

**« Rémunération du premier dirigeant  
et gouvernance des entreprises publiques en Algérie »**

**Pr. KOUDRI Ahmed**  
Université d'Alger  
*medkoudri@yahoo.fr*

**Résumé**

*La rémunération du premier dirigeant de l'entreprise publique relève à la fois du domaine réglementaire et de la libre négociation pour ce qui relève du mandat social du PDG.*

*Dans ce papier, l'intérêt sera porté à la série de questions suivantes : quel(s) rôle(s) joue le système de rémunération dans le système de gouvernance de l'entreprise publique ? La défaillance de ces entreprises publiques est-elle imputable au système de rémunération qui y est appliquée ? Quelles sont les variables explicatives du niveau de rémunération ? D'autre part, la question de la rémunération des dirigeants se trouve intimement liée à celle de la culture d'entreprise et pose inévitablement la nécessité d'un marché du travail différencié pour dirigeants d'entreprises.*

*Cet article sera structuré en deux parties : Dans la première partie, seront présentés les principaux résultats de l'enquête ; La seconde partie traitera des facteurs déterminants de la rémunération des éléments qui peuvent induire un changement dans la perspective d'une meilleure gouvernance de l'entreprise publique.*

**Introduction**

L'entreprise publique en Algérie (il s'agit ici des seules entreprises évoluant dans le secteur concurrentiel et ayant le statut de société par actions (SPA) dont le nombre est estimé à 1280) fait l'objet de nombreuses critiques mais sans que le débat ne touche les principes de sa gouvernance entendue comme « système par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée ». Certes, le principe d'autonomie de gestion décrétée en 1988 reste en vigueur mais l'autonomie relève moins du statut que de la stature des dirigeants impliqués dans des rapports de force entre les différents acteurs qui gravitent autour et dans l'entreprise publique.

Si la question des performances de ces entreprises et de leur éventuelle privatisation revient de façon récurrente dans le discours, tel n'est pas le cas de celle de la rémunération des dirigeants de ces entreprises qui, elle, fait l'objet d'un silence lourd de signification.

La gouvernance a, selon G. CHARREAUX, pour objet « d'expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants ». Pourtant, les deux questions nous semblent liées. Si dans la phase de transition vers l'économie de marché, l'allocation des ressources matérielles, financières et humaines se réalise à travers le marché, pourquoi n'en serait-il pas de même pour la gestion des ressources humaines et en particulier celle des dirigeants ?

La rémunération du premier dirigeant de l'entreprise publique relève à la fois du domaine réglementaire (pour ce qui est du contrat de travail) et de la libre négociation pour ce qui relève du mandat social du PDG.

Dans ce papier, l'intérêt sera porté sur le niveau de rémunération définie comme

« l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel » ainsi que sur les modalités de la rémunération du dirigeant exclusif tout en sachant que son indépendance dans la décision ne peut être qualifiée d'autonome ; cette précision s'impose dans la mesure où le statut de cadre dirigeant peut être octroyé à d'autres individus que le président directeur général (ses assistants par exemple).

Quel(s) rôle(s) joue le système de rémunération dans le système de gouvernance de l'entreprise publique ? La défaillance de ces entreprises publiques est-elle imputable au système de rémunération qui y est appliquée ? Quelles sont les variables explicatives du niveau de rémunération ? D'autre part, la question de la rémunération des dirigeants se trouve intimement liée à celle de la culture d'entreprise et pose inévitablement la nécessité d'un marché du travail différencié pour dirigeants d'entreprises.

Cette communication s'appuie sur les résultats d'une enquête menée au sein du CREAD auprès d'un échantillon de 112 entreprises publiques dont le siège social se trouve dans et aux alentours de la capitale. L'échantillon retenu ne peut pour des raisons objectives être considéré de représentatif mais il se veut raisonnable dans la mesure où y sont intégrées des entreprises de diverses taille et appartenant à toutes les branches d'activité.

Cet article sera structuré en deux parties :

- Dans la première partie, seront présentés les principaux résultats de l'enquête
- La seconde partie traitera des facteurs déterminants de la rémunération des éléments qui peuvent induire un changement dans la perspective d'une meilleure gouvernance de l'entreprise publique.

## 1. Niveau et structure des rémunérations des dirigeants

La question de la rémunération des dirigeants d'entreprises publiques ne saurait être traitée sans la connaissance de ces dirigeants à travers l'examen de l'échantillon de l'enquête (1.1.) ; une présentation synthétique des composantes et du niveau de cette rémunération s'avérera insuffisante (1.2.) et devra être complétée par une appréciation relative à la fois au niveau interne et externe de l'entreprise (1.3.).

### 1.1. La population des dirigeants des entreprises publiques : une homogénéité certaine

La population telle qu'elle ressort de l'échantillon se caractérise par une certaine homogénéité ; c'est une population totalement masculine qui a un niveau d'instruction élevé dans la mesure où 80 % des dirigeants ont le niveau bac plus quatre (4). La formation est une variable discriminante pour l'accès aux fonctions de dirigeant d'entreprise publique. Dans l'échantillon, on ne retrouve aucun autodidacte, catégorie très nombreuse dans le cas des entreprises privées. On retrouve cette homogénéité au niveau de l'âge des dirigeants : 90% d'entre eux ont entre 40 et 60 ans ; 7% ont même dépassé les 60 ans.

Leur promotion à la tête de l'entreprise résulte d'une longue présence au sein de cette dernière : 50% d'entre eux ont plus de 22 ans de présence en entreprise mais moins de 25 % ont moins de 13 ans de présence dans la même entreprise. Leur fidélité à l'entreprise se trouve ainsi récompensée.

Au niveau de leur poste actuel, 44% des dirigeants l'occupent depuis moins de cinq (5) ans et 50 % l'occupent depuis plus de 5ans. Parfois, la durée de présence au poste dépasse les dix ans (25% d'entre eux). Il a été remarqué qu'une trop longue présence à un

tel poste tend à pérenniser les relations informelles et à favoriser un comportement opportuniste des dirigeants. Mais 25% ont moins de trois années au poste.

L'accès au poste de premier responsable résulte, dans 50 % des cas, d'un processus de promotion interne ; mais dans une proportion importante quoique moindre (40%), le dirigeant avoue avoir occupé un poste identique dans une autre entreprise publique avant d'occuper l'actuel poste. Seulement 9% des dirigeants déclarent avoir occupé un poste subalterne dans une autre entreprise avant d'être promu au poste actuel.

Les conditions de nomination au poste procèdent de trop de facteurs internes et externes à l'entreprise (société de gestion des participations, ministères, autres centres de décision de l'Etat) ; mais au niveau de la rémunération, c'est le conseil d'administration de l'entreprise qui dans 42% des cas décide seul du niveau de rémunération pour l'aspect mandat social du dirigeant.

Dans 27 % des cas, le niveau de rémunération dépend des négociations entre le conseil d'administration et le concerné en l'occurrence son président ;

### *1.2. La rémunération : niveau, modalités*

La finalité du processus de rémunération globale consiste à reconnaître financièrement l'importance des fonctions assumées et des prestations fournies par le principal responsable de l'entreprise publique. La rémunération globale se compose du salaire nominal, des avantages en nature et des différentes primes.

Le niveau de salaire nominal apparaît relativement raisonnable : en effet 50% des dirigeants déclarent un niveau de salaire entre 50 et 70 000 dinars mensuels (100 dinars = 1 Euro). Pour 22 % d'entre eux, il évoluerait entre 70 et 100 000 dinars (environ 1000 Euros). Ceci résulte du fait que le salaire ne saurait dépasser 10 fois le salaire national minimum garanti (loi 90/11 et décret 90/290 ainsi que les différentes directives du ministère du travail).

Si l'on inclut toutes les primes et les avantages en nature qui ont généralement un caractère fixe et qui ne font pas l'objet de déclaration fiscale de la part du bénéficiaire, le niveau de la rémunération globale mensuelle atteint au moins deux fois le niveau du salaire nominal.

En effet, 70% des PDG situent leur niveau de rémunération globale inférieur à 100 000 dinars mensuels ; ceci nous semble parfaitement et nettement minoré. 22% avouent une rémunération oscillant entre 100 000 et 150 000 dinars ; enfin, 7% déclarent une rémunération globale supérieure à 200 000 dinars (2000 euros).

Ces chiffres nous semblent nettement minorés dans la mesure où les avantages en nature sont sous estimés et que la partie variable de la rémunération qui est théoriquement liée aux performances est devenu de fait fixe ; ce qui permet le doublement du salaire nominal.

Théoriquement, les différents types de rémunération (salaire fixe, partie variable, bonus, avantages en nature) ne revêtent pas la même signification ; certains sont associés à l'idée de qualité, d'autres à la notion de justice, d'autres encore à la notion de risque.

Dans le cas des dirigeants des entreprises publiques, tel n'est pas le cas où la seule responsabilité est mise en avant. Les éléments de la partie variable reposent sur les critères de performances globales. Le problème réside dans le choix des critères de

performance ; un système rigoureux de contrôle de gestion s'avère indispensable au bon fonctionnement de ce mode de rémunération.

Il faut néanmoins remarquer que les entreprises qui de notoriété publique dispensent les niveaux de rémunération les plus élevés (celles qui exercent dans le secteur de l'énergie et dans le secteur bancaire et financier) n'ont pas répondu au questionnaire.

### *1.3. Appréciation de l'équité interne et externe du niveau de rémunération*

Comme on l'a laissé entendre précédemment, et malgré les réserves émises quant à la réalité des chiffres communiqués, les niveaux de rémunération dégagés au niveau de l'échantillon, ne se situent pas parmi les plus élevés lesquels appartiennent aux secteurs de l'énergie et des finances.

Le niveau réel de rémunération représenterait donc entre 20 et 30 fois le salaire national minimal garanti (SNMG). P. DRUCKER estimait que le rapport entre le salaire le plus bas de l'échelle et celui du PDG devrait se situer entre 1 et 25. Aux Etats-Unis, cet éventail a tendance à s'élargir : de 1 à 40 en 1980, il se situe de 1 à 85 en 1990 pour atteindre des proportions inimaginables de 1 à 400 en l'an 2000. De 0,850 millions de dollars en 1970, la rémunération annuelle moyenne atteint 14 millions en 2000 pour retomber à 9,4 millions en 2002.

En France, les dirigeants des sociétés du CAC 40 ont touché l'équivalent de 500 fois le SMIC en 2000 ; leur rémunération a été multipliée par deux entre 1997 et 2000. Ce ne sont que des moyennes et les salaires distribués par les entreprises leaders représentent jusqu'à 1500 fois le SMIC (Le Monde 5&6 Décembre 2004).

Il faut relever le cas particulier du Japon où l'éventail est particulièrement resserré (de l'ordre de 1 à 20). Il n'existe donc pas de système de rémunération universel ; ce système retourne aux valeurs culturelles propres à un pays donné.

À un niveau interne l'écart entre la rémunération du premier dirigeant et celle de ses collaborateurs directs s'explique par l'exclusivité du poste du dirigeant et semblerait lié à sa responsabilité finale dans la prise de décisions. Cependant, cet écart n'a pas la même ampleur selon les entreprises : 63 % des dirigeants l'estiment inférieur à 30% alors que 27% d'entre eux l'évaluent entre 30 et 50%.

Pour une minorité (9%), il dépasserait les 50%. Cet écart trouverait sa source dans les avantages en nature et dans le statut de mandant social propre au dirigeant ; l'écart entre le salaire nominal du premier responsable et celui de ses collaborateurs directs est très réduit.

L'écart entre la rémunération globale du dirigeant et celle de ses collaborateurs a tendance à croître avec la taille de l'entreprise. Ceci apparaît logique dans la mesure où la partie variable de la rémunération était corrélée avec la taille de l'entreprise.

## **2. Rémunération, Gouvernance et Marche du travail pour Dirigeants**

La rémunération, son niveau, ses composantes, sont appelés à évoluer en fonction de l'évolution des facteurs contingents (2.1.) ; il apparaît nécessaire de lier le système de rémunération avec le conseil d'administration (2.2.) tout comme il convient de s'interroger sur les relations entre système de rémunération et marché du travail (2.3.) pour entrevoir les évolutions possibles.

### *2.1. Les facteurs déterminants du niveau de rémunération des dirigeants*

Quelles sont les variables explicatives du niveau de la rémunération globale ? Celle-ci a-t-elle un rôle incitatif dans la dynamique des performances de l'entreprise ? Quel est le degré de flexibilité de la rémunération par rapport aux performances de l'entreprise ? Il faut noter un problème de causalité entre la rémunération et les performances. La performance de l'entreprise dépend-elle de ses dirigeants ? Le choix du dirigeant est-il si déterminant pour la vie de l'entreprise ?

Il a été remarqué précédemment que les facteurs subjectifs (âge, diplômes, temps de présence en entreprise) ne semblent guère agir de façon discriminante. Les caractéristiques du dirigeant sont déterminées par la culture organisationnelle (degré d'aversion au risque, style du dirigeant) et par le système de gestion des ressources humaines (formation, promotion, incitation).

On a également remarqué l'absence de flexibilité de la rémunération ; il existe un certain consensus (85%) pour reconnaître que celle-ci n'évolue pas d'une année à l'autre. Le mécanisme incitatif est en partie asymétrique ; en effet le revenu des dirigeants n'est pas sensible à la baisse. Pourtant la partie variable liée au contrat de performance signé par le dirigeant représente jusqu'à 100% du salaire fixe. Il devient clair que la relation performance-rémunération n'est pas clairement établie, et relève d'une bonne part de subjectivité.

Dans les économies concurrentielles, les performances de l'entreprise s'apprécient par une croissance du chiffre d'affaires, des parts de marché, voir du taux de profit, c'est-à-dire des objectifs quantifiables qui mesurent la création de richesses par l'entreprise.

Tel n'est le cas pour les entreprises publiques, du moins pour la majorité d'entre elles, où il s'agit plutôt de mesurer les efforts du gestionnaire en matière de rationalisation dans l'utilisation des ressources (réduction des effectifs, compression de la masse salariale, réduction du volume de la dette). Le mécanisme privilégie les performances à court terme, et cela au détriment du long terme. En d'autres termes, le gestionnaire est tenu d'éviter que la situation de l'entreprise ne s'empire au lieu de chercher à l'améliorer. Une stratégie défensive se substitue à une stratégie offensive.

La rémunération apparaît nettement et positivement corrélée avec la taille de l'entreprise ; cette liaison évidente dans le cas des grandes firmes étrangères dans les économies de marché, l'est moins dans le cas des entreprises publiques.

Quelles peuvent être les explications ? Cette liaison positive s'explique par la complexité et la technicité des décisions à prendre ; ceci amène les grandes entreprises à accepter des niveaux de rémunération qui n'apparaîtraient pas justifiés dans les organisations de taille plus modeste.

D'autre part, les grandes entreprises ont un grand nombre de niveaux hiérarchiques ; aussi apparaît-il légitimement nécessaire de maintenir un différentiel de rémunération. Si la relation niveau de rémunération-taille de l'entreprise apparaît évidente, qu'en est-il de la relation rémunération-secteur d'activité ? Dans le cas des entreprises publiques, la taille de l'entreprise est fortement liée à la nature du secteur d'activité dans lequel exerce l'entreprise ; ainsi, dans notre cas, les grandes entreprises se trouvent dans le secteur de l'énergie et dans le secteur financier.

On sait depuis les travaux de M. PORTER que l'appartenance de l'entreprise à un secteur donné d'activité prédétermine un niveau de rentabilité en raison du taux de valeur ajoutée liée à l'activité ; cela est particulièrement vérifié dans le cas du secteur de l'énergie où le taux de valeur ajoutée avoisine les 70 %.

## 2.2. Du rôle du conseil d'administration

Le système de rémunération des entreprises publiques en Algérie représente un système hybride de type clanique qui essaie de s'accommoder de l'économie de marché. Même si l'entreprise publique évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il n'en reste pas moins qu'elle demeure marquée par son statut juridique. Beaucoup de dirigeants ne se gênent nullement pour s'approprier, pour leur consommation personnelle, des avantages à partir des ressources de l'entreprise. La notion d'abus de biens sociaux demeure encore inconnue dans le langage du droit des affaires et dans le droit algérien.

Il y aurait, selon JENSEN, quatre forces de contrôle qui peuvent limiter le pouvoir de décision des dirigeants. Ce sont :

- les marchés de capitaux
- le système juridique, politique et réglementaire
- le marché des biens et services et des facteurs de production
- le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration

Dans le cas des entreprises publiques, le premier facteur ne joue pas dans la mesure où le capital relève de la propriété publique. Le marché financier est à l'état embryonnaire.

Pour ce qui est du système juridique, politique et réglementaire, JENSEN le juge « comme un instrument bien trop grossier pour traiter efficacement les problèmes de comportement managérial dispendieux ». A fortiori, le système juridique, politique et réglementaire algérien tarde à se reconstruire sur des bases nouvelles liées à un environnement de marché alors que l'ancien système se meurt.

Le marché des biens et services, dans le contexte de la transition, ne peut exercer qu'une pression très lâche sur le pouvoir de décision des dirigeants publics qui bénéficient souvent de positions de rente et ne subissent pas pleinement les pressions concurrentielles.

Enfin, quel(s) rôle(s) le conseil d'administration peut-il jouer dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise publique ?

La caution du conseil d'administration en matière de rémunération du principal dirigeant de l'entreprise publique doit cependant être relativisée ; en effet, dans nombre de cas, le PDG a un ascendant sur le conseil d'administration et sur ses membres dont la présence obéit à une logique de cooptation.

On retrouve les mêmes personnes présentes dans différents conseils d'administration, soit à titre de membre, soit à titre de président ; il en résulte des interférences entre vie professionnelle et relations personnelles, interférences qui rendent très difficile voire impossible la mise en place de mécanismes qui auraient pour conséquences une plus grande rationalité de gestion.

Le conseil d'administration ne joue aucun rôle effectif de révocation du président. Dans les rares cas où il été amené à le faire, c'est suite à une injonction directe ou indirecte via la société de gestion des participations (SGP) qui détient le capital de l'entreprise publique, ou des autres sphères de décision.

A titre d'exemple, le conseil d'administration du groupe SONATRACH, première entreprise en Afrique par son chiffre d'affaires, comprend treize (13) membres qui sont :

- le président directeur général
- deux représentants du ministère des Finances
- un représentant de la banque d'Algérie

- une personnalité indépendante
- deux représentants du ministère de l'énergie et des mines
- trois représentants de SONATRACH (parmi les cadres dirigeants)
- deux représentants du syndicat du groupe
- un vice président

Si l'on examine la constitution du conseil d'administration (source : Rapport annuel 2003) on constate que les cadres dirigeants opérationnels au sein du groupe avec les membres du syndicat et le PDG représentent plus de la majorité du conseil d'administration (sept membres appartiennent au groupe); on peut penser que les positions de ces cadres du groupe au sein du conseil pourront difficilement se démarquer de celles du PDG en raison des liens hiérarchiques qui caractérisent leur situation quotidienne.

Une autre question importante se pose : le conseil d'administration se veut un organe stratégique ou un organe de contrôle, voire les deux à la fois ?

Il est utile de relever que l'assemblée générale du groupe SONATRACH ne compte que cinq membres : le ministre des finances, le ministre de l'énergie et des mines, le gouverneur de la banque d'Algérie, le délégué à la planification et un représentant de la Présidence de la République.

L'exemple récent des banques publiques l'illustre parfaitement : c'est le ministre des finances qui a ordonné le changement des PDG, passant outre le conseil d'administration.

Par conséquent, la détermination du niveau et des modalités de la rémunération obéit à des règles de pouvoir et de contrôle qui résultent d'un jeu subtil entre les différents acteurs au sein et autour de l'entreprise publique.

La question de la composition optimale du conseil d'administration est discutée au sein même des grandes entreprises privées. Les nombreuses controverses sur la composition du conseil d'administration montrent à l'évidence qu'il n'existe pas de composition idéale pour la qualité de ses membres.

Ainsi dans le cas où le conseil d'administration est composé majoritairement d'administrateurs proches du PDG comme ce semble être le cas dans les entreprises publiques, deux positions s'affrontent :

- La première soutient que le fait de coopter des administrateurs essentiellement amis est susceptible de les aider dans la mise en place de stratégies personnelles et contribuer ainsi à l'enracinement des dirigeants.

- Pour d'autres auteurs, un conseil essentiellement composé de proches, a une plus grande capacité à initier des changements stratégiques

La mesure récente prise par les pouvoirs publics d'introduire des commissaires aux comptes dans les conseils d'administration des banques publiques illustrent parfaitement l'importance du contrôle dans la gouvernance de ces dernières ; cette décision n'a-t-elle qu'une portée symbolique eu égard aux nombreux cas de malversation et à la multiplication des détournements qui ont lieu dans ces banques et combien même les comptes sont certifiés en fin d'exercice par des commissaires aux comptes désignés par l'entreprise mère en l'occurrence les sociétés de gestion de participation (SGP).

On ne peut que rester sceptique sur l'aptitude de ces experts à discuter les questions

d'ordre stratégique de l'entreprise qui sont du ressort des prérogatives du conseil d'administration. Si les différents mécanismes de contrôle sont déficients, le marché du travail peut-il s'y substituer et s'ériger en mécanisme de contrôle pour les dirigeants?

Le système de rémunération des entreprises publiques en Algérie représente un système hybride de type clanique qui essaie de s'accommoder de l'économie de marché. Même si l'entreprise publique évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il n'en reste pas moins qu'elle demeure marquée par son statut juridique. Beaucoup de dirigeants ne se gênent nullement pour s'approprier, pour leur consommation personnelle, des avantages à partir des ressources de l'entreprise. La notion d'abus de biens sociaux demeure encore inconnue dans le langage du droit des affaires et dans le droit algérien.

Il y aurait, selon JENSEN, quatre forces de contrôle qui peuvent limiter le pouvoir de décision des dirigeants. Ce sont :

- les marchés de capitaux
- le système juridique, politique et réglementaire
- le marché des biens et services et des facteurs de production
- le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration

Dans le cas des entreprises publiques, le premier facteur ne joue pas dans la mesure où

le capital relève de la propriété publique. Le marché financier est à l'état embryonnaire.

Pour ce qui est du système juridique, politique et réglementaire, JENSEN le juge « comme un instrument bien trop grossier pour traiter efficacement les problèmes de comportement managérial dispendieux ». A fortiori, le système juridique, politique et réglementaire algérien tarde à se reconstruire sur des bases nouvelles liées à un environnement de marché alors que l'ancien système se meurt.

Le marché des biens et services, dans le contexte de la transition, ne peut exercer qu'une

pression très lâche sur le pouvoir de décision des dirigeants publics qui bénéficient souvent de positions de rente et ne subissent pas pleinement les pressions concurrentielles.

Enfin, quel(s) rôle(s) le conseil d'administration peut-il jouer dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise publique ?

La caution du conseil d'administration en matière de rémunération du principal dirigeant de l'entreprise publique doit cependant être relativisée ; en effet, dans nombre de cas, le PDG a un ascendant sur le conseil d'administration et sur ses membres dont la présence obéit à une logique de cooptation.

On retrouve les mêmes personnes présentes dans différents conseils d'administration, soit à titre de membre, soit à titre de président ; il en résulte des interférences entre vie professionnelle et relations personnelles, interférences qui rendent très difficile voire impossible la mise en place de mécanismes qui auraient pour conséquences une plus grande rationalité de gestion.

Le conseil d'administration ne joue aucun rôle effectif de révocation du président. Dans les rares cas où il été amené à le faire, c'est suite à une injonction directe ou indirecte via la société de gestion des participations (SGP) qui détient le capital de l'entreprise publique, ou des autres sphères de décision.

A titre d'exemple, le conseil d'administration du groupe SONATRACH, première entreprise en Afrique par son chiffre d'affaires, comprend treize (13) membres qui sont :

- le président directeur général
- deux représentants du ministère des Finances
- un représentant de la banque d'Algérie



- une personnalité indépendante
- deux représentants du ministère de l'énergie et des mines
- trois représentants de SO NATRACH (parmi les cadres dirigeants)
- deux représentants du syndicat du groupe
- un vice président

Si l'on examine la constitution du conseil d'administration (source : Rapport annuel 2003) on constate que les cadres dirigeants opérationnels au sein du groupe avec les membres du syndicat et le PDG représentent plus de la majorité du conseil d'administration (sept membres appartiennent au groupe); on peut penser que les positions de ces cadres du groupe au sein du conseil pourront difficilement se démarquer de celles du PDG en raison des liens hiérarchiques qui caractérisent leur situation quotidienne.

Une autre question importante se pose : le conseil d'administration se veut un organe stratégique ou un organe de contrôle, voire les deux à la fois ?

Il est utile de relever que l'assemblée générale du groupe SONATRACH ne compte que cinq membres : le ministre des finances, le ministre de l'énergie et des mines, le gouverneur de la banque d'Algérie, le délégué à la planification et un représentant de la Présidence de la République.

L'exemple récent des banques publiques l'illustre parfaitement : c'est le ministre des finances qui a ordonné le changement des PDG, passant outre le conseil d'administration.

Par conséquent, la détermination du niveau et des modalités de la rémunération obéit à des règles de pouvoir et de contrôle qui résultent d'un jeu subtil entre les différents acteurs au sein et autour de l'entreprise publique.

La question de la composition optimale du conseil d'administration est discutée au sein même des grandes entreprises privées. Les nombreuses controverses sur la composition du conseil d'administration montrent à l'évidence qu'il n'existe pas de composition idéale pour la qualité de ses membres.

Ainsi dans le cas où le conseil d'administration est composé majoritairement d'administrateurs proches du PDG comme ce semble être le cas dans les entreprises publiques, deux positions s'affrontent :

- La première soutient que le fait de coopter des administrateurs essentiellement amis est susceptible de les aider dans la mise en place de stratégies personnelles et contribuer ainsi à l'enracinement des dirigeants.

- Pour d'autres auteurs, un conseil essentiellement composé de proches, a une plus grande capacité à initier des changements stratégiques

La mesure récente prise par les pouvoirs publics d'introduire des commissaires aux comptes dans les conseils d'administration des banques publiques illustrent parfaitement l'importance du contrôle dans la gouvernance de ces dernières ; cette décision n'a-t-elle qu'une portée symbolique eu égard aux nombreux cas de malversation et à la multiplication des détournements qui ont lieu dans ces banques et combien même les comptes sont certifiés en fin d'exercice par des commissaires aux comptes désignés par l'entreprise mère en l'occurrence les sociétés de gestion de participation (SGP).

On ne peut que rester sceptique sur l'aptitude de ces experts à discuter les questions d'ordre stratégique de l'entreprise qui sont du ressort des prérogatives du conseil d'administration. Si les différents mécanismes de contrôle sont déficients, le marché du travail peut-il s'y substituer et s'ériger en mécanisme de contrôle pour les dirigeants?

### 2.2.3. Un marché du travail différencié pour dirigeants d'entreprises est-il envisageable?

Dans les conditions actuelles, le choix du dirigeant semble si peu déterminant pour la vie de l'entreprise. Les critères qui président à la sélection du premier responsable de l'entreprise publique obéissent à de nombreuses considérations extra managériales (appartenance à un clan du pouvoir, logique d'équilibre régional), mais se veulent également fondées sur la compétence. Malheureusement, les conditions ne permettent pas de juger objectivement ces compétences.

Dans l'ensemble, les dirigeants jugent leur rémunération peu ou pas attractive : 54% s'estiment mal payés et 44% jugent moyen le niveau de leur rémunération. Pourtant, aucun d'entre eux n'envisage de quitter son poste ; on peut penser que le marché du travail n'offre pas de poste de même niveau pour le dirigeant au cas où il voudrait éventuellement quitter son poste. Très rares pour ne pas dire inexistant ont été les cas de départ volontaire du dirigeant d'entreprise publique.

Il serait utile de rappeler l'expérience tentée au milieu des années 1990 ; celle-ci a consisté à lancer des appels d'offres pour pourvoir les postes de dirigeant d'entreprise publique mais elle n'a pas fait long feu ; la culture d'interventionnisme des différents centres de décision dans l'appareil d'Etat a mis à mal toutes les velléités d'instaurer un processus transparent de sélection en imposant par cooptation les dirigeants de leur choix.

La sélection n'a pas pu se réaliser par l'intermédiaire du marché du travail qui aurait pu offrir un recours dans le recrutement des dirigeants et surtout permettre un choix parmi de multiples candidats ayant des expériences professionnelles diversifiées.

Dans cette phase particulière de transition vers l'économie de marché, en dehors de la sphère des entreprises publiques, on peut distinguer deux autres secteurs juridiques qui sont susceptibles d'influencer le marché du travail pour dirigeants.

Il s'agit du secteur privé national et celui des sociétés étrangères et entreprises mixtes dont la dynamique est incontestable.

Les sociétés privées nationales, dont le capital se trouve détenu exclusivement par la famille, sont généralement dirigées par un ou plusieurs membres de la famille. Elles recrutent les cadres supérieurs les plus compétents au-delà du cercle familial.

Quant aux sociétés étrangères, elles développent des pratiques de marché et essaient d'attirer les compétences en offrant des niveaux de rémunération nettement supérieurs à ceux des entreprises publiques. Il est de notoriété publique que les salons des grands hôtels dans les grandes villes constituent lors des week-ends des marchés pour managers. Mais le différentiel de rémunération entre les entreprises publiques et les entreprises étrangères tend à se réduire.

Va-t-on vers un marché unique pour dirigeants ? Les blocages et les freins à une telle tendance se trouvent à la fois au sein du secteur public qui tient à sa position rentière et au sein du secteur privé national qui tient à rester en famille. L'accélération du mouvement de privatisation par le biais notamment du marché financier pourrait impulser une dynamique irréversible au marché du travail pour dirigeants et par là-même induire une meilleure gouvernance des entreprises quel que soit son statut juridique.

### Conclusion

Cette recherche, la première du genre, n'avait pas pour ambition de situer avec exactitude le montant de la rémunération du premier dirigeant des entreprises publiques. On voulait seulement situer ce niveau de rémunération par rapport à celle des dirigeants d'entreprises de par le monde et par rapport à celle des autres salariés de l'entreprise ; il s'agit aussi de connaître les conditions qui président à la détermination de la rémunération.

Dans le cadre de la transition, le niveau de rémunération des dirigeants des entreprises publiques représente un système hybride mi-réglementaire, mi-marchand. Si la question de la rémunération des dirigeants des entreprises publiques ne relève plus du domaine strictement politique, il n'en demeure pas moins qu'elle n'obéit pas encore à une logique strictement économique et financière.

Qu'en est-il de l'équité de ce système de rémunération ? Ce dernier ne pourrait pas être considéré comme équitable parce qu'il ne réunit pas les qualités de simplicité et de transparence. Or la diffusion (et son corollaire le contrôle) de l'information représente la clef de compréhension du gouvernement d'entreprise ; le contrôle de l'information fonde le pouvoir dans le gouvernement d'entreprise.

Le système de rémunération a montré ses limites en tant qu'outil pouvant pousser vers une meilleure gouvernance de l'entreprise publique. Ce serait plutôt l'environnement concurrentiel (autrement dit l'ouverture renforcée du marché aux investissements) qui exercera la pression la plus utile en faveur d'un changement de la culture managériale au sein de l'entreprise publique.

Si "le problème central du gouvernement d'entreprise est de concevoir des systèmes spécialisés d'incitation, de sauvegarde et de règlement (des différends de nature à favoriser la continuité au sein de l'entreprise de relations qui soient efficaces en présence d'un opportunisme régi par l'intérêt personnel", il n'en demeure pas moins qu'il ne s'agit pas de concevoir une nouvelle législation ou de renforcer l'actuelle ; il n'est pas certain qu'une réglementation trop restrictive soit plus efficace qu'une réglementation permissive ou l'inverse ; il s'agit plutôt de corriger certains comportements

Au niveau opérationnel, le niveau global des rémunérations semble appréciable quand on le compare au niveau du salaire moyen ou à celui du salaire minimum ; l'éventail des salaires est identique à celui observé en Europe. Mais au niveau de la population des dirigeants, on ne retrouve pas la même amplitude d'écart ; il est vrai que les écarts de taille des entreprises en Europe sont autrement plus importants qu'en Algérie.

La qualité des données dont on dispose est appréciable ; cependant elle doit être replacée et relancée dans le contexte d'une étude plus importante qui reste à effectuer aussi bien pour les sociétés privées que publiques. Les principes d'efficacité et de démocratie recherchés dans une gouvernance d'entreprise s'accrochent mal de l'opacité qui entoure encore cette question, opacité que cette étude n'a que faiblement levée. Si les dirigeants s'estiment si mal payés que ça, pourquoi ne font-ils pas preuve de plus de transparence et de coopération ? Certes les entreprises algériennes ne sont pas nécessairement ouvertes à ce type d'investigations ; ceci invite à ne pas généraliser à la hâte les quelques données empiriques que l'on a réussi à se procurer.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEMAIN I. (2006) Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature *Revue Gestion* 2000, volume 23, n° 3
- 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 & 25 Juin 2003
- CHAPAS B. (2006) Marché et rémunération des dirigeants : les limites de l'analyse économique contemporaines *Revue Gestion* 2000, volume 23, n° 3
- JENSEN A. (1993) « The modern industrial revolution. Exit and the failure of the internal control systems » *The Journal of Finance*, n° 3.
- KAPLAN S (1994) Top executive rewards and firm performance *Journal of Political Economy*, n° 102
- KERR J. & SLOCUM J.W. (1987) « Managing corporate culture through reward system » *Academy of Management Executive*, Vol.1, n° 2.
- KOUDRI A. (2003), La rémunération des cadres dirigeants des entreprises : qu'en savons-nous ? Qu'avons-nous à apprendre ? *Les Cahiers du CREAD*, 2<sup>ème</sup> trimestre, n° 64
- KOUDRI A (2003), La rémunération des dirigeants d'entreprises : quel les pratiques en Algérie ? Communication aux rencontres « les acteurs de la gouvernance des entreprises au Maghreb » IRMC, Tunis, 19 & 20 Novembre
- KORICHI N. (1999), « Les relations de travail concernant les dirigeants d'entreprise : un régime spécifique et problématique », Doc.Ronéo.
- LONGNEKER C. & GIOLA D. (1993), « Le paradoxe de l'évaluation des dirigeants » *Revue Internationale de Gestion*, vol. 19, n° 3
- PERRETI J.M. & ROUSSEL P. S/D (2000) « Les rémunérations : Politiques et pratiques pour les années 2000 » Ed. Vuibert,
- PIGE B. (1996), « Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ? » *Revue Française de Gestion*, n° 111, Nov.-Déc.