

L'âge élevé des dirigeants de PME se traduit par un potentiel important de transmissions d'entreprises

Insee Analyses Grand Est • n° 143 • Mai 2022



Les PME du Grand Est emploient plus d'un demi-million de salariés et de non-salariés. Leurs dirigeants sont très majoritairement non salariés et travaillent le plus souvent seuls ou avec un unique collaborateur. 47 % d'entre eux sont âgés de 50 ans ou plus et cesseront probablement leur activité à court ou moyen terme, ce qui pose la question de la pérennité de leur entreprise.

Les écarts de revenu entre ces dirigeants seniors sont particulièrement importants, avec de nombreux chefs d'entreprise tirant de leur activité un revenu relativement faible. Cette situation peut constituer un frein pour les éventuels repreneurs.

Commerce, artisanat, métiers de bouche et de la restauration, services de coiffure ou soins de beauté figurent parmi les activités économiques de proximité, souvent organisées au sein de petites entreprises fortement ancrées localement. La région Grand Est compte ainsi, à la fin de l'année 2017, 91 000 **petites et moyennes entreprises (PME) régionales** du champ retenu dont les **dirigeants** sont identifiés ► **sources**. Ce sont principalement des sociétés à responsabilité limitée (SARL) ou des entreprises individuelles et leurs dirigeants sont très majoritairement **non salariés** (84 %). La plupart sont des entreprises de petite taille : 83 % ne sont constituées que d'un seul établissement, 60 % de leurs dirigeants travaillent seuls ou avec un unique collaborateur. Les entreprises de dix **emplois** ou moins représentent 52 % des 410 000 emplois que compte cet ensemble de PME ► **encadré 1**.

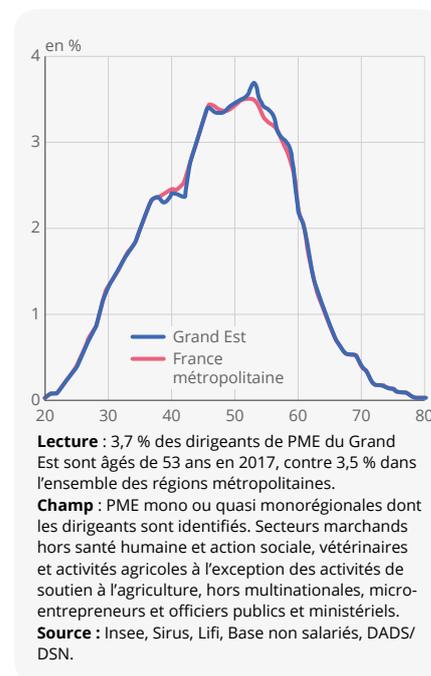
L'âge moyen des dirigeants des PME du Grand Est est proche de 48 ans, comme dans l'ensemble des régions métropolitaines. Un quart des dirigeants sont des femmes, mais celles-ci sont un peu plus nombreuses parmi les chefs d'entreprise les plus jeunes. La part des dirigeants seniors, âgés de 50 ans ou plus, est de 47 % dans le Grand Est : un tiers

d'entre eux ont entre 50 à 59 ans et 13,5 % 60 ans ou plus ► **figure 1**. Le nombre de chefs d'entreprise diminue rapidement entre 58 et 65 ans, âges où ils sont nombreux à cesser leur activité. Ils peuvent alors éventuellement transmettre leur entreprise à un repreneur ► **encadré partenaires**.

Des inégalités de revenu plus marquées parmi les seniors

Le **revenu d'activité** médian des chefs d'entreprise est proche de 24 000 euros par an (hors revenus nuls). En d'autres termes, parmi les dirigeants de PME déclarant tirer un revenu de leur activité, la moitié perçoivent moins de 2 000 euros mensuels et l'autre moitié davantage. Les écarts de revenu parmi les dirigeants de PME sont toutefois très prononcés. Le Grand Est fait partie des régions où ils sont les plus forts : 10 % des dirigeants, les moins bien rémunérés, ont un revenu annuel inférieur à 5 700 euros et 10 % des dirigeants, les mieux rémunérés, un revenu supérieur à 73 000 euros. Dans toutes les régions, ces inégalités de revenu sont encore plus importantes parmi les seniors que parmi les dirigeants plus jeunes. Cela s'explique notamment par le lien étroit entre la rémunération du dirigeant et la taille de

► 1. Répartition des dirigeants de PME selon l'âge en 2017



l'entreprise. D'une part, la proportion de seniors est relativement élevée à la fois parmi les entrepreneurs travaillant seuls (48,3 %), et parmi les dirigeants d'entreprises

En partenariat avec :

de plus de dix emplois (51,3 %). D'autre part, chez les seniors, le revenu médian des premiers est faible (15 200 euros annuels) et celui des seconds élevé (62 000 euros). Dans l'ensemble, 10 % des dirigeants de PME perçoivent un salaire en plus de leur revenu d'activité, cette situation étant moins fréquente chez les seniors (7 %).

Le revenu des dirigeants seniors diminue avec l'âge

Dans le Grand Est, les dirigeants seniors gagnent un peu plus que les autres, avec un revenu médian plus élevé (+ 800 euros annuels). À l'inverse, dans l'ensemble des régions métropolitaines, leur revenu médian est légèrement inférieur, l'écart étant particulièrement net en Île-de-France (- 3 300 euros annuels). Toutefois, au-delà du seuil de 50 ans, le revenu des chefs d'entreprise est d'autant plus faible que leur âge est élevé. Seule une minorité de dirigeants, parmi les mieux rémunérés, fait exception. Ainsi, 16 % des dirigeants âgés de 60 ans ou plus déclarent un revenu nul, comme les chefs d'entreprise de moins de 30 ans, soit le double de la proportion des revenus nuls tous âges confondus (8 %). Parmi les dirigeants seniors dont le revenu d'activité est nul, 23 % perçoivent en outre un salaire, contre 47 % pour les moins de 50 ans. Par ailleurs, le revenu des dirigeants augmente à chaque tranche d'âge jusqu'à 50 ans et chute au-delà de 60 ans ► **figure 2**, en particulier quand l'entrepreneur travaille seul. Certains secteurs d'activité où le travail est pénible physiquement sont plus concernés, comme la construction, où les dirigeants seniors sont d'ailleurs moins fréquents. Ces éléments suggèrent l'existence d'un seuil d'âge au-delà duquel l'activité de l'entreprise décroît, conduisant à une diminution du revenu du dirigeant.

Les seniors plus présents dans les activités et les territoires les moins dynamiques

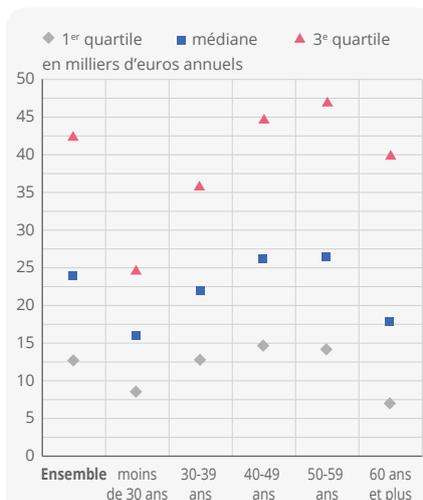
La proportion de dirigeants seniors diffère fortement selon les secteurs ► **figure 3**. Elle est relativement élevée dans les activités qui mobilisent un capital productif important, activités financières ou commerce de gros notamment. Les dirigeants seniors sont moins présents dans des activités où les investissements nécessaires sont plus modestes, telles que les services paysagers, la coiffure et les soins de beauté, la construction.

La répartition par âge des dirigeants de PME est liée aux évolutions du tissu productif, affecté par les modifications des modes de consommation et des techniques de production. Par exemple, les chefs d'entreprises fabricant des

boissons alcooliques distillées sont nettement plus âgés (86 % de seniors) que les fabricants de bière (26 %), de même pour les entreprises de la vente de biens d'occasion en magasin par rapport à la vente à distance (64 % contre 33 %) ; les seniors sont rarement à la tête d'entreprises spécialisées dans les travaux d'isolation (31 %) ou la programmation informatique (28 %). Ainsi, les secteurs d'activité nouveaux et dynamiques ont à leur tête des chefs d'entreprise plus jeunes et, réciproquement, les activités plus anciennes, parfois en déclin, comptent davantage de dirigeants seniors. Ce phénomène contribue aussi à expliquer la faiblesse des revenus d'une partie des entrepreneurs seniors.

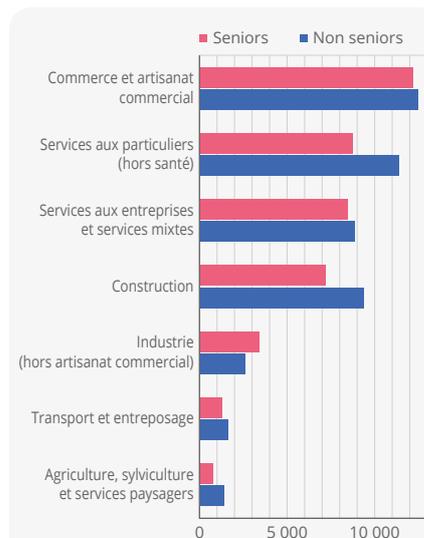
De même, les seniors sont plus fréquents dans les zones marquées par un faible dynamisme voire un recul de la population et de l'emploi sur le long terme. Les chefs d'entreprise sont ainsi plus âgés dans la Haute-Marne, l'Aube, le Haut-Rhin, la Moselle, la Meuse, avec toutefois des contrastes marqués dans tous les départements ► **figure 4**. Les territoires concernés par le vieillissement des dirigeants de PME se trouvent souvent au sein de l'écharpe de déprise Charleville-Mézières – Remiremont – Forbach.

► 2. Distribution du revenu annuel des dirigeants des PME selon l'âge en 2017



Note : les dirigeants ne déclarant pas leur revenu ou dont le revenu est nul ne sont pas pris en compte, ainsi que les dirigeants affiliés à la Mutualité sociale agricole.
Lecture : en 2017, parmi les dirigeants de PME du Grand Est dont le revenu est non nul, la moitié déclarent un revenu inférieur à 24 100 euros, l'autre moitié un revenu supérieur à ce seuil. Un quart ont un revenu inférieur 12 900 euros et un quart un revenu supérieur à 42 500 euros.
Champ : Grand Est, PME mono ou quasi monorégionales dont les dirigeants sont identifiés. Secteurs marchands hors santé humaine et action sociale, vétérinaires et activités agricoles à l'exception des activités de soutien à l'agriculture, hors multinationales, micro-entrepreneurs et officiers publics et ministériels.
Source : Insee, Sirius, Lifi, Base non salariés, DADS/DSN.

► 3. Répartition des PME selon l'âge du dirigeant et l'activité principale de l'entreprise en 2017

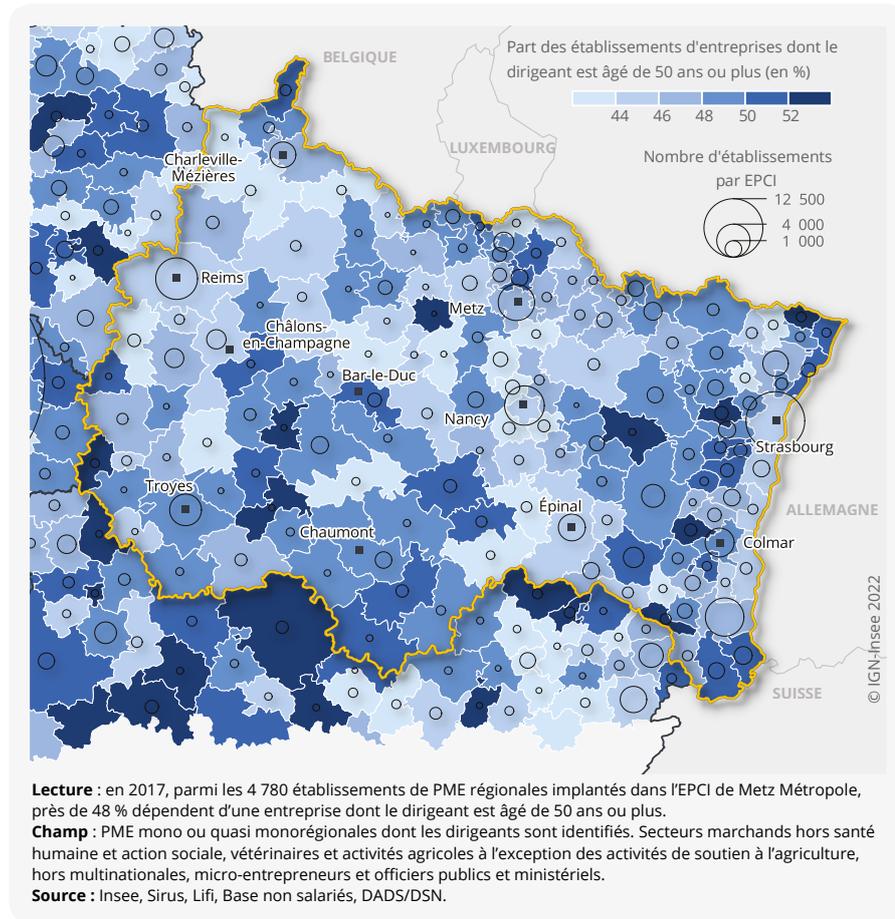


Notes : les dirigeants seniors sont âgés de 50 ans ou plus. Une centaine d'entreprises dont l'activité principale est indéterminée ne sont pas représentées.
Lecture : dans le Grand Est en 2017, les PME du secteur de la construction dont le dirigeant est âgé de moins de 50 ans représentent 9 450 entreprises.
Champ : Grand Est, PME mono ou quasi monorégionales dont les dirigeants sont identifiés. Secteurs marchands hors santé humaine et action sociale, vétérinaires et activités agricoles à l'exception des activités de soutien à l'agriculture, hors multinationales, micro-entrepreneurs et officiers publics et ministériels.
Source : Insee, Sirius, Lifi, Base non salariés, DADS/DSN.

L'entreprise individuelle reste majoritaire parmi les plus petites entreprises

L'entreprise individuelle reste la forme juridique majoritaire parmi les entreprises ne comptant qu'un emploi (57 %), mais elle est plus fréquente chez les seniors que chez les dirigeants âgés de moins de 50 ans (64 % contre 50 %). Quelle que soit la taille de l'entreprise, les dirigeants seniors sont moins souvent à la tête d'une société. Ainsi, à taille d'entreprise donnée, la répartition des dirigeants selon le statut juridique diffère nettement selon l'âge ► **figure 5**. Cet écart traduit une évolution du comportement des entrepreneurs. Ceux qui créent une nouvelle société choisissent de plus en plus souvent la société par actions simplifiée (SAS), une forme juridique de création récente permettant au dirigeant d'être rattaché au régime social des salariés et offrant une grande souplesse pour organiser l'entreprise. En France, les SAS représentent 14 % des créations de sociétés en 2010 et 68 % en 2021, mais restent minoritaires parmi les PME existantes en 2017.

► 4. Répartition des établissements des PME et part des établissements d'entreprises dirigées par un senior en 2017



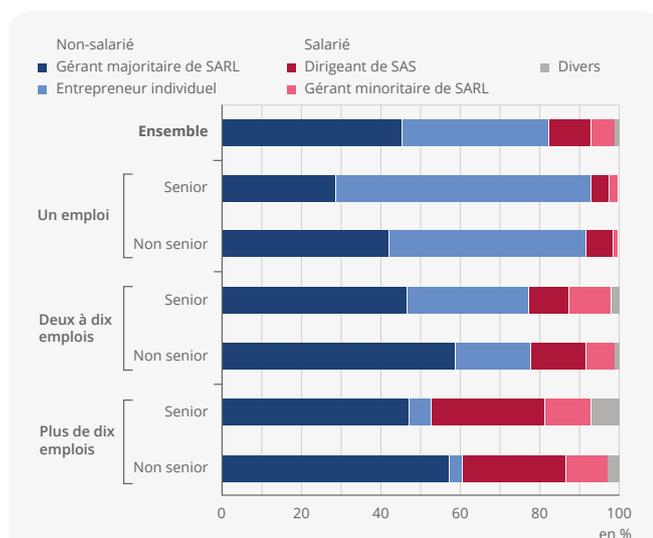
S'ils restent globalement minoritaires dans les PME, les **dirigeants salariés** sont d'autant plus présents que la taille de l'entreprise est grande, en particulier les dirigeants de SAS. Les formalités liées à ce type de sociétés peuvent constituer un obstacle pour de petites entreprises. L'entreprise individuelle demeure en effet la forme juridique la moins contraignante. Le choix de la SAS est une conséquence de la recherche d'un mode de fonctionnement plus efficient par les PME les plus grandes, qui disposent de davantage de moyens. La part plus importante des entreprises organisées en **groupes de sociétés** parmi ces dernières illustre également cette tendance. La formation d'un groupe répond à des objectifs de rationalisation de la gestion de l'entreprise visés d'abord par les PME les plus grandes, bien que les plus petites puissent aussi en bénéficier

► encadré 2. ●

Auteurs : Luc Naegele, Béatrice Neiter (Insee)

Retrouvez plus de données en téléchargement sur www.insee.fr

► 5. Répartition des statuts juridiques des dirigeants de PME selon leur âge et la taille de l'entreprise en 2017



Notes : Les dirigeants seniors sont âgés de 50 ans ou plus. La catégorie « divers » regroupe essentiellement des sociétés en nom collectif et des sociétés anonymes. Pour les groupes, la catégorie juridique est celle de la société associée au dirigeant.

Lecture : en 2017, 28,8 % des dirigeants des PME du Grand Est comptant un emploi sont des gérants majoritaires de SARL lorsque leur dirigeant est âgé de 50 ans ou plus, contre 42,1 % lorsque leur dirigeant est âgé de moins de 50 ans.

Champ : Grand Est, PME mono ou quasi monorégionales dont les dirigeants sont identifiés. Secteurs marchands hors santé humaine et action sociale, vétérinaires et activités agricoles à l'exception des activités de soutien à l'agriculture, hors multinationales, micro-entrepreneurs et officiers publics et ministériels.

Source : Insee, Sirius, Lifi, Base non salariés, DADS/DSN, Flores.

► Encadré 1. Plus d'un demi-million d'emplois dans l'ensemble des PME du champ étudié

L'étude est réalisée selon une méthode qui consiste à cerner les entreprises pertinentes puis à en identifier les dirigeants

► sources. Or, la nature des données et les méthodes utilisées ne permettent pas d'associer un individu à chaque entreprise. L'effectif des entreprises est donc plus important que l'effectif des dirigeants. En tenant compte des entreprises sans dirigeant identifié, le nombre d'emplois dans les PME du champ est donc réévalué à la hausse.

► Emploi dans les PME du Grand Est en 2017 (en milliers)

Nombre d'emplois correspondant aux dirigeants	90,9
dont non-salariés	76,0
Nombre d'emplois hors dirigeants	454,5
dont salariés des entreprises avec dirigeant identifié	311,2
dont salariés des entreprises sans dirigeant identifié	135,3
dont non-salariés hors dirigeants	8,0
Nombre d'emplois total	545,4
dont entreprises avec dirigeant identifié	410,1

Lecture : en 2017, les PME du Grand Est comptent 76 000 non-salariés identifiés comme dirigeants.

Champ : Grand Est, PME mono ou quasi monorégionales des secteurs marchands hors santé humaine et action sociale, vétérinaires et activités agricoles à l'exception des activités de soutien à l'agriculture, hors multinationales, micro-entrepreneurs et officiers publics et ministériels.

Source : Insee, Sirius, Lifi, Base non salariés, DADS/DSN, Flores.

► Encadré 2. Les PME régionales organisées en groupe : une entreprise sur vingt, un emploi sur quatre

L'organisation d'une entreprise en groupe de sociétés répond à des enjeux de gestion concernant d'abord les entreprises relativement grandes, mais pas exclusivement. La formation des groupes est stimulée notamment par les obligations légales renforcées pour les sociétés dont l'effectif salarié dépasse certains seuils, incitant l'employeur à adapter l'organisation de l'entreprise. Ainsi, parmi les PME dont l'effectif salarié dépasse 50, plus des trois quarts sont des groupes. Toutefois, 45 % des PME organisées en groupe comptent au plus dix emplois et, pour 70 % d'entre elles, un seul dirigeant est à la tête de l'ensemble des sociétés composant l'entreprise. Ces entreprises sont le plus souvent constituées de deux sociétés, dont l'une est sans activité productive. Son existence vise alors à optimiser la gestion du patrimoine du chef d'entreprise. Par exemple, une société civile peut détenir les actifs immobiliers de l'entreprise ou constituer une holding pour faciliter une succession.

Partenaires – la politique régionale de soutien à la transmission d'entreprise

Favoriser la pérennité de l'activité des PME régionales lors du départ en retraite de leurs dirigeants contribue à maintenir des activités économiques de proximité et les emplois associés. Or, contrairement aux entreprises de plus grande taille, les petites entreprises sont très nombreuses et reposent souvent sur un individu. Cela contribue à rendre moins probable leur transmission. En effet, pour un candidat à la reprise d'entreprise, identifier les opportunités peut être une tâche délicate. Pour un entrepreneur, trouver un repreneur et organiser sa succession est un processus qui peut être long et difficile, nécessitant d'être anticipé et préparé aussi bien psychologiquement que financièrement pour en accroître les chances de succès. Le cédant comme le repreneur peuvent tirer parti de la transaction : le premier bénéficie du produit de la vente, constituant un capital en vue de sa retraite ou pour démarrer une autre activité, le second de meilleures chances de succès, la survie des entreprises reprises étant plus probable que celle des créations *ex nihilo*. La transmission des entreprises contribue donc à sécuriser les parcours professionnels des petits entrepreneurs et peut ainsi favoriser le dynamisme de l'entrepreneuriat. Les avantages de la transmission pour les entrepreneurs aussi bien que les difficultés à la mettre en œuvre justifient la mise en place de dispositifs locaux d'accompagnement à la cession-reprise des petites entreprises, portés par les chambres consulaires de l'artisanat, du commerce et de l'industrie. Le soutien financier et politique de la Région Grand Est, à travers le [Pacte Transmission-Reprise](#), renforce considérablement ces dispositifs et actions.

► Champ de l'étude

Le champ de l'étude couvre les entreprises susceptibles de bénéficier d'un accompagnement à la transmission. Il s'agit de PME régionales dont au moins un établissement participe au système productif, sociétés commerciales ou entreprises individuelles, sauf officiers publics et ministériels et micro-entrepreneurs. Les entreprises organisées en groupe sont prises en compte si leur centre de décision est localisé en France métropolitaine. Sont exclues les multinationales, les entreprises ayant des activités non marchandes, celles dont l'activité principale relève du secteur santé humaine et action sociale et des activités vétérinaires. Les activités agricoles sont également exclues, sauf les activités de soutien à l'agriculture et traitement primaire des récoltes.

► Pour en savoir plus

- Bardet M. et Théron G., 2020, « Coiffeurs, avocats, chauffeurs VTC, exploitants agricoles... Un même statut d'indépendant, des réalités économiques et sociales disparates », *Le blog de l'Insee*.
- *Emploi et revenu des indépendants*, collection « Insee Références », édition 2020.
- Observatoire des PME, *PME 2020. Rapport annuel sur l'évolution des PME*, 16^e édition, BPI France, 2021.

► Définitions

Les **petites et moyennes entreprises (PME)**, d'une part, emploient moins de 250 salariés et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Les **entreprises régionales** sont les entreprises monorégionales ou quasi monorégionales, dont au moins 80 % des effectifs salariés sont localisés dans une région (au moins 80 % des établissements pour les entreprises non employeuses).

Les **dirigeants non salariés** sont définis en référence à leur affiliation à un régime de protection sociale des travailleurs non salariés : en 2017, régime social des indépendants (RSI), Urssaf, Mutualité sociale agricole (MSA). Les **dirigeants salariés** cotisent au régime général et sont « assimilés salariés » au sens du code de la Sécurité sociale. Pour l'essentiel, les dirigeants non salariés sont gérants majoritaires de sociétés à responsabilité limitée (SARL) ou entrepreneurs individuels, tandis que les dirigeants salariés sont à la tête d'une société par actions simplifiée (SAS) ou gérants minoritaires de SARL.

L'**emploi** des entreprises comprend les salariés présents durant la dernière semaine de décembre 2017 (hors intérimaires) et les non-salariés actifs au 31 décembre 2017.

Le **revenu d'activité des dirigeants non salariés** correspond à l'assiette définie par les organismes sociaux pour calculer leurs cotisations personnelles d'allocations familiales, soit le revenu professionnel imposable déclaré après réintégration de certains allègements fiscaux et cotisations non obligatoires, déduction faite de la majoration en cas de non-adhésion à un organisme de gestion agréé. Il s'agit, pour les entrepreneurs individuels, du bénéfice (hors charges professionnelles dont amortissement, cotisations sociales obligatoires), pour les gérants majoritaires de SARL, de la rémunération y compris dividendes pour la part soumise à cotisations sociales. Les non-salariés ne déclarant pas leurs revenus et les affiliés à la MSA ne sont pas pris en compte. Le **salaires des dirigeants salariés** est le net fiscal déclaré par l'entreprise, auquel sont réintégrées les contributions sociales (CSG, CRDS, non déduites sociales revenus des non-salariés). La rémunération des dirigeants est annualisée pour tenir compte du fait que certains n'ont travaillé qu'une partie de l'année.

Un **groupe de sociétés** liées entre elles par des participations au capital et contrôlées par une société tête de groupe est une entreprise au même titre qu'une entreprise indépendante.

Pour plus de précisions concernant les dirigeants, leur rémunération et la nomenclature sectorielle utilisée, voir le [glossaire](#) de *Emploi et revenu des indépendants*, édition 2020.

► Sources

Les informations concernant les entreprises sont issues du répertoire Sirius et des fichiers Liaisons financières (Lifi), sauf pour l'effectif salarié, issu du Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié (Flores). Les chefs d'entreprise sont identifiés à l'aide de deux sources : la *Base non-salariés* (BNS) est alimentée par les déclarations sociales des personnes affiliées à un régime de protection sociale des travailleurs non salariés fournies par la Caisse nationale du réseau des Urssaf ; le fichier *Tous salariés* mobilise les déclarations des entreprises employeuses, en 2017, déclarations annuelles de données sociales (DADS) ou déclarations sociales nominatives (DSN). Si plusieurs individus, salariés ou non, sont identifiés pour une entreprise, le dirigeant est celui qui perçoit la rémunération la plus élevée ou, en cas d'égalité, le plus âgé.

Les entreprises sont plus nombreuses que les dirigeants identifiés pour deux raisons principales. D'une part, par construction, la BNS associe à chaque individu une unique entreprise dès lors qu'il en dirige plusieurs et, par souci de cohérence, les salariés occupant un poste de direction dans plusieurs entreprises sont ici rattachés à celle qui leur verse le plus haut salaire. D'autre part, l'identification des dirigeants salariés repose sur un des trois critères suivants : détention d'un mandat social, statut catégoriel conventionnel, libellé d'emploi (« président », « dirigeant », etc.). Cette méthode indirecte ne permet pas de tous les repérer. En l'absence d'identifiant unique dans les deux sources, les chefs d'entreprise sont comptés deux fois s'ils sont à la fois non-salarié et dirigeant salarié dans plusieurs entreprises.

