

AHMED KOUDRI\*

## **La rémunération des cadres dirigeants des entreprises : qu'en savons-nous ? qu'avons-nous à apprendre ?**

### **INTRODUCTION :**

La question de la rémunération des dirigeants d'entreprises peut paraître futile eu égard à la population concernée (tout au plus quelques milliers de personnes); mais en réalité elle est importante en raison de la position stratégique de cette population, à la tête d'organisations créatrices de richesse (voir n°spécial de la revue française de gestion n°16). Elle mérite l'intérêt et la curiosité des chercheurs pour plusieurs raisons :

- Le tabou et l'opacité qui entourent la question laissent place à toutes les spéculations (voir El-Watan du 31/01/02) et à toutes les supputations. En même temps, les pressions externes (représentants de la société civile, médias) et internes (représentants du personnel, actionnaires) poussent à une plus grande transparence en matière de rémunération. Cette opacité constitue sans doute la principale raison pour laquelle ce sujet n'a pas fait l'objet de recherches antérieures.

- L'insertion inéluctable des entreprises dans le cadre de la mondialisation, la privatisation des entreprises publiques et le partenariat avec les entreprises étrangères, représentent autant d'arguments pour que ce sujet fasse l'objet d'une réflexion, voire d'une étude. Si dans de telles circonstances, l'entreprise algérienne se doit d'être concurrentielle et compétitive, il n'y a aucune raison pour que le niveau de rémunération ne le soit pas également. Dans une telle perspective, va-t-on assister à «une mise à niveau» des systèmes de rémunération et à l'émergence d'un marché du travail différencié pour dirigeants d'entreprise ?

La question du niveau de rémunération des dirigeants d'entreprises est débattue de façon ininterrompue depuis des décennies dans tous les pays à économie de marché.

Du point de vue théorique, et dans le prolongement de la théorie néo-classique, la théorie de l'agence (Hambrick & Finkelstein, 1988) présente la rémunération comme outil de contrôle de l'agent (le dirigeant) par le principal (les actionnaires); un système de rémunération se révèle efficace quand il permet de réduire les divergences d'intérêt entre ces deux parties.

D'un autre côté, la théorie du capital humain (Argawal, 1981) insiste sur la nécessaire équité, à la fois interne et externe du niveau de rémunération; cette rémunération est dite équitable quand elle contribue à créer un climat de travail «serein et motivant».

Zajac (1990) a proposé de fusionner les deux logiques pour tenter d'expliquer le lien entre sélection du dirigeant, niveau de sa rémunération et performance de l'entreprise qu'il dirige.

Cet article a pour but de mettre en exergue les multiples aspects de la question. C'est une sorte d'état des lieux qui s'appuie sur un survey de la littérature étrangère sur le sujet ainsi que sur les textes et autres documents nationaux; il comprendra deux parties :

-La première partie s'intitule : spécificités du rôle du dirigeant et rémunération

-La seconde partie a pour titre: le niveau de rémunération : logique et déterminants

## **1. SPECIFICITES DU RÔLE DES DIRIGEANTS ET REMUNERATION.**

Dans l'entreprise d'aujourd'hui, les questions telles que la nature des tâches effectuées par le dirigeant ou les composantes de sa rémunération (et par conséquent sur son niveau) restent encore mal cernées malgré les recherches réalisées dans ce domaine. La complexité de la structure de rémunération (1.2.) semblerait liée à la complexité et à la spécificité des rôles du manager (1.1.).

### **1.1. De la spécificité du rôle (des rôles)des dirigeants.**

Qu'est ce qu'un cadre dirigeant ? Il n'existe pas de définition précise de cette fonction. Est considérée comme cadre dirigeant la personne qui :

- perçoit une rémunération qui se situe parmi les plus élevées de l'entreprise
- assume des responsabilités importantes dans l'exercice de ses fonctions
- dispose d'un pouvoir de décision largement autonome

Pour la législation algérienne (décret exécutif 90/290), le dirigeant est la personne qui occupe le poste de directeur général; mais tout autre cadre salarié occupant un poste élevé de responsabilités peut avoir ce statut, à condition que le directeur général et le conseil d'administration conviennent ensemble d'octroyer ce statut au salarié.

Le niveau de la rémunération des dirigeants s'expliquerait par la spécificité de leur rôle. Déjà en 1938, Ch. Barnard in «the functions of the executive» centrait son analyse sur le rôle prééminent du dirigeant. Par la suite, P. Drucker in «the practice of management» (1954) a insisté sur ces missions notamment en matière de structure, de stratégie de croissance, de diversification, de mutation et d'innovation. Plus tard, H. Mintzberg (1984) énonce de façon explicite les tâches des dirigeants

mettant en relief l'importance et les particularités des tâches du manager qui est au centre d'interactions permanentes avec des collaborateurs, des pairs, des clients, des représentants de l'environnement institutionnel; il distingue trois rôles:

- un rôle interpersonnel (de symbole, de leader, d'agent de liaison)
- un rôle informationnel (d'observateur, de leader, de porte-parole)
- un rôle décisionnel (d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources, de négociateur)

Le contenu de ces tâches se trouve plus largement et plus clairement décrit par P. Romelear (1996) qui distingue sept rôles:

- se former des représentations (sous forme de compétences, de croyance et d'informations) sur tout ce qui peut avoir une incidence sur l'entreprise c'est-à-dire identifier les éléments et les liens de causalité entre eux.
- utiliser les instruments et systèmes de gestion
- participer au fonctionnement de la direction générale
- entretenir, développer et utiliser un réseau de contacts personnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- tenir compte du système de pouvoir de l'entreprise et l'influencer
- gérer les frontières externes et internes de l'entreprise
- gérer l'organisation

Il faut cependant remarquer que les dirigeants n'assument pas l'intégralité de ces tâches, à fortiori avec la même intensité. L'importance relative des différents rôles varie d'une entreprise à l'autre, ce qui donne un style particulier à la direction générale.

D'un autre côté, R. Koch et I. Godden atténuent le rôle de ces dirigeants; sur la base d'une enquête, ils révèlent que ces derniers consacrent 80% de leur temps à des tâches à faible valeur ajoutée (résolution d'imprévus, administration); 20% seulement de leur temps est absorbé par des tâches à haute valeur ajoutée. Evidemment, ils plaident pour une inversion des priorités dans un souci d'une plus grande efficacité de l'organisation.

En conclusion, on peut dire que par la connaissance des faits internes et externes, grâce à son réseau, le dirigeant fait des choix en termes de buts qualitatifs et quantitatifs, organise les moyens d'y parvenir par la conduite des hommes et en assure le contrôle.

Pour cela, le dirigeant dispose de suffisamment de libertés pour déterminer les choix stratégiques. Certains auteurs parlent de «discrétion managériale» ou de «latitude managériale».

## **1.2. Les composantes de la rémunération.**

La rémunération globale représente l'ensemble des gratifications versées directement en salaires ou indirectement sous forme

d'avantages divers à court terme et à moyen terme. Parmi les différentes composantes de la rémunération, on peut relever principalement:

- la rémunération fixe: le montant de cette rémunération nominale et son versement sont garantis. Cette partie fixe n'est généralement pas renégociée au-delà d'une période de trois ans. Outre le salaire nominal, cette rémunération comprend les avantages en nature, c'est-à-dire l'ensemble des biens et services fournis à prix réduit, mis à la disposition ou offerts (logement de fonction, voiture, téléphone à usage privé) mais également la prise en charge des frais d'étude des enfants et des frais généraux.

- la partie variable: l'obtention de cette rémunération est incertaine; elle se justifie par la réticence à verser une rémunération lorsque les résultats de l'entreprise ne le justifient pas. On peut également l'envisager comme une incitation à la performance. Le montant est fixé a priori en fonction des objectifs; il peut atteindre de 30 à 200% du montant du salaire de base. Ces objectifs peuvent être à court, moyen et long termes. La rémunération variable à court terme est constituée de primes et bonus liés aux résultats. La rémunération variable à moyen et long termes est constituée de plans d'épargne d'entreprise, de participation aux résultats et/ou au capital, et surtout les stocks-options. Elle vise à inscrire les performances des managers dans la durée sachant que ces dernières sont par définition ponctuelles.

Cette dernière composante constitue une donnée importante de la rémunération des dirigeants, notamment des grandes entreprises cotées en bourse.

## **2. LE NIVEAU DE REMUNERATION : LOGIQUE ET DETERMINANTS.**

### **2.1. La rationalité de la rémunération : plus politique qu'économique.**

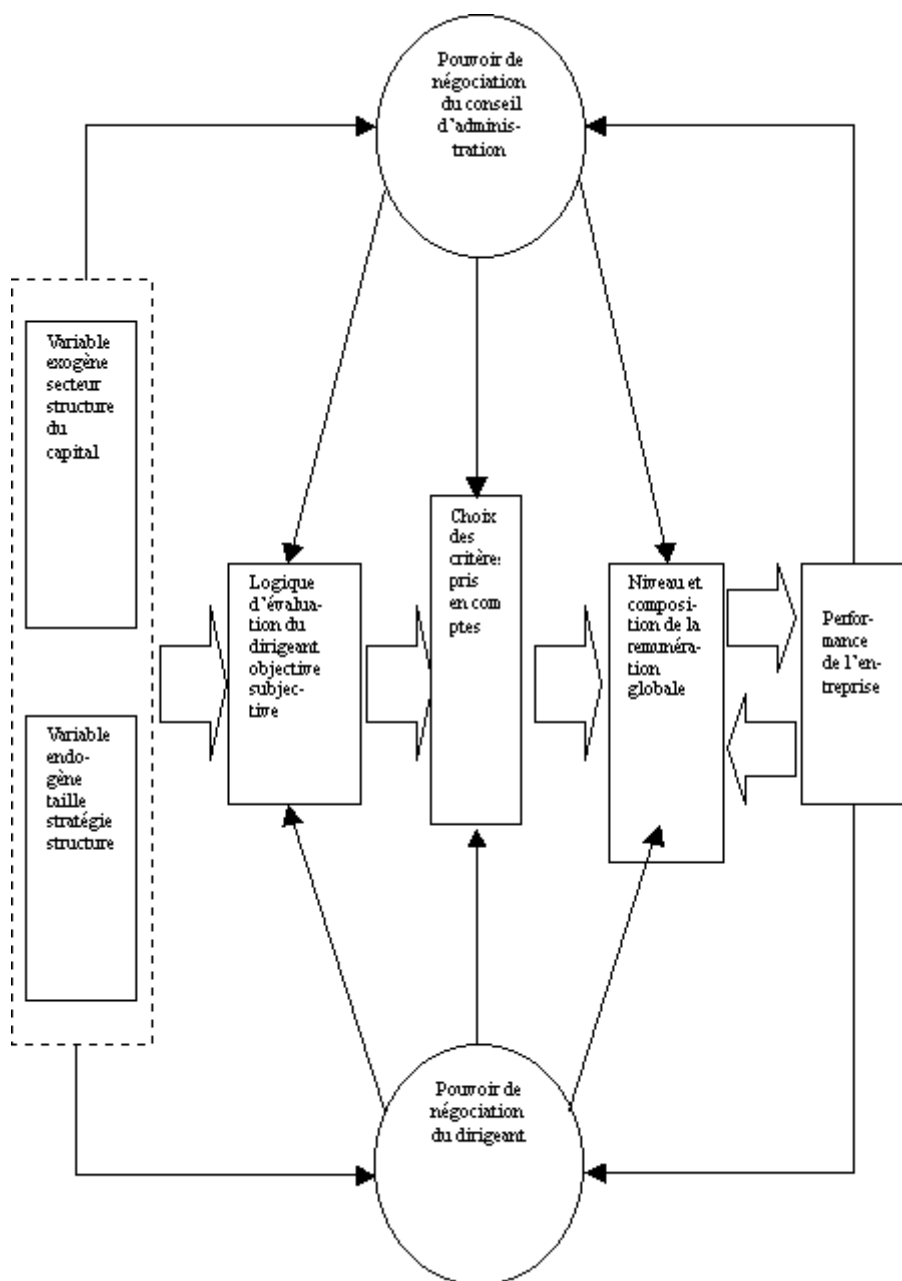
Le débat actuel sur la rémunération correspond à une tension entre deux rationalités: une rationalité économique et une rationalité politique. Dans la pratique des grandes entreprises et notamment les sociétés par actions, la détermination semble obéir à un processus plutôt politique: autrement dit, le niveau de rémunération résulte d'un rapport de forces entre d'un côté les membres du conseil d'administration et le président-directeur général d'un autre (voir schéma ci-après).

La rationalité économique s'appuie sur les principes énoncés par la théorie de l'agence qui postule l'alignement du conseil d'administration sur les intérêts des actionnaires; or le conseil d'administration est loin d'être représentatif des actionnaires; et les intérêts des administrateurs sont loin de se confondre avec ceux des actionnaires. Plus le conseil d'administration dispose de pouvoir vis-à-vis des dirigeants, moins il semble utiliser la rémunération comme outil de gouvernance d'entreprise; par conséquent, moins les montants de la rémunération du dirigeant tant à court qu'à long terme, sont élevés. On peut supposer que

le conseil d'administration suit de près les décisions d'affaires des dirigeants.

A l'inverse, un rapport de forces nettement en faveur du dirigeant aura une incidence directe sur le niveau de sa rémunération; cette situation "d'hégémonie managériale" du manager sur le conseil d'administration a pour effet de détacher les administrateurs des intérêts des actionnaires qu'ils sont supposés défendre. Cette situation s'explique par le pouvoir de récompense dont dispose le dirigeant (nomination et reconduction des administrateurs, octroi de contrat de service professionnel, opérations commerciales avec leur firme ou à des proches).

L'entreprise publique offre l'exemple parfait de ce type de rapport de force (voir Koudri A., 1999) où les administrateurs cooptés et sans représentativité de la base des actionnaires, se retrouvent sous une emprise totale du dirigeant qui dispose en outre de l'information. Dans ce cas, le dirigeant impose ses vues sur celles des administrateurs.



La rémunération du dirigeant (niveau et composition) constitue donc un enjeu entre deux acteurs essentiels, à savoir le dirigeant d'un côté et le conseil d'administration de l'autre; le pouvoir de négociation de l'un et de l'autre se trouve déterminé par des variables endogènes et des variables exogènes ainsi que par les performances de l'entreprise, comme on peut le voir sur le schéma ci-dessus

## 2.2. Les variables déterminantes du niveau de rémunération.

Du niveau de rémunération, il est attendu qu'il réponde à certaines conditions, en particulier son équité à la fois d'ordre interne et d'ordre externe:

- au niveau interne, la rémunération des dirigeants s'apprécie par rapport au salaire moyen distribué dans l'entreprise. A titre d'exemple, les revenus d'un PDG d'une très grande entreprise représentent respectivement:

-quinze (15) fois le salaire moyen au Japon

-vingt cinq (25) fois le salaire moyen en Europe

-cent (100) fois le salaire moyen aux USA

Comme on peut le remarquer, l'éventail des salaire est bien plus large aux USA qu'au Japon; les facteurs culturels, historiques et sociologiques expliquent en grande partie ces écarts.

- L'équité externe s'apprécie quand la rémunération versée est comparée à celles versées dans d'autres organisations pour des fonctions comparables. Ainsi en France, en 1999, la rémunération des PDG de trois importantes entreprises s'établissaient ainsi:

- pour le PDG de l'entreprise Vivendi: salaire annuel: 20 millions de francs et stocks-options: 60 millions de francs

- pour le PDG de l'entreprise Lafarge: salaire annuel: 9,4 millions de francs, et stocks-options pour 22,7 millions de francs

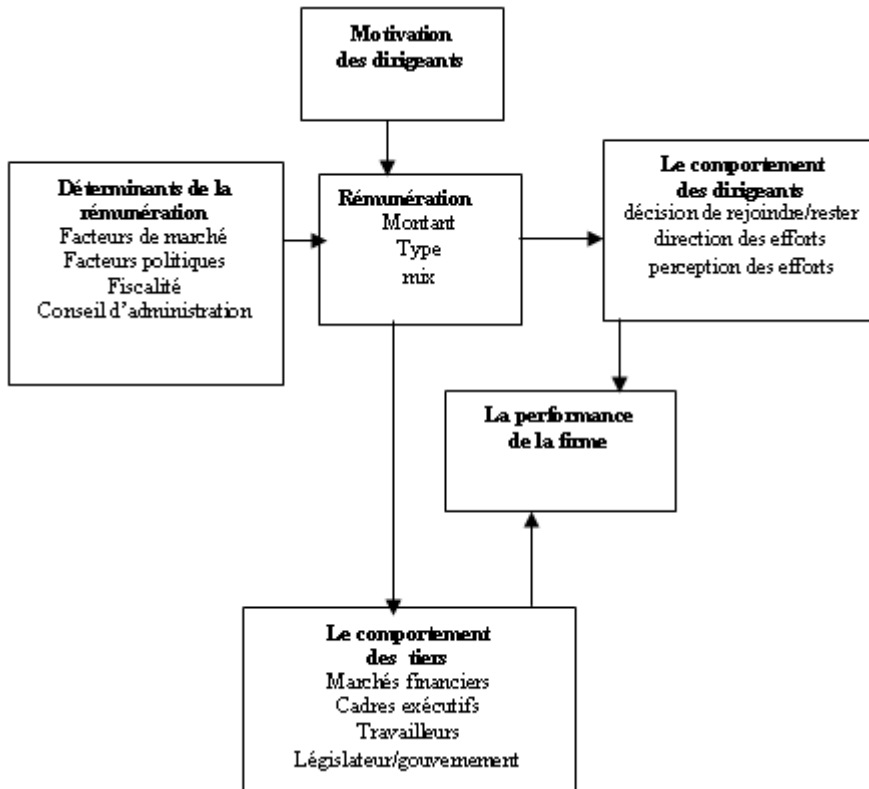
- pour le PDG de l'entreprise France Telecom: salaire annuel: 1,2 million de francs; stocks-options : non indiqué

Les stocks-options peuvent représenter jusqu'à 14 fois le salaire annuel, ce qui peut paraître excessif. Ils représentent un instrument de motivation à long terme. Mais des questions se posent: le cours de la bourse est-il lié au travail du dirigeant ou à d'autres paramètres (spéculation des investisseurs...).

On peut se demander avec raison, sur quelle base sont déterminés ces niveaux de rémunération. On peut énumérer un certain nombre de variables explicatives qui sont:

- la taille de l'entreprise; celle-ci est positivement corrélée
- l'âge des dirigeants et leur ancienneté au poste
- le secteur d'activité: plus on se trouve dans un secteur à haute valeur ajoutée, plus s'élève le niveau de rémunération

Il faut noter que les entreprises Vivendi et France Telecom se trouvent actuellement dans des situations peu reluisantes (baisse de plus de 60% du cours de l'action au cours des six derniers mois pour Vivendi et niveau record d'endettement pour France Telecom). Par conséquent le lien niveau de rémunération-performances de l'entreprise est loin d'être évident.



Source: Finkelstein S. & Hambrick (1988).

Le schéma ci-dessus proposé par Finkelstein et Hambrick montre combien sont nombreux les facteurs qui influencent la rémunération des dirigeants. Il s'avère donc difficile de dégager des relations ou des liens clairs entre les différentes variables explicatives et la rémunération, ainsi que leur impact relatif respectif.

## CONCLUSION

La rémunération est un concept à la fois subjectif et relatif; associée à un individu, elle est toujours rapportée à celle des autres au sein de la même entreprise et/ou en dehors.

Peut-on reprocher, à un moment ou à un autre, le montant de sa rémunération à un dirigeant ? Logiquement non, puisqu'en définitive, c'est encore lui qui décide de ce qui se passe dans son entreprise. Mais on peut répondre par l'affirmative quand sa rémunération porte à conséquence sur la vie de l'entreprise.

Cette première réflexion a permis de tirer un certain nombre d'enseignements et de leçons :

- le premier est que le phénomène de la mondialisation n'a pas contribué à un nivellement du niveau de rémunération des dirigeants

d'entreprises au niveau mondial; on observe des différences notables d'un pays à un autre, différences dues à des facteurs culturels et de niveau de vie.

On peut en déduire que le niveau de rémunération des dirigeants des entreprises en Algérie ne saurait être lié au niveau international. Autrement dit, il existe des spécificités nationales.

- le second enseignement est que, dans un contexte de flexibilité, la rémunération des cadres dirigeants semble peu liée au niveau de performance de l'entreprise, avec une rigidité à la baisse. Ce lien très lâche entre niveau de rémunération et performances de l'entreprise représente une hypothèse forte pour le système de rémunérations des dirigeants d'entreprises algériennes.

En définitive la rémunération des dirigeants semble dépendre de trois types de données:

-les unes liées à l'environnement de l'entreprise (réglementation, situation du marché du travail)

-celles liées à l'entreprise elle-même (secteur d'activité, taille, âge,)

-celles relatives à la personne elle-même (ancienneté, expérience, rôle, performances)

C'est vrai que le dirigeant est une personne singulière; mais est-ce une raison pour que sa rémunération le soit également ?

## Références bibliographiques

**Baker G.P & alii.** "Compensation and incentives: practice versus theory". *In Journal of Finance*, vol. 43, n°3, 1988, pp. 593\_616

**Barnard Ch.** *The functions of the executive.* Harvard University Press, 1938

**Demsetz H.** *L'économie de la firme.* Ed. du Management, 1998

**Donnadieu G.** *Du salaire à la rémunération: pour une nouvelle approche des rémunérations.* Ed. Reuil Malmaison, 1997

**Emery Y. & Gonin F.** *Dynamiser les ressources humaines.* Ed. Polytechniques, 1999

**Ferricelli A.M. & Sire B.** (S/D) *Performance et ressources humaines* Economica, 1996

**Finkelstein S. & Hambrick D.C.** "Chief executive compensation: synthesis and reconciliation". *In Strategic Management Journal*, vol.9, 1988



**Garen J.** "Executive compensation and principal agent theory". *In Journal of Political Economy*, n°102, 1995, pp : 175-194

**Hewitt K.** «La rémunération des dirigeants». *In Rémunération et carrières*, n°102, déc. 1988

**Hewitt K.** Le management des rémunérations. *In Rémunération et carrières*, n°116, mai 1990

**Jensen M.C. & Murphy K.J.** "Performance pay and top management incentives". *In Journal of Political Economy*, 1990, pp: 225-264

**Kaplan S.** "Top executive rewards and firm performance". *In Journal of Political Economy*, n°102, 1994

**Koriche M.** Les relations de travail concernant les dirigeants d'entreprise: un régime spécifique et problématique. *Doc. Ronéo.*, mai 1999

**Koch R. & Godden I.** Le management sans managers. *In Harvard l'Expansion Review*, septembre 1997

**Leonard J.S.** Executive pay and firm performance. *In industrial and labor relations Review*, n°43, special issue, feb. 1990

**Longenecker C.** Le paradoxe de l'évaluation des dirigeants. *In Revue Internationale de Gestion*, vol. 19, n°3, 1993

**Main B.** *The governance of remuneration for senior executives.* Mimeo, University of Edimburg, 1995

**Main B. & Alii.** "Top executive pay : tournament or teamwork". *In Journal of Labor Economics*, 1993, pp : 606\_29

**Mintzberg H.** *Le manager au quotidien.* Ed. Organisation, 1984

**Murphy K.** "Corporate performance and managerial remuneration: an empirical analysis". *In Journal of Accounting and Economics*, n°7, 1994, pp: 11-42

## Note

---

\* Professeur à la Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion (Université d'Alger). Chercheur associé au CREAD.