

Influence des facteurs environnementaux et socioculturels sur les modèles de gouvernance.

BELHADI Abdelkader
doctorant

Université de Sidi Bel-Abbés
belhadi.abdelkader@yahoo.ca

Dr. SAHNOUNE Samir

Maitre conférence classe A
Université de Sidi Bel-Abbés
ecosahnoune@yahoo.fr

المخلص :

تهدف الحوكمة إلى التوظيف الأمثل للموارد البشرية و المادية و المالية للوصول إلى الغايات المسطرة من طرف أصحاب المصالح لمجابهة العراقيل و المشاكل و التحديات التي تواجهها المؤسسات . سنحاول في هذا المقال التعرف على أهم المحددات البيئية و السوسيوثقافية ودورها في بناء نموذج الحوكمة ، و هذا من خلال استعراض بعض النماذج الدولية لحوكمة الشركات وتبين لنا مدى الدور الذي أهمية المحددات الثقافية في تعيين شكل نموذج حوكمة الشركات .

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات ، المحددات البيئية ، المحددات السوسيوثقافية، نموذج الحوكمة.

Résumé:

Le concept de la gouvernance des entreprises tente a assurer la bonne l'utilisation des moyens humaines et financières pour arrive aux finalités fixés par les différents parties prenantes, et résoudre les problèmes, obstacles et les défis que subissent les entreprises.

Dans ce modeste travail nous essayions de connaitre les principaux déterminants environnementaux (juridiques) et socioculturels et leurs effets sur la modélisation de

système de gouvernance. Et cela à travers la présentation de certains modèles internationaux de gouvernance d'entreprise.

Nous avons démontré qu'elles jouent un rôle considérable pour définir la forme des modèles de gouvernance d'entreprises.

Mots Clés : la gouvernance des entreprises ; les déterminants environnementaux les déterminants socioculturels ; les modèles de gouvernance.

Introduction

Dans cet article, nous nous intéressons à la diversité des systèmes de gouvernance et à ses déterminants. Car en ce domaine, les économies des pays possèdent peu de caractéristiques communes. D'un pays à l'autre, les structures de financements et de placements sont très différentes. Car le système financier et déterminant majeur de la gouvernance des firmes. Il conditionne l'allocation des capitaux mes aussi les objectifs fixés aux entreprises et donc l'ensemble de leurs décisions stratégiques.

D'autres part les déterminants socioculturels ont une grandes implication sur l'organisation ; les choix stratégiques ou même les décisions courantes des firmes qui forgent le comportement du système productif.

Ce qui nous importe plus précisément, c'est leurs impacts sur la détermination des systèmes de gouvernance.

De ce fait en vas poser la problématique suivante :

Quels effets exercent les facteurs environnementaux et socioculturels dans la modélisation des systèmes gouvernance ?

En essayant de répondre à cette problématique nous serons amenés dans un premier temps a répondre aux questions suivantes :

- 1-Qu'entend-on par système de gouvernance ?
- 2- Quelles sont les déterminants environnementaux (juridiques) du système de gouvernance ?
- 3- Quelles sont les déterminants socioculturels du système de gouvernance ?

Pour répondre à ces questionnements posés précédemment nous avons jugés utile démettre les hypothèses suivantes :

I/ les différents systèmes de gouvernement d'entreprise :

1. La définition de la gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1996).

La définition standard de la gouvernance d'entreprise repose sur la défense des intérêts des actionnaires. Des économistes classiques d'Adam Smith (1776) à Berle et Means (1932) ont été préoccupés par la séparation de la propriété du contrôle qui est à la base de la relation d'agence entre un « Principal » et un « Agent » magistralement formalisée par Tirole (2001).

Ainsi, alors que les actionnaires ont le « contrôle formel » sur de nombreuses décisions, les gestionnaires ont souvent le « véritable contrôle ».

La gouvernance d'entreprise, encadrée par des Lois et des règles comptables, maintient, en théorie, les intérêts des principales parties prenantes que sont les actionnaires majoritaires et les dirigeants, ainsi que ceux des prêteurs (banques), des actionnaires minoritaires, des salariés, des fournisseurs, des clients et des autres partenaires comme les conseils sous-traitants et les Organisations Non Gouvernementales (ONG), etc.

2. Le modèle anglo-saxon ou le système orienté marché :

Dans ce système, le pouvoir des actionnaires est fortement institutionnalisé. En effet, l'entreprise est considérée comme étant une combinaison d'administrateurs exécutifs qui opèrent dans l'intérêt des actionnaires, ou comme étant un instrument en vue de créer de la richesse pour les actionnaires (Weimer et Pape, 1999). À cet effet, le cadre législatif, particulièrement américain et anglais, offre une importante protection aux actionnaires.

3. Le modèle Germano-nippon ou le système orienté réseau :

Si le gouvernement d'entreprise aux États-Unis et en Grande Bretagne est caractérisé par « faibles propriétaires – forts dirigeants », celui de l'Allemagne et du Japon est sous la forme « forts propriétaires en blocs – faibles actionnaires majoritaires ».

Dans ce système, l'entreprise n'est pas considérée comme étant un moyen pour créer de la valeur aux actionnaires. Elle est plutôt considérée comme étant une entité économique autonome, constituée par une coalition de diverses parties prenantes, à l'exemple des actionnaires, des dirigeants, des employés, des fournisseurs de biens et services, des créanciers et des clients qui veillent à la continuité de l'entreprise (Moerland, 1995a). Contrairement au système orienté marché, l'approche allemande de gouvernance est caractérisée par une structure de direction dualiste.

4. Le modèle Français ou le système Hybride ou le système intermédiaire :

Les caractéristiques de ce système découlent des combinaisons des aspects des deux systèmes déjà cités. Le concept de l'entreprise dans les pays représentant ce système se trouve entre le point de vue instrumental (système orienté marché) et le point de vue institutionnel (système orienté réseau). La France, pays appartenant à ce système, donne le choix entre l'adoption d'une structure de direction moniste ou dualiste.

II/ les déterminants environnementaux et socioculturels de gouvernance :

1.Éléments pour une typologie des systèmes de gouvernance :

Pour dépasser cette opposition stérile et esquisser une typologie des systèmes de contrôle ou de gouvernance, il nous semble intéressant de distinguer et de croiser deux types de caractéristiques : le contenu des contrats qui lient l'entreprise à toutes ses parties prenantes (*stakeholders*) d'une part et les formes de leur contrôle d'autre part.

1.1Le contenu des contrats :

Le contenu des contrats définit le partage des droits de propriété entre les différents acteurs de la firme, et par conséquent ils déterminent en fonction de quels objectifs l'entreprise doit être conduite. Cela conditionne l'investissement de chaque partie prenante, donc le type de croissance de l'entreprise et de l'économie. De ce point de vue, deux éléments méritent une attention particulière.

D'une part, le rapport entre dettes et capitaux propres, car les apporteurs de fonds n'ont pas les mêmes relations avec (ni les mêmes exigences envers) la firme selon que

leur rémunération est fixée *a priori* et indépendante de ses résultats ou selon qu'ils sont propriétaires du surplus résiduel.

D'autre part, l'étendue des droits de propriété conférés aux actionnaires. L'opposition souvent faite entre le modèle de *shareholders* et celui de *stakeholders* est ici pertinente.

Au **Royaume-Uni** la loi sur les sociétés, fait l'obligation aux dirigeants de se comporter en fonction des intérêts des actionnaires, et de protéger les minoritaires d'éventuels abus de pouvoir des *blockholders*. En Europe continentale, en revanche, à l'exception peut être de l'Italie, le principe retenu est celui de l'intérêt général de l'entreprise.

Dans les faits, c'est l'Allemagne qui applique le plus clairement ce principe avec son système de cogestion qui assure un partage du pouvoir entre les salariés et les actionnaires. Cela se traduit dans une gouvernance en deux niveaux (directoire et conseil de surveillance), que l'on retrouve aussi aux Pays-Bas dans les entreprises d'une certaine taille.

La situation française est plus ambiguë. Car si la notion d'intérêt social est inscrite dans le droit des sociétés, elle ne débouche pas sur une intégration des parties prenantes dans le processus de décision même si la France a développé depuis longtemps des initiatives en faveur de l'actionariat salarié.

1.2 Les formes de contrôle :

Le second type de caractéristiques concerne les formes de contrôle de l'entreprise, et en particulier le rôle conféré aux marchés ou à des interventions directes dans le processus de décision.

Le contrôle décentralisé par les signaux ou les jeux de marchés n'a pas le même horizon ni les mêmes implications que la surveillance rapprochée exercée dans le cadre d'une relation bilatérale (par exemple celle d'un actionnaire majoritaire ou d'un intermédiaire financier).

Le contrôle par le marché ne dépend pas seulement de l'importance du financement par titres. Pour qu'il puisse s'exercer, il faut que les volumes de transaction soient assez élevés et donc que la dispersion des titres soit suffisante. C'est clairement le cas pour les

entreprises britanniques dont le capital flottant est important, ce qui confère au marché une bonne liquidité et autorise les arbitrages constitutifs du contrôle externe. Par contre **En Europe continentale**, la concentration du capital est généralement plus forte. Dans ces pays le flottant est évidemment faible et la liquidité du marché réduite.

En contrepartie, les actionnaires majoritaires ont une forte incitation à s'investir dans le contrôle direct de l'entreprise.

En **Italie** comme en **Espagne**, ce sont les familles et les structures pyramidales qui disposent de ce pouvoir. En **Suède**, la *holding* de la famille Wallenberg possède le contrôle des plus grandes entreprises du pays.

Quant au rôle du contrôle bancaire, il ne se résume pas à l'importance des crédits intermédiaires. Les relations entre banques et entreprises ne se limitent pas à l'offre de crédit, elles concernent aussi les interventions en capitaux propres et les participations aux conseils d'administration.

2. Les facteurs explicatifs des systèmes de gouvernance :

Maintenant il faut chercher à comprendre ce qui fondent les différences observées. Nous allons nous intéresser à la thèse dite *law and finance* qui a connu une influence marquante.

2.1. Le système juridique :

L'architecture des systèmes financiers et de gouvernance est une affaire de contrats. Il faut chercher l'origine de leurs différences dans la diversité des systèmes juridiques (thèse défendue par LAPORTA ; LOPEZ DE SILANES, SHLEIFER).

L'idée générale consiste à montrer que les systèmes juridiques protègent inégalement les apporteurs de capitaux, ce qui affecte à la fois la taille et la structure du système financier.

le système **anglo-saxon** permettrait un recours plus facile des entreprises au financement des marchés parce qu'il préserve mieux les intérêts des actionnaires et il est plus souple et prêt aux innovations.

En **Allemagne** et en **France** les systèmes juridiques ont été édifiés pour conforter la prédominance de l'état par rapport aux intérêts particuliers.

Pour cette raison, il est plus favorable à la conclusion de contrats entre agents, donc à la finance directe, puisqu'il offre de meilleures garanties aux apporteurs de capitaux. En particulier, la protection des actionnaires minoritaires permet une plus grande dispersion du capital et donc un marché boursier plus actif et plus liquide.

Ce n'est donc pas parce qu'un système de financement ou de gouvernance peut se décrire comme un ensemble de contrats que le système juridique qui l'accompagne en constitue le seul ou même le principal déterminant.

2.1.1 Les caractéristiques et la dynamique du système productif :

Dans cette perspective, on pense d'abord aux caractéristiques des firmes qui composent le système productif. Car la question de la gouvernance se pose différemment dans les entreprises en croissance et dans celles qui sont arrivées à maturité : la nature des asymétries d'informations et les conditions de leur réduction sont très dissemblables dans l'un et l'autre cas.

Les premières relèvent d'un contrôle hiérarchique du fait de leur taille, de leur plus grande fragilité financière, de l'incertitude de leurs projets. Tandis que les secondes se prêtent mieux à un contrôle par les marchés.

Plus encore, le modèle de gouvernance est conditionné par le type de production sans qu'il soit possible de déterminer *a priori* une causalité entre l'un et l'autre (Carlin et Mayer 2000).

En effet ; Les entreprises traditionnelles (disons des entreprises tayloriennes) dans lesquelles ce sont les équipements qui constituent la ressource structurante qui gouverne l'organisation de la production, les salariés sont aisément interchangeables à leur poste de travail.

Dans une économie de la connaissance, en revanche, c'est le capital humain qui représente l'*input* stratégique et il convient donc de lui affecter des droits de propriété

pour l'amener à réaliser les objectifs, dans ce cas, la structure de financement confère aux salariés un droit de contrôle sur les décisions de la firme.

Par ailleurs, un système de contrôle doit aussi favoriser l'émergence de nouvelles activités ainsi que la réallocation des ressources productives. En ce sens, le jeu des marchés financiers est sans doute de nature à stimuler la mobilité du capital et donc la flexibilité du système productif.

On ajoutera que les modèles de gouvernance sont également en interdépendance avec les structures de marchés de biens et de services. La concurrence est, en effet, une forme de contrôle, et dans la mesure où elle est assez contraignante, elle résout par elle-même les problèmes d'agence ou d'incitation et rend sans objet les interrogations sur les objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, des structures de marchés suffisamment concurrentielles sont par elles-mêmes une forme efficace de gouvernance.

2.1.2 La structure de l'épargne :

Il faut enfin considérer l'effet sur la gouvernance de la structure de l'épargne et des canaux par lesquels elle est mobilisée. On comprend bien que les fonds collectés sous forme de dépôts liquides par des établissements de crédit n'auront pas la même destination que celle qui est investie directement ou par le biais de fonds d'investissement sur les marchés financiers. Le contrôle exercé sur l'entreprise dans l'un et l'autre cas sera de nature différente. On retrouve ici un point déjà évoqué à propos du système juridique, mais dans une perspective toute différente. Car la forme du système financier (l'importance respective des intermédiaires et des marchés financiers) n'est pas seulement déterminée par les nécessités de contrôle des entreprises (de l'utilisation des capitaux). Elle dépend aussi de l'offre de capitaux et des modalités de leur collecte.

Or la structure des placements est fonction des préférences des épargnants à l'égard des risques (de variabilité, de liquidité...), mais aussi de la distribution des revenus, de la fiscalité, du système d'assurance sociale (qui affecte l'épargne de précaution), des mesures réglementaires visant à la protéger ou à la favoriser... Autant de facteurs qui renvoient à des disparités profondes et durables d'un pays à l'autre.

3. Les déterminants liés à la culture :

Les deux mécanismes liés intègrent des notions morales dans la gouvernance et dans l'obligation de rendre compte (*Accountability*). La gouvernance de la culture se rapporte aux déclarations, visions, slogans, valeurs, modèles et rituels sociaux uniques utilisés par les membres du Conseil d'Administration et les principaux dirigeants de l'entreprise dans les deux niveaux de gouvernance pour engendrer la gouvernance d'entreprise, la transparence et l'obligation de rendre compte. Selon l'auteur les structures de gouvernance comptent peu si la culture en constitue un frein.

L'intégrité de l'entreprise, quant à elle, renvoie à un ensemble d'éléments qui traduisent l'éthique de l'entreprise.

La dimension culturelle est très prépondérante au **Japon**. L'un des traits culturels qui a eu le plus d'impact est le sens de la « famille » et l'importance d'arriver toujours à un consensus. Le système de gouvernance japonais a, cependant, certains traits propres au contexte anglo-saxon. Cela est dû essentiellement à l'occupation américaine durant les années 1945 à 1952 (Harrison, 1997).

Les employés ainsi que les actionnaires sont d'importants partenaires de l'entreprise. À cet égard, Aoki (1984b) présente une métaphore assez significative : la firme est une coalition du corps des employés et du corps des actionnaires, intégrés et séparés par les dirigeants qui agissent de manière à trouver un équilibre entre les intérêts des deux parties. Le concept d'emploi est également un trait caractéristique de l'économie japonaise. Selon le code commercial japonais, les actionnaires sont d'importants partenaires.

Cependant, pour des motifs culturels, leur rôle est tout à fait différent de celui des autres systèmes de gouvernement (ICMG, 1995). Comme dans le cas des entreprises allemandes, les grandes banques sont des partenaires influents, ils ont des relations très étroites avec leurs clients (Harrison, 1997).

Le marché boursier joue un rôle important dans l'économie japonaise. Cependant, il n'existe pas de marché de contrôle. En effet, l'arrivée à un consensus est une valeur culturelle et les opérations de prise de contrôle hostiles sont considérées comme une injure (Moerland, 1995) dans la France pays appartenant au système hybride le pouvoir

dont dispose le PDG est un trait caractéristique de ce système il s agit de la prédilection pour une concentration des pouvoirs.

3.1 Les relations sociales et le fonctionnement du marché du travail :

Les déterminants des modèles de gouvernance ne sont donc pas simplement liés à la composition et à l'évolution des activités productives, ils concernent aussi les modes de gestion des ressources humaines.

Le risque supporté par les salariés est facile dans un marché externe suffisamment développé (mobilité suffisante de l'emploi, un système de contrôle par les marchés est mieux).

Tandis que un modèle bâti sur des relations plus stables entre les salariés et entreprise ne peut's accommoder pleinement de la logique des marchés financiers supposé des formes a long terme et une flexibilité a la firme cela implique un système de financement plus intermède.

Le fonctionnement du marché du travail dépend aussi des réglementations et des institutions qui définissent la protection de l'emploi conditions de mobilité assurances chômage...etc.

De sortes que les systèmes de gouvernance sont naturellement dépendants du cadre dans lequel s'exerce la gestion des ressources humaines donc le déterminant culturel de l'entreprise

Nous avons pu analyser par cet étude théorique que les deux hypothèses facteurs juridiques et socioculturels ont été approuvées, et qu'ils ont une grande influence pour une typologie des systèmes de gouvernance a travers les pays du monde.

III. CONCLUSION :

Dans cet article nous nous sommes intéressés à l'incohérence des modèles de gouvernance et leurs déterminants.

Nous avons explorer à démontrer le rôle jouer dans ce domaine par le système environnemental(juridique) et les effets socioculturels relativement à d autres facteurs

tels que la structure du système productif, les caractéristiques de l'offre des fonds et l'organisation du travail ainsi que les aspects liés à la culture (visions, valeurs rituels sociaux, sens de la famille, l'éthique d'entreprise...etc.) , ce qui nous a conduit à conclure que le rôle des facteurs juridiques et culturels est important dans la détermination des modèles de gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

1. -AGNBLAD J., BERGLÖF E., HÖGFELDT P. et SCANVAR H. [2001], « Ownership and control in sweden: Strong owners, weak minorities and social control »
2. -AOKI, M. (1994a), «The Japanese firm as a system of attributes: A survey and research agendas)), dans M. Aoki and R. Dore (éd.), *The Japanese firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Oxford.
3. -AOKI, M. (1994b), «The gains from organizational diversity: An evolutionary game parable » dans H. Siebert (éd.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness*, J.C.B. Mohr, Tubingen.
4. -BERLE, A. et G. MEAM (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York
5. -BLACK, B. et J. COFFEE (1993), (« Hail Britannia?: Institutional investor behaviour under limited regulation », document ronéotypé.
6. -BLINDER, A. (1991), « Profit maximization and international competition », dans R. O'Brien (éd.), *Finance and the International Economy 5: The AM= Rank Review Prize essays: In Memory of Robert Marlin*, Oxford, University Press, Oxford.
7. -BULOW, J. et J. SHOVEN (1978), «The bankruptcy decision)), *Bell journal of Economics*, 9, pp. 437-456.
8. -CADBURY, A. (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* Gee & Co. Ltd.
9. - CONYON, M. (1994), «Corporate governance changes in UK companies between 1988 and 1993 », *Corporate Governance*, 2, pp. 87-99.
10. Colley, John, et al, (2005), *What is corporate governance*, mcgraw-hill professional
11. DIAMOND, D. (1984), (« Financial intermediation and delegated monitoring)), *Review of Economic Studies*, 51, pp. 393-414.
12. -ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET SYSTÈMES DE

GOUVERNANCE Quelles conséquences pour l'intégration financière européenne ? Jean Paul Pollin, Anne-Gaël Vaubourg Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) | « Revue économique » 2006/4 Vol. 57 | pages 919 à 940.

13. -FAMA, E. (1980), ((Agency problems and the theory of the firm», *journal of Political Economy*, 88, pp. 288-307.

14. -FRANKS, J. et C. MAYER (1995a), ((Ownership, control and the performance of German corporations », document ronéotypé

15. -Gérard Charreaux : le gouvernement des entreprises « corporate governance théories et fait, economica, paris, 1997

16. -International finance corporate (IFC) corporate gouvernance (2005)

17. -Oecd, 2004 principes of corporate governance available : [http:// www. oecd .or](http://www.oecd.or).