

L'hybridation des systèmes de gouvernance d'entreprise : Théories, évidences internationales et perspectives

The hybridization of corporate governance systems: Theories, international evidence and perspectives

BOUKHLIKI Younes

Doctorant en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech

Université CADI AYYAD-Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et D'Études en Management des Organisations et
Droit de l'entreprise (LIRE-MD)
boukhlikiyounes@gmail.com

Sidi Mohamed RIGAR

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech

Université CADI AYYAD-Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et D'Études en Management des Organisations et
Droit de l'entreprise (LIRE-MD)
mrigar@gmail.com

Date de soumission : 09/12/2023

Date d'acceptation : 30/12/2023

Pour citer cet article :

BOUKHLIKI Y. & RIGAR S.M (2023) «L'hybridation des systèmes de gouvernance d'entreprise : Théories, évidence internationales et perspectives », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 4» pp : 268 -286.

Résumé

L'évolution des modèles de gouvernance ont attiré l'attention sur les réformes engagées par chaque pays. Un débat très vif s'est engagé pour savoir lequel des trois systèmes est appliqué dans chaque pays ; le système anglo-saxon, qui favorise le modèle actionnarial, le système rhéno-japonais qui privilégie les parties prenantes internes notamment les salariés, ou le système continental considéré comme hybride. Cependant, la logique de changement institutionnel nous renvoie à l'hypothèse d'hybridation des modes de gouvernance.

La contribution clé de cet article consiste donc à mettre en évidence les caractéristiques des différents systèmes de gouvernance d'entreprise et expose les résultats des études menées au sujet des réformes de la gouvernance au niveau international. Ainsi l'article prouve qu'un système hybride de gouvernance émane de plusieurs facteurs notamment le contexte institutionnel propre à chaque pays. Enfin, nous mettons en exergue l'émergence des codes de gouvernance au niveau international pour une meilleure intégration des différentes parties dans le processus de création et répartition de la valeur.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise ; hybridation ; système de gouvernance ; contexte institutionnelle ; Modèle partenarial

Abstract

The reforms undertaken in the field of corporate governance have drawn attention to the evolution of governance models specific to each country. There has been a lively debate as to which of the three systems is applied in each country: the Anglo-Saxon system, which promotes the shareholder model; the Japanese-German system, which gives priority to internal stakeholders, particularly employees; or the continental system, which is considered to be hybrid. However, the logic of institutional change leads us to the hypothesis of hybridization of modes of governance.

The present article's contribution is therefore focused on highlighting different corporate governance systems and presenting studies concerning international governance reforms. The article shows that a hybrid system of governance is the result of several factors, in particular the institutional context specific to each country. Finally, we highlight the emergence of governance codes at international level to better integrate different parties in the value creation and distribution process.

Keywords: Corporate governance; hybridization; governance system; institutional context; Partnership model;

Introduction :

La gouvernance d'entreprise a connu un essor avec la publication classique de Berle & Means (1932)¹ traitant du principe de distinction entre l'actionnariat et le contrôle. Ces auteurs cherchaient à expliquer pourquoi une entreprise ayant plusieurs actionnaires dispersés donnait des pouvoirs de contrôle au dirigeant, qui pouvait ou non être actionnaire de l'entreprise. Quatre-vingt-onze ans après cette publication, et grâce aux conseils pertinents fournis par l'approche positiviste (Jensen & Meckling, 1976), le domaine de la gouvernance d'entreprise suscite toujours un intérêt important et les entreprises sont devenues de plus en plus vigilantes aux pratiques et plus attentives aux attentes des différentes parties prenantes.

Les scandales financiers qui ont touché plusieurs entreprises notamment Enron, Worldcom, Global Crossing aux États-Unis, Ahold aux Pays-Bas et Parmalat en Italie, et la crise financière asiatique de 1997 ont incité les instances financières et les organisations supranationales (Comme OCDE, FMI ...etc.) à adopter de meilleures pratiques en matière de gouvernance (Coffee, 2005). Les spécialistes classent les différents systèmes de gouvernance d'entreprise en trois catégories (Shi, 2005). Chaque pays a adopté une série de mesures surtout institutionnelles visant à développer un modèle de gouvernance d'entreprise efficace qui garantira une bonne pratique de gouvernance. En outre, les normes de gouvernance adoptées servent de modèles pour la création et la répartition de valeur aux parties prenantes y compris les actionnaires.

A cet égard, plusieurs interrogations subsistent : quels sont les différents modèles de gouvernance qui prévalent dans les différents pays du monde? Comment l'hybridation des pratiques de gouvernance a conduit à l'évolution vers des modes de gouvernance nationaux adaptés aux contextes locaux? Quels sont les principaux facteurs qui favorisent l'hybridation en matière de gouvernance d'entreprise ?

Dans le présent article, nous essayons de fournir des réponses aux questions soulevées d'abord, en présentant les principaux modèles de gouvernance d'entreprise, en clarifiant le concept de l'hybridation de la gouvernance d'entreprise et l'évolution ses facteurs accélérateurs, puis en analysant les résultats des recherches antérieures sur la l'hybridation. Tout en proposant une analyse de l'évolution des modes de gouvernance à travers l'approche institutionnelle.

¹ Berle, A., & Means, C. (1932). «The Modern Corporation and Private Property». New York:Commerce Clearing House.

1. Qu'est-ce que l'hybridation des modèles de gouvernance?

Historiquement, après la Seconde Guerre mondiale, Zeitlin et Herrigel (2000) utilisent le terme « hybridation » pour désigner des expériences de diffusion dans lesquels des modèles originaux ont été adaptés aux conditions locales aux pays européens et au Japon. L'enjeu est donc l'apparition de nouvelles formes d'institutions par le jeu des stratégies d'acteurs.

L'hybridation des modèles de gouvernance fait référence à la fusion ou à la combinaison de différents éléments provenant de plusieurs modèles de gouvernance distincts au sein d'une même entité ou organisation. Cela signifie que plutôt d'adopter les pratiques issues d'un modèle de gouvernance et de les intégrer dans un système de gouvernance. Elle peut également résulter de l'évolution progressive des pratiques de gouvernance au fil du temps.

Boyer (2004c) précise ainsi que la notion d'hybridation renvoie au "processus peu intentionnel qui permet de reproduire et de mettre en place sous une forme originale des institutions ayant démontré leurs efficacités dans des contextes particuliers".

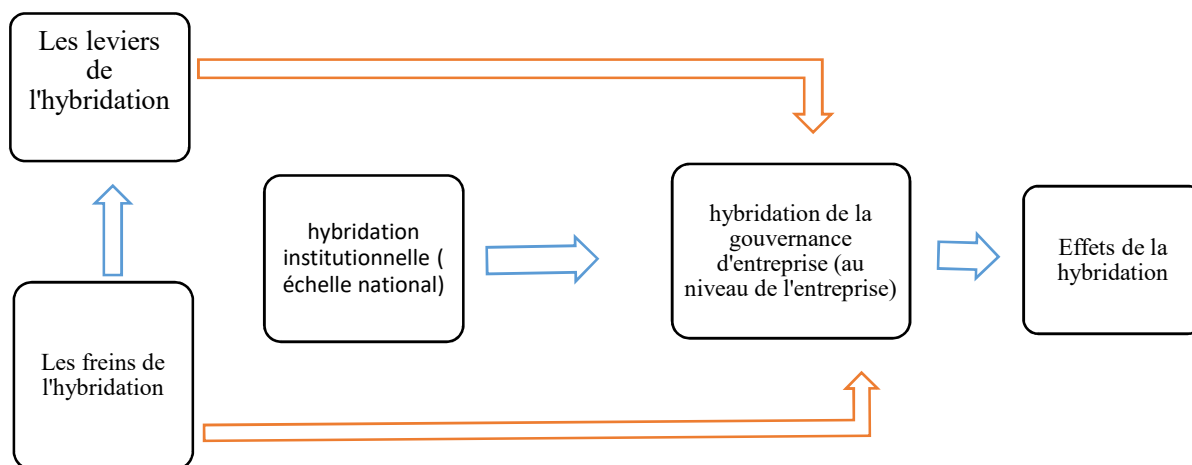
Pieterse (1994) définit l'hybridation comme " le processus par lequel nouvelles pratiques se distinguent des anciennes et se recombinent à de nouvelles formes ".

Par exemple, dans le contexte de la gouvernance d'entreprise, on peut observer une hybridation lorsque des entreprises intègrent à la fois des éléments du modèle de gouvernance anglo-saxon, caractérisé par une forte indépendance des conseils d'administration et une focalisation sur les actionnaires, et du modèle de gouvernance continental, caractérisé par une implication plus forte des parties prenantes internes telles que les employés.

En bref, la notion d'hybridation implique l'incorporation de diverses pratiques de différentes approches de gouvernance, créant ainsi un système qui combine des caractéristiques de plusieurs modèles adaptées au contexte institutionnel local.

2. Les facteurs accélérateurs de l'hybridation

Figure 1: L'hybridation de la gouvernance d'entreprise : Une approche analytique



Source : T.YOSHIKAWA et A. RASHEED (2009)

La figure 1 présente un cadre analytique général des facteurs poussant les nations et les entreprises à évoluer vers une hybridation de leurs pratiques de gouvernance.

Plusieurs moteurs de l'hybridation des pratiques de gouvernance. Nous analysons chacun des facteurs indépendamment les uns des autres, en tenant compte des possibilités de synergie qui existent entre eux. Ces facteurs sont l'intégration des marchés de produits et des marchés financiers, la mondialisation, l'intégration des marchés de produits et des marchés financiers.

2.1 Intégration des marchés des capitaux

L'intégration des marchés financiers a connu un essor considérable pendant les dernières décennies, entraînant ainsi un changement significatif en matière de développement des pratiques de gouvernance notamment en matière de structure de propriété (Khanna et Palepu, 2004). L'intégration est impulsée par la cotation des entreprises sur divers places boursières, ou encore par la hausse de l'investissement étranger et les opérations de fusion et d'acquisition transfrontalières, ou enfin par la libre circulation des capitaux d'un pays à l'autre.

Cependant, afin de conserver ses investisseurs étrangers, l'entreprise est tenue de se conformer aux pratiques de bonne gouvernance que ces derniers attendent d'elle (Yoshikawa et Rasheed, 2006). L'existence des investisseurs institutionnels étrangers est appréciée positivement par le

marché financier il en résulte une augmentation de la demande d'actions et par conséquent la valeur de celles-ci.

2.2 Intégration des marchés de biens et de services

Après avoir analysé l'effet de l'intégration des marchés de capitaux sur la gouvernance, quand est-il de l'intégration des marchés de biens ou de services ?

une étude de Kogut, Walker et Anand (2002) portant sur les facteurs qui déterminent les choix des stratégies de diversification au niveau des secteurs d'activité, il ressort que les pressions du marché et de la technologie poussent les sociétés à appliquer des stratégies similaires d'un pays à l'autre. Chaque système de gouvernance est soumis à la concurrence qualifiée de "darwinienne" et les modèles moins performants se trouvent obligés d'intégrer des pratiques plus efficace, autrement dit, d'engager un processus d'hybridation.

Ainsi Khanna & Palepu (2004) considèrent la gouvernance d'entreprise en tant qu'innovation et que pour être plus compétitives, les entreprises sont contraintes à adopter des pratiques plus novatrices.

2.3 Adoption des codes de bonne gouvernance

La mise en place de codes de bonne gouvernance d'entreprise constitue un facteur clé dans l'hybridation des systèmes de gouvernance d'entreprise. Ainsi, Aguilera et I.Haxchi (2019) a constaté que les exigences des marchés financiers et la recherche de légitimité de l'entreprise poussent l'entreprise à l'adhésion aux pratiques de meilleure gouvernance. Par ailleurs, dès la diffusion d'un code, ce dernier devient un facteur de pression institutionnelle pour la convergence des pratiques au sein du pays.

3 Les théories de gouvernance d'entreprise et l'hybridation

3.1 La gouvernance d'entreprise au prisme de la théorie de l'agence

la théorie d'agence considère l'entreprise comme un nœud de contrats entre principaux et agents, poursuivant des intérêts différents, ou l'enjeu de la gouvernance d'entreprise est la conciliation de ces intérêts conflictuels (Coase, 1937 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Fama, 1980). L'hypothèse de base de la perspective de l'agence consiste à considérer que les propriétaires cherchent à maximiser la richesse avec un niveau de risque acceptable, Par contre, les managers privilégient la croissance plutôt que les profits. La littérature distingue ainsi cinq mécanismes permettant à la fois la diminution des frais liés à l'agence et la conciliation des attentes de chacune des deux parties. Premièrement, des contrats incitatifs peuvent être proposés par les mandants. Deuxièmement, les droits d'information des actionnaires les exigences comptables.

Troisièmement, les mécanismes de contrôle en particulier le droit de désigner les dirigeants, le droit de vote des décisions stratégiques de l'entreprise. En quatrième lieu, un actionnariat concentré sous forme de blocs d'actionnaires est susceptible de réduire les coûts d'agence. Enfin, en cas de dispersion de la propriété, l'existence de marchés efficaces pour le contrôle des entreprises, à travers des stratégies de sortie des actionnaires.

3.2 La théorie institutionnelle et l'hybridation de la gouvernance d'entreprise

La théorie institutionnelle, considère que les organisations évoluent vers l'isomorphisme avec le temps à cause des trois types de contraintes : mimétique, normative et coercitive (DiMaggio et Powell, 1983). Ces pressions sont également présentes dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'une société issue d'un pays pénètre dans le marché des capitaux dans un autre pays, elle est tenue de se conformer aux dispositions réglementaires de ce marché, qui constituent une force de coercition. En définitive, d'un point de vue institutionnel, les entreprises évoluant dans différents environnements institutionnels sont contraintes pour des raisons symboliques d'adopter des pratiques jouissant d'une légitimité institutionnelle.

➤ Le changement institutionnel en tant que processus d'hybridation

A partir des années 70, avec le développement économique, le concept de changement institutionnel est devenu essentiel dans la compréhension des réformes de gouvernance d'entreprise en se rapprochant des bonnes pratiques de gouvernance.

Autrement dit, le processus de transformation institutionnelle est une réaction aux mutations de contexte susceptibles de diminuer l'efficacité des institutions. Afin d'assimiler l'intérêt de la réforme de la gouvernance d'entreprise, il est indispensable de se référer à l'explication du changement institutionnel proposée par de nombreuses analyses institutionnelles (Aoki, 2007). Deux analyses institutionnelles à étudier, la première se focalise sur la permanence et la persistance des mécanismes institutionnels. La deuxième analyse fait référence à l'approche plus dynamique axée sur le changement institutionnel.

4 Présentation des différents systèmes de gouvernance d'entreprise

Les scandales financiers et le poids considérable des investisseurs sur les marchés financiers, notamment à celui d'Enron (2001) à l'USA puis Le cas français de Vivendi (2002), montraient que les pays et les entreprises ont pris conscience de l'importance d'un système de gouvernance efficient. De plus, la qualité de système de gouvernance fait l'objet d'analyse et jugement par les organismes de notation à l'instar de Moody's et Fitch pour l'incorporer dans la notation

financière. par ailleurs *Standard & Poor's* (S&P) a déployé deux institutions de notation du système de gouvernance ; Institutional Shareholder Services (ISS) et Governance Metrics International (GMI).

Il existe deux modèles principaux de gouvernement d'entreprise, le premier étant le modèle de l'actionnaire, ou le système basé sur le marché, ou ce que certains chercheurs appellent le modèle de l'outsider, et le second étant le modèle des parties prenantes, également connu sous le nom de modèle européen, qui est un système dominé par l'Insider. Ces modèles sont les plus répandus et sont utilisés dans la plupart des pays.

Premièrement, le modèle actionnarial de gouvernement d'entreprise, également connu sous le nom de système fondé sur le marché, de modèle anglo-saxon ou de modèle de l'agent principal, est principalement utilisé aux États-Unis et au Royaume-Uni et constitue un système dominé par l'extérieur (Prowse, 1994). L'objectif du modèle actionnarial est de maximiser la richesse des actionnaires (Maher et Andersson, 2000). Maher et Andersson (2000) ont également mentionné que le problème du gouvernement d'entreprise dans le cadre de ce modèle découle de la relation mandant-mandataire, car les intérêts des mandants peuvent différer de ceux des mandataires. Un autre problème associé au problème principal-agent est celui des contrats incomplets, qui entraînent des coûts de transaction (Hart, 1995).

Deuxièmement, le modèle partenariale les parties prenantes, également connu sous le nom de modèle européen, est un système dominé par les initiés (Solomon, 2007). Le modèle des parties prenantes est utilisé par la majorité des pays européens, dont l'Allemagne, la France et la Grèce (Hasan, 2009). Le modèle des parties prenantes est basé sur les relations en raison des relations étroites entre les entreprises et leurs actionnaires dominants (Solomon, 2007). L'objectif principal de ce modèle est de prendre en compte la responsabilité sociale pour tous les intérêts des parties prenantes plutôt que pour les seuls intérêts des actionnaires (Andersson, 2000). Toutefois, Solomon (2007) a mis en évidence certains problèmes liés à ce modèle. Les résultats de la relation étroite entre les propriétaires et les gestionnaires semblent réduire le problème de l'agence et semblent également être une caractéristique positive parce qu'il s'agit des mêmes personnes (Solomon, 2007). Cependant, Solomon a également mentionné que le faible niveau de séparation entre la propriété et le contrôle peut conduire à des abus de pouvoir (2007). En outre, elle a indiqué qu'il y a peu de transparence et de responsabilité, et que certains actionnaires minoritaires peuvent ne pas être en mesure d'obtenir suffisamment d'informations sur les opérations de l'entreprise (2007).

4.1 La valeur actionnariale et la valeur partenariale

La perspective de l'agence constitue le fondement de la gouvernance actionnariale dans la mesure où la performance financière² de l'entreprise est appréciée par la valeur actionnariale, est les revenus répartis sur les apporteurs de capitaux, considérés comme les uniques créanciers résiduels, puisque sont les seuls à supporter le risque résiduel. Par conséquent aucun conflit d'intérêt lors de la répartition de la valeur créée. L'approche partenariale ou la performance est dite organisationnelle correspond à la rente créée par l'entreprise en partenariat avec l'ensemble de ses parties prenantes se diffère l'approche actionnariale réductrice de la performance marquant la vision actionnariale exclusivement financière.

Selon Charreaux (2007), la gouvernance partenariale est une nouvelle perspective en matière de gestion des conflits d'intérêt liés à la création et au partage de la rente organisationnelle. Ainsi des auteurs (comme Aoki, 2000; Jones 1995) préconisent une approche pluraliste qui intègre l'ensemble des acteurs impliqués dans l'entreprise.

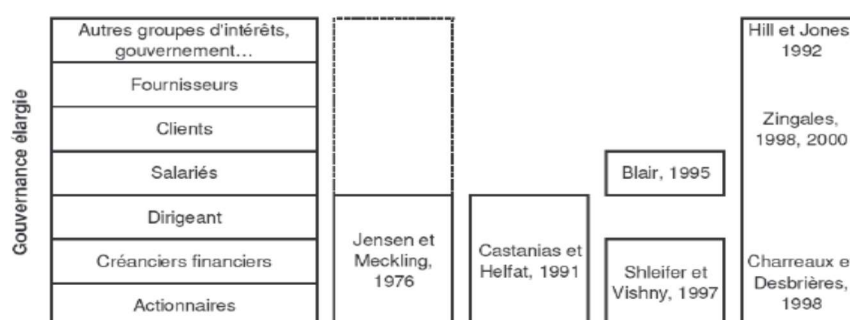
Toutefois, ils reprochent au modèle actionnarial de ne pas pouvoir prouver que l'objectif de l'entreprise est de poursuivre les intérêts des actionnaires. Par ailleurs, ils considèrent ainsi que cette vision moniste n'est qu'au court terme mais également restrictive, ils reprochent à la perspective actionnariale de ne pas pouvoir répondre aux intérêts des autres parties prenantes. Dans le même sens Charreaux (1996) «(...) les actionnaires, notamment ceux des grandes sociétés cotées de type managérial qui ne sont ni les décideurs résiduels, ni les seuls créanciers résiduels, ne peuvent être considérés comme les détenteurs exclusifs des droits de propriété ». Pour Jones (1995) Les dirigeants assument alors le rôle consistant à arbitrer les situations conflictuelles qui surviennent entre les acteurs dans la vie de l'entreprise en prenant les décisions qui correspondent à la satisfaction des intérêts de ces acteurs. Ainsi, la perspective partenariale étend la mission de dirigeant à garantir en plus les intérêts des actionnaires les intérêts des autres personnes impliquées dans le processus de création de richesse.

Aoki (2000) conçoit l'entreprise comme la conjugaison du travail (savoir-faire) des salariés et du capital apporté par les investisseurs, Les dirigeants doivent arbitrer entre les positions de ces deux groupes à la phase initiale de prise de décision d'investir et la phase de répartition de la richesse créée. Les employés supportent le risque de perte d'emploi (risque résiduel) et de ce fait la rémunération (bénéfice résiduel) qu'ils aperçoivent est concevable, à cet effet, Les

² ABID F. & EL OUAFA Kh. (2020), « Les mécanismes de gouvernance et la performance globale des sociétés marocaines cotées », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 4: Numéro 3 », P 395.

employés se retrouvent dans la même position que les actionnaires en tant que créanciers résiduels. En gros, l'entreprise doit chercher au-delà de la valeur actionnariale la valeur partenariale

Figure 2 : L'évolution du concept de gouvernance élargie



Source : (Chatelin et Trébucq, 2003 ; p.22).

➤ **Modèle de gouvernance partenariale**

Au sein de l'entreprise, la valeur produite représente la rente globale, dite aussi rente organisationnelle, est le fruit des interactions entre les facteurs de production dans toute la chaîne de valeur (Porter, 1985). D'après Charreaux (1998) le fait de ne pas négliger aucun des maillons du processus de création de valeur amène à qualifier la rente organisationnelle de "valeur partenariale", à la différence de la rente des seuls investisseurs qui représente la "valeur actionnariale".

Ce modèle de partenariat est fondé sur une logique de réseaux internes ; il privilégie la production de valeur au profit de l'ensemble des partenaires (stakeholders) : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, etc. Cette relation contractuelle entraîne pour chaque partie prenante un double risque : (1) le risque informationnel et (2) le risque d'agence proprement dit. Pour "gérer" ces risques, il faut utiliser des leviers d'influence. A titre d'exemple, la part du capital des salariés et/ou leur participation aux instances de gouvernance représentent des éléments d'influence. La gouvernance partenariale renforce le capital humain (savoir-faire, compétences, innovation) et le capital financier.

➤ **Limites de la gouvernance actionnariale**

-L'objectif unique de maximisation de la richesse des actionnaires

La gouvernance actionnariale stipule que les propriétaires de capitaux demeurent les principaux créanciers, tandis les autres acteurs négocient en fonction de coût supporté et de prix obtenus.. Dès lors, la principale fonction des dirigeants est de valoriser les actifs des actionnaires, autrement dit de maximiser la rentabilité sur le court et le long terme des actionnaires. Cependant, les crises financières successives ont amplifié la mise en cause de la vision moniste dans laquelle l'actionnaire est le seul créancier résiduel. Désormais, la mission des gestionnaires ne consiste pas uniquement à valoriser la valeur actionnariale, mais également à arbitrer entre les intérêts des acteurs au sein de l'entreprise. En outre, le problème d'incomplétude en matière de contrat met en cause le fondement de la théorie de la firme concernant l'équilibre global puisqu'il n'est pas possible de formaliser toutes les relations contractuelles.

En proposant la mise en place de moyens de contrôle de cet opportunisme managérial, la théorie de l'agence tient compte de cette incomplétude.

De fait, l'objectif de l'entreprise ne consiste plus à se concentrer uniquement sur la maximisation de richesse de ces propriétaires, mais aussi sur la richesse collective (Blair, 1996).

➤ **D'une vision financière vers une vision humaine**

Les employés supportent un risque, lié à la perte des leurs emplois, semblable à celui des actionnaires et il est légitime qu'ils bénéficient d'une part des profits résiduels et qu'ils disposent également d'un peu de "contrôle".

De plus, les partenaires commerciaux assument aussi des risques technologiques, de durabilité liés au produit lui-même, la technique de ce dernier d'une part et le risque de marché d'autre part. En effet, alors que certains risques persistent, il semble que seule la rémunération du risque est envisageable de sorte que les acteurs du marché deviendront alors, au même titre que les actionnaires et le capital humain, des créanciers résiduels. Cependant, l'entreprise n'est pas en mesure d'identifier les moteurs de génération de richesse à partir des seuls actionnaires et de leur contrôle de la gestion (Charreaux, 1998). De fait, le modèle fondé sur la valorisation des intérêts des actionnaires semble inconciliable avec le modèle contractuel, qui conçoit l'entreprise en tant qu'ensemble de contrats conclus par plusieurs acteurs. Désormais, ce n'est plus un contrat entre le gestionnaire et les actionnaires qui déterminent l'entreprise, mais une série de contrats entre différents partenaires économiques.

Le pari est donc désormais non plus la valeur actionnariale, mais celui de la valeur partenariale et de son partage. Nous assistons à une transition de la conception financière à la vision humaine.

5 Les preuves internationales des pays ayant adopté des approches hybrides de gouvernance

L'hybridation des pratiques de gouvernance est une tendance à la hausse dans le monde. Cette tendance est due à plusieurs facteurs, notamment la mondialisation des entreprises, la diversification des activités des entreprises et la pression des parties prenantes pour une meilleure gouvernance.

Les études de cas sur les pays adoptant des approches hybrides montrent que cette approche peut être efficace pour améliorer la gouvernance d'entreprise. Cependant, il est important de choisir les pratiques de gouvernance qui conviennent le mieux à l'entreprise et à son contexte. Il est également important de mettre en œuvre les pratiques de gouvernance de manière efficace pour éviter les effets négatifs potentiels.

➤ France

La France est un pays qui a adopté une approche hybride de la gouvernance d'entreprise. Le système français combine des éléments du modèle anglo-saxon, qui met l'accent sur la protection des actionnaires, et du modèle continental européen, qui met l'accent sur la protection des intérêts des parties prenantes.

En France, les entreprises cotées en bourse sont soumises à la loi de sécurité financière (LSF), qui exige que les entreprises aient un conseil d'administration composé de dirigeants et d'administrateurs indépendants. Les administrateurs indépendants doivent représenter au moins un tiers des membres du conseil d'administration. La LSF exige également que les entreprises disposent d'un comité en charge de l'audit autonome, dont la mission est la supervision de la gestion des finances de l'entreprise. En outre, la France a mis en place une série de mesures pour protéger les intérêts des actionnaires minoritaires. Ces mesures comprennent notamment :

- Le droit de vote renforcé pour les actionnaires minoritaires

- Le droit des actionnaires minoritaires de demander la convocation d'une assemblée générale extraordinaire
- Le droit des actionnaires minoritaires de déposer une plainte auprès du tribunal de commerce

➤ **Japon**

Le Japon est un autre pays qui a adopté une approche hybride de la gouvernance d'entreprise. Le système japonais combine des éléments du modèle anglo-saxon, qui met l'accent sur la protection des actionnaires, et du modèle continental européen, qui met l'accent sur la protection des intérêts des parties prenantes. Au Japon, les entreprises sont traditionnellement gérées par un conseil d'administration composé de dirigeants et d'administrateurs indépendants. Cependant, de plus en plus d'entreprises japonaises adoptent des pratiques de gouvernance plus proches du modèle anglo-saxon. Par exemple, certaines entreprises japonaises ont créé des entités d'audit indépendantes en s'inspirant du modèle anglo-saxon.

➤ **Chine**

La Chine est un pays qui est en train de développer son système de gouvernance d'entreprise. Le système chinois combine des éléments du modèle anglo-saxon, qui met l'accent sur la protection des actionnaires, et du modèle continental européen, qui met l'accent sur la protection des intérêts des parties prenantes. Le gouvernement chinois encourage les entreprises chinoises à adopter des pratiques de gouvernance plus responsables. Par exemple, le gouvernement chinois a publié un code de gouvernance d'entreprise pour les entreprises cotées en bourse. Ce code de gouvernance d'entreprise exige que les entreprises aient un conseil d'administration composé de dirigeants et d'administrateurs indépendants. Il exige également que les entreprises aient un comité d'audit indépendant.

6. Scénarios d'évolution des modes de gouvernance, hypothèse de l'hybridation et l'hypothèse de convergence: revue de la littérature

L'hypothèse de l'hybridation a été testée empiriquement dans de nombreuses études. Ces études ont montré que l'hybridation est une tendance croissante dans la gouvernance d'entreprise. L'hybridation est plus fréquente dans les entreprises multinationales, les entreprises opérant dans des secteurs à forte réglementation et les entreprises familiales.

L'étude de Boyer (2001) de l'hybridation dans l'industrie automobile. Dans son article "L'hybridation des modèles de gouvernance", Boyer (2001) examine le phénomène de l'hybridation des pratiques de gouvernance dans les entreprises. Il définit l'hybridation comme "le processus par lequel des entreprises adoptent des pratiques de gouvernance qui combinent des éléments de différents modèles de gouvernance".

Boyer soutient que l'hybridation est une tendance croissante dans la gouvernance d'entreprise. Il identifie plusieurs facteurs qui contribuent à cette tendance, notamment la mondialisation, la diversification sectorielle de l'activité et la pression des parties. Il a repéré deux principaux types d'hybridation : l'hybridation institutionnelle : l'hybridation institutionnelle se produit lorsque des entreprises situées dans un pays donné adoptent des pratiques de gouvernance qui sont courantes dans d'autres pays. L'hybridation organisationnelle : l'hybridation organisationnelle se produit lorsque des entreprises adoptent des pratiques de gouvernance qui combinent des éléments de différents modèles de gouvernance au sein d'une même entreprise. Boyer conclut que l'hybridation des modèles de gouvernance est un phénomène complexe susceptible de produire des effets bénéfiques sur l'évolution des pratiques de gouvernance. Il souligne que l'hybridation peut être une approche efficace pour répondre aux défis de la gouvernance d'entreprise dans un monde globalisé et diversifié.

Une étude empirique récente de J.Y. LEE (2014) sur l'hybridation des sociétés cotées en bourse dans les pays asiatiques a conclu que ces dernières ont adopté une forme hybride calquée sur le modèle anglo-saxon et concrétisée par une série de changements législatifs et réglementaires dans le but d'améliorer la gouvernance d'entreprise en tirant les leçons des échecs et des réussites du passé et en ne se contentant pas de transposer les bonnes pratiques.

Cependant l'idée de la convergence des systèmes de gouvernance suppose la présence d'un système plus efficient par rapport aux autres et dont les mécanismes de gouvernance sont mieux efficaces, sans oublier l'aspect dynamique des systèmes de gouvernance (P.Wirtz (2000)).

“The end of history for corporate law” H. Hansmann & R. Kraakman (2001), résultant de la convergence des modèles de gouvernance (rhénan ; nippon, américain...) vers le modèle actionnarial, ainsi qu'un large consensus autour de ce modèle considéré comme plus profitant aux actionnaires minoritaires. De plus, la dégradation des autres modèles comme celui managérial et étatique (France et certains pays asiatiques) et le modèle participatif de cogestion. En outre, H.Hansmann et R.Kraakman (2001) invoquent que la convergence est déjà développée puisque partout dans le monde la préoccupation de sauvegarder des actionnaires majoritaires et minoritaires est devenue le souci dans la gestion des entreprises. Pourtant, pour

M.Pagano et P.Volpin (2002) la protection des droits des actionnaires ne doit pas être au dépend de ceux des salariés et inversement.

R.J.Gilson (2000), indique qu'il n'est pas nécessaire d'apercevoir une convergence formelle si chaque système de gouvernance est en mesure de faire preuve suffisamment de flexibilité fonctionnelle. Cependant, la convergence structurelle engendre des coûts liés à la résistance des groupes d'intérêt.

7. L'émergence des codes de gouvernance d'entreprise

Les faillites et crises massives de plusieurs entreprises qui résultaient de la défaillance des codes de gouvernance d'entreprise ont révélé le besoin de renforcer les dispositions de ces codes et de les améliorer (Solomon, 2007). Ainsi, les affaires Enron et WorldCom ont entraîné des réformes de la gouvernance d'entreprise (Mallin, 2007).

Deux objectifs principaux sont assignés aux codes de bonne gouvernance d'entreprise : remédier aux déficiences en matière de protection des investisseurs d'une part, et renforcer à la fois la qualité de gouvernance et la légitimité de l'entreprise³ sur le marché des capitaux d'autre part (Zattoni et Cuomo (2008).

La qualité de la gouvernance renvoie aux pratiques dites de "bonne gouvernance" liées essentiellement au conseil d'administration, respect des droits des actionnaires et la transparence.

Nous retenons la définition de "code de gouvernance" proposée par le cabinet d'avocats Weil, Gotshal et Manges (2002), comme l'ensemble de principes, de normes, de meilleures pratiques et/ou de recommandations organisés systématiquement et qui contribuent à promouvoir la bonne gouvernance au sein de l'entreprise et à la rendre plus efficiente et plus transparente.

Ainsi, la présente définition intègre ainsi les normes (cadre réglementaire), les bonnes pratiques (codes à suivre ou à expliquer) et les recommandations (le cas des codes dont le respect dépend de la volonté de conseil d'administration de l'entreprise), la présente définition semble d'intérêt important notamment lors des études transnationales.

Depuis le début des années 1990, les réformes de la réglementation, les révisions et la création de nouveaux domaines de la gouvernance d'entreprise ont connu un essor considérable (La Porta et al., 2000). Ces réformes ont un effet favorable sur les entreprises, la performance, le coût du capital, la croissance et le développement des marchés de capitaux (Martynova, 2006).

³ Zattoni, A. et Cuomo, F. (2008) Pourquoi adopter des codes de bonne gouvernance ? Une comparaison des perspectives institutionnelles et d'efficacité, *Gouvernance d'entreprise : Une revue internationale*, 16 : 1-15.

La majorité des codes reposent sur le principe "se conformer ou expliquer", en vertu duquel le respect de ces principes est facultatif, tandis que la communication de la conformité ou de la non-conformité est obligatoire (MacNeil et Li, 2006).

Le tableau ci-après présente les dates de publication des codes de gouvernance d'entreprise au niveau des pays

Tableau N°1 : Date de publication des premiers codes de gouvernance d'entreprise dans les pays

Pays	Code	Date
Allemagne	- Code d'initiative de Berlin - Règles de la commission allemande - Code de la Commission Cromme	Juin 2000 Juillet 2000 Décembre 2001
Belgique	- Recommandations de la Fédération des entreprises belges - Recommandations de la Commission bancaire et financière belge - Rapport Cardon - La charte du directeur	Janvier 1998 Janvier 1998 Décembre 1998 Janvier 2000
Danemark	- Directives de l'association des actionnaires danois - le rapport et les recommandations de Nørby	Février 2000 Décembre 2001
Espagne	-Rapport Olivencia	Février 1998
Finlande	- Code de la Chambre de commerce/Confédération de l'industrie et des employeurs finlandais - Les directives du ministère du commerce et de l'industrie	Février 1997 Novembre 2000
France	-Rapport Viénot - Recommandations de la Commission Hellebuyck -Rapport Viénot II	Juillet 1995 Juin 1998, mise à jour octobre 2001 Juillet 1999
Grèce	- Rapport Mertzanis - principes de la fédération des industries grecques	Octobre 1999 Août 2001
Irlande	- Directives de l'IAIM	Mars 1999
Italie	- Rapport Preda	Octobre 1999
Pays-Bas	Rapport Peters - Recommandations du VEB - Manuel et directives du SCGOP	Juin 1997 1997 Août 2001

Portugal	- Recommandations de la commission du marché des valeurs mobilières	Novembre 1999
Royaume-Uni	- Code de l'Institut des administrateurs et secrétaires agréés (	Février 1991
	- Déclaration de bonne pratique du Comité des actionnaires institutionnels	Avril 1991
	- Rapport Cadbury	Décembre 1992
	- Lignes directrices du PIRC sur le vote des actionnaires	Avril 1994, mise à jour mars 2001
	- Rapport Greenbury	Juillet 1995
	- Déclaration de Hermes	Mars 1997, mise à jour janv. 2001
	- Rapport Hampel	Janvier 1998
	- Code combiné	Juillet 1998
	- Rapport Turnbull	Septembre 1999
	- Code de gouvernance d'entreprise de la NAPF	Juin 2000
	- Code de l'AUTIF	Janvier 2001
Suède	- Charte de l'association suédoise des actionnaires	Novembre 1999

Source : Weil, Gotshal et Manges (2002).

Conclusion

Notre article apporte une contribution aux recherches menées au sujet de la gouvernance d'entreprise, en mettant en exergue une vision plus étoffée qui dépasse la perspective contractuelle à une vision dynamique de développement des modes de gouvernance via le scénario de l'hybridation, sous l'angle de la théorie d'agence et la théorie institutionnelle, de présenter les études antérieures à ce sujet qui ont prouvé que les modes de gouvernance émergent et se transforment selon les pratiques volontaires et réactive adoptées par la firme. De Plus, notre étude insiste sur l'importance accrue des codes de gouvernance ainsi que sur le rôle déterminant des organismes supranationaux dans leur diffusion et leur révision à l'échelle mondiale.

En effet, les pratiques au niveau de chaque modèle dépendent de contexte institutionnel et par conséquent, l'adaptation la mise en œuvre d'autres pratiques passe par le changement. Finally, we highlight the emergence of governance codes at international level to better integrate different parties in the value creation and distribution process. En outre, cet article propose des pistes de réflexion notamment d'étudier empiriquement l'effet de l'hybridation des modes de

gouvernance sur la performance. Ainsi, nous estimons utile l'intégration des interdépendances de cadre culturel, juridique et les codes de bonne gouvernance dans la compréhension de l'hybridation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABID F. & EL OUAFA Kh. (2020), « Les mécanismes de gouvernance et la performance globale des sociétés marocaines cotées », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 4: Numéro 3 », pp: 387-403.
- Aoki M. (2000). «Information, corporate governance, and institutional diversity: Competitiveness in Japan, the USA, and the transitional economics», Oxford University Press, Oxford.
- Aguilera.R & I. Haxhi. 2019. «Comparative Corporate Governance in Emerging Markets. In The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets». Edited by Robert Grosse and Klaus K. Meyer. New York: Oxford University Press, pp. 185–218.
- Boyer, R. (2004), Théorie de la régulation : Les fondamentaux, La Découverte, Paris.
- Boyer, R. (2004), « A quelles conditions les réformes institutionnelles réussissent-elles ? », contribution au contrat finalisé commissariat général du plan, CEPREMAP 2004, Paris.
- Charreaux, G. (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO, No. 1040101.
- Cernat, Lucian. 2004. «The Emerging European Corporate Governance Model: Anglo-Saxon, Continental, or Still the Century of Diversity? » Journal of European Public Policy 11: 147–66.
- GILSON R.J., « Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form orFunction », Working Paper, Columbia Law School et Stanford Law School, 2000.
- Lee J.Y. (2011).thèse de doctorat « La gouvernance d'entreprise et l'hybridation : le cas de l'Asie », Université de Bordeaux, 2011.
- Le chevalier, Sébastien. 2014. «The Great Transformation of Japanese Capitalism». Nissan Institute/Routledge Japanese Studies. London: Routledge.

- Jones, T. M. (1995), «Instrumental Stakeholder theory: A Synthesis of Ethics and Economics», Academy of Management Review 20, No.2, pp.404-437.
- Palepu K.& Khanna T., Kogan J. (2002). « Globalization and Similarities in Corporate Governance : A Cross-Country Analysis », Working Paper, Harvard University
- Pieterse, J. N. (1994) «Globalization as hybridization, International Sociology, 9: 161–84.
- Yoshikawa T.& Rasheed A.A. (2009). « Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions », Corporate Governance : An International Review», vol. 17, n°3, p. 388-404.
- Zattoni, A. & Cuomo, F. (2008) «Pourquoi adopter des codes de bonne gouvernance ? Une comparaison des perspectives institutionnelles et d'efficacité, Gouvernance d'entreprise : Une revue internationale», 16 : 1-15.