

REMUNERATION ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
- La confrontation entre les fondements et les mécanismes relatifs
aux dirigeants-

Dr. Hamza TAÏBI

Maître de conférences « B » en Comptabilité & Finance

Faculté des sciences Economiques, Sciences commerciales et sciences de gestion

Université de Laghouat

Thtaibi.hamza@yahoo.fr

Résumé:

L'objet de cet article a porté sur la rémunération des dirigeants comme un mécanisme principal pour la gouvernance d'entreprise. Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans la première partie les différents concepts tels que la rémunération (notion, composants et objectifs), mais également les diverses théories relatives à rémunération et motivation. Dans la seconde partie, nous avons abordé la problématique de cette étude, celle de l'alignement entre la rémunération de dirigeants et le système de gouvernance, en développant les débats mais aussi en montrant comment certains aspects à l'égard de fonction de dirigeant sont importants pour maintenir de rémunération équitable, autant que : pouvoirs managérial, performance, compétences, démarche stratégique de rémunération, coûts/ gains d'agence, éthiques... En conséquence, la rémunération des dirigeants prend une dimension stratégique pour renforcer le système de gouvernance de l'entreprise.

Mots clés : Rémunération, gouvernance, dirigeant, salaire, motivation, théorie de l'agence

الملخص :

تعنى هذه الدراسة بتحديد أهمية مكافأة المديرين التنفيذيين بصدد أداء المؤسسة بشكل عام ، وبصدد إرساء الحوكمة المؤسسية بشكل خاص. إذ تنوه بمفهوم المكافأة وما يميز هذا المصطلح عن المصطلحات المشابهة على غرار الأجر و الراتب، وبشرح العناصر التي يمكن أن تُنَوِّنَ المكافأة كذا الغايات السامية التي يفترض أن تسعى إليها سياسة التحفيز والجزاء في أية منظمة ، وقد تم عرض مجموعة واسعة من النظريات المتعلقة بالمكافأة والجزاء مقتبسة من الفكر الاقتصادي والإداري وذلك بشكل مقتضب تناسباً مع طبيعة هذا البحث والأصول المنهجية ، كل هذا في الجزء الأول. وفي الجزء الثاني من هذه الدراسة ، تم توضيح طبيعة مكافأة المديرين التنفيذيين وأثر ذلك على سلوكياتهم وأدائهم ، وتوضيح التكييف المناسب لدور المدير التنفيذي وأنماط التحفيز والمكافأة المعقولة في سياق

الحوكمة المؤسسية ، لاسيما في نواحي: السطوة والسلطة المخولة له ، المؤهلات التي يتمتع بها ، المكافأة العادلة ، الأداء المنتظر منه حال مكافأته بصفة عادلة ، اتسامه بالأخلاق وروح المسؤولية اتجاه المساهمين والمؤسسة ، أن لا يكون طرفا في نزاعات تقوض الحوكمة المؤسسية وتحصيل الحقوق... وخلصت الدراسة إلى أن مكافأة المسيرين التنفيذيين يمثل طابوها على أساس نقص الشفافية ويمثل موضوعا مثيرا للجدل والبحث بشأن أهميته في الحوكمة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: المكافأة ، المسير ، الحوكمة المؤسسية ، التحفيز ، نظرية الوكالة

Introduction:

Au début de la décennie 2000, plusieurs grandes entreprises ont été impliquées dans des scandales financiers largement médiatisés. « **Enron** », dont la capitalisation boursière s'élevait en 2001 à 69 milliards de dollar, a fait krach/ faillite en quelque mois. Des milliers de travailleurs ont perdu non seulement leur emploi, cependant aussi leur épargne-retraite qui était majoritairement investi en action Enron. « **WorldCom** » a connu un sort semblable, WorldCom affichait pourtant une capitalisation boursière de près de 120 milliards de dollar précédemment le scandale. L'Europe n'a pas été dingüée par ces scandales; en 2003, les dirigeants du troisième mondial de la grande distributeur « **Ahold** », ont accusé de procéder des manipulations comptables, cependant ceux de huitième groupe italien « **Parmalat** ».

Le point commun entre tous ces cas est qu'ils à des: manipulations comptables, fraude interne, infraction de la réglementation, auditeur/contrôleur n'est pas été efficace ou/et fiable... . Les actionnaires, Les financiers, les analystes et les régulateurs ont été sciemment trompés par leur dissimulaient de situation financière réelle de l'entreprise: *Comment cela a-t-il pu se produire? Pourquoi les dirigeants n'ont-ils pas agi dans l'intérêt des actionnaires? Pourquoi les auditeurs externes n'ont-ils pas découvert les fraudes importantes? Pourquoi le conseil d'administration n'a-t-il pas réagi?*

Ces questions renvoient à ce que l'on appelle la **gouvernance d'entreprise** (corporate governance). L'amélioration des dispositifs/mécanismes destinés à la gouvernance d'entreprise (ou gouvernement d'entreprise) permet de: créer de la valeur; renforcer de la solidité, rentabilité, solvabilité, fiabilité, bonne célébrité et compétitivité; conformer a l'égard de régulation et de législation; prendre de décision raisonnable; fonder de sain référence auprès d'une évaluation régulière; former de base aux objectifs telle que garantir en maximum les intérêts de tous les parties intéressants au entreprise autant à prévenir ou limiter les conflits¹... la question qui nous reste d'exister, dont cette étude qui

¹ Il n'est jamais possible de faire complètement disparaître ces conflits.

s'intéresse de répondre: *Quel rôle joue la politique de rémunération du dirigeant dans le système de gouvernance de l'entreprise?*

Cet article sera structuré en deux parties:

- *Les fondements théoriques de rémunération ;*
- *Rôle et responsabilité des dirigeants et adéquation avec leur rémunération à la lumière de la gouvernance d'entreprise*

SECTION I: LES FONDEMENTS THEORIQUES DE REMUNERATION

1. Définition de la notion rémunération:

La « **rémunération** »² est une pratique essentielle pour la gestion des ressources humaines. Il est important de bien gérer les diverses formes de rémunération, car elles ont aussi des effets sur la performance organisationnelle, les attitudes et les comportements des individus. Donc, La rémunération l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.

La rémunération globale inclut l'ensemble des rétributions que l'employé reçoit pour les services et le travail qu'il offre à l'entreprise. La rémunération se divise en trois composantes dont³:

- **Rémunération directe:** *les éléments financiers directs (salaire de base⁴ équitables et compétitif, hebdomadaire, bonis, primes incitatives, commission, participation aux profits, stock option);*
- **Rémunération indirecte:** *les éléments financiers indirects (assurances collectives, prime initiatives, allocation de dépenses d'affaires, fonds de pension, vacance);*
- **Rémunération psychologique:** *les éléments d'appui au développement de compétences et les éléments favorisant le bon fonctionnement de l'organisation (opportunités de*

² Du latin: **Remuneratio**, Argent reçu en regard d'un service ou d'un travail.

³ Imane TABET DERRAZ, **Système de rémunération et développement des compétences: Appliquant la norme comptable internationale IAS 19 (avantage du personnel)**, Colloque international: **Evolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaine**, Université de Mascara, Algérie: Mascara, 14 et 15 mai 2012.

⁴ Le salaire de base constitue un élément substantiel de la rémunération du salarié. Il est en principe librement fixé par les parties. Pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'employeur est tenu de respecter **l'égalité de rémunération**. L'employeur ne peut déduire unilatéralement le salaire de base de ses employés. Toute modification du salaire requiert l'information du salarié par son accord, Le refus de ce dernier ne constitue pas une faute mais peut motiver un licenciement si l'employeur maintient cette modification contre l'avis du salarié. Hormis les cas d'absences du salarié (maladie, grève, absences diverses...), les sanctions pécuniaires sont interdites.

carrières, valeur de l'entreprise, type de travail, conditions de travail, défis, autonomie, temps disponible pour récupération, club).

D'autre sens, la rémunération comprend le salaire⁵ de base, bien plus tous les avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature, par l'employeur au collaborateur dans un cadre organisationnel - légal - social.

Le salaire de base consiste en une somme fixe versée en échange du travail effectué. Il peut être calculé de différentes manières:

- **Le salaire au temps:** *calculé en fonction du temps passé au travail ;*
- **Le salaire au rendement:** *lié aux quantités produites ;*
- **Le salaire au pourcentage ou à la commission:** *dépend du chiffre d'affaires réalisé (commerciaux) ;*
- **Le salaire au service:** *calculé sur la note (facture) en hôtellerie/ restauration.*

Les compléments de salaire s'adjoignent au salaire de base. Leur allocation peut être d'origine interne ou externe, ils peuvent donner lieu à un paiement monétaire ou non. Ce paiement peut être immédiat ou différé. Les éléments peuvent prendre plusieurs formes:

- **Prime:** *argent versée au salarié soit pour récompenser la fidélité (prime d'ancienneté), pour obtenir un résultat (prime de rendement), pour tenir compte des conditions d'exécution du travail (prime d'insalubrité, prime de risque, primes conventionnelles) ;*
- **Indemnité :** *somme d'argent acquitté par l'employeur pour rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail (indemnité de déplacement, prime de panier, prime de salissure, indemnité pour accident du travail, indemnité de location, congés payés, indemnité de travail supplémentaire, régimes d'assurance-emploi, dentaire, vue) ;*
- **Gratification :** *versée pour récompenser le travail accompli ou à l'occasion d'événements familiaux (tarifs préférentiels, prime de discipline, retraite complémentaire, stock option, mariage, naissance, trépas) ;*
- **Avantages en nature :** *sont concédés à titre individuel ou collectif (nourriture, mutuelle, logement de fonction, formation, prévoyance, voyage, véhicule de société,*

⁵ **Quelle différence terminologique entre « Salaire », « Traitement » et « rémunération »?** Dans le langage courant, il est fréquent d'utiliser de manière indifférenciée ces trois termes. Le terme « **Salaire** » plus utilisé dans le secteur économique, la notion « **traitement** » de préférence utilisée et employée dans la fonction publique. Tandis que le terme « **rémunération** » plutôt utilisé auprès des cadres et les administrateurs que pour les employés et les ouvriers. Jean-Paul PIRIOU & Denis CLERC, **Lexique de sciences économiques et sociales**, La Découverte, France: Paris, 8^{ème} édition, 2007, P: 106.

téléphone/ mobile personnel, ordinateur personnel, internet, loisirs, abondement, intéressement, participation, conseils juridiques/ financiers/ psychobiologique, club sportif ou culturel, séminaire).

Figure 01: Les composants de la rémunération:



2. Les objectifs de la politique de rémunération:

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est d'engendrer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de l'organisation à payer (**figure 02 en-dessous**)⁶ :

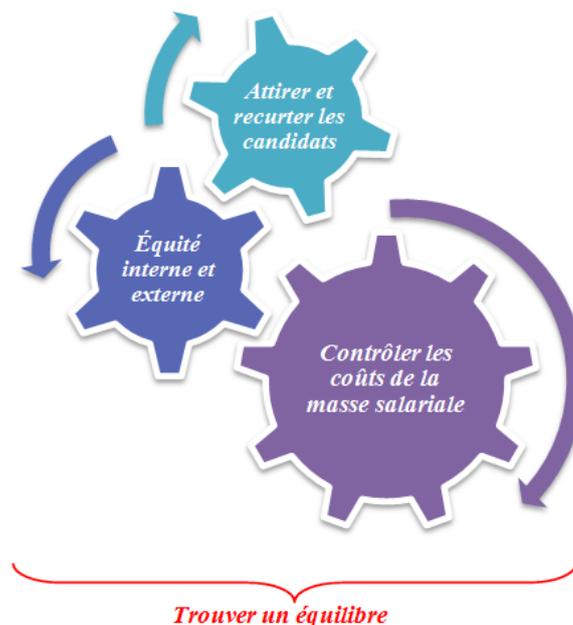
- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins humains de l'organisation ;
- Fidéliser et démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter les contraintes conventionnelles « **l'équité interne** », il est important de justifier les différences de salaires entre les différents membres de l'organisation, sans quoi il y a risque de démotivation du personnel et de tensions sociales ;
- Être compétitif par rapport au marché et contraintes réglementaires « **équité externe** », il est important de d'assures des niveaux de rémunération qu'ils soient compétitifs sur

⁶ Soumia MEKKIOUI, *Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines: Cas des entreprises Algérienne*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion: Management des Ressources Humaines, Université Abou Bekr BELKAID, Algérie : Tlemcen, 2012/2013, PP:71-73.

le marché du travail, sous peine de ne pas pouvoir retenir son personnel ou d'avoir des difficultés à recruter ;

- *Maintenir l'équilibre économique de l'entreprise ;*
- *Maitriser les charges salariales et sociales, à coté de l'impératif de rentabilité. Il faut payer l'emploi tenu ou la contribution que chaque individu apporte au fonctionnement de l'entreprise.*

Figure 02: Dialectique aux objectifs de la politique de rémunération



La tendance actuelle dans les organisations est à la flexibilité des rémunérations par une augmentation de la part variable. Lier l'évolution des salaires à celle des résultats permet de limiter les coûts, ne pas garantir la rémunération est un choix stratégique de motivation du personnel.

3. Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération:

Pour que la rémunération devienne un instrument nécessaire de la gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes à l'égard des objectifs organisationnels et stratégiques⁷:

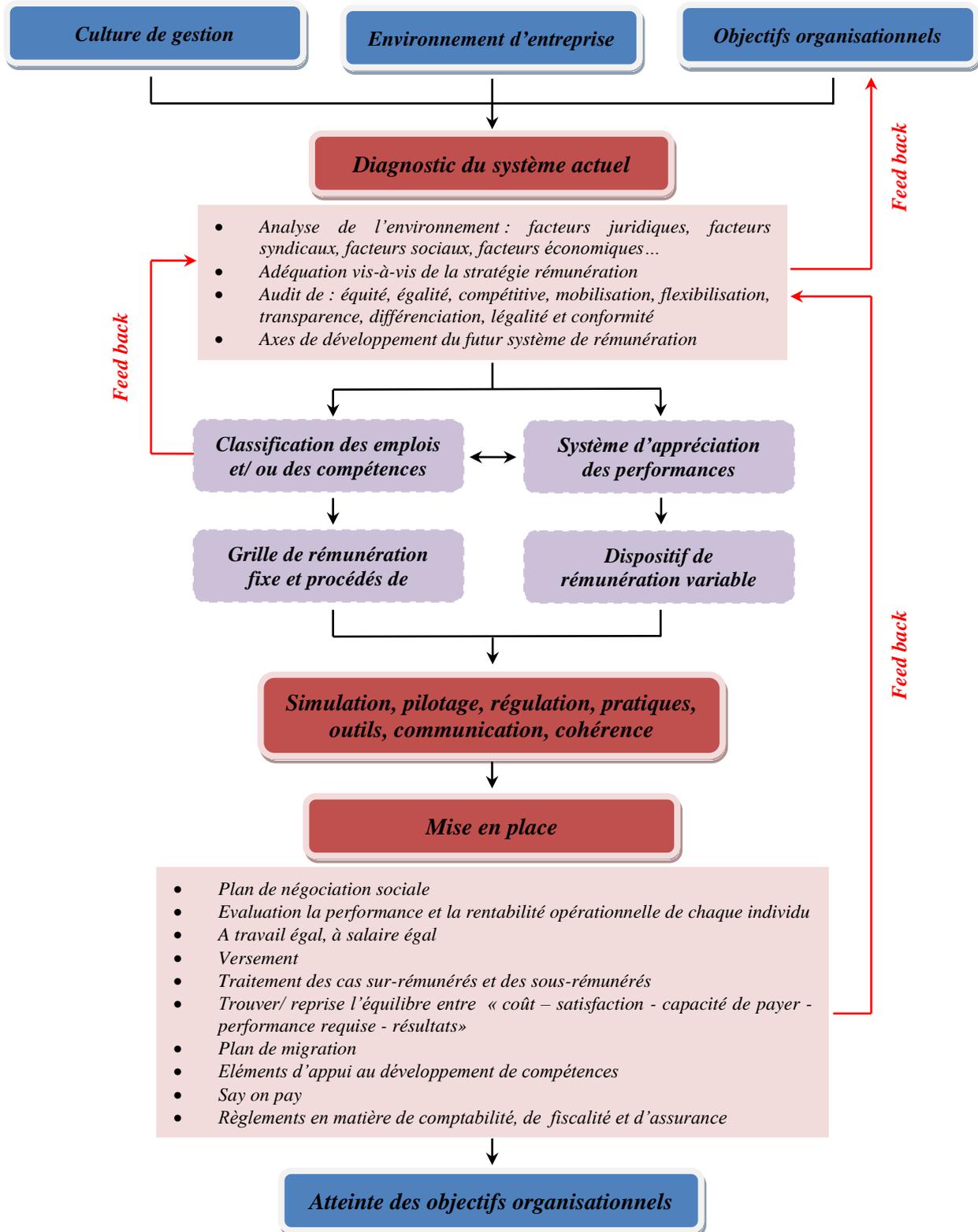
- 1) **Diagnostic interne et externe** vise à définir plus précisément le potentiel stratégique de l'entreprise: *Quels sont les objectifs de développement? Quelles sont les perspectives*

⁷ Samir TOUAMI, *Corrélation entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération cas: S.N.T.F. d'Oran*, Thèse de Doctorat en sciences économiques: Management des ressources humaines, Université Abou Bekr BELKAID, Algérie: Tlemcen, 2012/2013, PP: 20-22.

d'avenir? L'entreprise évolue-t-elle dans un marché très compétitif? Quelle est l'importance de la main d'œuvre au sein de l'organisation...? (Strengths/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats: modèle de SWOT) ;

- 2) Définition des choix stratégiques retenus pour les atteindre pourront être très différents: développement, élongation, intégration, internationalisation, innovation... ;*
- 3) Implication les objectifs stratégiques en plan opérationnel (politiques/ programmes/ techniques d'exécution): La rémunération de individu doit dessiner le fait que leur responsabilité est conjointe, continue et orientée vers la veille des intérêts à long terme de l'entreprise dans son ensemble, non seulement des intérêts à court terme des actionnaires par exemple: Quel type de compétences l'entreprise cherche-t-elle à rémunérer? Quel sera le caractère incitatif du système de rémunération? Quelle sera la forme retenue de cette rémunération? faut-il établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations?*
- 4) Contrôle du choix délibéré et Feed back (évaluation, réévaluation/ réparation, ajustement, adaptation, modification): le système de contrôle permettant de réajuster les plan en cas d'écart entre les objectifs espérés et les résultats existants: Quel investissement l'entreprise désire-t-elle faire dans son capital humain? La main d'œuvre représente-t-elle un avantage concurrentiel? S'agit-il de rémunérer des compétences déjà acquise ou à acquérir? L'avenir de l'entreprise repose-t-il sur la recherche et le développement effectués par certains employés? L'entreprise doit-elle recruter des gens possédant une grande expertise? Quelle est la capacité de payer?*

Figure 03: Stratégie de rémunération



4. Taxonomie des principales théories de la rémunération:

On peut discerner deux types de modèles d'analyse de la motivation:

4.1. Modèles fondés sur les besoins:

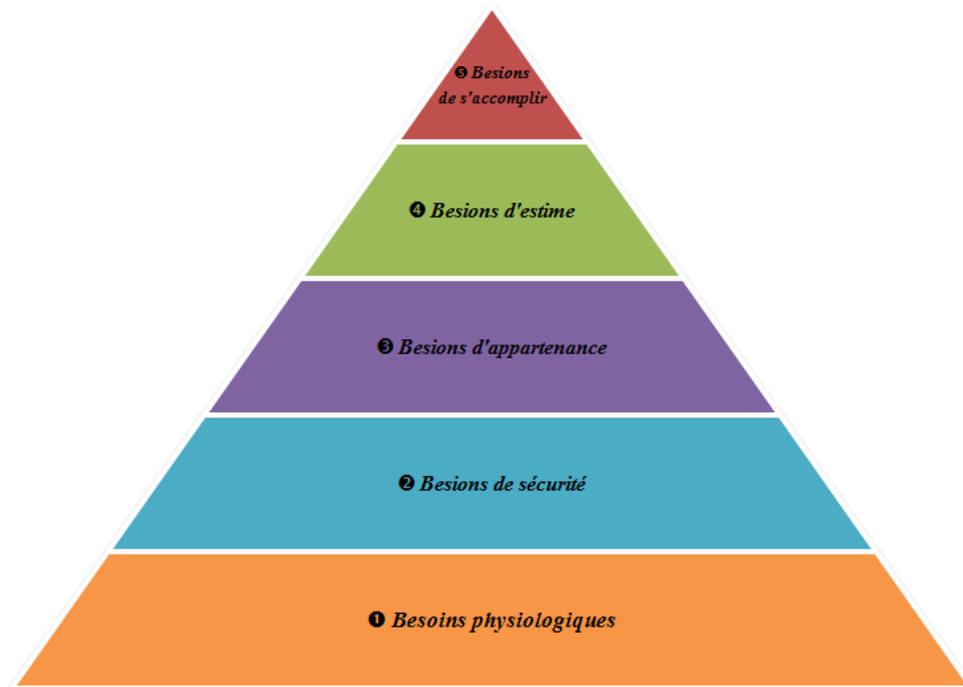
On pourrait identifier, de l'extérieur, un certain nombre de besoins approximativement universels. La motivation étant liée au niveau de saturation de ces besoins:

4.1.1. La théorie de pyramide:

En 1943, « **Abraham Maslow** » publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation.

Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans la pyramide⁸:

Figure 04: La Pyramide des besoins de Maslow



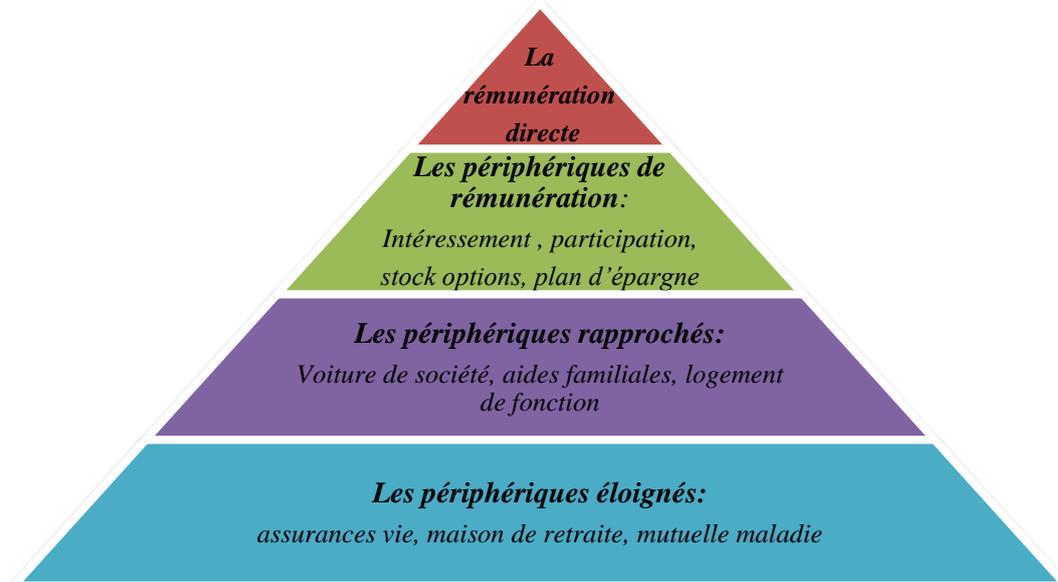
Source : Laura MUCHA, *La motivation des salarié et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, Université de Reims: faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, France: Remis, 2009/2010, P: 20*

⁸ Ouridia TIRCHI, *La gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail: cas d'entreprise privée algérienne CEVITAL, Mémoire de magister en sciences économiques: Management d'entreprise, université de Mouloud MAMMERI, Algérie: Tizi-ouzo, 2012, PP: 30-31.*

- 1) **Besoins physiologiques**, le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération ;
- 2) **Besoins de sécurité** (économique, psychologique, physique), qui peuvent être satisfaits particulièrement en développant l'employabilité des individus ;
- 3) **Besoins de sociabilité** (appartenance, communication), Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales... ;
- 4) **Besoins de reconnaissance** (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, la délégation des individus... .
- 5) **Besoins d'accomplissement**, Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, recyclage, carrière...) et la délégation qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

La rémunération de tout individu serait provoquée par la puissance de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette puissance, il agit, il est motivé. Maslow croyait que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche la satisfaction à partir d'un ordre de priorité grandissante, si la rémunération à contenter un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est parvenu à la satisfaction⁹.

Figure 05: La Pyramide des rémunérations



Source: G. Zara, *Stratégie RH et Politique de Rémunération*, Site web: www.slideplayer.fr, Date de consultation: 30/05/2014

⁹ Laura MUCHA, *Op. Cit.*, PP: 19-20.

4.1.2. La théorie ERG d'Alderfer :

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, notamment à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, « **Alderfer (1969)** » donne une théorie des besoins moins doctrinaire dans la hiérarchie mais qui stipule encore que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail, Alderfer recense trois types de besoins:

- **Besoins d'Existence (Existence):** *Ce sont les besoins primaires, physiques ;*
- **Besoins de sociabilité (Relatedness):** *Ce sont les besoins de relations interpersonnelles ou de rapports sociaux;*
- **Besoins de développement (Growth):** *Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.*

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Néanmoins, son modèle cohère mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

4.1.3. La théorie des besoins de McClelland :

En 1961, « **McClelland** » a proposé sa théorie suivant laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Alors, McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie:

- **Besoin d'affiliation:** *C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes ;*
- **Besoin d'accomplissement:** *C'est le besoin de soigner des défis, d'atteindre des objectifs ;*
- **Besoin de puissance:** *C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de motiver vers un objectif déterminé.*

La personnalité de chaque individu est pénétrée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influencera sur ses comportements.

L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à:

- *Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer) ;*
- *Prendre conscience que les besoins sont distinctifs à chaque individu (McClelland).*

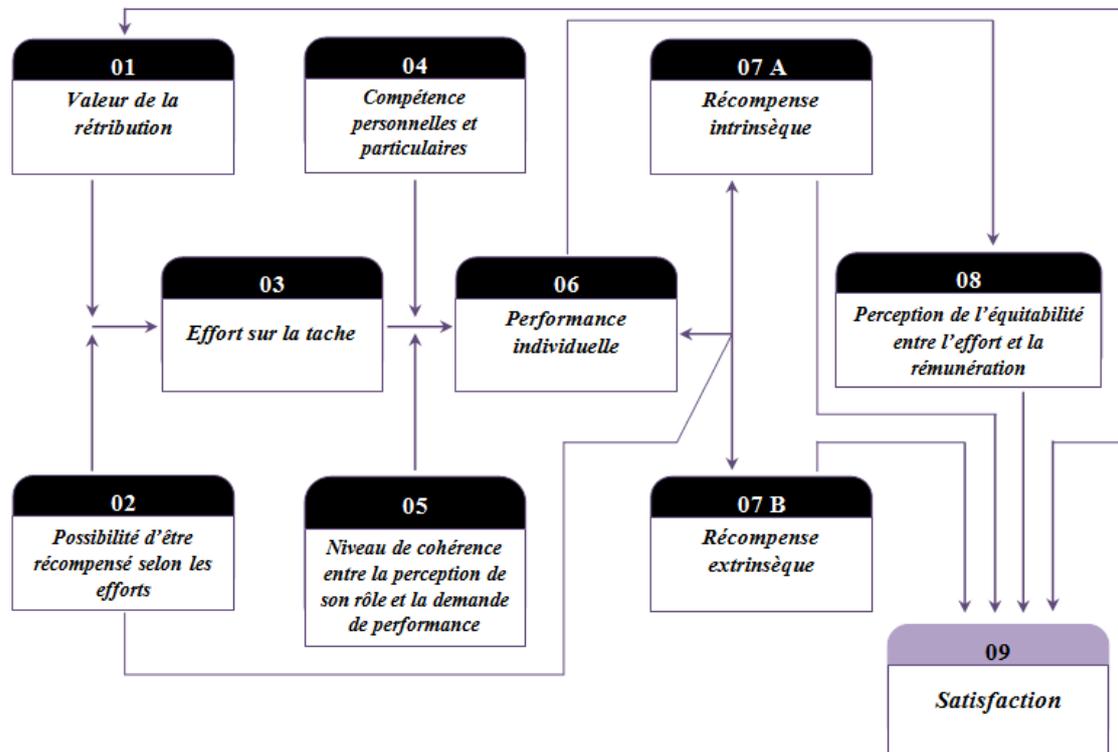
4.2. Modèles interactifs :

La motivation est le résultat, épisodique et instable, de l'équilibre perçu par un individu entre des attentes et le niveau de satisfaction obtenu des ces attentes lorsqu'un certain comportement est adopté.

4.2.1. La théorie de Porter & Lawler (1968):

Cette théorie distingue ce qui est la « **rémunération intrinsèque** », c'est à dire celle qui est profondément liée au poste occupé à l'intérêt du travail (*statut social, sécurité d'emploi*), de celle « **extrinsèque** », c'est à dire celle procédant d'éléments externes au travail (*primes, suppléments, avantages en nature...*). Cette théorie nous explique qu'il peut y avoir compensation entre ces deux manières de rétribution.

Figure 06 : Le modèle des attentes de Porter et Lawler



Source: G. Zara, *Stratégie RH et Politique de Rémunération*, Site web: www.slideplayer.fr, Date de consultation: 30/05/2014

À l'avenant les stratégies choisies et selon la culture de gestion, la rémunération peut être ponctuellement liée à la performance, mathématiquement¹⁰:

¹⁰ G. Zara, *Stratégie RH et Politique de Rémunération*, site web: www.slideplayer.fr, date de consultation: 30/05/2014

$$P = \frac{C + R}{Dr} \Rightarrow R = (P \times Dr) - C$$

R : Rémunération

P : Performance

C : Compétence de l'employé

Dr : Délais de réalisation de la tâche (fixé par le manager)

4.2.2. La théorie de Vroom :

Enoncée par « **Victor Vroom** » en 1964, selon cette théorie, la motivation est générée par une potentialité d'évolution plus tôt que par une rétribution élevée au départ, mais qui n'est pas en mesure d'augmenter, Ce choix dépendra de trois paramètres¹¹:

$$M = v \times i \times e$$

M : Motivation

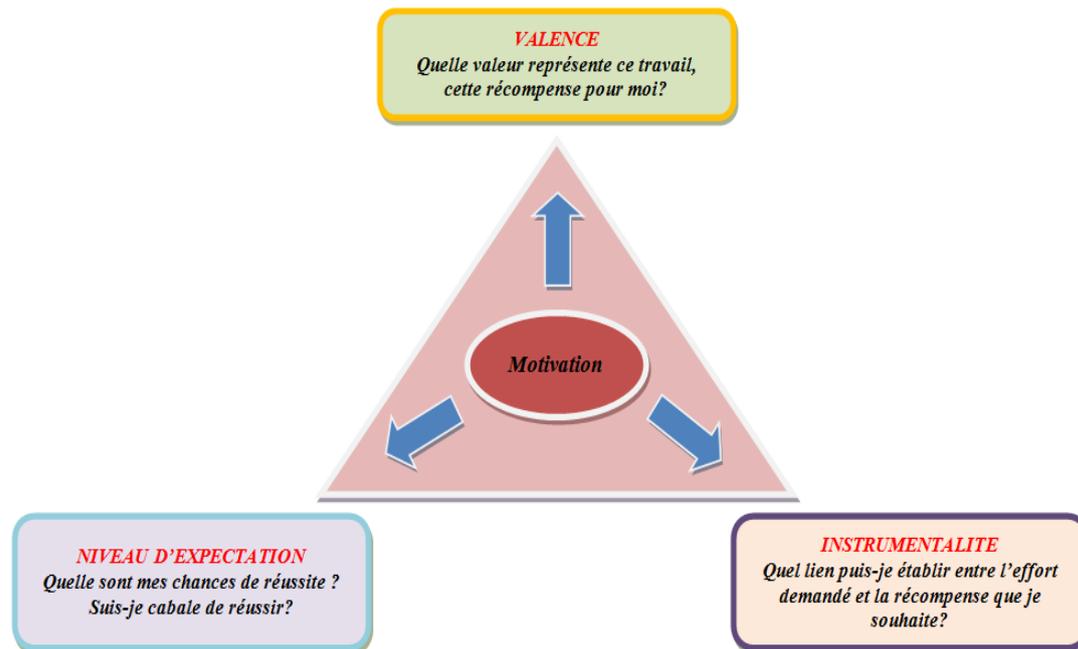
v : **Valence**, c'est la valeur affective d'une personne qui représente la rétribution de la performance. Elle est remarquablement variable. Les possibilités de carrière, par exemple, ne sont pas appréciées de la même façon à 30 ou à 50 ans. L'intérêt de se consacrer au service du client ne sera pas évidemment distingué de manière identique par tout salarié. La valence peut être négative, se consacrer à un nouveau projet peut présenter des risques, attribuer le temps de stress. Il peut également y avoir des conflits entre représentations.

i : **Instrumentalité**, c'est la perception de la rétribution que l'agent peut obtenir en fonction de sa performance. C'est la représentation du rapport entre les résultats de « **premier niveau** » (créer de la valeur pour l'actionnaire, améliorer le taux de satisfaction de clientèle, réduire le niveau des stocks...) et les résultats de « **second niveau** » que sont les avantages directs qu'en retirera le salarié (rémunération variable, reconnaissance...)

e : **Expectation**, niveau d'attente des employés, c'est la perception que l'individu à des performances qu'il peut atteindre selon les efforts qu'il pourvoit, par exemple : lorsque les dirigeants enfourchent la dernière mode managériale, en essayant de persuader le personnel de son intérêt, alors que tous ceux qui se sont portés volontaires lors de la dernière orientation de la direction, l'ont vue s'en désintéresser hâtivement, et les efforts achevés envoler dans la lacune, lorsque ce n'est pas dans le désaveu.

¹¹ Fabien SAULNIER, *Les fiches outils de ressource humaines: les théories de la motivation*, site web : www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications , date de consultation: 30/05/2014.

Figure 07: Les trois paramètres du système VIE



Source : Laura MUCHA, *Op. Cit.*, P: 24

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car elle clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à caractériser les systèmes de récompenses pour optimiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

4.2.3. La théorie bi-factorielle d'Herzberg:

Suite à une vaste étude qualitative, « **Frederick Herzberg** » et ses collaborateurs proposent en 1959 de spécifier les facteurs susceptibles d'engendrer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Antérieurement, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue en fait de¹²:

- **Facteurs situés sur l'axe de la satisfaction :** Herzberg les appelle également *motivateurs*, On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel... ;
- **Facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction :** Ils sont également appelés *facteurs d'hygiène ou d'ambiance*, On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

¹² Samir TOUAMI, *op. cit.*, PP : 42-44.

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut disposer sur les facteurs de satisfaction « **facteurs motivateurs** ». Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail (Réussite, considération, indépendance, responsabilité, affermissement). Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail:

- **Elargissement horizontal du travail** : Il consiste à révéler davantage des tâches à l'individu mais autant à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées ;
- **Elargissement vertical du travail** : Il consiste de déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilité dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Néanmoins, Il faut rappeler qu'Herzberg a été profusément censuré, puisqu'il « allie » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition agréable est d'indiquer : « n état affectif, agréable ou positif, résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ».

4.2.4. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham :

Dans la lignée d'Herzberg qui incite à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, «**Hackman & Oldham**» (1975, 1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui distinguent ce qu'ils appellent le **Potentiel de Motivation d'un Emploi «PME»**, qu'ils conduisent de maximiser:

- **Compétence**: la sorte des compétences essentiels pour adopter cet emploi (Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, savoir évoluer)¹³ ;
- **Identité de la tâche**: plus un emploi est fractionné en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- **Importance de la tâche**: qui indique l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- **Autonomie**: qui renvoie à la sensation de responsabilité ressenti par le salarié dans l'accomplissement de ses tâches ;

¹³ Ainsi : Compétences horizontales (requis pour les postes du même niveau), Compétences verticales (requis pour les postes d'encadrement) et Compétences en profondeur (maîtrise de son poste actuel).

- **Feed back:** qui remilitariser le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques¹⁴.

4.2.5. La théorie de l'équité d'Adams:

Dès le début des années soixante (1963, 1965), la théorie de l'équité a été développée la théorie de l'équité par « **J.P. Adams** », qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si la rétribution qui lui est réservé est équitable ou non. De là, l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec son contribution. L'équité perçue essentiellement de la comparaison que fait l'individu entre le salaire estimé et le salaire perçu et celles de ses collègues ou salariés d'autre entreprise. L'individu se réfère chaque fois à son environnement pour déduire s'il est traité avec équité dans son entreprise. A partir de cette comparaison, l'individu est en situation d'insatisfaction, l'injustice qu'il perçoit déploie chez lui une contraction, en conséquence, cette contraction peut de conduire lui à fait des comportements antithétiques. Lorsque l'individu est motivé équitablement (situation de satisfaction), il déploie des efforts pour réduire/ éliminer le sentiment d'iniquité, en effet, lui permet de déclencher ses comportements convenables¹⁵.

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (A_p : avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (C_p : contributions personnelles) :

- **Les avantages personnels (outcomes)** regroupent : le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut de travail, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées... ;
- **Les contributions personnelles (inputs)** comprennent: la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau/type de compétence, les efforts réalisés, les performances/ surperformance, l'expérience professionnelle détenue... .

¹⁴ Fabien SAULNIER, *Op. Cit.* .

¹⁵ **Taxonomie des principales théories de la motivation au travail**, site web : www.lesclesdelamotivationhumaine.fr, date de consultation : 30/05/2014.

Le rapport personnel calculé par le ratio :

$$\text{Ratio 1} = \frac{A_p}{C_p}$$

A_p/C_p qu'il va ultérieurement comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (A_a : avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a : contributions des autres) :

$$\text{Ratio 2} = \frac{A_a}{C_a}$$

Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de équité/iniquité à l'égard de sa situation dans l'entreprise, si:

- A_p/C_p est supérieur à A_a/C_a : « **Situation d'iniquité (sur-équité)** ». Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est « **sur payé** ». Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu. Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes ;
- A_p/C_p est inférieur à A_a/C_a : « **Situation d'iniquité (sous équité)** ». L'individu s'estime « **sous payé** ». Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles ;
- A_p/C_p est égal à A_a/C_a : « **Situation d'équité** ». L'individu estime que le salaire qui lui est réservé est comparativement juste par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne), mais également à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice¹⁶.

¹⁶ Ouridia TIRCHI, *Op. Cit.*, PP: 34-36.

4.2.6. Les théories de la justice organisationnelle:

La théorie d'Adams a connu de nombreux amendements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle fréquemment la « **justice organisationnelle** ». Cette notion rassemble trois formes de justice:

- *La justice distributive ou justice des résultats: ont permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements, et d'inciter à leur réduction « c'est la théorie de l'équité d'Adams » ;*
- *La justice procédurale, ou justice des moyens, justice des méthodes et des pratiques de management... déployées par l'entreprise pour affecter les ressources et les récompenses « Greenberg (1987/1990) »;*
- *La justice interactionnelle, c'est-à-dire la justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes spécialement de façon verticale « Crozier & Friedberg (1977) », et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers afin de la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise « Bies & Moag (1986) ».*

En lumière de ces théories, les penseurs/organiseurs ont référés communément au principe « **à travail égal, salaire égal** » qui oblige les managers¹⁷:

- *À être équitables dans les rémunérations (justice distributive) ;*
- *À mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ;*
- *À informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).¹⁸*

SECTION II: ROLE ET RESPONSABILITES DES DIRIGEANTS ET ADEQUATION AVEC LEUR REMUNERATION A LA LUMIERE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1. Gouvernance d'entreprise et coûts d'agence:

La gouvernance d'entreprise traite du système : de règles, de discipline, de contrôle et d'incitation conçu pour diminuer / empêcher les fraudes, soit internes ou externes, et les conflits d'intérêts divergents entre les parties prenantes de l'entreprise, notamment les conflits dus à des intérêts entre les actionnaires et les dirigeants.

¹⁷ Fabien SAULNIER, *Op. Cit.* .

¹⁸ De plus : théorie de l'évaluation cognitive de « **DECI & RAYAN (1985)** », théorie de choix cognitif de « **Kanfer** », théorie de Expectations-Valences ExV, Travaux de « **Tolman & Lewin** », théorie du mobile à l'accomplissement de « **Atkinson (1957)** », théorie des dynamiques de l'action « **Atkinson, Brich & Kuhl (de 1970 à 1984)** »... .

Les grandes entreprises désignent habituellement la forme juridique de la société anonyme (société par actions), et se caractérisent donc par la séparation de la « **propriété** » et du « **contrôle** » de l'entreprise, cette séparation constitue un des facteurs essentiels expliquant le succès de la société, tant bien que la forme organisationnelle. Cet aspect est particulièrement important pour les dirigeants, ils peuvent diriger une entreprise sans tenus d'en être les seuls propriétaires, de cette manière, ils réduisent leurs risques et leurs responsabilités. Mais la séparation du contrôle et de propriété ne présente pas que des avantages, elle peut faire apparaître des conflits entre les dirigeants et les actionnaires, d'autant plus probables que leurs intérêts sont divergents. Par exemple de **conflits d'agence**, l'utilisation d'un « **jet privé** » aux frais de l'entreprise à l'achat d'objets d'art pour décorer le bureau de PDG, lui-même commande la même chose au restaurant selon qu'il ou votre entreprise règle la note¹⁹.

Dans la « **théorie de l'agence** », une entreprise est un faisceau de relations d'agence. Cette théorie tire son nom de la relation d'agence qui lie le dirigeant « **principal** », celui qui délègue un pouvoir décisionnel, à la partie prenante de l'entreprise « **agent** »: actionnaires, créanciers... en raison des divergences d'intérêt entre principaux et agents, des asymétries d'information et du caractère incomplet des contrats, ceux-ci font peser l'entreprise des coûts qualifiés de « **coûts d'agence** », et donc ces phénomènes d'agence affectent la valeur de l'entreprise. La fonction des organisations et des mécanismes organisationnels est de réduire ces coûts. De manière générale, cette théorie s'applique simultanément à l'architecture de l'entreprise et à la répartition des formes organisationnelles. Les éclairages fournis portent tant sur les questions de: centralisation/ décentralisation, responsabilité et spécialité, régulation des entreprises, systèmes de rémunération, et de mesure de la performance que de gouvernement des entreprises.

2. Mécanismes de gouvernance de la rémunération des dirigeants:

2.1. Le rôle de conseil d'administration:

Les actionnaires d'une entreprise (société par action) exercent leur contrôle en élisant, en assemblée générale, les membres qui siégeront au conseil d'administration²⁰. Ces derniers, qualifiés d'administrateur, sont habituellement 03 jusque à 20 personnes, ils sont

¹⁹ En période de crise américaine 2007-2008, de tels agissements sont évidemment encore plus scandaleux. Ainsi, comment ne pas réagir en apprenant qu'au plus fort de la crise, alors que la banque américaine **Merrill Lynch** accumulait des pertes de plusieurs milliards de dollars, son PDG dépensait 1.2 million de dollars pour décorer ses bureaux (dont une corbeille à papier d'une valeur de 1400\$...) ?!

²⁰ Désignés dans certaines réglementations: conseil de surveillance ou organe délibérant.

chargés de surveiller la société pour le compte de tous les actionnaires. Alors, le conseil d'administration est souvent composé majoritairement d'actionnaires importants de l'entreprise, ils sont plus incités que les autres à contrôler de près le fonctionnement et disposent d'un avantage évident pour se faire élire.

Le conseil d'administration « **CA** »: détermine les règles de fonctionnement de l'entreprise, définit sa politique générale, valide ses stratégies opérationnelles et surveille ses performances. Néanmoins le conseil d'administration voix droit au chapitre pour les décisions les plus importants qui la direction voudra d'exécuter. Lorsqu'il s'agit de grandes entreprises, il n'est pas rare que le conseil d'administration crée en son sein un ou plusieurs comités spécialisés: comité de rémunération, comité d'audit, comité de fusion et d'acquisitions, comité de sélection, comité de nominations, comité de gouvernance... .

2.2. Le rôle des dirigeants:

La définition de la fonction managériale de « **Henri Fayol** » peut nous aider à mieux comprendre le rôle sémiologique du dirigeant. Elle consisterait : la planification et prise de décision²¹, l'organisation, l'orientation des ressources « **facteurs de production** », la coordination des inputs, et la surveillance des activités tout ce qui peut être caractérisé comme « **gestion des risques** »²².

A la tête de direction d'une entreprise, le **directeur général** « *chief executive officer* : **CEO** » à qu'il délègue la majorité des décisions impliquant la gestion de l'entreprise au quotidien. Le directeur général est chargé de diriger l'entreprise en mettant en œuvre la stratégie et les règles édictées par le conseil d'administration. Il n'est pas rare que ce directeur général soit également président du conseil d'administration « *chairman of the board* », il a alors le titre de « **président directeur général : PDG** ». Le PDG est généralement entouré de plusieurs cadres dirigeants, qui composent avec lui le comité exécutif de l'entreprise. Parmi eux, on retrouve le plus souvent : le directeur des opérations, le directeur commercial, le directeur financier, le directeur des ressources humaines... .

²¹ Elle comporterait une fonction perceptive associée à la détection des opportunités rentables et à la construction de ces opportunités.

²² Il accepte l'incertitude et la possibilité d'une perte à la fin de chaque période. C'est-à-dire également, la gestion des risques est un processus permettant de prévenir/protéger l'entreprise, on peut établir la gestion prudente à trois étapes : Avant tout sinistre, il faut identifier/ évaluer les risques; Durant le sinistre, ajuster le choix stratégique et prendre des couvertures appropriées afin d'atténuer les effets de tout accident dommageable ou catastrophique; Après le sinistre, remettre en état et rétablir, lorsqu'un accident dommageable s'est produit et fournir la rétroaction afin d'améliorer le système de gestion.

Les recherches effectuées sur les activités de direction affirment que le directeur est le centre nerveux de sa propre organisation, régulièrement le seul membre le mieux informé, c'est lui qui a le plus de connaissances en matière d'organisation. Leur vision est liée à nature d'activité de l'organisation, culture de gestion, les facteurs environnementales, les conditions conventionnelles, la durée de leur mandat, et diffère ainsi de celle des actionnaires.

La conception des stratégies personnelles du dirigeant apporte un enrichissement et des éclairages différents à l'analyse de la gouvernance des entreprises, et conduit à des résultats distincts en matière d'efficacité. Les dirigeants se distinguent, à des autres salariés, sur quatre aspects:

- *Ils ne sont pas obéissants à un contrôle hiérarchique ;*
- *Ils peuvent engager la société vis-à-vis des tiers en tant que mandataires sociaux ;*
- *Ils peuvent se donner des avantages spécifiques ;*
- *Ils possèdent des compétences uniques dans la gestion des ressources.*

Néanmoins, s'ils ont incontestablement le pouvoir d'engager la société et d'agir en son nom, les dirigeants ne sauraient déléguer d'un pouvoir sans limites, dans la mesure où il est exercé pour le compte des actionnaires. Leurs compétences peuvent être limitées : légalement, statutairement, conventionnellement ou judiciairement. Il revient généralement au dirigeant les fonctions d'autorité : engager, licencier les salariés de la société et déterminer leur rémunération, le management du patrimoine social, notamment pour préserver son intégrité, tous les actes relatifs à l'exercice de l'activité économique de l'entreprise... .

On peut catégoriser le pouvoir du dirigeant en cinq types, est tout d'abord légitime:

- ***Des pouvoirs formels vastes** : lui ont été attribués par le conseil d'administration, il peut imposer ses décisions à son personnel par exemple ;*
- ***Le pouvoir de récompense** : afin de déterminer des salaires et des avantages ;*
- ***Le pouvoir de contrôle et le pouvoir coercitif** ;*
- ***Le pouvoir référentiel** : basé sur l'identification ;*
- *Et enfin, **Le pouvoir d'expert** : une dimension cognitive de construction des connaissances.*

Pratiquement, le système d'autorité est le système d'influence le plus important pour le dirigeant, il bénéficie aussi d'autres systèmes d'influence (culture de l'entreprise et démarche stratégique). La position du directeur au sommet stratégique lui attribue une base très solide de connaissances spécifiques.

Une part importante de la richesse des dirigeants est liée à l'entreprise. Leur patrimoine humain est lié à celui de l'entreprise, et la valorisation de leur capital humain est habituellement à fonction de la performance de l'entreprise qu'ils dirigent. En cas de difficulté de celle-ci, ils peuvent: connaître une diminution de rémunération, perdre leur poste, devoir se replacer dans des conditions moins favorables, Pénaliser, déduire des stock-options, et/ou soumettre à la poursuite²³.

2.3. Le rôle du comité des rémunérations:

C'est un comité consacré aux questions de rémunérations. Lorsque la taille de l'établissement et le nombre de salariés concernés rendent utile que le conseil d'administration soit assisté dans le domaine des rémunérations, le conseil d'administration constitue un comité des rémunérations. Il est composé habituellement de membres indépendants, compétents pour analyser les politiques et pratiques en matière de rémunération au regard de l'ensemble des critères pertinents.

Sans préjudice des dispositions législatives ou réglementaires, le comité des Rémunérations doit faire des propositions ou recommandations au conseil d'administration dans les domaines suivants²⁴:

- *De déterminer les fondements/ principes de la politique de rémunération de l'entreprise, par exemple, l'alignement des rémunérations avec la performance de l'entreprise doit s'inscrire dans le cadre d'une réflexion sur la création de valeur à long terme ;*
- *De définir la politique générale de rémunération pour les mandataires sociaux et les cadres dirigeants, y compris : les retraites, les indemnités de fin de carrière ou de séparation, les avantages divers, les règles de participation à l'actionnariat dans les éventuelles augmentations de capital²⁵ ;*
- *L'enveloppe globale de toute participation à l'actionnariat (stock options, AGA), le périmètre des bénéficiaires et la répartition par catégorie ;*
- *Le processus de succession des mandataires sociaux dirigeants ;*

²³ Isabelle MEUTELET ALLEMAND, *Contribution à la théorie de la gouvernance: le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises*, Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat, Sciences de gestion, Université de bourgogne: Faculté de sciences économiques et de gestion, 2008, PP: 29-31.

²⁴ Institut Français des Administrateurs, *Les comités de rémunérations et nominations*, site web: www.ifa-asso.com, Date de consultation : 30/05/2014.

²⁵ *Des rémunérations, des indemnités et des avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de l'entreprise, y compris les règles de détermination de la rémunération variable et de participation à l'actionnariat.*

- *De la politique de rémunération de la population régulée ;*
- *De fixer du montant des jetons de présence et leur mode de répartition en fonction de la contribution de chacun des membres du Conseil au sein du Conseil et dans les Comités spécialisés ;*
- *Le comité reçoit toute information nécessaire à l'exercice de sa mission, notamment les montants individuels de rémunération au-delà d'un certain seuil fixé par l'établissement.*
- *De vérifier le rapport qui lui est fait par la direction générale que la politique de rémunération est conforme à la réglementation, interne et externe ;*
- *Sur proposition de la direction générale, il peut être amené à procéder de la définition des rémunérations de tout ou partie des membres du comité exécutif, notamment pour les principaux cadres dirigeants ;*
- *D'évaluer périodiquement les performances des mandataires sociaux dirigeants, et présente leur évaluation au conseil d'administration, dont il exprime précieusement à son avis sur les propositions de la direction générale et s'assure auprès de celle-ci que les principes définis par le conseil d'administration sont mis en œuvre ;*
- *Il peut être assisté par les services de contrôle interne, auditeur interne ou par des experts indépendants. Il rend compte de ses travaux au conseil d'administration.*

3. Politique de la rémunération des dirigeants et gouvernance d'entreprise:

3.1. Fixation statutaire de la rémunération:

Le dirigeant est rémunéré au titre du mandat social qu'il occupe dans la société par une rétribution d'un montant fixe et/ou variable (indexé ou proportionnel). Lorsque le principe d'une rémunération proportionnelle est arrêté, il convient de déterminer le (les) critère(s) comptable(s) sur la base duquel (desquels) la rémunération incitatif sera calculée: chiffre d'affaires, valeur ajoutée, valeur boursière, excédent brut d'exploitation, bénéfice... . Il est important d'accorder du temps à ce choix, dans la mesure où il est de nature à guider la démarche opérationnelle de l'entreprise, en influençant la motivation du dirigeant.

Par exemple, une rémunération indexée uniquement sur le chiffre d'affaires peut inciter le dirigeant à se concentrer sur le volume des ventes en diminuant la marge commerciale de l'entreprise. De même, une rémunération indexée purement sur le bénéfice peut repousser le dirigeant dans la mesure où il ne s'agit pas d'un indicateur de performance du cycle d'exploitation.

Dans la plupart des sociétés, c'est l'assemblée générale des associés qui doit fixer la rémunération du dirigeant.

Pourtant, il est fréquent de découvrir que la rémunération du gérant, soit n'a jamais été votée, soit fait seulement l'objet d'une approbation en fin d'exercice, en même temps que l'approbation des comptes. De telles pratiques peuvent avoir des conséquences préjudiciables au dirigeant, notamment en présence d'associés minoritaires ou en cas de procédure collective. En effet, à défaut d'être votée antérieurement à son versement, la rémunération constitue juridiquement un paiement indu qui, dans certaines conjonctures, peut être qualifié d'abus de biens sociaux.

3.2. Les effets de la rémunération équitable sur le comportement des dirigeants:

Les rémunérations des dirigeants posent la question de la répartition des pouvoirs entre les différentes parties prenantes et ce, au sein même des entreprises ²⁶:

- *Quels pouvoirs attribuer au management et au conseil d'administration, forts de leur expertise stratégique, face aux actionnaires ?*
- *Quel(s) pouvoir(s) accorder aux actionnaires, dont la légitimité repose sur la propriété du capital ?*
- *Quel niveau de représentation doit-on allouer aux salariés – actionnaires ou non – dans le conseil d'administration des entreprises où ils travaillent ?*
- *Quelle doit être la disposition d'un comité de rémunération ?*
- *Comment traduire en termes quantitatifs la prestation d'un dirigeant, ce cocktail subtil et personnel entre : savoir-faire, technique et vision stratégique ?*
- *Comment garantir une rémunération en adéquation avec les responsabilités et la précarité inséparables au statut de dirigeant, celui-ci étant révocable « ad nutum » ?*

Sur ces débats, deux visions s'affrontent : celle d'une gouvernance « **actionnariale** » (shareholder value) visant à optimiser le cours boursier des titres détenus par l'actionnaire, et celle, « **partenariale** » (stakeholder value), pour laquelle la performance de l'entreprise est mesurée à l'aune de la valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, actionnaires, collectivités locales...).²⁷

²⁶ Paul ANDRÉ & autres, *Interdépendance des mécanismes de gouvernance: Etude empirique dans le contexte canadien*, participation au deuxième Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis: Tunis, mai 2006.

²⁷ Zineb BENNANI & Jean-Xavier HECKER, *Rémunération des dirigeants mandataires sociaux: une comparaison des pratiques et des réglementations*, MIROVA Responsible Investing, Février 2014, PP: 04-05.

Le débat sur la rémunération des dirigeants est toujours aussi vif ! Cinq éléments fondamentaux devraient être considérés pour en apprécier la justesse :

- *L'alignement entre la rémunération et la performance ;*
- *Le lien entre la rémunération et la prise de risque ;*
- *La cohérence de la rémunération, avec les autres dirigeants, la concurrence, le marché;*
- *La transparence de la politique de rémunération, en disposant d'une synthèse intégrant tous les éléments (fixe, variable, stock-options, retraite-chapeau, avantages en nature...);*
- *Enfin, le caractère raisonnable de la rémunération : sujet délicat, relevant d'après nous de l'éthique de l'entreprise et donc également de la responsabilité de la gouvernance.*

4. Montants et tendances de la rémunération des dirigeants:

Il apparaît hors de doute que la rémunération des dirigeants a effectué un bond important au cours des quinze dernières années. À l'échelle internationale, certains cas de rémunération jugée excessive ont également fait la manchette: par exemple, les membres du conseil d'administration de « **Lehman Brothers** » étaient parmi les mieux payés en Amérique du Nord²⁸.

5,6 millions d'euros pour un dirigeant exécutif européen contre 9,7 millions d'euros pour un dirigeant américain. Néanmoins, la composition de leur salaire diffère. En Europe, il repose pour un tiers sur le salaire et pour le reste sur les bonus et les « *long term incentives* ». A l'inverse, aux États-Unis, seulement 10 % de cette rémunération repose sur le salaire, le reste étant dédié aux bonus (31 %) et aux « *long term incentives* » (59 %).

Le salaire de base médian d'un dirigeant européen s'élève à 1,3 millions d'euros contre 930 000 euros aux États-Unis.

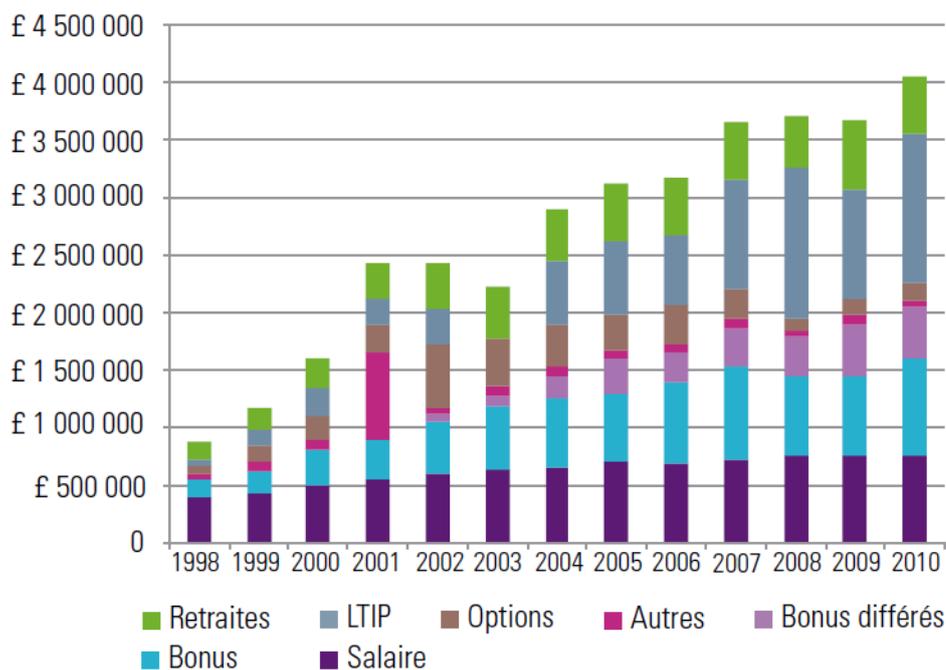
²⁸ *Le 15 septembre 2008, la prestigieuse banque d'investissement américaine « **Lehman Brothers** », incapable de faire face à ses engagements se déclare en cessation de paiement. Avec un passif supérieur à 700 milliards de dollars, au point quasiment de provoquer une crise systémique d'ampleur mondiale. En effet, la faillite de Lehman Brothers, ne s'est donc traduite par la cessation des activités, mais bien par transfert de la propriété et du contrôle de l'entreprise, ce permis d'assurer la pérennité des activités.*

Tableau 01 : Salaire de base médian des dirigeants exécutifs, européens et américains, 2008

	Salaire de base médian (en millions d'euros)	Nombre d'entreprises (entrant dans le champ d'étude)
<i>Europe</i>	1,280	50
<i>France</i>	1,150	10
<i>Allemagne</i>	1,150	11
<i>Italie</i>	1,930	5
<i>Suisse</i>	1,840	5
<i>Royaume-Uni</i>	1,310	12
<i>États-Unis</i>	0,930	50

Source: lefinancepourtous.com

Figure 08 : Détail de la rémunération médiane de COE de l'indice FTSE 100, Bourse de London



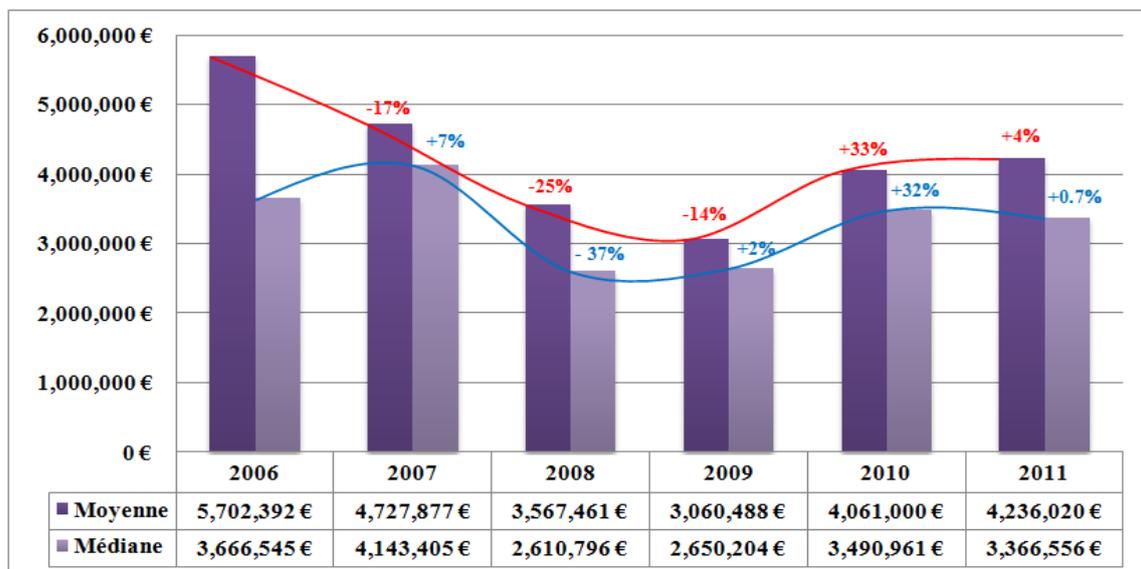
Source: Zineb BENNANI & Jean-Xavier HECKER, *Rémunération des dirigeants mandataires sociaux: une comparaison des pratiques et des réglementations*, MIROVA Responsible Investing, Février 2014, P:03

En Canada, pendant la période de 10 ans allant de 2001 à 2010, les honoraires annuels moyens touchés par les administrateurs de sociétés ouvertes canadiennes ont effectivement augmenté de façon considérable, passant de 17044 \$ à 79000 \$, soit une augmentation de 465%. Néanmoins, il faut voir que 60% des entreprises versent des

honoraires de moins de 75000 \$ par an et que les honoraires annuels moyens pour les sociétés ayant moins d'un milliard d'actifs se situent en deçà de 50000 \$. En outre, quoique la comparaison soit sujette à caution, le niveau de rémunération des administrateurs de sociétés canadiennes reste inférieur à celui retrouvé aux États-Unis pour des sociétés comparables, estime cet écart à 40%²⁹.

En 2013, citons quelques chiffres de la rémunération moyenne d'un dirigeant exécutif d'une entreprise française cotée du CAC 40 est de supérieur à 3 millions d'euro, pour les équipes dirigeants dans leur ensemble et les responsables non exécutifs, la rémunération est en moyenne de 1.1 million d'euro. En effet, les grands patrons français sont parmi les mieux payés d'Europe, bien que loin derrière les patrons américains, qui reçoivent en moyenne près de quatre fois plus³⁰.

Figure 09 : Rémunération moyenne et médiane des présidents exécutifs, CAC 40



Source : *boursebinaire.fr*

Dans les dernières années en Algérie, 70% des PDG aux entreprises publiques situent leur niveau de rémunération mensuelle inférieure à 100000 dinars; 22% avouent une

²⁹ Michel MAGNAN, *Rémunération des administrateurs et gouvernance: enjeux et défis*, Institut sur la gouvernance d'organisation privée et publique (IGOPP), Site web : www.igopp.org, Date de consultation : 30/05/2014.

³⁰ Association technique de cabinet d'audit et conseil, *Zoome sur les rémunérations de 400 dirigeants de société cotées*, site web : www.observatoirerth.com, Date de consultation : 30/05/2014.

rémunération oscillant entre 100000 et 150000 dinars; enfin, 7% affirment une rémunération globale supérieure à 200000 dinars (c'est-à-dire supérieure à 2000 euros/mois)³¹.

Tableau 02: salaires nets moyens mensuels, Secteurs public et privé national, en 2010-2011

En DA

<i>Section</i>	<i>Qualification</i>	<i>Cadre</i>	
		<i>2010</i>	<i>2011</i>
<i>Industries extractives</i>		90138	94429
<i>Industries manufacturières</i>		48286	51188
<i>Production/ Distribution Electricité Gaz Eau</i>		41262	41374
<i>Construction</i>		41287	43969
<i>Commerce et réparation</i>		48579	53049
<i>Hôtels et restaurants</i>		48552	50734
<i>Transports et communications</i>		45682	49273
<i>Activités financières</i>		48690	55152
<i>Immobilier, services, entreprise</i>		45772	48829
<i>Santé</i>		49918	56811
<i>Services collectifs, sociaux et personnels</i>		39535	41666
	<i>Ensemble</i>	51650	55215

Source: Mounir Khaled BERRAH, *Résultats de l'enquête annuelle sur les salaires auprès des entreprises - Mai 2011*, Direction Technique chargée des statistiques sociales et des revenus, Site Web: www.ons.dz, Date de consultation : 30/05/2014.

Toutefois, dans le monde entier, les augmentations les plus importantes se retrouvent dans les grandes institutions financières, les sociétés pétrolières et minières. Ainsi que, les bons dirigeants se paient cher étant donné qu'ils se font rares, la concurrence est en conséquence très forte entre les entreprises pour attirer/fidéliser les meilleurs d'entre eux. A titre de comparaison, c'est un peu la même chose qu'au football :

³¹ Ahmed KOUDRI, *Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie*, site web : fseg.univ-tlemcen.dz, Date de consultation : 30/05/2014.

Tableau 03: Classement les plus hauts salaires des sportifs en 2013

	<i>Sportif</i>	<i>Pays</i>	<i>Sport</i>	<i>Salaires annuel</i>
01	<i>Tiger Woods</i>	<i>USA</i>	<i>Golf</i>	46 M€
02	<i>Manny Pacquiao</i>	<i>Philippines</i>	<i>Boxe</i>	44 M€
03	<i>Kobe Bryant</i>	<i>USA</i>	<i>Basketball</i>	43 M€
04	<i>LeBron James</i>	<i>USA</i>	<i>Basketball</i>	42 M€
05	<i>Roger Federer</i>	<i>Suisse</i>	<i>Tennis</i>	40 M€
06	<i>Phil Mickelson</i>	<i>USA</i>	<i>Golf</i>	37 M€
07	<i>David Beckham</i>	<i>Angleterre</i>	<i>Football</i>	36 M€
08	<i>Lionel Messi</i>	<i>Angleterre</i>	<i>Football</i>	35 M€
09	<i>Lewis Hamilton</i>	<i>Angleterre</i>	<i>Formula 1</i>	35 M€
10	<i>Floyd Mayweather</i>	<i>USA</i>	<i>Boxe</i>	34 M€
11	<i>Cristiano Ronaldo</i>	<i>Portugal</i>	<i>Football</i>	30 M€
12	<i>Fernando Alonso</i>	<i>Espagne</i>	<i>Formula 1</i>	29 M€
13	<i>Rory Mclroy</i>	<i>Irlande du nord</i>	<i>Golf</i>	29 M€
14	<i>Payton Manning</i>	<i>USA</i>	<i>Football US</i>	28 M€
15	<i>Alex Rodriguez</i>	<i>USA</i>	<i>Base-ball</i>	27 M€

Source: ActuSports.fr

Conclusion:

La gouvernance d'entreprise est un système qui mélange incitations et contraintes pour limiter/ empêcher les conflits d'intérêt entre prenantes d'une entreprise. Les bénéfices d'une bonne gouvernance sont évidents. Cependant, il ne faut pas ignorer les coûts liés à un système de gouvernance d'entreprise : les administrateurs et les dirigeants doivent être rémunérés, les stock-options imposent aux actionnaires une dilution, un système efficace de contrôle est coûteux, la responsabilité sociale de l'entreprise est de réconcilier l'entreprise et la société... un arbitrage doit être effectué entre coûts et gains d'une amélioration de la gouvernance d'entreprise, et celui-ci peut être complexe, aucun modèle de gouvernance ne conviendra parfaitement à toutes les entreprises. De plus, le système de gouvernance dans une entreprise donnée est le fruit de l'histoire et de contingences propres, son efficacité dépend de la volonté des actionnaires et des dirigeants actuels et passés, mais également des normes juridiques, comptables et sociales du pays. Ainsi, il n'est pas surprenant que les structures de gouvernance d'entreprise diffèrent autant entre entreprises et pays.

Finalement, nous sommes arrivés aux résultats suivants:

- *La gouvernance, ou gouvernement, d'entreprise traite du système de règles, de contrôles, et d'incitations conçu pour limiter les fraudes et les conflits d'intérêt ;*
- *Les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants sont créés par la séparation entre propriété et contrôle de l'entreprise. Afin d'atténuer ces conflits, les actionnaires*

disposent de différents moyens, incitatifs ou contraignant, dont fixation statutaire la rémunération de dirigeants et l'attribution du pouvoir managérial ;

- *Le conseil d'administration (CA) nomme les dirigeants, contrôle leurs décisions et peut mettre fin à leurs fonctions... il détermine les orientations stratégiques de l'entreprise et veille à leur mise en œuvre. Les administrateurs doivent théoriquement agir dans l'intérêt des actionnaires et de l'entreprise, mais ils peuvent être sous l'influence des dirigeants ;*
- *La position concurrentielle des entreprises est liée de plus en plus à leur capacité d'attirer et de retenir du personnel compétent. La gestion des ressources humaines et plus particulièrement la rémunération font partie des mécanismes importants dans cette quête de compétences. Toutefois, les entreprises sont confrontées à plusieurs choix possibles en matière de politiques de rémunération ;*
- *L'intégration du critère du type d'actionnariat révèle une influence significative sur les différents éléments de la rémunération des dirigeants. Le niveau de rémunération fixe comme le signe du degré de délégation de pouvoir décisionnel au dirigeant, et la part de rémunération variable comme le signe de sensibilité aux performances/compétences;*
- *Le système de rémunération doit non seulement avoir une bonne articulation entre, la stratégie d'affaires et les valeurs de l'entreprise, mais aussi être en adéquation avec les autres facteurs de l'environnement interne et externe de l'entreprise, principalement avec la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise ;*
- *Le système de rémunération pourrait être considéré comme équitable quand il réunit les qualités de simplicité, de justesse, de rationalité et de transparence. La diffusion de l'information représente la clé de compréhension du gouvernement d'entreprise, le contrôle de l'information fonde le pouvoir dans le gouvernement d'entreprise.*
- *La mise en place de rémunérations incitatives pour les dirigeants, liées à la performance ou aux résultats de l'entreprise, peut également inciter les dirigeants à prendre plus de risques ;*
- *Par ailleurs, Les actionnaires doivent veiller à ce que les dirigeants ne manipulent pas la valeur boursière des actions pour augmenter leur rémunération ;*
- *En cas où un dirigeant ne satisfaisait pas les actionnaires, ces derniers disposent de différents moyens de pression : ils peuvent empêcher des actions gratuites ou certains bonus, voire menacer d'une prise de contrôle hostile, dégradation... ;*
- *A l'inverse, le conseil d'administration et les dirigeants peuvent mettre en place des mesures ayant pour but de limiter le pouvoir des actionnaires, dans une stratégie*

d'enracinement des dirigeants : doses empoisonnées, renouvellement échelonné des mandats, limitation des droits des actionnaires (activisme actionnaires) ;

- *Les mécanismes de gouvernance décidés par les actionnaires et les entreprises s'inscrivent dans un cadre légal contraignant, qui vise à réduire les asymétries d'information entre dirigeants et actionnaires et donc le coût d'agence ;*
- *En fin, La rémunération des dirigeants reste l'un des sujets les plus polémiques en matière de gouvernance des entreprises et qui suscite encore des interrogations.*