

Les salaires des dirigeants de société et leur évolution à moyen terme (1993-2003)

Frédéric Brouillet

Les dirigeants salariés ne constituent pas un ensemble homogène en termes de revenus : le domaine d'activité, la taille et la zone d'implantation de l'établissement qu'ils dirigent ont une grande influence sur leur niveau de rémunération. Le sexe aussi contribue à cette différenciation, les écarts de salaire entre hommes et femmes étant en effet plus grands pour les dirigeants que pour leurs salariés.

Entre 1993 et 1996, le salaire net des dirigeants de société s'est dégradé, accusant une baisse en euros constants de plus de 1 % par an en moyenne. Comme pour les entrepreneurs individuels, l'année 1997 a mis fin à cette période de fléchissement de leurs revenus. De 1996 à 2003, ceux-ci s'accroissent de plus de 2 % par an en euros constants.

Un dirigeant sur quatre perçoit plus de 56 000 euros nets par an

Environ 300 000 dirigeants de société sont considérés comme salariés au regard de la sécurité sociale (*encadré 1*). Il s'agit, pour près de 40 %, de dirigeants de société anonyme (SA), pour un peu moins de 60 % de gérants minoritaires de société à responsabilité limitée (SARL) et pour 1 %, de gérants non associés d'autres types de société. Dans le cas d'une société anonyme à conseil d'administration, il s'agit du président-directeur général (PDG) et éventuellement d'un ou deux directeurs généraux (DG) désignés par ce conseil. Dans le cas d'une société anonyme à directoire, il s'agit des membres du directoire, soit cinq personnes au maximum.

Le salaire d'un dirigeant, qui ne constitue pas nécessairement la totalité des revenus qu'il tire de son entreprise (dividendes, stock-options, appréciation de la valeur patrimoniale des parts de société dont il est détenteur), s'est élevé en moyenne en 2003 à 46 300 euros nets (*encadré 2*).

Ces salaires de dirigeant sont plus dispersés que ceux des autres salariés. Le quart des dirigeants salariés les moins rémunérés a perçu moins de 20 000 euros par an alors que le quart le plus favorisé a touché plus de 56 000 euros par an, soit près de 3 fois plus, alors que ce rapport, dit interquartile, est inférieur à 2 pour l'ensemble des autres salariés, et même pour les seuls cadres.

36 000 euros pour le dirigeant d'une petite entreprise

Le salaire des dirigeants dépend d'abord de la catégorie juridique de leur société. Les gérants de SARL perçoivent en moyenne 30 200 euros nets annuels. Les PDG sont beaucoup mieux rémunérés (71 000 euros nets annuels) (*figure 1*). Mais le statut du dirigeant est étroitement lié à la taille de l'entreprise. Dans les entreprises de moins de 20 salariés, les gérants de SARL représentent plus des trois quarts des dirigeants, contre seulement 20 % des dirigeants d'entreprise de plus de 20 salariés. Les grandes entreprises (en termes d'effectifs ou de chiffre

Encadré 1

Qui sont les dirigeants de société qui figurent sur les déclarations annuelles de données sociales (DADS)?

D'un point de vue juridique, les dirigeants de société sont ceux qui ont reçu mandat des propriétaires pour assurer la direction de la société, en leur nom.

Dans les **sociétés anonymes de type classique**, au moins sept actionnaires se partagent la propriété de l'entreprise. Ils désignent le conseil d'administration, composé d'au moins trois membres, qui est chargé d'administrer la société. Celui-ci ne se réunit que périodiquement. La direction quotidienne de la société n'est assurée que par quelques personnes : le **président du conseil d'administration**, parfois dénommé président-directeur général (PDG) et éventuellement **un ou deux directeurs généraux (DG)**. Ce sont eux que nous considérerons comme dirigeants de société.

Dans les **sociétés anonymes à directoire**, les propriétaires désignent deux organes : le directoire, composé d'au plus cinq membres, qui exerce la direction quotidienne de la société et le conseil de surveillance qui est chargé de le contrôler. Sont assimilés à des dirigeants de société le **président du directoire**, ainsi que tous les autres membres du directoire. Dans les **autres types de société** (sociétés à responsabilité limitée, sociétés en nom collectif, sociétés en commandite simple, sociétés civiles...), la propriété de l'entreprise est généralement aux mains du ou des associés. **Un ou plusieurs gérants**, pris parmi les associés ou en dehors d'eux, ont le pouvoir de direction.

D'un point de vue social, les dirigeants de société figurent sur les déclarations annuelles de données sociales lorsque ceux-ci ont la qualité de salarié au regard de la Sécurité sociale. Une des conditions nécessaires est l'existence d'un lien de subordination.

Le code de la Sécurité sociale caractérise le lien de subordination par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ; le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice de lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail (article L. 311-2).

En résumé :

Seule une partie des dirigeants de société sont considérés comme des salariés au regard de la Sécurité sociale et figurent à ce titre sur la déclaration annuelle de données sociales. Il s'agit :

- des **PDG**, des **DG** et des **membres du directoire** des sociétés anonymes ;
- des **gérants minoritaires** (c'est-à-dire lorsque les gérants, leur conjoint et leurs enfants mineurs non émancipés ne possèdent pas ensemble la majorité des parts sociales) et des gérants non associés des SARL ;
- des **gérants non associés des autres types de sociétés**.

La source DADS

Les données utilisées proviennent des déclarations annuelles de données sociales (DADS) de 2003. Ces déclarations, destinées aux administrations sociales et fiscales, doivent être remplies par toutes les entreprises employant des salariés, en application de l'article R. 243-14 du code de la Sécurité sociale (décret du 24 mars 1972) et des articles 87.240 et 241 de la loi 51-711 du 7 juin 1951 du code général des impôts. Les employeurs communiquent annuellement pour chaque établissement la masse des traitements qu'ils ont versés, les effectifs employés et une liste de leurs salariés indiquant pour chacun le montant des rémunérations salariales perçues. La source des DADS couvre l'ensemble des salariés, à l'exception des salariés de l'agriculture et de la sylviculture, des agents des organismes de l'État titulaires ou non, des services domestiques et des activités extra-territoriales.

Dans cet article, le champ retenu est l'ensemble des dirigeants salariés travaillant dans une société (société de fait, société en participation, société coopérative commerciale particulière, société en nom collectif, société en commandite, société à responsabilité limitée, société anonyme, société coopérative agricole, société non commerciale d'assurance, société civile). On s'est limité aux dirigeants travaillant à temps complet (y compris les salariés travaillant entre 80 et 100 %).

d'affaires) ont plus souvent le statut de société anonyme en raison de l'importance des capitaux mis en jeu. Les petites sociétés se tournent plutôt vers la forme de société à responsabilité limitée (SARL) qui nécessite un capital minimum plus faible et un plus petit nombre d'associés. Le salaire du dirigeant est donc également très lié à la taille de son entreprise (figure 2) : pour une entreprise de moins de 10 salariés il est de 36 000 euros nets par an, contre 130 000 euros pour une entreprise de plus de 200 salariés, soit près de 4 fois plus. Mais, même à taille égale, le salaire moyen d'un PDG de SA est toujours supérieur à celui d'un gérant de SARL. Toujours à taille d'entreprise donnée, les dirigeants touchent un salaire nettement plus élevé que celui perçu par leurs cadres. Ceux-ci sont cependant majoritairement employés dans des sociétés de plus de 20 salariés, alors que les dirigeants le sont dans des sociétés de plus petite taille. C'est pourquoi, en moyenne, le salaire net des dirigeants de société est du même ordre que celui des cadres (46 000 euros contre 43 000).

Le secteur moins discriminant que la région

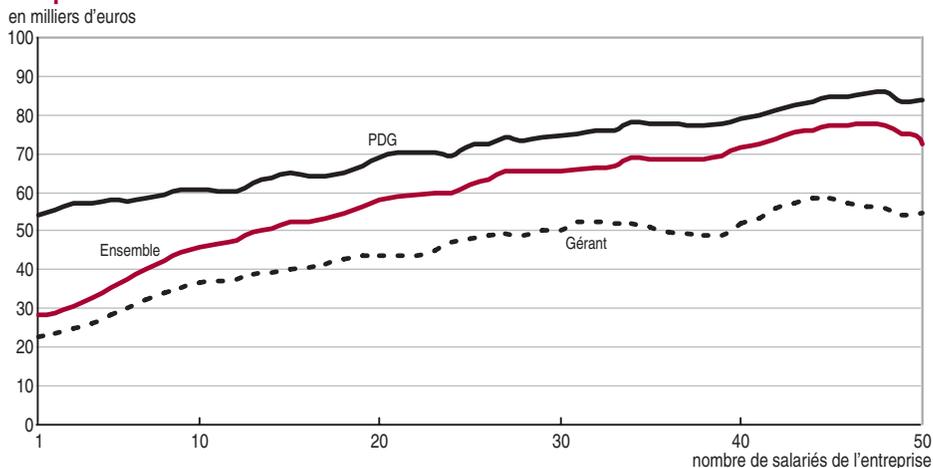
L'échelle des salaires des dirigeants selon le secteur d'activité s'étend de 36 400 euros annuels pour les dirigeants de la construction à 53 400 euros pour les dirigeants de l'industrie, soit près de 50 % de plus. De façon liée, les dirigeants travaillant dans un secteur d'activité dont la clientèle est principalement constituée de particuliers perçoivent un salaire inférieur à la moyenne, à l'inverse des dirigeants de secteurs qui ont majoritairement pour client des

1. Répartition et salaire net fiscal annuel moyen des dirigeants de société salariés

	Répartition (%)	Salaire net de 2003 (milliers d'euros)		
		Gérant minoritaire (SARL)	PDG (SA)	Ensemble des dirigeants (y compris les DG)
Effectif déclaré au 31/12/2003 (y compris le dirigeant)				
Moins de 10 salariés	65,6	27,3	60,7	35,9
10 à 19 salariés	14,9	39,1	63,1	50,2
20 à 49 salariés	12,4	48,9	75,8	66,3
50 à 199 salariés	5,5	64,9	96,3	87,6
200 salariés et plus	1,6	ns	151,4	129,5
Secteur d'activité				
Industrie (hors artisanat commercial)	18,0	33,7	72,6	53,4
Construction	14,8	29,8	61,6	36,4
Commerce	30,2	28,1	63,0	40,0
Services	37,0	30,6	78,0	51,8
Âge				
Moins de 30 ans	3,1	18,6	34,1	20,4
30 à 39 ans	18,0	25,7	55,6	34,0
40 à 49 ans	31,7	29,9	67,6	45,0
50 ans ou plus	47,2	33,7	76,6	53,5
Sexe				
Homme	83,0	31,5	73,3	49,0
Femme	17,0	24,5	52,8	33,0
Région				
Île-de-France	24,5	35,0	89,0	57,5
Province	75,5	28,2	63,3	41,6
Nationalité				
Française	95,2	30,3	70,4	46,5
Étrangère	4,8	28,1	90,6	42,4
Ensemble	100,0	30,2	71,0	46,3

Champ : dirigeants de société salariés à temps complet (gérants minoritaires de SARL, PDG et DG de SA, gérants non associés d'autres types de société) hors agriculture, services domestiques, activités extra-territoriales.
Source : DADS 2003, Insee.

2. Salaire net fiscal moyen en 2003 des dirigeants de société en fonction de la taille de leur entreprise

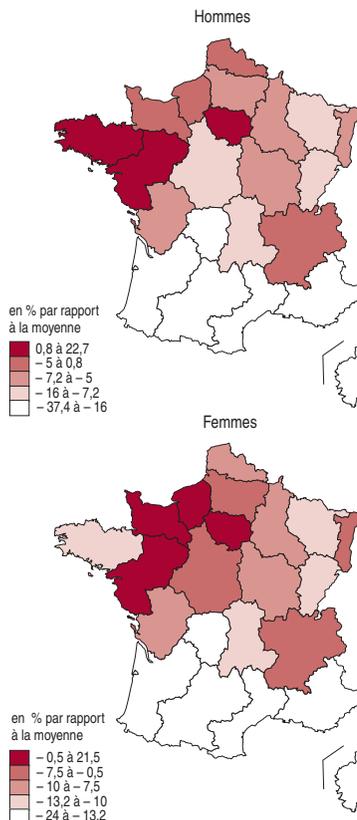


Lecture : les PDG de SA employant 20 salariés perçoivent en moyenne un salaire net de 69 100 euros par an.
 Champ : dirigeants de société salariés à temps complet hors agriculture, services domestiques et activités extra-territoriales.
 Source : DADS 2003, Insee.

3. Montants et disparités des salaires nets annuels des dirigeants en 2003 selon le sexe et la région

Région	en milliers d'euros	
	Hommes	Femmes
Île-de-France	58,4	39,6
Pays de la Loire	50,1	33,2
Bretagne	48,3	29,2
Haute-Normandie	48,0	33,2
Ensemble	47,6	32,6
Nord - Pas-de-Calais	46,7	30,0
Rhône-Alpes	46,0	30,9
Basse-Normandie	45,8	32,5
Alsace	45,2	31,0
Poitou-Charentes	44,8	29,6
Champagne-Ardenne	44,6	29,4
Picardie	44,4	31,5
Bourgogne	44,2	29,8
Lorraine	43,7	28,7
Centre	43,4	30,2
Auvergne	42,0	29,0
Franche-Comté	40,8	29,0
Aquitaine	40,0	26,9
Limousin	39,3	28,1
Midi-Pyrénées	39,3	28,3
Provence - Alpes - Côte d'Azur	37,7	27,0
Languedoc-Roussillon	34,5	24,8
Corse	29,8	26,0

Source : DADS 2003, Insee.



entreprises. Là aussi joue l'effet taille d'entreprise : ainsi, les industriels perçoivent une rémunération élevée surtout parce qu'ils dirigent de grandes sociétés.

Il existe d'importantes disparités régionales (*figure 3*). L'Île-de-France, qui regroupe près du quart des dirigeants, offre des salaires très supérieurs (+ 40 %) à ceux de la province. Dans une certaine mesure, cette différence est structurelle car les secteurs les plus lucratifs pour les dirigeants sont mieux représentés en proportion dans la capitale que dans le reste de la France. Dans les régions du Sud-Ouest (Aquitaine, Midi-Pyrénées et Limousin) et surtout de la Méditerranée (Languedoc-Roussillon, Provence - Alpes - Côte d'Azur et Corse), les salaires des dirigeants sont inférieurs de plus de 20 % à la moyenne nationale.

Peu de femmes dirigeantes

Moins d'un dirigeant sur cinq est une dirigeante, soit une proportion de femmes beaucoup plus faible que dans l'ensemble de la population active (un peu moins de 50 %). Pour la fonction de PDG, cette proportion de dirigeantes chute à une sur dix, alors que pour les gérants, elle est de 19 %.

En 2003, elles gagnent en moyenne 33 000 euros nets par an soit un tiers de moins que leurs homologues masculins. Les écarts sont plus importants dans les régions littorales du grand Ouest et les régions frontalières du Nord et de l'Est. Le constat se vérifie quel que soit le statut : l'écart est de 22 % pour les gérantes, de 28 % pour les PDG. Il est de 20 % pour l'ensemble des salariés.

Les différences de salaires liées à la localisation sont plus grandes pour les dirigeants que pour les dirigeantes. En Corse, une dirigeante se situe à - 20 % de la moyenne nationale et en Île-de-France à + 22 % tandis que pour un dirigeant, ces chiffres sont de - 37 % et de + 23 %.

Lorsque les femmes occupent des postes de direction, elles cumulent les handicaps. D'une part à fonction ou secteur équivalent, elles gagnent moins que leurs homologues masculins et d'autre part, elles sont relativement plus nombreuses dans les fonctions et dans les secteurs les moins rémunérateurs. En particulier, elles représentent moins de 13 % des dirigeants travaillant dans l'industrie.

Les disparités se sont resserrées depuis dix ans puisque l'écart moyen entre salaires masculins et féminins était de 39 % en 1993.

Moins de 5 % des dirigeants sont étrangers. Les deux tiers d'entre eux travaillent dans une SARL employant moins de 10 salariés, et leur salaire est légèrement inférieur à celui des dirigeants français. Dans les SARL de plus de 10 salariés et dans toutes les SA, en revanche, les gérants ou PDG étrangers sont mieux lotis que leurs confrères français. Sans doute, un salaire offert élevé peut motiver une expatriation. Leur présence à la tête de la société témoigne aussi vraisemblablement de relations internationales plus fréquentes, qui se traduisent d'ailleurs souvent par un chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise plus conséquent.

Le salaire progresse avec l'âge

L'âge moyen des dirigeants est de 47 ans, proche de celui des patrons non salariés mais nettement plus élevé que celui de l'ensemble des salariés. Les trois quarts des dirigeants ont plus de 40 ans contre moins de la moitié pour l'ensemble des salariés. En effet, on est rarement dirigeant au début de sa carrière professionnelle. Néanmoins, comme pour l'ensemble des salariés, le salaire des dirigeants augmente avec l'âge. À 40 ans, le salaire net d'un dirigeant est de 41 500 euros par an en moyenne. À 55 ans, il est de 51 400 euros, soit 19 % de plus (*figure 4*). Cependant, l'évolution du salaire avec l'âge diffère selon les secteurs d'activité : ainsi, dans le commerce, le salaire ne s'accroît que faiblement avec l'âge du dirigeant. Par ailleurs, la taille de l'entreprise, autre facteur déterminant du salaire, est liée à l'âge du

dirigeant. Les dirigeants les plus âgés dirigent de plus grandes entreprises que les plus jeunes, ce qui explique en partie ces différences de rémunération selon l'âge.

Le nombre de salariés, déterminant majeur du salaire du dirigeant

Les caractéristiques du dirigeant (fonction, âge, sexe) ou celles de son entreprise pèsent plus ou moins sur le salaire. Pour hiérarchiser ces facteurs, on a mené une analyse toutes choses égales par ailleurs (*figure 5*). La taille de l'entreprise apparaît alors comme le déterminant

Encadré 2

Les salaires des dirigeants de société

Le **salaire des PDG** : c'est le conseil d'administration qui détermine le salaire (L. 66-537, 24 juillet 1966, art. 110). Il peut être :

- fixe ;
- variable, c'est-à-dire proportionnel aux résultats de l'entreprise ou du groupe (chiffres d'affaires, bénéfices, ...). Il peut également être fonction de la masse salariale globale ou être indexé sur le salaire d'une catégorie professionnelle ;
- mixte (une partie de la rémunération est variable. Elle s'ajoute à une base fixe).

Le **salaire des DG** : c'est le conseil d'administration qui détermine le salaire (L. 66-537, 24 juillet 1966, art. 115). La jurisprudence sur la rémunération des PDG s'applique aux DG.

Le **salaire des gérants** : il peut être fixé dans les statuts de la société, mais le plus souvent il résulte d'une décision collective des associés. Il peut être :

- fixe ;
- proportionnel (aux bénéfices ou au chiffre d'affaires) ;
- mixte (une partie de la rémunération est fixe, l'autre est proportionnelle aux résultats) ;

Dans les DADS, le **salaire brut** correspond au total de la rémunération brute (entendue au sens de la taxe sur les salaires) versée en espèces et des avantages en nature du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année ;

y compris :

- les allocations forfaitaires pour frais des dirigeants de société et les autres indemnités ou remboursements relatifs à des frais professionnels couverts par la déduction forfaitaire de 10 % ;
- la fraction, considérée comme un avantage, de la part patronale des cotisations du régime de retraite et de prévoyance complémentaire ;

- les indemnités ou remboursements imposables et notamment : les indemnités complémentaires aux indemnités journalières de la Sécurité sociale ;
 - les indemnités professionnelles dans la mesure où l'employeur qui y a intérêt applique la déduction supplémentaire pour frais professionnel ;
- mais abstraction faite :**
- des indemnités exonérées de taxe sur les salaires, mais non de l'impôt sur le revenu ;
 - de la déduction supplémentaire pour frais professionnels, si l'employeur y a intérêt.

Le **salaire net « fiscal »** s'obtient à partir du salaire brut,

en retranchant :

- les retenues pour cotisations de Sécurité sociale, les cotisations à des régimes de retraite et de prévoyance complémentaires, à l'exception de la fraction qui excède le maximum autorisé et les cotisations d'assurance-chômage ;
- la fraction de CSG et de CRDS déductible ;

en ajoutant :

- les sommes exonérées de taxe sur les salaires, mais passibles d'impôt sur le revenu ;
- le cas échéant, la déduction supplémentaire retenue par l'employeur, diminuée des indemnités pour frais professionnels.

Le salaire ne constitue pas nécessairement la seule source de revenus d'un dirigeant. Si celui-ci est propriétaire d'une partie du capital de l'entreprise, il peut recevoir des parts de sociétés dans le cas d'une SARL, des dividendes dans le cas d'une SA ou encore des stock-options. Ceux-ci sont considérés comme des revenus du capital et non comme des revenus d'activité. Cependant, l'arbitrage entre revenus d'activité et dividendes dépend parfois plus de considérations fiscales ou sociales que d'un réel partage travail/capital.

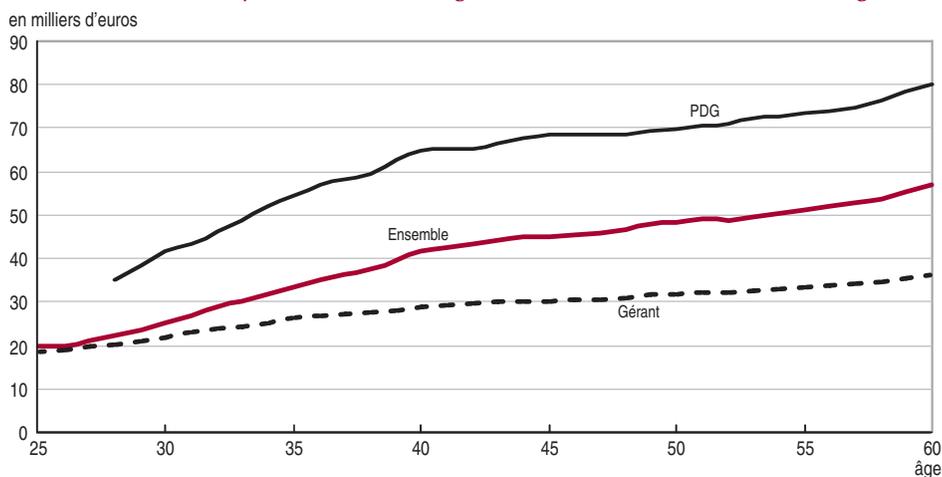
majeur du salaire. Ainsi, à caractéristiques identiques, le dirigeant d'une société employant plus de 200 salariés perçoit un salaire égal à 2,5 fois celui de son homologue employant moins de 10 salariés.

La fonction et l'âge sont également déterminants. Ainsi, l'écart de rémunération entre un PDG de SA et un gérant minoritaire est d'environ 70 %, comme celui existant entre un dirigeant de plus de 50 ans et un dirigeant de moins de 30 ans.

Le sexe et la région influent moins sur le salaire. À caractéristiques identiques, une dirigeante perçoit 23 % de moins que son homologue masculin et un dirigeant francilien 25 % de plus qu'un provincial.

Le secteur d'activité est le facteur qui joue le moins sur le salaire : le différentiel entre les services et le commerce (secteur le moins rémunérateur) n'est que de 9 %.

4. Salaire net fiscal moyen en 2003 des dirigeants de société en fonction de leur âge



Lecture : les PDG de SA âgés de 35 ans perçoivent en moyenne un salaire net de 54 500 euros par an.

Champ : dirigeants de société salariés à temps complet, hors agriculture, services domestiques et activités extra-territoriales.

Source : DADS 2003, Insee.

5. Mesure des effets propres de chaque facteur

Fonctions		Âge	
Gérant minoritaire de SARL	réf.	Moins de 30 ans	réf.
PDG de SA	73	30 à 39 ans	36
DG de SA	49	40 à 49 ans	57
Effectif salarié au 31/12/ 2003		50 ans et plus	73
(y compris le dirigeant)		Sexe	
Moins de 10 salariés	réf.	Homme	réf.
10 à 19 salariés	32	Femme	- 23
20 à 49 salariés	53	Région	
50 à 199 salariés	84	Province	réf.
200 et plus salariés	150	Île-de-France	25
Secteur d'activité			
Services	réf.		
Commerce	- 9		
Construction	- 7		
Industrie	- 3		

Lecture : à structure constante, une dirigeante perçoit un salaire net annuel inférieur de 23 % à celui d'un dirigeant, qui est la référence choisie.

Champ : dirigeants de société salariés à temps complet (gérants minoritaires de SARL, PDG et DG de SA, gérants non associés d'autres types de société) hors agriculture, services domestiques, activités extra-territoriales.

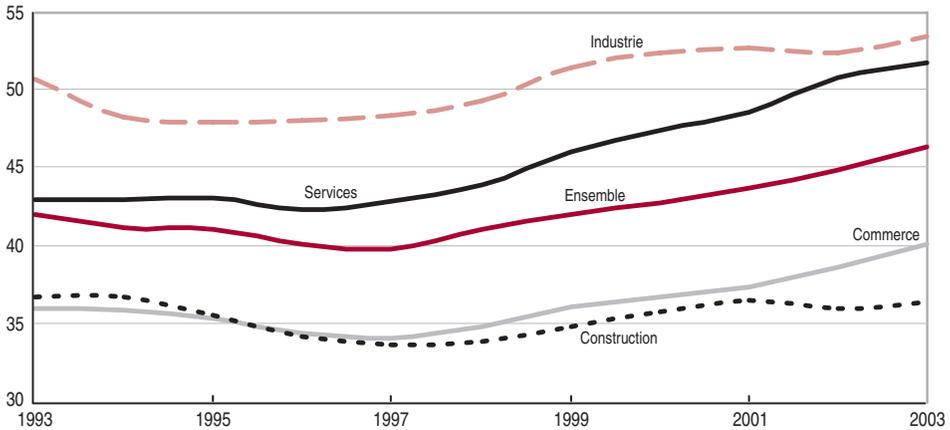
Source : DADS 2003, Insee.

2003, une bonne année pour les dirigeants de société

Entre 1993 et 1996, le salaire brut des dirigeants de société s'est accru de 1 % par an en moyenne, soit un rythme moins soutenu que l'inflation (+ 1,8 % par an). En euros constants leur salaire brut a donc enregistré un léger fléchissement sur la période (- 0,8 % l'an). Celui-ci a été accentué par un relèvement des prélèvements sociaux (notamment ceux relatifs aux régimes de retraites complémentaires). Au final, et toujours en euros constants leur salaire net a accusé une baisse de 1,3 % par an, observable dans tous les grands secteurs d'activité (figure 6).

6. Évolution en euros constants du salaire des dirigeants de société

en milliers d'euros de 2003



Lecture : en 2000, un dirigeant de société a perçu en moyenne un salaire net de 42 700 euros de 2003.

Champ : les dirigeants de société salariés à temps complet hors agriculture, services domestiques, activités extra-territoriales.

Source : DADS 2003, Insee.

Comme pour les entrepreneurs individuels, l'année 1997 a mis fin à cette phase de dégradation. Entre 1996 et 2003, le salaire brut des dirigeants de société s'accroît sensiblement. Leur salaire net augmente également (+ 2,1 % par an en moyenne en euros constants), quel que soit le secteur d'activité. L'année 2003 est particulièrement favorable aux dirigeants de société. Leur salaire net progresse de 3,1 %, contre 2,7 % en 2002 et 2 % en 2001.

Sur l'ensemble de la période étudiée (1993- 2003), l'évolution du salaire net est donc globalement positive (+ 1 % de moyenne annuelle). Cette évolution est plus sensible à la conjoncture que pour l'ensemble des salariés : les fléchissements ont été nettement plus marqués dans leur cas (- 1,3 % par an entre 1993 et 1996) que pour l'ensemble des salariés (- 0,2 %) mais en revanche, les hausses qui ont suivi, entre 1996 et 2003, ont été beaucoup plus soutenues. ■