

AHMED KOUDRI[\*]

## **Enquête sur les pratiques de rémunération du premier dirigeant d'entreprise en Algérie**

La question de la rémunération du dirigeant (on ne retient ici que le premier responsable de l'entreprise) ne saurait être traitée de manière marginale en la considérant du strict point de vue du nombre de cette population que l'on peut estimer entre trente et cinquante mille personnes.

Elle est importante quand on envisage le rôle particulier de ces dirigeants dans la croissance de leurs entreprises respectives et par là-même dans la croissance économique du pays et donc de sa dynamique.

Une précédente communication a mis en relief les multiples aspects et les principaux enjeux liés (Koudri A., 2003) ; une revue de la littérature y est présentée de manière exhaustive.

Le présent article se propose de pousser la réflexion en la concentrant sur le champ spécifique national, et tente de répondre à plusieurs questions : Quel est le niveau de rémunération des cadres dirigeants des entreprises algériennes ? Quels en sont les facteurs déterminants ? Quelle est la structure générale de la rémunération, celle liée à la qualification et celle liée aux performances ? Le niveau de rémunération tend-il à s'aligner sur le niveau international au fur et à mesure de l'ouverture de l'économie algérienne et représente-t-il un levier puissant agissant sur le comportement du dirigeant ?

Autant de questions auxquelles il sera tenté d'apporter des réponses, ou à défaut des éléments puisque jusqu'à présent, aucun travail de recherche n'a, à notre connaissance, été réalisé sur la question.

On essaiera de répondre sur la base des résultats d'une enquête menée au sein du CREAD en 2003. L'échantillon retenu est constitué de cent douze (112) entreprises dont le siège se situe dans l'Algérois où se concentre du reste la majorité des entreprises algériennes; cet échantillon ne prétend pas être représentatif de la population globale des sociétés opérant en Algérie, mais se veut raisonné dans la mesure où il comprend des entreprises publiques et privées, appartenant à toutes les branches d'activité et de tailles diverses (grandes, moyennes et petites).

Le questionnaire a été adressé par voie postale au premier responsable de l'entreprise; dans une première étape, seize questionnaires remplis ont été retournés; après une relance, toujours par courrier, c'est au total trente deux(32) questionnaires qui ont été réceptionnés (soit un taux de réponse acceptable d'environ 28%). On peut se demander si ce taux est

liée au caractère sensible du sujet; disons que si ce dernier n'est plus tabou, il ne fait pas non plus l'objet de débats, et les concernés n'en parlent qu'avec beaucoup de réticences.

La réflexion sera menée en s'appuyant sur deux hypothèses :

- La première est que la logique marchande ne s'impose pas encore totalement dans la détermination de la rémunération des dirigeants.
- La seconde considère que la dichotomie entreprise publique entreprise privée n'est pas pertinente, toutes les entreprises évoluant dans un même contexte économique et social.
- Les résultats seront présentés en deux parties :
  - La première s'intitule : la rémunération : niveau, structure et déterminants
  - La seconde présentera les enseignements majeurs

## 1. LA POPULATION DES DIRIGEANTS

Le niveau de rémunération, d'après J. DUBOIS (1986), se compose de deux éléments (salaire de qualification et salaire de performance) qui fixent les termes de l'équité salariale. Les facteurs déterminants, outre le critère de base que représente l'emploi occupé, sont nombreux : ils ont trait à l'individu (ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste, capacités intrinsèques, comportement), à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (zone géographique, branche d'activité, taille de l'entreprise) et aux résultats obtenus (en termes de productivité et/ou de rentabilité).

Avant de présenter les principaux résultats de l'enquête, il importe de s'arrêter sur les caractéristiques de cette population.

### 1.1 - Une population relativement homogène

La population des dirigeants, exclusivement masculine, est relativement âgée : ils dépassent généralement la quarantaine avec une très forte concentration entre 50 et 60 ans. Ils ont le statut de président-directeur général (60%), de directeur général (22%) pour ce qui est des entreprises publiques, ou de gérant pour des sociétés à responsabilité limitée (12%).

Tableau 1 : Répartition des entreprises selon le statut juridique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarl	4	12,5	12,9	12,9
	EPE / SPA	27	84,4	87,1	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

C'est une population qui, majoritairement, a fait des études supérieures (69 %) ; les PDG ont tous le niveau bac plus quatre.

**Tableau 2 : Structure de la population des dirigeants selon le niveau de formation**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bac plus 4	22	68,8	71,0	71,0
	Bac	2	6,3	6,5	77,4
	Autre	7	21,9	22,6	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

L'accès au poste suprême se réalise au bout d'une présence moyenne de onze (11) années dans l'entreprise, mais avec une grande dispersion des situations (écart-type égal à 10,4). Seulement 25% des dirigeants interrogés ont accédé directement à ce poste sans avoir occupé de poste subalterne dans la même entreprise; on peut penser que ce sont surtout des dirigeants d'entreprises privées ou des dirigeants d'entreprises publiques venant d'une autre filiale du groupe.

Mais pour la majorité, l'accès au poste suprême résulte d'une promotion interne: en effet 75% des dirigeants parviennent à ce poste à la suite d'une présence variable dans la même entreprise. Ainsi 25% des dirigeants ont été promus à ce poste au bout d'au moins vingt (20) ans de présence dans l'entreprise, présence pouvant aller jusqu'à trente ans ; en moyenne, la moitié de la population des dirigeants a moins de neuf (9) années de présence dans l'entreprise qu'ils dirigent.

En ce qui concerne la longévité des dirigeants à leur poste, elle est inégale: 60% des dirigeants occupent leur poste depuis plus de cinq ans et 40% depuis moins de cinq ans. La durée moyenne de présence au poste de dirigeant est de onze (11) ans.

La stabilité relative des dirigeants s'explique aisément, mais différemment, selon le statut juridique de l'entreprise : dans les sociétés privées, les dirigeants appartiennent à la famille propriétaire de l'entreprise et par conséquent sont moins sujets aux changements.

**Tableau 3 : Répartition de la population selon la durée au poste du dirigeant**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Inférieure à un (1) an	1	3,1	3,1	3,1
Comprise entre un (1) et cinq(5) ans	13	40,6	40,6	43,8
Supérieure à cinq(5) ans	18	56,3	56,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Par contre, dans les entreprises publiques, la logique d'accès au poste, tout comme celle de la démission, résultent de la combinaison de plusieurs considérations internes et surtout externes à l'entreprise. Rappelons que l'expérience tentée au milieu des années 1990 portant sur l'appel d'offres à candidature pour les postes de directeurs généraux a tourné court, les pratiques occultes ayant la vie dure. Un fait s'impose: le taux de rotation des dirigeants des entreprises publiques a nettement baissé au cours de la dernière décennie; les raisons d'un état de plus grande stabilité du dirigeant au poste (certains parlent d'enracinement) relèvent à la fois de la situation économique du secteur public et de celle du marché du travail. Cet enracinement du dirigeant serait, selon les théories de la gouvernance, néfaste pour les performances de gestion des entreprises concernées. L'ouverture à l'initiative privée a eu pour effet de drainer une population ayant le profil du poste vers les entreprises privées au lieu de se diriger exclusivement vers les entreprises publiques comme c'était le cas précédemment. Au sein même du secteur public, il y a eu une tendance à une spécialisation dans les emplois à caractère économique, et à les distinguer des emplois dans l'administration.

Les changements à la tête des entreprises publiques sont devenus beaucoup moins fréquents qu'ils ne l'étaient au cours des années 1980 et 1990. Cette relative stabilité s'expliquerait surtout par l'ouverture de l'économie et les créations d'entreprises privées.

## **1.2 - Des niveaux de rémunération très hétérogènes**

Le niveau des rémunérations des dirigeants des entreprises ne peut être évalué de façon absolue; il importe de situer ce niveau par rapport aux pratiques externes à l'entreprise et d'apprécier ce niveau de rémunération du point de vue de sa cohérence externe (par rapport aux rémunérations distribuées par les autres entreprises pour le même poste) et de sa cohérence interne (par rapport à la rémunération des principaux collaborateurs au sein de la même entreprise).

La rémunération doit être également envisagée du point de vue de sa structure pour réfléchir au rôle qu'elle est appelée à jouer dans la dynamique concurrentielle de l'entreprise.

Les rémunérations des dirigeants varient :

Alors que la majorité des dirigeants enquêtés déclarent un niveau de rémunération mensuelle inférieur à 100 000 dinars (environ 1000 dollars US), 22% des dirigeants se situent dans la tranche comprise entre 100 000 et 150 000 dinars; les trois-quarts des dirigeants interrogés perçoivent un revenu mensuel inférieur à 150 000 dinars.

Enfin, pour une minorité (3%), la rémunération mensuelle dépasse 200 000 dinars.

**Tableau 4 : Répartition des dirigeants selon leur rémunération globale mensuelle**

Rémunération mensuelle	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 100.000	19	59,4	59,4	59,4
>100.000-<150.000	7	21,9	21,9	81,3
>150.000-<200.000	5	15,6	15,6	96,9
>200.000	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

La majorité (78%) des dirigeants estime peu compétitif leur niveau de rémunération comparé à celui de leurs collègues exerçant dans d'autres entreprises.

**Tableau 5 : De l'attractivité de la rémunération**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Insuffisamment attractive	25	78,1	78,1	78,1
Attractive	6	18,8	18,8	96,9
Très attractive	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Du point de vue de la cohérence interne, les dirigeants estiment logique et légitime l'écart existant entre leur rémunération et celle de leurs collaborateurs directs. Toutefois, l'ampleur de ce différentiel varie d'une entreprise à une autre : 60% des dirigeants estiment cet écart inférieur à 30%; mais 28% situent ce différentiel entre 30 et 50 % de leur niveau de rémunération. Enfin pour 12% d'entre eux, cet écart serait supérieur à 50%.

En fait, l'écart de salaire nominal est faible ; ce sont surtout les primes, indemnités et autres avantages en nature dont bénéficie le premier dirigeant, qui expliquent ce différentiel.

**Tableau 6 : Importance de l'écart de rémunération entre le premier dirigeant et ses subordonnés**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inférieur à 30%	15	46,9	60,0	60,0
	30-50%	7	21,9	28,0	88,0
	Plus de 50%	3	9,4	12,0	100,0
	Total	25	78,1	100,0	
Missing	System	7	21,9		
Total		32	100,0		

La fixation du niveau de rémunération diffère selon le statut juridique de l'entreprise : alors que les entreprises privées rémunèrent librement leur dirigeant (ce qui laisse supposer de très fortes disparités), la détermination du niveau de rémunération au sein de l'entreprise publique

est partiellement balisée; il dépend à fois des textes réglementaires et des négociations pour ce qui a trait au mandat social de président-directeur général.

Dans l'ensemble, la moitié des dirigeants interrogés s'estime plutôt mal payée et 46% l'être moyennement ; seule une infime minorité (3%) s'estime satisfaite de sa rémunération.

Il faut remarquer que malgré ces jugements négatifs quant à leur niveau de rémunération, aucune personne ne pense quitter l'entreprise, ni a fortiori, son poste.

**Tableau 7 : Appréciation par les dirigeants de leur niveau de rémunération**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Très mal payé	4	12,5	12,5	12,5
Plutôt mal payé	12	37,5	37,5	50,0
Moyennement payé	15	46,9	46,9	96,9
Bien payé	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

On peut penser que les facteurs qui influent sur le niveau de rémunération sont à la fois d'ordre subjectif et objectif.

Il semble que les facteurs subjectifs ne jouent pas de façon décisive; l'âge du dirigeant, son niveau de formation et/ou la durée de sa présence à la tête de l'entreprise ne semblent pas influencer de façon décisive le niveau de rémunération.

Par contre, deux facteurs joueraient un rôle discriminant dans le niveau de rémunération : il s'agit de la branche d'activité dans laquelle évolue l'entreprise et de la taille de celle-ci.

Bien que les résultats de l'enquête ne l'aient pas explicitement montré, il y a des secteurs porteurs tels ceux de l'énergie et celui des banques et assurances qui, en dépit du caractère public des entreprises présentes, assurent les rémunérations les plus élevées.

La taille de l'entreprise, appréhendée bien plus par le chiffre d'affaires que par l'effectif, aurait un effet certain sur le niveau de rémunération ; autrement dit le niveau de rémunération serait parfaitement corrélé avec la taille de l'entreprise. Les résultats de l'enquête ne l'établissent pas formellement pour deux raisons :

- Primo, les entreprises constituant notre échantillon, ne sont pas homogènes du point de vue juridique: les gérants qui dirigent généralement des entreprises privées de faible taille (généralement des SARL) ne sont pas soumis aux mêmes contraintes que les dirigeants des entreprises publiques (Koriche N.)

- Secundo, les grandes entreprises publiques présentes dans les secteurs d'activité tels que les hydrocarbures et le secteur financier offrirait les rémunérations les plus élevées non seulement au premier dirigeant mais aussi aux cadres intermédiaires. Ces entreprises n'ont généralement pas répondu à notre enquête.

Il existe une forte corrélation entre taille de l'entreprise et secteur d'activité; on ne peut donc pas isoler l'influence respective du facteur taille et celle du secteur d'activité : les grandes entreprises se trouvent précisément dans les secteurs sus-cités.

### 1.3 - De la structure de la rémunération

Outre le salaire de base, la rémunération comprend les primes et avantages en nature (voiture, logement, téléphone, frais divers) ainsi qu'une partie variable.

D'après les données recueillies lors de l'enquête, le salaire nominal représenterait 70% de la rémunération globale. 20% de celle-ci est constitué de primes variables, et 10% d'avantages en nature.

Ces chiffres nous semblent bien loin de correspondre à la réalité. En effet, d'une part les avantages en nature sont le plus souvent minorés ; ce sont ces avantages en nature qui expliquent l'écart de rémunération entre le premier responsable de l'entreprise et ses adjoints directs. Or justement, cet écart est estimé à plus de 30%.

La partie variable de la rémunération est liée aux performances réalisées par l'entreprise. Dans le secteur public, les gestionnaires sont liés par des contrats de performance. Les objectifs sont définis de telle façon que les responsables doublent leur salaire nominal dans la plupart des cas. Autrement dit, la partie variable tend à devenir fixe.

Quelles sont les performances attendues des responsables des entreprises publiques ? La question mérite d'être posée en raison de la situation précaire très difficile dans laquelle se trouvent la grande majorité de ces entreprises et ce, depuis plus d'une décennie.

Les performances des entreprises de par le monde sont appréciées du point de vue de leur dynamique de croissance, c'est-à-dire en termes de croissance de leur chiffre d'affaires, de leur niveau de profit, de leur part de marché.

Le tableau 8 montre l'absence totale de corrélation entre la taille de l'entreprise (appréciée par son chiffre d'affaires) et le niveau de rémunération au sein de l'entreprise.

**Tableau 8 : Corrélation entre niveau de rémunération et taille de l'entreprise**

### Correlations

		Chiffre d'affaires ( en millions de DA)	Rémunération globale mensuelle
Chiffre d'affaires ( en millions de DA)	Pearson Correlation	1,000	-,075
	Sig. (2-tailed)	,	,705
	N	28	28
Rémunération globale mensuelle	Pearson Correlation	-,075	1,000
	Sig. (2-tailed)	,705	,
	N	28	32

Il en va tout autrement des performances des entreprises publiques algériennes ; le contrat de performance vise à apprécier les efforts de rationalisation dans l'utilisation par les gestionnaires, des ressources de l'entreprise : réduction du volume de la dette, réduction des effectifs. Cela correspond à une volonté d'éviter que la situation ne se détériore plutôt que de vouloir améliorer la situation existante.

## 2. LE SYSTEME ACTUEL DE REMUNERATION : ENJEUX ET PERSPECTIVES

La situation de la transition vers l'économie de marché pose certaines interrogations au niveau des pratiques actuelles dans l'utilisation des ressources par les entreprises algériennes; pour ce qui concerne les ressources managériales, il convient de poser la question de l'éventualité d'un marché du travail différencié pour les managers.

### 2.1 - Niveau de rémunération et performances de l'entreprise : aucun lien direct

Il ne semble pas qu'il y ait un lien entre le niveau de rémunération et le niveau de performance de l'entreprise que le dirigeant devrait contribuer à obtenir. Certes, il existe au niveau des entreprises publiques des contrats de performance et, formellement, une partie de la rémunération des dirigeants en dépend ; mais la fixation des objectifs ne relève pas du pouvoir discrétionnaire des dirigeants malgré des contraintes renforcées (contrôle des activités des dirigeants par le conseil d'administration, certification des comptes par le commissaire aux comptes). La question de la vigilance et de l'indépendance des conseils d'administration demeure loin d'être assurée (Ayadi N., 2003).

On observe que même les entreprises en situation économique et financière précaires n'hésitent pas, malgré tout, à distribuer des rémunérations conséquentes à leur dirigeant.

Le lien rémunération–performance est lâche ; aussi la rémunération nous semble dépendre davantage du statut et de la stature du dirigeant que de quelque autre facteur.

### 2.2 - Un marché du travail pour dirigeants est-il envisageable ?



Il a été remarqué que la logique de marché ne s'impose pas dans la détermination des rémunérations des dirigeants d'entreprise. Que ce soit dans les entreprises publiques ou dans les entreprises privées, une autre logique domine; mais entrevoit-on l'ébauche d'un marché du travail pour dirigeants ?

Pour répondre à cette question, il convient de s'interroger sur les règles de gouvernance qui ont cours dans les deux sphères respectives et sur les éventuelles passerelles entre les deux.

Les différentes réformes qui ont affecté les entreprises publiques depuis plus d'une décennie, n'ont pas modifié fondamentalement son mode de gouvernance. Les habillages institutionnels du secteur public n'ont pas réussi à introduire des pratiques et des réflexes de marché pour de multiples raisons spécifiques à chaque entreprise et à son marché (pas ou peu de pression concurrentielle, rente pétrolière, pressions sociales...). La gestion des ressources humaines obéit à une logique de clan et ce, à tous les niveaux hiérarchiques, avec un accent plus prononcé aux niveaux les plus élevés.

Le comportement des dirigeants des entreprises publiques se ressent inévitablement de cette culture «hors marché».

Bien qu'ils s'estiment plutôt mal payés, les dirigeants n'envisagent pas pour autant de quitter leur poste; encore faut-il qu'ils aient des sollicitations, c'est-à-dire une offre de postes sur le marché. Leur position au sein d'une entreprise donnée ne tient pas tant à leurs performances de gestion qu'à leurs relations au sein de l'Etat.

Finalement, le manque de flexibilité observé dans les rémunérations n'est-il pas à lier à l'absence de flexibilité du marché du travail?

Les entreprises privées ayant le statut de sociétés seraient au nombre de 70.000 (source : Centre National du Registre de Commerce, 2003). Ce sont presque exclusivement des sociétés dont le capital est détenu par les membres de la famille qui en assurent la direction. Les sociétés par actions ne représenteraient qu'à peine 5% de l'ensemble du total des entreprises tous statuts juridiques confondus.

Existe-t-il un échange de flux de main-d'œuvre entre ces deux sphères ? Les entreprises privées ont toujours puisé dans le vivier de l'encadrement intermédiaire des entreprises publiques. Mais au niveau des dirigeants, aucun mouvement dans un sens (du public vers le privé) ou dans l'autre (du privé vers le public) n'a été observé. La création récente d'un «club de l'excellence» réunissant patrons privés et patrons publics peut représenter un pas timide vers la constitution d'un marché différencié pour dirigeants d'entreprise que pourrait dynamiser un éventuel développement des investissements directs étrangers.

Mais pour l'instant, aucun élément ne permet d'affirmer l'imminence d'une telle évolution.

## **CONCLUSION**

Les résultats auxquels nous sommes parvenus ne permettent pas de tirer des conclusions définitives sur un phénomène ignoré jusque-là par la recherche.

Il ne peut être question ici de défendre ou de dénoncer les niveaux de rémunération pratiqués par les entreprises parce que le phénomène reste mal connu; il importe plutôt de s'interroger sur les qualités et défauts des politiques de rémunération, d'apprécier leur cohérence avec les stratégies et les valeurs au sein des entreprises pour rendre ces dernières plus compétitives.

On peut néanmoins déplorer le manque de transparence sur la question, ce qui limite les débats.

Par rapport à la première hypothèse, on observe l'absence d'approche managériale des rétributions en raison de l'absence d'un marché différencié et, inversement, il n'y a pas de marché différencié du travail pour dirigeants parce qu'il n'y a pas d'approche managériale de la question de la rémunération.

Il y a lieu, dans les recherches ultérieures, de distinguer entre d'une part, le secteur public au sein duquel domine une logique hybride de rémunération et d'autre part le secteur privé où la logique marchande s'impose totalement pour une population très réduite du point de vue du nombre.

Toutes ces contraintes finiront-elles par être levées afin qu'émerge un marché du travail différencié pour dirigeants ?

## Références bibliographiques

**AYADI N. & LABARONNE D.** 2003, «La gouvernance institutionnelle algérienne et ses conséquences sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes: Une approche hétérodoxe», Communication au colloque international du CREAD : «Gouvernance et développement des PME-PMI», Alger, 23, 24 et 25 Juin 2003.

**BARADEL A.** 2002, «Le métier de dirigeant», L'Expansion Management Review, n°107, Décembre 2002

**DUBOIS J.** 1986, «Les salaires», Editions Organisation

**KORICHE N.** 1999, «Les relations de travail concernant les dirigeants d'entreprise : un régime spécifique et problématique», Document ronéo. Alger.

**KOUDRI A.** 1999, «Privatisation et gouvernance des entreprises publiques», Communication au colloque F. YACHIR, Sétif.

**KOUDRI A.** 2003, «La rémunération des cadres dirigeants des entreprises : Qu'en savons-nous ? Qu'avons-nous à apprendre ?», Les Cahiers du CREAD, n°64, 2<sup>ème</sup> trimestre 2003.

**KOUDRI A.** 2004, «Démographie des entreprises algériennes : sous la dynamique, l'atonie du système productif».

Communication au colloque international de Biskra, dynamisation de la gestion des PME, 12 & 13 Avril 2004.

«**Entrepreneurs et/ou dirigeants**» 1997, La Revue du Financier, n°111-112.

## Note

---

**[\*]** Professeur à l'Université d'Alger - Maître de recherche au CREAD