

## Transformation des systèmes de gouvernance d'entreprise : Entre convergence et hybridation

### Transformation of Corporate Governance Systems: Between Convergence and Hybridization

**Younes BOUKHLIKI, (Doctorant en sciences de gestion)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et D'Études en Management des Organisations et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)*

*Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech  
Université CADI AYYAD de Marrakech, Maroc*

**Sidi Mohamed RIGAR, (Professeur de l'enseignement supérieur)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et D'Études en Management des Organisations et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)*

*Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech  
Université CADI AYYAD de Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Adresse : Daoudiate B.P. 2380, 40000 MarrakechCadi Ayyad Maroc, Marrakech 40000
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BOUKHLIKI, Y., & RIGAR, S. M. (2024). Transformation des systèmes de gouvernance d'entreprise : Entre convergence et hybridation. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 680-693. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.14253427">https://doi.org/10.5281/zenodo.14253427</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: October 06, 2024

Accepted: November 28, 2024

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 11 (2024)**

## **Transformation des systèmes de gouvernance d'entreprise : Entre convergence et hybridation**

### **Résumé :**

La gouvernance d'entreprise est un sujet central des discussions actuelles sur les diverses formes de capitalisme à travers le monde. Toutefois, les différences entre les systèmes nationaux restent largement débattues, et peu de théories fournissent des explications sur les variations entre les pays et l'évolution des modèles de gouvernance (Gedajlovic & Shapiro, 1998 ; Pedersen & Thomsen, 1997 ; Prowse, 1995 ; Rubach & Sebor, 1998 ; Shleifer & Vishny, 1997).

Deux perspectives principales alimentent le débat sur la convergence et la divergence des systèmes nationaux de gouvernance : la perspective juridique et la perspective politique. D'une part, les chercheurs de tradition juridique soutiennent que le niveau de protection offert par le droit des sociétés a un impact majeur sur le système de gouvernance (La Porta et al., 1998). L'article vise à enrichir le débat international sur la convergence des systèmes de gouvernance en explorant l'évolution des modèles de gouvernance "outsider" et "insider" dans une perspective multidimensionnelle. Une revue des théories de l'agence, des parties prenantes et institutionnelles est d'abord présentée, définissant la gouvernance d'entreprise comme une coalition d'intérêts influencée par les contextes institutionnels. L'article adopte ensuite une perspective comparative pour analyser les interrelations et complémentarités entre les institutions de gouvernance, l'hybridation et l'hétérogénéité des modèles nationaux. Il propose une approche de coévolution du changement institutionnel, où le changement émerge de multiples sources, plutôt que d'une simple adaptation aux contraintes environnementales.

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise, convergence, divergence, hybridation, changement institutionnel.

**Classification JEL :** F65, G3

**Type de l'article :** Recherche théorique

### **Abstract:**

Corporate governance is a central topic in current discussions on various forms of capitalism around the world. However, differences between national systems remain widely debated, and few theories provide explanations for variations between countries and the evolution of governance models (Gedajlovic & Shapiro, 1998; Pedersen & Thomsen, 1997; Prowse, 1995; Rubach & Sebor, 1998; Shleifer & Vishny, 1997).

Two main perspectives drive the debate on the convergence and divergence of national governance systems: the legal perspective and the political perspective. On the one hand, legal scholars argue that the level of protection offered by corporate law has a major impact on the governance system (La Porta et al., 1998). The article aims to enrich the international debate on the convergence of governance systems by exploring the evolution of "outsider" and "insider" governance models from a multidimensional perspective. It begins with a review of agency, stakeholder, and institutional theories, defining corporate governance as a coalition of interests influenced by institutional contexts. The article then adopts a comparative perspective to analyze the interrelations and complementarities between governance institutions, hybridization, and the heterogeneity of national models. It proposes a coevolutionary approach to institutional change, where change emerges from multiple sources rather than from a simple adaptation to environmental constraints.

**Keywords :** Corporate governance, convergence, divergence, hybridization, institutional change.

**JEL Classification:** F65, G3

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

La transformation des systèmes de gouvernance d'entreprise est un sujet central de la recherche académique et des pratiques managériales depuis les années 1980. Si la question de la séparation entre propriété et contrôle dans les entreprises est ancienne, la gouvernance d'entreprise est aujourd'hui au cœur des préoccupations, notamment en raison de l'essor des entreprises actionnariales et des marchés financiers (Aguilera et Jackson, 2003; Claessens, 2003). La gouvernance peut être définie comme un ensemble de mécanismes et de règles visant à organiser la création et la répartition de la valeur entre les parties prenantes, en intégrant des dimensions contractuelles, institutionnelles et réglementaires. Dans cette perspective, la gouvernance d'entreprise assure un équilibre entre les intérêts parfois divergents des actionnaires, des dirigeants, des salariés et autres stakeholders (Shleifer et Vishny, 1997). Ce concept s'avère fondamental pour comprendre le fonctionnement et la performance des entreprises, tout en influençant les structures de pouvoir au sein des économies capitalistes.

Les récents scandales financiers, tels que ceux d'Enron et de Lehman Brothers, ainsi que les transformations profondes du capitalisme, ont intensifié le besoin de systèmes de gouvernance transparents et robustes. Ce besoin a suscité des débats sur la convergence et l'hybridation des modèles de gouvernance. D'un côté, certains chercheurs préconisent une convergence vers un modèle unique, influencé par le modèle anglo-saxon, qui privilégie la protection des droits des actionnaires et la maximisation de la valeur pour l'investisseur (Hansmann et Kraakman, 2001). D'autres soutiennent la persistance de modèles nationaux, arguant que les systèmes de gouvernance sont profondément enracinés dans des contextes culturels, juridiques et économiques spécifiques, ce qui rend leur homogénéisation difficile (Whitley, 1999; Aoki, 2001).

La confrontation entre ces deux approches – convergence et hybridation – soulève des questions sur la manière dont les entreprises mondialisées adoptent des pratiques de gouvernance en réponse aux pressions globales, tout en conservant des spécificités locales. L'hybridation, en tant que processus d'intégration de pratiques provenant de différents systèmes de gouvernance, apparaît comme une réponse pragmatique à la mondialisation. Les entreprises se trouvent ainsi amenées à adopter des pratiques mixtes pour répondre aux exigences des marchés financiers internationaux tout en respectant les contraintes locales (Yoshikawa et Phan, 2003; Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2004).

La gouvernance d'entreprise a des implications profondes pour la répartition du pouvoir, la création de richesse et la distribution des bénéfices entre les parties prenantes. Elle s'inscrit ainsi dans le cadre plus large de la diversité des modèles de capitalisme (Hall et Soskice, 2001). Cette diversité reflète les transformations des relations économiques et sociales au sein des entreprises et est influencée par des facteurs institutionnels, culturels et politiques (Jackson et Deeg, 2008).

Le débat sur la transformation des systèmes de gouvernance d'entreprise révèle ainsi des enjeux majeurs pour les entreprises, les décideurs politiques et les chercheurs. L'étude de ces modèles met en lumière les tensions entre uniformisation et diversité, adaptation et préservation des identités nationales, contribuant à enrichir les discussions sur les formes futures de la gouvernance d'entreprise dans un contexte de globalisation économique.

## 2. Vers une approche étendue de la gouvernance d'entreprise

### 2.1. La perspective contractuelle (de la théorie de l'agence à l'approche de partenariale)

Dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), l'entreprise est considérée comme un ensemble de contrats où dirigeants et actionnaires poursuivent leurs propres intérêts. L'objectif est d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (Coase, 1937; Jensen

et Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983). Cependant, cette séparation entre propriété et contrôle entraîne des divergences d'objectifs, les dirigeants privilégiant souvent la stabilité et la croissance de l'entreprise, tandis que les actionnaires visent à maximiser la valeur de la firme.

Les conflits d'intérêts peuvent être surmontés par des dispositifs d'incitation et de contrôle, qui génèrent des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Ces coûts incluent les coûts de surveillance et d'incitation, ainsi que la perte résiduelle, et sont réduits par des mécanismes de contrôle interne, des incitations aux dirigeants et le contrôle externe exercé par les marchés financiers et du travail.

Cependant, la théorie de l'agence présente des limites, car elle ne prend pas en compte la diversité des acteurs et ignore les relations de l'entreprise avec ses autres parties prenantes telles que les fournisseurs, salariés et clients (Aglietta et Rebérioux, 2004; Blair, 1995; Charreaux, 1997a, 1997b; Tirole, 2001). Cette perspective restreinte néglige l'impact de ces acteurs sur la gouvernance. Pour pallier ces lacunes, une approche élargie a été proposée, intégrant l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Charreaux (1997b) souligne que les dirigeants doivent tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes, tandis que Rajan et Zingales (1998b) mettent en avant le rôle crucial du capital humain.

Dans cette perspective, l'objectif de la gouvernance devient la création de valeur pour toutes les parties prenantes, et non seulement la maximisation de la richesse des actionnaires (Charreaux et Desbrières, 1998). La coopération et la fidélité des salariés sont essentielles pour réduire les coûts d'agence et de transaction (Blair, 1995; Jones, 1995). Aglietta et Rebérioux (2004) qualifient cette structure de « holiste », soulignant qu'elle repose sur la coopération collective plutôt que sur la propriété des actionnaires.

## **2.2. Perspective institutionnelle : dynamisme et variétés des modèles de gouvernance d'entreprise**

La prise en compte de l'ensemble des partenaires de l'entreprise permet de dépasser le conflit traditionnel entre actionnaires et dirigeants. Cependant, l'analyse de la gouvernance reste souvent statique, sans évaluer l'efficacité des différents modèles ni leur évolution. Une nouvelle approche propose d'intégrer le cadre institutionnel pour saisir la dynamique de gouvernance et expliquer les écarts de performance entre les systèmes de gouvernance (Aoki, 2001; Aguilera et Jackson, 2003). Cette approche s'inscrit dans la "variété des capitalismes" (Hall et Soskice, 2002) et considère que les institutions créent des opportunités de spécialisation pour les entreprises (Whitley, 1999).

Les approches institutionnelles critiquent la théorie de l'agence pour son incapacité à expliquer les différences nationales dans les modèles de gouvernance. Selon Fligstein et Choo (2005), l'adaptation des entreprises à leur environnement ne peut être expliquée uniquement par le coût d'agence. L'efficacité des pratiques de gouvernance dépend des contraintes et opportunités environnementales, ainsi que des interactions entre les systèmes de gouvernance et leur contexte (Child, 1997).

Des institutionnalistes, tels que Bebchuk et Roe (1999), Demirgüç-Kunt et Maksimovic (1998), et La Porta et al. (1997-1999), ont mis en avant que les facteurs juridiques et politiques influencent la gouvernance. La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny (1998) ont montré que la protection des droits des actionnaires varie selon les traditions juridiques, influençant ainsi la structure du capital. Néanmoins, les règles juridiques évoluent et ne sont pas le seul déterminant de l'efficacité de la gouvernance.

Pour comprendre pleinement les systèmes de gouvernance, il est essentiel de considérer les interactions entre différentes configurations institutionnelles (Aguilera et Jackson, 2003). Aoki (2001) explique que les institutions interagissent différemment selon les pays, ce qui explique la diversité des pratiques de gouvernance. Par exemple, la dispersion de la propriété aux États-

Unis est influencée par des facteurs juridiques, financiers et les relations inter-firmes, contrairement à d'autres pays comme l'Allemagne.

### **2.2.1. La dynamique du changement institutionnel dans l'analyse de l'évolution de la gouvernance**

Le débat sur la gouvernance d'entreprise, initialement enraciné dans le contexte anglo-saxon, s'est progressivement élargi. Une nouvelle perspective dynamique remplace la vision statique de la gouvernance, qui se concentrait uniquement sur les relations d'agence entre managers et actionnaires. Cette nouvelle approche considère la gouvernance comme un système complexe, intégré aux institutions d'une économie nationale et évoluant dans le temps. La transformation observée des modes de gouvernance suscite un débat sur le changement institutionnel et sa conceptualisation (Lane, 2005). Pour bien comprendre cette transformation, il est nécessaire de s'appuyer sur les théories du changement institutionnel développées par Aoki et al. (2007) et Morgan et al. (2005).

Les analyses sur la transformation des systèmes de gouvernance varient selon les approches institutionnalistes : certaines défendent l'idée de convergence, tandis que d'autres insistent sur la persistance de la diversité. Les approches axées sur les interactions entre anciennes et nouvelles institutions offrent une autre perspective, suggérant l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance résultant d'un processus d'hybridation, au-delà de la simple convergence ou de la préservation des spécificités locales.

### **2.2.2. De l'institutionnalisme classique aux trois courants du néo-institutionnalisme**

Le rôle des institutions a été largement exploré ces dernières années, soulignant leur importance dans le fonctionnement des économies. Ce renouveau d'intérêt s'explique par la reconnaissance de leur influence sur les phénomènes économiques et par une remise en question des hypothèses d'équilibre général, où les décisions se fondent uniquement sur les prix. Les recherches sur les institutions ont émergé à partir de l'institutionnalisme du début du XXe siècle aux États-Unis, influencé par Veblen et Commons, puis ont été relancées dans les années 1970.

L'institutionnalisme traditionnel, hérité de l'école historique allemande, privilégie une approche inductive, opposée à l'inférence déductive de l'analyse néoclassique. Pour Veblen et Commons, les systèmes économiques sont dynamiques et influencés par des contextes sociaux. Les institutions sont perçues à la fois comme des contraintes et des ressources, conférant de la cohérence aux activités humaines (Bazzoli et Dutraive, 1998).

Le néo-institutionnalisme, apparu dans les années 1970 et inspiré par Coase, Williamson et North, adopte une perspective fondée sur l'efficacité économique. Trois courants principaux sont identifiés : l'institutionnalisme historique, des choix rationnels, et sociologique (Hall et Taylor, 1997). L'institutionnalisme des choix rationnels se concentre sur les comportements stratégiques visant la maximisation des bénéfices. L'institutionnalisme sociologique met l'accent sur les normes culturelles influençant les actions, tandis que l'institutionnalisme historique envisage les institutions comme des régulations des conflits sociaux. En termes de changement institutionnel, l'institutionnalisme des choix rationnels envisage le changement quand les institutions deviennent inefficaces. L'institutionnalisme historique l'associe aux dynamiques politiques, tandis que l'institutionnalisme sociologique souligne la difficulté de ce changement en raison de sa dimension culturelle.

## **3. Classification des principaux systèmes en deux types : le modèle *Outsider* et le modèle *Insider***

Les systèmes de gouvernance d'entreprise varient considérablement d'un pays à l'autre, et la littérature distingue généralement deux principaux types : le modèle « *Outsider/market-based* »

et le modèle « *insider/blockholder* ».

### 3.1. Le modèle « *Outsider* »

Le modèle *outsider* se caractérise par des marchés financiers très développés, un actionnariat dispersé avec une forte participation des investisseurs institutionnels, et une protection efficace des actionnaires minoritaires. Les entreprises sont contrôlées par le marché via des prises de contrôle hostiles en cas de sous-performance, ce qui vise la maximisation de la valeur actionnariale (Aoki, 2001). Ce modèle repose sur des contrats explicites et un contrôle financier rigoureux, typique des pays anglo-saxons.

### 3.2. Le modèle « *Insider* »

Le modèle *insider*, ou « *blockholder* », se distingue par des marchés financiers moins développés et une concentration importante de la propriété, souvent dominée par des actionnaires majoritaires, comme des banques. La protection des actionnaires minoritaires est faible, et la gouvernance repose sur des garanties implicites et la confiance entre les parties prenantes. Ce système, présent en Europe continentale (notamment en Allemagne) et au Japon, met en avant le conflit entre actionnaires majoritaires et minoritaires, aussi appelé problème d'expropriation (La Porta et al. 1999).

## 4. Le débat sur la convergence vers le modèle d'actionnariat dispersé

L'évolution des systèmes de gouvernance d'entreprise suscite d'importants débats concernant la transformation du capitalisme. Ces discussions portent sur la convergence possible des systèmes nationaux vers un modèle unique ou sur la persistance de la diversité des formes de gouvernance (Aglietta et Rebérioux, 2004 ; Aoki, 2000 ; Dore, 2000 ; Lee, 2009 ; McDonnell, 2002). L'hypothèse d'une convergence vers le modèle anglo-saxon est souvent évoquée.

L'hypothèse de la convergence est analysée en tenant compte des arguments sur la diversité des systèmes de gouvernance. La théorie de la convergence repose sur des facteurs comme la mobilité des capitaux, la montée des investisseurs institutionnels, la pression compétitive, et la diffusion des normes globales. Ces éléments visent à remplacer les modèles jugés moins performants par des systèmes plus efficaces. Le modèle "*insider*" a longtemps été privilégié jusqu'aux années 1990, période durant laquelle le modèle "*outsider*" a repris le dessus, soutenu par l'amélioration de la productivité aux États-Unis.

D'un autre côté, une approche critique défend la persistance des spécificités nationales, en s'appuyant sur trois arguments principaux :

- **Juridique** : La protection des droits des investisseurs diffère selon l'origine juridique des pays, les pays de common law offrant une meilleure protection que ceux de droit civil (La Porta et al., 1997, 1998, 2000).
- **Politique** : Les modes de gouvernance sont influencés par des processus politiques et les conflits entre les parties prenantes (Gourevitch et Shinn, 2005; Pagano et Volpin, 2000; Roe, 2000).
- **Complémentarité institutionnelle** : Les caractéristiques d'un modèle sont interdépendantes avec l'environnement institutionnel du pays, ce qui crée des rigidités au changement (Amable, 2003; Aoki, 2001; Boyer, 2004a; Hall et Soskice, 2002).

Ainsi, la diversité des systèmes de gouvernance perdure malgré les forces de convergence.

### 4.1. Les forces de la convergence des modèles de gouvernance d'entreprise

Jusqu'aux années 1990, une grande diversité des modes de gouvernance d'entreprise a perduré, bien que certaines évolutions aient révélé une tendance à l'homogénéisation des pratiques au niveau international (Hansmann et Kraakman, 2000; Morin, 2002; Wójcik, 2003). Bien qu'il

soit difficile de lister tous les facteurs ayant contribué à cette globalisation, certains éléments explicatifs semblent communs.

#### **4.1.1. La globalisation du marché des capitaux**

La mobilité internationale du capital a fortement augmenté ces dernières décennies, principalement en raison de la libéralisation des mouvements de capitaux et des innovations financières. Ce mouvement s'est accéléré sous l'effet de trois axes : la déréglementation, permettant la libre circulation des capitaux ; la désintermédiation financière, facilitant l'accès direct des entreprises aux financements ; et le décloisonnement des marchés nationaux. Depuis les années 1990, la croissance des marchés boursiers a eu un impact majeur sur les systèmes financiers, contribuant à une homogénéisation des pratiques de gouvernance.

La globalisation des marchés financiers a favorisé l'ouverture des capitaux et la diversification des actifs internationaux. Les investisseurs institutionnels, détenteurs d'une part importante de l'épargne, ont joué un rôle clé en facilitant les placements internationaux. L'expansion des flux de capitaux privés a permis aux acteurs financiers, tels que les banques universelles et les fonds de pension, de jouer un rôle prépondérant. De plus, l'accès à des marchés financiers plus liquides et développés offre aux entreprises des opportunités d'expansion internationale.

#### **4.1.2. L'essor des investisseurs institutionnels**

Les investisseurs institutionnels sont devenus des acteurs majeurs des marchés financiers dans les pays industrialisés. Leur part dans la gestion des actifs financiers a considérablement augmenté, atteignant environ 40 000 milliards de dollars en 2005 dans la zone OCDE, dépassant le PIB total des principaux pays industrialisés (OCDE, 2008). Leur essor a accompagné le développement des marchés financiers, modifiant la circulation des fonds et la structure des patrimoines des agents économiques.

Ces investisseurs regroupent principalement trois catégories : les fonds mutuels, les compagnies d'assurance et les fonds de pension. Ils collectent des fonds pour acheter des titres à long terme, ce qui favorise l'afflux de capitaux vers les marchés financiers. Leur montée en puissance est partiellement due au vieillissement des populations et à la nécessité de trouver des alternatives aux systèmes de retraite traditionnels, incitant les ménages à recourir aux fonds de pension privés et à l'assurance-vie.

La présence accrue des investisseurs institutionnels a eu des répercussions sur la gouvernance d'entreprise. Ces investisseurs imposent de nouvelles règles aux sociétés cotées (Boubel et Pansard, 2004; Gillan et Starks, 2002; Morin, 2006).

#### **4.1.3. La globalisation de la régulation**

Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE (1999) sont devenus une référence internationale en matière de gouvernance, définissant celle-ci comme "un ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes" et fournissant la structure permettant de fixer les objectifs de l'entreprise et de surveiller les performances. Ces principes, publiés en réponse aux scandales financiers, visent à améliorer la gouvernance d'entreprise à l'échelle mondiale en établissant des règles et des bonnes pratiques adaptées aux spécificités de chaque pays ou région.

#### **4.2. Les deux hypothèses sur la convergence des modèles de gouvernance d'entreprise**

Les débats actuels sur la gouvernance d'entreprise se concentrent de plus en plus sur la question de savoir si une convergence mondiale des différents modèles de gouvernance est en cours. Deux hypothèses principales se dégagent : la première est celle de la convergence, qui prédit une adoption généralisée du modèle anglo-saxon ; la seconde, en revanche, soutient que les modèles nationaux sont résilients et conservent leurs spécificités.

#### 4.2.1. La réflexion sur l'efficacité des systèmes et la convergence

Pour comprendre l'origine du débat sur la convergence des modes de gouvernance, il est nécessaire d'adopter une perspective historique, afin d'identifier les éléments qui ont mené à la controverse entre diversité et convergence.

La première génération de recherches a défendu l'idée que la séparation entre propriété dispersée et contrôle était une forme de gouvernance plus « efficace » et « moderne » par rapport aux autres modèles, tels que les entreprises familiales ou les coopératives de travailleurs. Cette approche est historiquement apparue au Royaume-Uni et aux États-Unis, et la domination commerciale américaine après la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 1970 a favorisé l'idée que le modèle de gouvernance américain devait être universellement adopté. Cependant, l'essor industriel de l'Allemagne et du Japon entre les années 1960 et 1980 a remis en question la supériorité présumée du modèle américain (Gerlach, 1992). La mondialisation financière et le développement de la gestion d'actifs dans les années 1980, suivis du déclin de l'économie japonaise dans les années 1990, ont ravivé les arguments en faveur d'une convergence vers le modèle américain.

La théorie de la convergence soutient que les systèmes de gouvernance évoluent vers un modèle dominant (Coffee, 1999; Cunningham, 1999; Hansmann et Kraakman, 2000). Selon cette perspective, les réformes de gouvernance, sans obstacles inefficaces, conduiraient à une convergence des structures de propriété et à une amélioration de la performance. L'objectif est d'optimiser les mécanismes de gouvernance et de promouvoir une structure actionnariale qui minimise les bénéfices privés des dirigeants ou des actionnaires majoritaires, en mettant l'accent sur l'efficacité et la création de valeur.

Hansmann et Kraakman (2000) considèrent que la convergence des systèmes de gouvernance vers le modèle américain est souhaitable, inévitable, et déjà en cours. Selon eux, malgré les divergences apparentes entre les institutions de gouvernance, les marchés financiers et la culture d'affaires, le droit fondamental des sociétés tend à s'uniformiser, sous la pression concurrentielle mondiale. Ils estiment que les systèmes alternatifs sont désormais non compétitifs et seront éliminés.

#### 4.2.2. Les explications à la coexistence de différents systèmes de gouvernance

La thèse selon laquelle le modèle de gouvernance américain deviendra dominant à l'échelle internationale peut être réfutée par trois arguments principaux. Premièrement, les systèmes de gouvernance sont profondément enracinés dans des traditions juridiques spécifiques, qui sont peu susceptibles de changer à court terme, rendant difficile l'adoption d'un modèle uniforme.

Deuxièmement, les pressions mondiales en faveur de la standardisation des pratiques de gouvernance sont souvent atténuées par les politiques nationales. Les gouvernements adaptent les normes internationales en fonction de leur propre contexte socio-économique et politique, ce qui maintient la diversité des pratiques.

Troisièmement, les systèmes de gouvernance sont interdépendants avec d'autres institutions, créant des complémentarités qui rendent chaque système unique et résistant aux pressions de convergence.

- *L'explication juridique*

Le débat sur la convergence des modes de gouvernance d'entreprise nécessite une perspective historique pour comprendre les origines de la controverse entre diversité et convergence. Les premières recherches ont mis en avant l'idée que la séparation entre propriété dispersée et contrôle était une forme de gouvernance plus "efficace" et "moderne" par rapport aux modèles tels que les entreprises familiales ou les coopératives de travailleurs. Historiquement, cette approche est apparue au Royaume-Uni et aux États-Unis, influencés par leur domination économique aux XIXe et XXe siècles. Cependant, l'essor industriel de l'Allemagne et du Japon



entre les années 1960 et 1980 a remis en question la supériorité présumée du modèle américain (Gerlach, 1992). Les développements ultérieurs de la mondialisation financière et de la gestion d'actifs dans les années 1980, ainsi que le déclin économique du Japon dans les années 1990, ont ravivé les arguments en faveur d'une convergence vers le modèle américain.

- ***L'explication politique***

Les approches politiques en matière de gouvernance d'entreprise ont progressivement pris le dessus sur les explications juridiques. Ces approches soulignent que les hypothèses de convergence des modèles de gouvernance négligent le fait que la mondialisation et la globalisation financière ne sont pas des processus linéaires, mais sont influencés par des intérêts politiques spécifiques. L'explication politique met en avant le rôle des conditions politiques nationales dans la mise en œuvre et la diffusion des pratiques de gouvernance. Bien que l'influence des politiques sur les modèles contemporains soit incontestable, l'impact de la mondialisation sur la gouvernance n'est pas uniforme, rencontrant une forte résistance et engendrant des processus d'adaptation uniques.

Plusieurs études illustrent cette transformation historique. Djelic (1998) montre que sous la pression du plan Marshall, les politiques et industriels allemands et français ont adapté le modèle américain pour répondre à leurs propres priorités. Aguilera (1998) indique que les grandes entreprises espagnoles et italiennes ont divergé en raison des choix politiques et réglementaires. Aux États-Unis également, les évolutions en gouvernance sont le fruit de négociations politiques.

Roe (2000) affirme que les différences entre les systèmes de gouvernance sont influencées par la présence ou l'absence de politiques sociales-démocrates. Il souligne que les racines politiques américaines ont favorisé la dispersion de la propriété en limitant les activités bancaires. En revanche, des pays scandinaves et asiatiques ont atteint un développement industriel élevé sans imiter le modèle américain, suggérant que ce dernier est le produit de circonstances politiques et historiques spécifiques (Roe, 1994).

Pagano et Volpin (2000) ont abordé le rôle des politiques dans la gouvernance, en suggérant que les choix des législateurs sont influencés par le poids politique de chaque acteur (actionnaires, dirigeants, salariés) et par leurs intérêts économiques. Cela explique pourquoi les États-Unis et le Royaume-Uni privilégient la protection des actionnaires, alors que l'Europe continentale met davantage l'accent sur la sécurité de l'emploi.

Gourevitch et Shinn (2005) ont proposé un modèle centré sur l'influence de la politique sur la gouvernance d'entreprise. Selon leur modèle, les acteurs forment des coalitions pour influencer la réglementation, en fonction des institutions politiques, qui déterminent la protection des actionnaires minoritaires et le degré de coordination économique. Ils montrent une corrélation inverse entre la protection des minoritaires et la concentration de l'actionnariat, et une corrélation positive entre la coordination économique et la concentration de l'actionnariat, indiquant que le changement de gouvernance est d'abord un processus politique.

- ***La variété du capitalisme***

L'approche institutionnelle souligne qu'il est futile de chercher à définir un modèle universel de gouvernance d'entreprise (Guillén, 1994, 1998a, 1998b; Whitley, 1992, 1999). Chaque pays adopte des pratiques distinctes selon son contexte social et institutionnel, influençant la gouvernance et la compétitivité. La complémentarité institutionnelle, concept central, désigne l'interaction de plusieurs institutions pour produire un impact supérieur (Ernst, 2003; Amable, 2003), contribuant ainsi à la cohérence institutionnelle qui différencie les économies de marché libérales et coordonnées (Hall et Soskice, 2002; Gingerich et Hall, 2002; Aoki, 2001).

Les systèmes institutionnels spécifiques favorisent les avantages compétitifs des pays. Par exemple, l'Allemagne domine les secteurs d'équipement grâce à son système éducatif dual et la

coopération avec les syndicats (Deeg, 1997; Hollingsworth et al., 1994). En France, le système éducatif sélectif et l'engagement de l'État favorisent la spécialisation dans les infrastructures publiques (Storper et Salais, 1997). Au Japon, la formation interne permet de se spécialiser dans des secteurs nécessitant une large coordination (Cusumano, 1985). Aux États-Unis, la flexibilité du marché du travail et les innovations financières favorisent des secteurs tels que l'informatique (Porter, 1990).

## 5. Processus d'hybridation et évolution de la gouvernance d'entreprise

Nous formulons l'hypothèse que de nouveaux modèles de gouvernance se développent actuellement par un processus d'hybridation, dans lequel les nouvelles institutions s'adaptent au système existant. Nous commencerons par décrire ce processus, puis nous examinerons les différentes conceptions du changement institutionnel qui aident à comprendre ce phénomène.

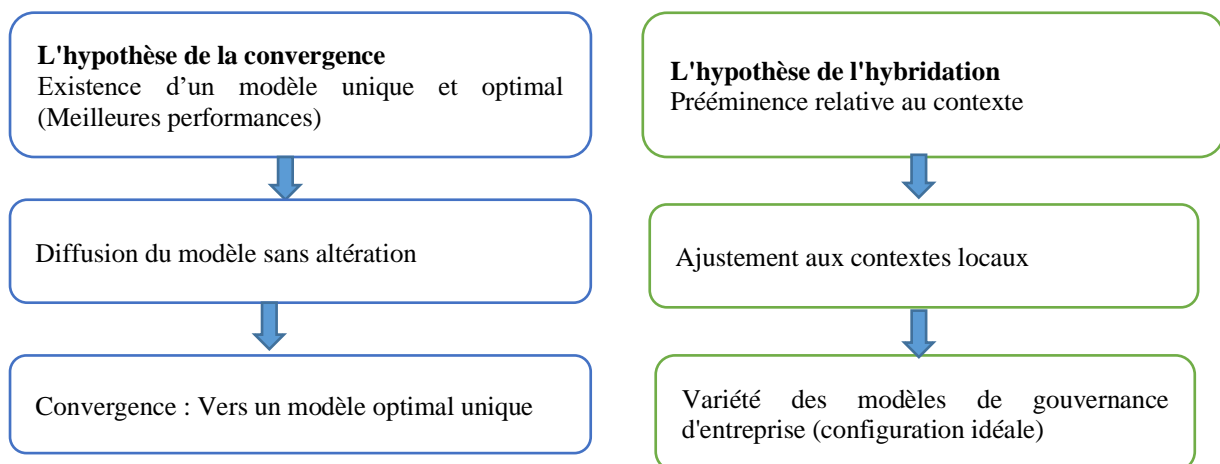
### 5.1. Le processus d'hybridation : vers l'émergence d'un modèle original

La vision de la « one best way » postule qu'il existe un modèle unique et optimal de gouvernance d'entreprise, applicable universellement, vers lequel les entreprises et les pays devraient converger, en l'absence d'obstacles politiques ou économiques irrationnels (Carlin, 2008). L'hypothèse d'hybridation devient alors cruciale, non seulement comme une adaptation à court terme, mais aussi comme un principe de transformation des modèles de gouvernance en fonction des systèmes sociaux et économiques locaux.

L'hybridation désigne la manière dont des pratiques se séparent de leurs contextes d'origine et se recombinent avec de nouvelles formes (Pieterse, 1994). Zeitlin et Herrigel (2000) ont utilisé ce terme pour illustrer la diffusion des stratégies de production américaines après la Seconde Guerre mondiale, adaptées aux conditions locales en Europe et au Japon. L'hybridation est perçue comme un processus de transformation active où les acteurs ajustent les modèles importés pour atteindre leurs objectifs, ce qui peut générer de nouvelles formes institutionnelles et des innovations en cas de conflit avec les institutions locales.

La théorie de la régulation considère également l'hybridation comme une forme de changement institutionnel. Boyer (2004c) la définit comme un processus non intentionnel par lequel l'implantation d'une institution efficace dans un autre contexte mène à une configuration originale, se situant entre l'imitation pure et l'innovation radicale. L'hybridation, telle qu'elle est retenue ici, n'est pas simplement une position intermédiaire entre deux modèles, mais constitue une nouvelle configuration de gouvernance distincte de la convergence.

Figure 1: Processus de la convergence vs de l'hybridation



Source : modifié de figure de Boyer et al., 1998, p.26

Les travaux de Boyer et al. (1998) et Boyer (2001) montrent, à travers des analyses historiques et des comparaisons internationales, que l'importation du fordisme au Japon et en Europe a pris une forme modifiée, aboutissant à des configurations originales. Chavance (1998) et Labrousse (2002) utilisent également le concept d'hybridation pour expliquer la transformation des institutions en Allemagne de l'Est, résultant de l'adaptation des institutions de l'Allemagne de l'Ouest aux pratiques informelles issues du système communiste, créant ainsi une configuration hybride.

Le changement institutionnel est caractérisé par une grande incertitude, les acteurs ajustant progressivement les pratiques existantes par des essais et des erreurs. Boyer (2004c) décrit l'hybridation comme un processus entre imitation et innovation, où les institutions importées s'adaptent aux contextes locaux. Un processus similaire est observé dans la gouvernance d'entreprise allemande, où Höpner (2001) constate que l'adoption des principes de la valeur actionnariale a affaibli le rôle des banques traditionnelles et favorisé les prises de contrôle hostiles. Höpner suggère que ce modèle américain pourrait n'être que transitoire.

Boyer (2005) affirme que la convergence vers le modèle américain en Allemagne est incertaine. L'interaction entre les phénomènes internationaux, comme la valeur actionnariale, et les institutions locales conduit à une hybridation des modes de gouvernance. L'hybridation dépend des compromis institutionnels entre divers acteurs, et non d'une simple imitation du modèle étranger. Ce processus peut mener à une coexistence de plusieurs modèles, plutôt qu'à une adoption uniforme.

## **5.2.L'hypothèse d'hybridation et les diverses approches du changement institutionnel**

Les institutionnalistes ayant des conceptions variées des institutions, leurs interprétations du changement institutionnel divergent. L'explication fonctionnaliste voit l'évolution des institutions comme un processus unique fondé sur l'efficacité. Les arguments politiques, quant à eux, affirment que le changement institutionnel résulte de l'action collective et de négociations stratégiques. Les perspectives historiques, telles que la dépendance au sentier, expliquent les divergences persistantes entre les modèles de capitalisme par l'influence historique. L'analyse comparative historique se concentre sur les sources endogènes du changement et sur la continuité institutionnelle. Enfin, la notion de complémentarité institutionnelle explique comment l'interconnexion entre institutions renforce leur stabilité mutuelle et limite les possibilités de convergence.

### **5.2.1. Le principe d'efficacité**

L'approche fonctionnaliste suggère que les institutions existent pour répondre aux besoins de la société, et que celles qui deviennent inefficaces devraient disparaître. Selon la théorie des coûts de transaction (Williamson, 2000), seules les institutions les plus efficaces survivent, un processus comparable à une sélection naturelle. Cependant, cette approche ne rend pas compte de la diversité et de la persistance des institutions inefficaces, qui peuvent résister malgré la pression de la mondialisation. Charreaux et al. (1999) soulignent que l'efficacité dépend du contexte, et que des systèmes variés peuvent produire des résultats similaires. Contrairement à la vision fonctionnaliste, des institutions inefficaces peuvent perdurer en raison de la résistance des acteurs (Olson, 1971) et des groupes d'intérêt qui s'opposent aux réformes pour préserver leurs avantages (Acemoglu et Robinson, 2000, 2001). North (1994) ajoute que les institutions servent avant tout les intérêts des groupes influents, en fournissant des incitations et en réduisant l'incertitude stratégique.

### **5.2.2. La politique et l'action collective**

L'approche politique du changement institutionnel met l'accent sur l'importance de l'intermédiation politique, où les institutions évoluent grâce à l'action collective, influencée par

la répartition du pouvoir (Alston, 1996; Libecap, 1989). Les individus et organisations cherchent à influencer les règles à leur avantage, et cette influence varie selon le niveau d'autonomie des acteurs politiques (Kantor, 1998). Ostrom (2005) distingue plusieurs niveaux de règles dont les interactions affectent le changement institutionnel.

Commons souligne le rôle clé du pouvoir judiciaire dans la création de nouvelles règles (Kaufman, 2007), tandis que North (1981) affirme que les règles formelles peuvent avant tout servir les intérêts des gouvernants. Les intérêts politiques influencent les institutions économiques, et les luttes politiques peuvent entraîner des changements dans les droits de propriété et les pratiques de gouvernance (Campbell et Lindberg, 1990; Fligstein, 1990; Guillén, 1994). La persistance de certains modèles, tels que le modèle "insider", est due à la résistance des groupes d'intérêt puissants (Dore, 2000; Jacoby, 2005).

Même lorsque des arrangements institutionnels dominant, de nouvelles formes peuvent émerger, comme les transformations observées aux États-Unis au XIXe siècle (Djelic, 1998). Ainsi, les modèles les plus efficaces ne s'imposent pas nécessairement, et plusieurs systèmes peuvent coexister durablement (Campbell et al., 1990; Deeg et Jackson, 2007).

### 5.2.3. L'explication par la *Path Dependence*

Le concept de "*Path Dependence*" souligne que les institutions et pratiques actuelles sont fortement influencées par l'histoire et les choix passés, ce qui engendre une inertie institutionnelle. Les changements institutionnels suivent le modèle des équilibres ponctués, avec de brèves périodes d'innovation provoquées par des chocs externes, suivies de longues phases de stabilité. La "*path dependence*" explique aussi pourquoi certaines technologies et réformes persistent malgré leur inefficacité, en raison des coûts de changement et des résistances historiques. En entreprise, cela se traduit par un blocage ("*lock-in*") qui empêche l'adoption de nouvelles pratiques incompatibles avec le système existant.

### 5.2.4. La sédimentation et la conversion

L'analyse comparative historique (IHC) identifie deux processus de changement institutionnel progressif : la "sédimentation" et la "conversion". Contrairement aux théories traditionnelles axées sur des ruptures soudaines, l'IHC montre que les institutions évoluent de manière incrémentale.

- Sédimentation : Des nouvelles pratiques s'ajoutent aux institutions existantes sans les remplacer, comme l'ajout de régimes de retraite privés aux dispositifs publics (Boyer, 2004) ou l'utilisation du travail temporaire au Japon (Sako, 2007).
- Conversion : Les institutions changent en redéfinissant leurs objectifs, par exemple, le financement du capital-risque au Japon est passé du financement bancaire au financement de marché.

Ces processus montrent que les institutions évoluent en s'adaptant progressivement aux nouvelles réalités et aux stratégies des acteurs.

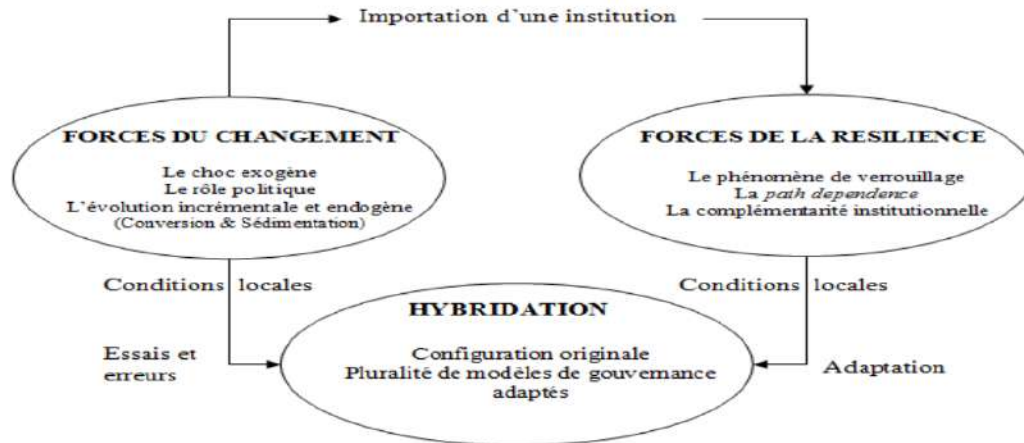
### 5.2.5. Les complémentarités institutionnelles

La notion de complémentarité institutionnelle est essentielle en économie des institutions et dans l'approche des variétés du capitalisme. Elle décrit comment chaque arrangement institutionnel est renforcé par des institutions connexes. Par exemple, un marché du travail flexible est souvent lié à une faible protection sociale, tandis qu'un marché du travail rigide s'accompagne d'une forte protection sociale. La complémentarité explique également la compétitivité des entreprises, comme en Allemagne, où un actionnariat concentré et une forte participation des employés sont complémentaires.

Cette notion aide à comprendre l'inertie institutionnelle et la persistance de la diversité, bien que des changements dans un domaine puissent affaiblir ces relations et conduire à de nouvelles configurations. Elle est aussi liée à la hiérarchie institutionnelle, qui désigne l'influence relative

des institutions sur le système global. Depuis les années 1980, la transformation vers une logique financière montre l'importance de cette hiérarchie pour analyser les évolutions contemporaines.

**Figure 2: L'hybridation interprétée à travers diverses perspectives du changement institutionnel :**



Source : Ji-Yong LEE (2011).

La figure synthétise les principaux concepts du changement institutionnel qui soutiennent l'hypothèse d'une gouvernance d'entreprise évoluant par hybridation.

## 6. Conclusion

Pour mieux appréhender l'évolution des modèles de gouvernance, nous avons mis en avant deux hypothèses principales : l'hypothèse d'hybridation et celle de convergence. Nous avons montré que les modes de gouvernance sont influencés par un contexte institutionnel propre à chaque pays, un contexte qui évolue continuellement sous l'effet des transformations des institutions, conformément à la théorie du changement institutionnel.

L'hypothèse d'hybridation souligne que les systèmes de gouvernance ne tendent pas forcément vers un modèle unique ni ne restent immuables face aux changements. Cette perspective permet de saisir comment les formes de gouvernance se réorganisent par le biais de processus d'essais et d'erreurs, conduisant parfois à l'émergence de nouveaux modèles. Cette conception enrichit les analyses sur les différentes formes de capitalisme en offrant une compréhension plus nuancée de la diversité institutionnelle et de l'évolution des systèmes de gouvernance. En d'autres termes, l'ajout ou la création de nouvelles composantes au sein des systèmes de gouvernance peut affaiblir les complémentarités institutionnelles existantes, provoquant ainsi le démantèlement d'un modèle et l'apparition de nouvelles configurations très éloignées des conditions de départ. Cette hypothèse ambitionne de dépasser les oppositions binaires généralement retrouvées dans la littérature, telles que celles entre convergence et divergence.

## Références :

- (1). Aglietta, M. (2008), "Les fonds souverains et l'avenir du capitalisme", in J.-P. Betbèze (dir.), *Fonds souverain : à nouvelle crise, nouvelle solution ?*, Les cahiers du cercle des économistes, Puf, pp.81-93.
- (2). Aglietta, M. et A. Rebérioux (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Editions Albin Michel, Paris.
- (3). Aguilera, R. V. et G. Jackson (2003), "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants", *Academy of Management Review* 28, No.3, pp.447-465.

- (4). Aoki, M. (2007), La spécificité renouvelée des entreprises japonaises, Centre Cournot pour la Recherche en Economie, No.10, September.
- (5). Bebchuk, L. A. et M. J. Roe (1999), "A theory of path dependence in corporate ownership and governance", *Stanford Law Review* 52, No.1, pp.127-170.
- (6). Berle, A. A. et G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- (7). Boyer, R. (2004), *Théorie de la régulation : Les fondamentaux*, La Découverte, Paris.
- (8). Charreaux, G. (2004), "Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux", Cahier du FARGO (Research center in Finance, organizational Architecture and GOvernance), No. 1040101.
- (9). Coffee, J. C. (1999), "The future as history: the prospect for global convergence in corporate governance and its implications", *Northwestern Law Review* 93, No.3, pp.641-707.
- (10). Fama, E. (1980), "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy* 88, No.2, pp.288-307.
- (11). Hall, P. A. et D. Soskice (2002), "Les Variétés du capitalisme", in Association recherche et régulation (ed.), *L'Année de la régulation : Economie, Institutions, Pouvoirs*, Presses de Sciences Po, Paris, pp.47-115.
- (12). Jackson, G. et H. Miyajima (2004), "Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity", RIETI Symposium, *Corporate Governance in Japan: Covergning to any Particular New Model?*, Tokyo, October.
- (13). Jensen, M. (1993), "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", *Journal of Finance* 48, No.3, pp.831-880.
- (14). Pagano, M. et P. Volpin (2000), "The Political Economy of Corporate Governance", Center for Studies in Economics and Finance Working Paper, No.29.
- (15). Roe, M. J. (2003), *Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact*, Oxford University Press, Oxford/New York.
- (16). Shleifer, A. et R. W. Vishny (1997), "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance* 52, No.2, pp.737-783.
- (17). Zeitlin, J. (2003), "Introduction", in J. Zeitlin et D. Trubek (eds.), *Governing Work and Welfare in a New Economy: European and American Experiments*, Oxford University Press, New York.