

## LE CERCLE DES EXPERTS

# CEO vs PDG: Simples acronymes

Par Me Nawal Ghaouti



Me Nawal Ghaouti est avocate en Droit des affaires, arbitre et médiateur commercial (Ph. N.G.)

CEO, CCO, CFO, CTO... Ces dernières années les acronymes anglophones ont envahi les cartes de visite des dirigeants de même que les organigrammes des entreprises dans les différents pays d'Europe, y compris lorsque ces sociétés sont purement nationales ou continentales et n'ont aucun lien capitalistique qui justifie un tel engouement.

Au Maroc, les intitulés de fonctions ont considérablement muté également à une date récente pour épouser cette tendance, au diapason des anglicismes désormais banalisés au sein de nos entreprises: benchmark, teambuilding, workshop, soft skills, etc...

Venus de l'univers de l'IT et du monde des startups, les nouveaux titres fleurent bon la Silicon Valley

et ses success story, et portent symboliquement une image moderne et progressiste de dirigeants connectés et culturellement ouverts à toutes les idées et innovations.

Cette évolution pourrait paraître banale au regard des échanges mondialisés et de la tendance à l'uniformisation du cadre économique et financier de ces échanges, sous l'égide de l'anglais comme langue du commerce international.

Comme elle pourrait prêter à sourire un esprit taquin qui y verrait simplement l'opportunité pour ces chefs d'entreprise de se voir plus «grand» et plus «international», alors même qu'aucun projet d'export n'est probablement inscrit à leur agenda...

Mais au-delà de la sémantique et de l'effet «mode», il apparaît opportun pour un juriste de rechercher si, et comment, la modification des appellations des fonctions, peut emporter et traduire la transformation des fonctions elles-mêmes. Car la bataille étymologique de façade que se livrent les vocables de PDG et de CEO, tend à masquer les véritables enjeux de lutte entre différents modèles économiques-juridiques qui matérialisent deux visions de l'entreprise, de sa culture et de sa gouvernance.

Alors que le Chief Executive Officer exerce aux USA des fonctions correspondant communément à la direction générale, même s'il peut égale-



Outre les différences d'autorité et de pouvoirs entre le PDG et le CEO, ces deux figures de commandement correspondent à des cultures d'entreprises profondément divergentes puisqu'elles fixent deux types de périmètres de responsabilité

ment endosser le pouvoir de Chairman of the Board, cette dénomination personifie dans la pratique l'étandard du système dissocié de direction.

A l'inverse, le Président-Directeur Général perpétue une tradition de concentration des pouvoirs, aujourd'hui en perte de vitesse, et critiquée de toutes parts. Cette dernière reste néanmoins toujours fortement ancrée dans la pratique des sociétés anonymes marocaines et nous interroge principalement sur l'impact de la dialectique droit et gouvernance sur

les notions d'autorité, de hiérarchie et de responsabilité.

### ■ La genèse de notre régime juridique: la spécificité historique du modèle français:

Avec le Québec et la Suède, la France est l'un des rares pays occidentaux dont le régime juridique encadre une direction unifiée de ses sociétés anonymes. Il s'agit d'un héritage de Vichy, qui par ses lois de 1940, venait répondre à la crise des années 30, en

## L'influence hégémonique de la Corporate Governance

LES faillites retentissantes et les scandales financiers qui ont secoué de nombreux pays dans les années 1980, de même que la crise asiatique de 1997, ont déclenché de très vifs débats sur la gouvernance des entreprises et ont mis une pression grandissante sur les pouvoirs publics pour l'instauration d'instruments propres à corriger les faiblesses qui ont produit de telles défaillances. Dans ce contexte, et depuis une trentaine d'années, on assiste à la progression d'une idéologie désormais dominante, la «Corporate Governance», qui est venue modifier fortement les règles du pouvoir au sommet des différentes entreprises dans le monde. Parmi l'ensemble des recommandations formulées pour de «bonnes pratiques», la dissociation



des fonctions entre direction générale exécutive et présidence est désormais proposée dans les discours, comme un modèle vertueux et moderne incontournable.

Cette évolution répond à une tendance venue des Etats-Unis, où «l'explosion des activités financières et la formation de grands fonds d'investissements, ont mené au développement

d'une nouvelle conception actionnariale plus agressive et plus dogmatique de l'entreprise», dont l'une des conséquences majeures est la réduction importante du champ d'intervention des dirigeants, au profit d'un contrôle accru des actionnaires.

Présentée comme «universelle», cette vision correspond néanmoins à une typologie particulière de grandes

entreprises cotées avec un capital éclaté, à forte rotation, pour lesquelles la séparation permet d'organiser un contre-pouvoir, en clarifiant la répartition des rôles: le président du conseil est chargé d'organiser et animer les travaux des administrateurs et d'assurer un contrôle permanent sur la direction et de veiller au bon fonctionnement des organes sociaux. Tandis que le directeur général, dont le leadership est fortement dilué, s'occupe de définir la stratégie, d'assurer la gestion courante et de représenter la société vis-à-vis des tiers. Cette formule aujourd'hui majoritaire, rencontre cependant une certaine résistance du droit et des pratiques de certains pays tels que la France, dont le modèle d'autorité a été transposé sur le plan national. □

# ou modèles de gouvernance?

imposant la concentration des fonctions entre les mains d'une seule personne, le PDG.

Ce n'est qu'en 2001, par la loi Nouvelles réglementations économiques dite NRE que l'Hexagone a ouvert la possibilité pour les conseils d'administration de choisir la formule dissociée.

Bien que les entreprises aient toujours le choix entre les deux options, un moment symbolique a été franchi au printemps 2021: plus de la moitié des sociétés du CAC 40 fonctionnent désormais avec une direction séparée.

Pourtant, et à ce jour, le lien de causalité entre les principes dits de bonne gouvernance et la création de valeur ou la croissance, n'est pas clairement avéré.

«Etablir un lien empirique entre les deux, est excessivement ardu», selon l'OCDE qui recommande «une entière prudence» sur la «définition des mécanismes spécifiques à l'entreprise qui améliorent sa performance» et finit par conclure «qu'il n'y a pas nécessairement de système financier et d'entreprise dominant qui convienne à toutes les économies ou à tous les secteurs d'activité d'une économie»....

Plus encore, des enquêtes récentes ont démontré que les directions dissociées ne sont pas plus vertueuses ou respectueuses que les autres de l'application des règles de bonne gouvernance et peuvent engendrer parfois des crises importantes lorsque des divergences existent entre les deux têtes de l'exécutif.

## ■ La gouvernance des SA marocaines:

Emboitant le pas à la loi NRE, et au mouvement global dans le monde, la réforme de mai 2008 de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes est venue autoriser que «la direction générale de la société soit assumée, par une autre personne physique que le président du conseil d'administration».

Le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise publié la même année par la CGEM et le ministère des Affaires économiques et générales, a fortement promu la dissociation des fonctions, tout en rappelant que «le choix appartient à chaque entreprise qui prendra une option en fonction de ses considérations de bonne gouvernance».



Au Maroc, les intitulés de fonctions ont considérablement muté également à une date récente pour épouser cette tendance, au diapason des anglicismes désormais banalisés au sein de nos entreprises: benchmark, teambuilding, workshop, soft skills, etc...

Il est notable de constater que la nouvelle version du Code, parue en 2022, opte pour un concept plus générique de «Leadership partagé entre le CA et la direction» sans évoquer le mode d'organisation de cette dernière.

Dans la pratique, le baromètre des rapports ESG établi par l'Institut marocain des administrateurs en partenariat avec Utopies en 2020, a révélé que sur un panel de 90 grandes sociétés faisant appel public à l'épargne, 83% fonctionnent avec un conseil moniste dont 44% séparent la fonction de DG et de président du conseil.

La très faible pénétration des sociétés anonymes dans le tissu économique marocain, laisse apparaître pour l'heure une influence à la marge des préconisations dans ce domaine.

Par ailleurs, le caractère familial

de ce même tissu économique national, et la forte concentration du capital entre les mains d'actionnaires majoritaires, souvent dirigeants de l'entité, limitent considérablement l'intérêt d'un contrôle induit par la dissociation.

## ■ Culture d'entreprise et responsabilité :

Outre les différences d'autorité et de pouvoirs entre le PDG et le CEO, ces deux figures de commandement correspondent à des cultures d'entreprises profondément divergentes puisqu'elles fixent deux types de périmètres de responsabilité.

Si le PDG répond traditionnellement dans «la culture latine» à une «responsabilité générale», les actes du CEO sont circonscrits par celle

anglo-saxonne de «l'accountability». Cette dernière correspond à une responsabilité «mesurable et chiffrable», liée à l'obligation fiduciaire des dirigeants américains, et «signe la financiarisation progressive» des entreprises, matérialisée par la mise en oeuvre de l'International Accounting Standard Board (IAS). Par extension, le profil de ces dirigeants s'en trouve modifié, dans une version technocrate de la direction et de l'entreprise, pour adopter le même langage que les investisseurs.

La «culture du chiffre», place l'actionnaire comme le véritable «CEO du CEO», devenu interchangeable au gré des résultats dans une courte temporalité, tandis que le PDG, incarne le plus souvent et sur le long terme, l'histoire et l'ADN de l'entreprise. □

## Qu'est ce qu'un chef?

### La centralité de l'autorité, un modèle français conçu par les ingénieurs

IL y a plus d'un siècle, Henri Fayol, publiait son Traité d'Administration Industrielle et Générale, et livrait une nouvelle doctrine de l'autorité dont la pertinence et la richesse demeurent encore d'une brûlante actualité.

Puisant son inspiration dans son expérience d'ingénieur savant et de chef d'entreprise à succès, il est entré dans l'histoire comme le

pionnier français le plus connu en théorie du management et de la gestion. Alors que seules 3 figures du chef existaient à la fin du XIXème («le patron-entrepreneur, l'administrateur et le gérant»), Fayol, précurseur, bouleverse cet ordre en instaurant une nouvelle forme d'autorité: celle du chef d'entreprise, auquel il assigne 5 objectifs: «Prévoir - Orga-



niser - Commander - Coordonner - Contrôler».

Il détaille sa théorie qu'il décline en 14 principes généraux dont quatre retiennent particulièrement notre attention dans le cadre de cette tribune: «l'unité de commandement; l'unité de direction, la hiérarchie et l'ordre». Selon lui, une grande entreprise repose sur sa hiérarchie

qui impose que chaque personne y obéit à un chef et à un seul et dont l'organisation ne peut envisager une dualité de commandement.

La persistance à nos jours du modèle français d'autorité unifiée, marque l'importance des normes extra-juridiques et du poids de l'histoire, dans la création de l'imaginaire collectif. □