à ceux qui dirigent des entreprises indépendantes (+ 17,5 %). Le gain obtenu par ceux travaillant en Île-de-France par rapport aux provinciaux s'élevé quant à lui à 42,6 % en 2005.

Pour ce qui est des effets liés aux secteurs, on constate sans surprise que, chez les PDG, les activités financières et immobilières, et à un degré moindre l'industrie et les services aux entreprises, sont les secteurs les plus rémunérateurs, toutes choses étant égales par ailleurs, tandis que la construction et surtout les transports et les services aux particuliers le sont moins.

À caractéristiques identiques, être un homme procure un avantage salarial de 28 % pour les PDG. Par ailleurs, le salaire est plus élevé pour les plus âgés : à profil équivalent, un PDG de 55 ans ou plus gagne ainsi 31,1 % de plus qu'un PDG de moins de 45 ans. Les PDG étrangers travaillant en France bénéficient également d'un « bonus » salarial par rapport aux autres (+ 11,2 %).

## Entre 1995 et 2005, le salaire moyen des PDG a augmenté sensiblement plus que celui des cadres

Le salaire des PDG de moyennes et grandes entreprises (hors têtes de groupes) a augmenté sensiblement au cours de ces dix dernières années, au même rythme que celui des membres des états-majors de ces mêmes entreprises (+ 1,3 % et + 1,6 % par an en termes réels), mais plus vite que le salaire moyen de l'ensemble du privé (+ 0,6 %) et notamment que celui des cadres (+ 0,2 %) ; ces derniers travaillent pourtant eux aussi en majorité dans ces moyennes et grandes entreprises (graphique 3).

Cette hausse pour les PDG était déjà sensible entre 1995 et 2000 (+ 1 % par an). Elle s'accélère sur les cinq années suivantes (+ 1,6 % par an). Le salaire des PDG est resté bien orienté malgré le retournement conjoncturel de 2001-2002 alors que, pour les cadres, c'est l'inverse (+ 0,5 % en début de période alors que la croissance annuelle du PIB atteint 2,8 %, contre - 0,1 % en fin de période où la croissance du PIB n'est plus que de 1,6 %).

Les modifications structurelles du système productif expliquent en grande partie ce différentiel de croissance, du moins pour la première période. En effet, entre 1995 et 2000, 63 % de la hausse du salaire moyen des PDG est expliquée par les modifications structurelles (par exemple le poids des plus petites sociétés diminue tandis que celui du secteur des services aux entreprises augmente). Sans ces modifications

structurelles, les salaires n'auraient augmenté « que » de 0,4 % par an. A contrario, entre 2000 et 2005, l'influence des modifications structurelles sur l'évolution des salaires est très faible, ceux-ci s'accroissant de 1,5 % par an à structure constante (les modifications structurelles entrent pour 0,1 point seulement dans l'augmentation de 1,6 % annuelle). Cette hausse est particulièrement forte dans certains secteurs et pour les plus grandes entreprises dont les états-majors sont plus internationaux, se rapprochant ainsi des normes anglo-saxonnes en la matière.

Au niveau sectoriel (tableau 2), les activités financières et immobilières se distinguent par une croissance vive et continue du salaire annuel net moyen en euros constants des PDG (+ 3 %), tout comme les services aux entreprises (+ 2,2 %). Quatre autres secteurs (industrie, construction, transports et services aux particuliers) connaissent

### 1 Mesure des effets propres sur le salaire des PDG des moyennes et grandes entreprises en 2005

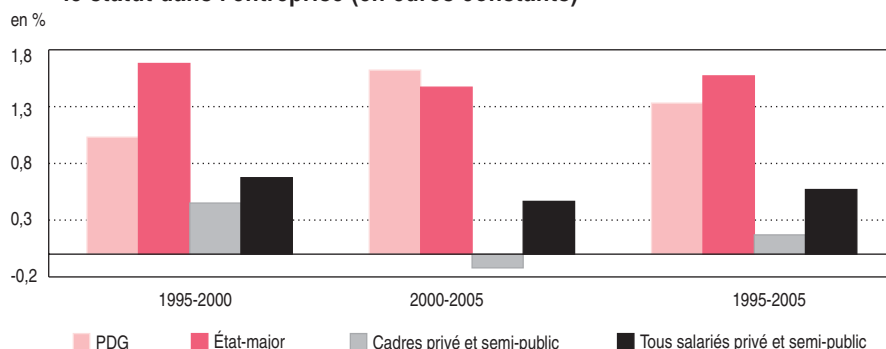
	en %
<b>Sexe</b>	
Homme	28,0
Femme	0
<b>Âge</b>	
55 ans et plus	31,1
Entre 45 et 54 ans	19,2
Moins de 45 ans	0
<b>Nationalité</b>	
Etranger	11,2
Français	0
<b>Région</b>	
Île-de-France	42,6
Province	0
<b>Nature de l'entreprise</b>	
Groupe (tête ou filiale)	17,5
Entreprise indépendante	0
<b>Nombre de salariés</b>	
2000 salariés et plus	136,0
De 500 à 1999 salariés	52,7
De 50 à 499 salariés	0
<b>Secteur d'activité</b>	
Industrie	25,3
Construction	8,5
Commerce	16,1
Activités financières et immobilières	55,0
Services aux entreprises	28,0
Transports et services aux particuliers	0

Lecture : à âge, nationalité, région, nature de l'entreprise, nombre de salariés et secteur d'activité identiques, le salaire d'un PDG est supérieur de 28 % à celui de son homologue de sexe féminin.

Champ : PDG des SA et SAS de 50 salariés ou plus, hors agriculture, administration, éducation, santé et action sociale, travaillant à temps complet.

Source : DADS, LiFi, Insee.

### 3 Taux de croissance annuel moyen du salaire net selon le statut dans l'entreprise (en euros constants)



Champ : PDG et états-majors des SA et SAS de 50 salariés ou plus hors agriculture, administration, éducation, santé et action sociale, travaillant à temps complet. Ensemble des salariés à temps complets du secteur privé et semi-public.

Source : DADS, LiFi, Insee.

## 2 Taux de croissance annuel moyen du salaire net des PDG (en euros constants)

	en %		
	1995-2000	2000-2005	1995-2005
<b>Par taille d'entreprise</b>			
2000 salariés et plus	6,4	1,3	3,8
De 500 à 1999 salariés	3,5	2,8	3,2
De 50 à 499 salariés	0,3	1,5	0,9
<b>Par secteur d'activité</b>			
Industrie	1,4	0,9	1,2
Construction	0,4	1,6	1,0
Commerce	-0,3	1,1	0,4
Activités financières et immobilières	2,5	3,5	3,0
Services aux entreprises	2,4	2,1	2,2
Transports et services aux particuliers	-1,4	3,2	0,9
<b>Ensemble</b>	<b>1,0</b>	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>

Lecture : le salaire net moyen de l'ensemble des PDG a augmenté de 1 % par an entre 1995 et 2000, en euros constants. Puis de 1,6 % par an entre 2000 et 2005. Soit une augmentation de 1,3 % par an sur l'ensemble de la période 1995-2005.

Champ : PDG (hors têtes de groupes) des SA et SAS de 50 salariés ou plus, hors agriculture, administration, éducation, santé et action sociale, travaillant à temps complet.

Source : DADS 1995 à 2005, Insee.

une croissance annuelle comprise entre 0,9 % et 1,2 %. C'est dans le commerce que les salaires des PDG progressent le moins vite sur la période 1995-2005 (+ 0,4 %). De la même manière, au niveau de la taille des entreprises, les PDG des plus grandes entreprises se singularisent avec un taux de croissance annuel de leur salaire de 3,2 % pour celles de 500 à 1 999 postes, et de 3,8 % pour celles de 2 000 postes ou plus, contre 0,9 % pour les PDG d'entreprises de 50 à 499 salariés.

Enfin, si le nombre de femmes PDG n'augmente que faiblement (+ 0,9 % par an), leur salaire en revanche s'accroît sensiblement (+ 2,5 % par an, contre + 1,2 % pour les hommes). Ainsi, toutes choses mesurables étant égales par ailleurs, l'écart salarial entre un homme PDG et une femme PDG passe de 45,7 % en 1995 à 28 % en 2005 (tableau 1).

### Sources

Les données proviennent des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) et de l'enquête Liaisons Financières (LiFi) pour déterminer la nature des entreprises. Pour l'année 2005, l'enquête LiFi n'étant pas disponible, c'est celle de 2004 qui a été utilisée.

Les DADS sont des déclarations destinées aux administrations sociales et fiscales et doivent être remplies par toutes les entreprises employant des salariés. Les employeurs communiquent annuellement pour chaque établissement une liste des salariés indiquant pour chacun le montant des salaires perçus.

On ne prend en compte ici que les PDG déclarés des sociétés anonymes (SA) ou des sociétés par actions simplifiées (SAS) de 50 salariés ou plus. Certaines têtes de groupes peuvent être des entreprises de moins de 50 salariés. On associe aux PDG de ces têtes de groupes l'effectif salarié (français) total du groupe ainsi que son secteur d'activité dominant. L'état-major d'une

entreprise est constitué des cinq salariés les mieux rémunérés de l'entreprise, excepté le PDG.

On ne tient pas compte des secteurs « Agriculture, sylviculture, pêche », « Éducation, santé, action sociale » et « Administration », et on conserve uniquement les PDG ayant travaillé au moins six mois dans l'année. Le salaire net pris en compte est le salaire annualisé. Par exemple, un individu qui a travaillé six mois dans l'année et reçu un salaire net de 10 000 € aura un salaire annualisé de 20 000 € et se verra affecter une pondération de 0,5.

On recense environ 23 000 SA ou SAS de 50 salariés ou plus en 2005.

L'enquête LiFi vise à identifier les groupes de sociétés opérant en France et à déterminer leur contour. Depuis 1980, elle recense les liaisons de détention de capital entre sociétés au 31 décembre de chaque année. Elle est complétée depuis 1999 et l'a été ponctuellement en 1994 par la base de données Diane, constituée par la Coface SCRL et le bureau Van Dijk à partir notamment des obligations de publicité légale auprès des greffes de tribunaux.

### Définitions

**Groupes** : ensembles de sociétés contrôlées par un même centre de décision (tête de groupe). Le contrôle correspond ici à la détention directe ou indirecte de plus de la moitié du capital social de la société (filiale du groupe).

**Salaires** : salaires nets de tous prélèvements à la source (cotisations sociales, contribution sociale généralisée, contribution pour le remboursement de la dette sociale). Ils incluent les avantages en nature, les primes et les congés payés, mais ne prennent pas en compte l'intéressement, les stock-options ou tout autre revenu du capital dans le cas où le PDG est aussi actionnaire de l'entreprise.

### Bibliographie

« Les revenus d'activité des indépendants », Insee Références, édition 2006.

INSEE PREMIÈRE figure dès sa parution sur le site Internet de l'Insee : [www.insee.fr](http://www.insee.fr) (rubrique Publications)

Vous pouvez vous abonner gratuitement aux avis de parution dans <http://www.insee.fr/fr/ppp/abonnement/abonnement.asp#formulaire>

### BULLETIN D'ABONNEMENT A INSEE PREMIERE

À RETOURNER À : INSEE/CNGP, Service Abonnement - B.P. 402 - 80004 Amiens CEDEX 1  
Tél. : 03 22 97 31 70 Fax : 03 22 97 31 73

OUI, je souhaite m'abonner à INSEE PREMIÈRE - Tarif 2007

Abonnement annuel :  74 € (France)  92 € (Étranger)

Nom ou raison sociale : \_\_\_\_\_ Activité : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Tél : \_\_\_\_\_

Ci-joint mon règlement en Euros par chèque à l'ordre de l'INSEE : \_\_\_\_\_ €.

Date : \_\_\_\_\_ Signature

Direction Générale :  
18, Bd Adolphe-Pinard  
75675 Paris cedex 14  
Directeur de la publication :  
Jean-Michel Charpin  
Rédacteur en chef :  
Daniel Temam  
Rédacteurs :  
C. Benveniste, C. Dulon,  
A.-C. Morin, T. Méot  
Maquette : RPV  
Code Sage IP071150  
ISSN 0997 - 3192  
© INSEE 2007

