

# REFLECȚII CU PRIVIRE LA FINALITATEA ȘI CONVERGENȚA SISTEMELOR DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

## RÉFLEXION SUR LA FINALITÉ DES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET LEUR CONVERGENCE

Céline DU BOYS  
Bruno TIBERGHEN

*Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)  
Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT)  
Université Paul Cézanne Aix-Marseille III (UPCAM)*

**Abstract:** Acest articol discută noțiunea de guvernare corporativă abordând conținutul și evoluția în timp a acestui concept Pornind de la abordări disciplinare și cognitive ne întrebăm dacă există (sau nu) un model unic de guvernare corporativă spre care sistemele de guvernare ar trebui să tindă.

**Cuvinte cheie:** Guvernare corporativă, Convergența sistemelor, Mecanisme disciplinare vs. Mecanisme cognitive.

**Clasificare JEL:** M42, M48

**Abstract:** Cet article porte sur la notion de gouvernance d'entreprise à travers ses contenus et son évolution. Depuis une vision disciplinaire jusque dans sa dimension cognitive nous nous interrogeons sur l'existence (ou non) d'un modèle unique vers lequel les systèmes de gouvernance tendent ou devraient tendre

**Keywords:** Gouvernance d'entreprise, Convergence des systèmes, mécanismes disciplinaires, Référentiel cognitif

**JEL Classification:** M42, M48

### 1 INTRODUCERE

Din momentul apariției lui în anii 1990, conceptul de guvernare a companiei a luat un loc considerabil în preocupările actuale. Preocupări pentru o mai bună guvernare, ca și scandaluri de

### 1 INTRODUCTION

Depuis son émergence dans les années 1990, le concept de gouvernance d'entreprise a pris une place considérable dans les préoccupations

tip ENRON a crizei financiare din 2008, nu sunt contestate. Azi numeroase tendințe din domeniul cercetării se interesează de aceste noțiuni. În acest articol, ne interesează în mod particular noțiunea de guvernanta a companiei și căutăm să studiem evoluția sa. Există un model unic către care sistemele de guvernanta trebuie să se îndrepte? Există el, contrar specificului cultural sau organizațional care împiedică evidențierea unui model unic?

A răspunde la aceste întrebări necesită în primul rând, să ne interesăm de definiția guvernării, apoi să studiem convergențele lor. Încheiem printr-o reflecție asupra interesului unui model unic.

## 2 EVOLUȚIA NOȚIUNII DE GUVERNANȚĂ

Definiția guvernantei companiei este mai dificilă de dat decât pare.

### 2.1. O viziune disciplinară a guvernantei ...

Cercetarea în domeniul finanțelor, fiind în primul rând interesată, propune o viziune disciplinară a guvernării bazată pe teoria combinării.

Aceasta din urmă pune în evidență existența de divergențe de interese între părțile prezente într-o organizație. Guvernanta companiei prezintă în cazul acesta ansamblul mecanismelor care permit limitarea conflictelor sale de interes și tinderea

actuelles. Des scandales de type ENRON à la crise financière de 2008, les préoccupations pour une meilleure gouvernance ne se sont pas démenties. Aujourd'hui de nombreux courants de recherche s'intéressent à ces notions. Dans cet article, nous nous intéressons particulièrement à la notion de gouvernance d'entreprise et cherchons à étudier son évolution. Existe-t-il un modèle unique vers lequel les systèmes de gouvernance doivent tendre ? Existe-t-il au contraire des spécificités culturelles ou organisationnelles qui empêchent la mise en avant d'un modèle unique ?

Répondre à ces questions nécessite dans un premier temps de s'intéresser à la définition de la gouvernance, puis d'étudier leur convergence. Nous concluons par une réflexion sur l'intérêt d'un modèle unique.

## 2 EVOLUTION DE LA NOTION DE GOUVERNANCE

La définition de la gouvernance d'entreprise est plus difficile à donner qu'il n'y paraît.

### 2.1. Une vision disciplinaire de la gouvernance ...

La recherche en finance, qui s'y est en premier intéressée, propose une vision disciplinaire de la gouvernance basée sur la théorie de l'agence.

Cette dernière souligne l'existence de divergence d'intérêts entre les parties prenantes d'une organisation. La gouvernance d'entreprise représente alors l'ensemble des mécanismes permettant de limiter ces conflits d'intérêts et de

către un consens între părțile prezente.

Potrivit lui Correia da Silva (2004), un sistem de guvernare se poate deci defini ca și: « combinația de mecanisme care garantează că agentul (conducerea unei corporații) acționează în beneficiul unuia sau mai multor conducători (acționari, creditori, clienți, angajați sau alții interesați cu care firma are pe rol afaceri). »

Această viziune disciplinară a guvernării se angajează să propună mecanisme de supraveghere și de control a conducătorilor. Este adeseori asociată cu o viziune acționarială a valorii unde instrumentele de guvernare permit mai ales alinierea comportamentului conducătorilor la interesele acționarilor.

## 2.2. ... completată de către o viziune cognitivă

Potrivit lui Charreaux (2009), se poate estima că obiectivul guvernării este de a încadra deciziile conducătorilor în așa fel ca să amelioreze eficiența economică a companiei. Sau, crearea de valoare depinde într-o parte importantă de competențele antreprenoriale.

Constată astfel, că guvernarea permite ridicarea cotei organizaționale cu doi pârghii: pârghia disciplinară descrisă mai înainte și pârghia cognitivă care sublinează importanța competenței, a viziunii și a funcțiilor de conducere. Un studiu de sisteme de guvernare necesită astfel să se intereseze de aceste două dimensiuni: cea cognitivă și cea disciplinară.

tendre vers un consensus entre les parties prenantes.

Selon Correia da Silva et al. (2004), un système de gouvernance peut alors se définir comme : « the amalgam of mechanisms that ensure that the agent (the management of a corporation) runs for the benefit of one or multiple principals (shareholders, creditors, clients, employees or other parties with whom the firm conduct its business) »

Cette vision disciplinaire de la gouvernance s'attache à proposer des mécanismes de surveillance et de contrôle des dirigeants. Elle est souvent associée à une vision actionnariale de la valeur où les instruments de gouvernance permettent surtout d'aligner le comportement des dirigeants sur les intérêts des actionnaires.

## 2.2. ... complétée par une vision cognitive

Selon Charreaux (2009), on peut estimer que l'objectif de la gouvernance est d'encadrer les décisions des dirigeants de façon à améliorer l'efficacité économique de l'entreprise. Or, la création de valeur dépend pour une part importante des compétences entrepreneuriales.

Il note ainsi que la gouvernance permet d'accroître la rente organisationnelle par deux leviers : le levier disciplinaire décrit ci-dessus et le levier cognitif qui souligne l'importance de la compétence, de la vision et des fonctions de leadership. Une étude des systèmes de gouvernance nécessite ainsi de s'intéresser à ces deux dimensions, cognitive et disciplinaire.

Alors que la recherche en finance s'intéresse

În timp ce cercetarea în domeniul finanțelor se interesează în mod particular de aspecte disciplinare, celelalte câmpuri disciplinare constată importanța aspectelor cognitive.

Dimensiunea cognitivă se interesează de crearea unui avantaj competitiv bazat pe competențele firmei. În acest cadru, guvernarea servește prin a ajuta conducătorii să construiască sau să detecteze oportunități, să obțină competențe.

Guvernarea particulară a companiilor de înaltă tehnologie în Silicon Valley și succesul economic a acestora din urmă subliniază limitele apropierei, în mod unic disciplinare. Aoki (2000) indică, că în aceste companii, acționarii și consiliul de administrație nu au numai un rol disciplinar, ci mai ales un rol crucial de informare.

Tabelul 1 urmărește elementele cheie a acestor două abordări.

particulièrement aux aspects disciplinaires, les autres champs disciplinaires notent l'importance des aspects cognitifs.

La dimension cognitive s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel fondé sur les compétences de la firme. Dans ce cadre, la gouvernance sert à aider les dirigeants à construire ou détecter des opportunités, à acquérir des compétences.

La gouvernance particulière des entreprises de haute technologie dans la Silicon Valley et le succès économique de ces dernières soulignent les limites de l'approche uniquement disciplinaire. Aoki (2000) montre que dans ces entreprises, les actionnaires et le conseil d'administration n'ont pas seulement un rôle disciplinaire, mais surtout un rôle crucial d'information.

Le tableau 1 retrace les éléments clés de ces deux approches.

**Tabel 1 – Elemente de diferențiere între abordarea disciplinară și cea cognitivă/ Tableau 1 - Eléments de différenciation entre approches disciplinaire et cognitive**

	<b>Abordare disciplinară clasică/ Approche disciplinaire classique</b>	<b>Soluție cognitivă/ Référentiel cognitif</b>
Aspecte teoretice centrale/ Aspects théoriques centraux	- Deposare /Spoliation - Nivel de investiție insuficient/supraevaluat/ Sous/surinvestissement - Distrugerea (sau neexploatarea) valorii /Destruction (ou non- exploitation) de valeur - Disciplină/ Discipline	- Cunoaștere /Cognition - Inovație de investiții/ Innovation d'investissements - Înființarea (sau explorarea) valorii/ Création (ou exploration) de valeur - Învățare/ Apprentissage
Implicații în materie de « practici mai bune » de guvernare/ Implications en matière de « meilleures pratiques » de gouvernance	Administratori independenți/ Administrateurs indépendants	Administratori competenți/ Administrateurs compétents

Sursă: adaptat de către Wirtz (2005), p.150./Source: adapté de Wirtz (2005), p.150.

### 2.3. O guvernanză in serviciul cãror interese?

Guvernanzã reprezintã un mijloc de imbunatatire a eficientei economice a firmelor, prin intermediul unor metode disciplinare si cognitive. Acest concept al eficientei economice va fi supus astãzi cercetãrii. Poate fi el redus exclusiv ca si valoare acționarialã?

Aceasta abordare unica este pusa astãzi in discuție. Studiile se concentreazã de acum înainte asupra parteneriatului de guvernanzã care dorește sa apere interesele tuturor parților implicate( si nu numai cele ale acționarilor),ci in special ale angajaților.(Charreaux 2003).Aceasta evoluție își gãsește un ecou in dezvoltarea activitãților practice și a reflectãrii asupra responsabilitãții sociale (sau societale) a întreprinderilor (RSI).

### 3 STUDIUL ASUPRA CONVERGENTEI SISTEMELOR DE GUVERNANȚĂ

Evidențierea elementelor definiției ale guvernãrii conduce la o examinare a modelelor de guvernanzã. O întrebare care se repetã în cadrul cercetãrii se referã la eventuala convergența a modelelor de guvernanzã spre un model unic, cu precãdere anglo-saxon.

Studiul asupra convergenței sistemelor de guvernanzã necesita in primul rând identificarea si realizarea inventarului a diferitelor modele de guvernanzã.

Ipoteza cel mai des adusa in discuție este aceea a existenței unui model mai mult sau mai puțin uniform la nivel național. Cu toate acestea,

### 2.3. Une gouvernance au service de quels intérêts?

La gouvernance est un moyen d'améliorer par des moyens disciplinaires et cognitifs, l'efficience économique des firmes. C'est aujourd'hui cette notion d'efficience économique qu'on interroge. Peut-on la réduire à la seule valeur actionnariale ?

Cette approche unique est aujourd'hui remise en cause. Les études s'intéressent désormais à la gouvernance partenariale qui vise à préserver les intérêts des différentes parties prenantes (et non plus seulement les actionnaires), notamment les salariés (Charreaux 2003). Cette évolution trouve un écho dans le développement des pratiques et réflexions en matière de responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE).

### 3 ÉTUDE DE LA CONVERGENCE DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE

La mise en avant des éléments de définition de la gouvernance pousse à s'interroger sur les modèles de gouvernance. Une question récurrente de la recherche concerne la convergence éventuelle des modèles de gouvernance vers un modèle unique, principalement anglo-saxon.

Etudier la convergence des systèmes de gouvernance nécessite dans un premier temps d'identifier et de recenser les différents modèles de gouvernance.

L'hypothèse souvent retenue est celle de l'existence d'un modèle plus ou moins uniforme au niveau national. Cependant, Charreaux (2009) note

Charreaux (2009) subliniază faptul ca munca de identificare a unui model național este redată cu greu de către obiectul de studiu utilizat în majoritatea cercetărilor. De fapt, întreprinderile supuse studiului sunt deseori firmele cotate la Bursa pentru ca informațiile despre ele sunt mult mai accesibile. Acest lucru inclina balanța către identificarea unui model național pentru ca cel mai des aceste firme sunt multinaționale.

În plus, sistemele de guvernare sunt cel mai des studiate din perspectiva aspectelor lor formale, care sunt cel mai ușor observabile și măsurabile. Mai cu seama, o concepție despre sistemele de guvernare naționale este deseori căutată ținând seama de codul bunei guvernări, emis de către autoritățile naționale sau de către organizațiile profesionale.

Studiul asupra convergenței sistemelor de guvernare necesită în al doilea rând determinarea aspectelor guvernării deja studiate. Dacă pare interesantă insistența concomitentă asupra aspectelor disciplinare și cognitive ale guvernării, nu rămâne problema identificării mecanismelor comune ale guvernării cognitive. Acest lucru poate îngreuna studiul asupra convergenței sistemelor de guvernare cognitive și poate favoriza studiul unic asupra sistemelor de guvernare disciplinare.

Într-o concepție disciplinară asupra guvernării, mecanismele sunt cel mai des clasate după aspectul lor extern sau intern vis-à-vis de întreprindere. Aceasta diferențiere este uneori dificil de realizat (un acționar este un agent intern sau extern?), însă rămâne utilizată cel mai des.

Ținând seama de argumentele mai sus menționate

que le travail d'identification d'un modèle national est rendu difficile par l'objet d'étude retenu dans la plupart des recherches. En effet, les entreprises étudiées sont souvent les firmes cotées car l'information y est plus disponible. Cela pose un biais à l'identification d'un modèle national puisque ces firmes sont très souvent des multinationales.

De plus, les systèmes de gouvernance sont souvent étudiés à travers leurs aspects formels qui sont plus facilement observables et mesurables. En particulier, une vision des systèmes de gouvernance nationaux est souvent recherchée à travers les codes de bonne gouvernance émis par les autorités nationales ou les organisations professionnelles.

Etudier la convergence des systèmes de gouvernance nécessite dans un second temps de déterminer les aspects de la gouvernance étudiés. S'il semble intéressant de s'attarder sur les aspects à la fois disciplinaires et cognitifs de la gouvernance, il reste une difficulté à identifier des mécanismes communs de gouvernance cognitive. Cela peut rendre difficile l'étude de la convergence des systèmes de gouvernance cognitive et favoriser l'étude unique des systèmes de gouvernance disciplinaire.

Dans une vision disciplinaire de la gouvernance, les mécanismes sont souvent classés selon leur aspect externe ou interne à l'entreprise. Cette distinction est parfois difficile à déterminer (est-ce qu'un actionnaire est un agent interne ou externe?), mais reste majoritairement utilisée.

Nous nous concentrons uniquement ici sur une

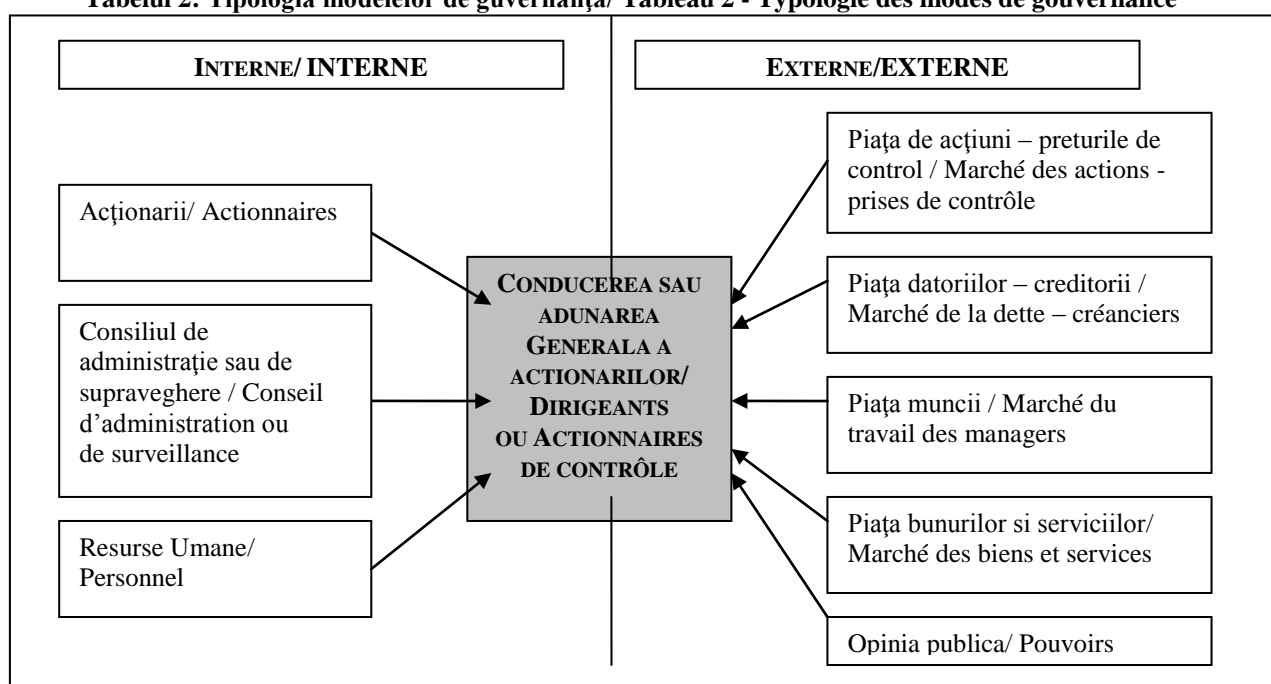
asupra identificării modelelor cognitive, aici vom pune accentul doar pe o viziune clasică a guvernării.

Tabelul următor inventariază principalele mecanisme de governanță disciplinară:

vision classique de la gouvernance étant donnés les biais exposés ci-dessus sur l'identification des modèles cognitifs.

Le tableau suivant recense les principaux mécanismes de gouvernance disciplinaire.

**Tabelul 2: Tipologia modelelor de governanță/ Tableau 2 - Typologie des modes de gouvernance**



Sursa: du Boys(2007)/ Source: du Boys (2007)

În cele din urmă, studiul asupra convergenței sistemelor de governanță nu se poate desfășura fără o cercetare asupra necesității acestei convergențe. Exista doar un singur model de governanță? Este acest model inspirat din modelul anglo-saxon?

În acest articol, vom încerca să oferim câteva repere de răspuns la aceste chestiuni diferite.

Enfin, l'étude de la convergence des systèmes de gouvernance ne peut se passer d'une interrogation sur la nécessité de cette convergence. Existe-t-il un seul modèle de gouvernance? Ce modèle est-il d'inspiration anglo-saxonne?

Dans cet article, nous essaierons d'offrir des éléments de réponses à ces différents points.

### 3.1. Sistemele de guvernare văzute în lume

După efectuarea cercetării asupra sistemelor de guvernare, este necesară în primul rând întocmirea unei imagini a acestor sisteme în lume.

Multa vreme, tipologia clasică a diferențiat două mari modele de guvernare: modelul anglo-saxon și modelul nemțesc sau japonez. Tabelul 3 prezintă principalele caracteristici.

### 3.1. Panorama des systèmes de gouvernance dans le monde

Afin d'étudier la convergence des systèmes de gouvernance, il est nécessaire de dresser dans un premier temps un panorama de ces systèmes dans le monde.

Pendant longtemps, la typologie classique a différencié deux grands modèles de gouvernance: le modèle Anglo-Saxon et le modèle Allemand ou Japonais. Le tableau 3 en rappelle les principales caractéristiques.

**Tabelul 3 – Privire generală asupra sintezei tipologiilor propuse de Charreaux (1997)/ Tableau 3 - Aperçu de la synthèse des typologies proposée par Charreaux (1997)**

	<b>Sistemul anglo-saxon extern sau piața orientată / Système anglo-saxon externe ou orienté marché</b>	<b>Sistemul germano-japonez intern sau rețelele orientate / Système germano-nippon interne ou orienté réseaux</b>
<b>Acționarii / Actionnaires</b>	<p><b>Control slab / Contrôle faible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital difuz / Capital diffus</li> <li>- Control exercitat în principal de către instituții / Contrôle exercé principalement par des institutionnels</li> <li>- Obiective pe termen scurt / Objectifs à court terme</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>Control puternic / Contrôle fort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital concentrat / Capital concentré</li> <li>- Implicarea în mod frecvent a băncilor / Participation fréquente des banques</li> <li>- Control exercitat mai degrabă de către „actorii” industriali și de către banca principală / Contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale</li> <li>- Structura participărilor mixte / Structure de participations croisées</li> <li>- Perspectiva pe termen lung / Perspective à plus long terme</li> </ul>
<b>Creditorii / Créanciers</b>	<p><b>Control pasiv / Contrôle passif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Îndatorarea bancară mai scăzută / Endettement bancaire plus faible</li> <li>- Îndatorarea pe piețele importante / Endettement par le marché important</li> <li>- Relațiile pe termen scurt / Relations à plus court terme</li> </ul>	<p><b>Controlul activ / Contrôle actif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Îndatorarea semnificativă și bancară / Endettement important et bancaire</li> <li>- Relațiile pe termen lung / Relation de long terme</li> </ul>
<b>Salariații / Salariés</b>	<p><b>Control slab / Contrôle faible</b></p>	<p><b>Control puternic / Contrôle fort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprezentarea în Consiliu / Représentation au conseil</li> </ul>



	<b>Sistemul anglo-saxon extern sau piața orientată / Système anglo-saxon externe ou orienté marché</b>	<b>Sistemul germano-japonez intern sau rețelele orientate / Système germano-nippon interne ou orienté réseaux</b>
<b>Rolul Consiliului de Administrație și a sistemelor stimulente / Rôle du Conseil d'administration et des systèmes incitatifs</b>	<b>Control slab / Contrôle faible</b> - Consiliu dominat de către conducere / Conseil dominé par les dirigeants - Mod de salarizare mai atractiv, legat de performanța referitoare la fondurile proprii / Mode de rémunération normalement plus incitatif lié à la performance en termes de fonds propres	<b>Control mai puternic / Contrôle plus fort</b> - Consiliu dominat de către principalii acționari, bănci și salariați. / Conseil dominé par les principaux stakeholders. Présence banquiers et salariés - Sistem de salarizare mai puțin atractiv / Système de rémunération moins incitatif
<b>Schimbarea conducerii</b>	<b>În mod conflictual,, dependent de înradăcinare / Conflictuel, dépendant de l'enracinement</b> - Pe piața preturilor de control / Par le marché des prises de contrôle - Concentrarea pe manevrele de înradăcinare, vis-à-vis de acționariat / Entraîne plus de manœuvre d'enracinement vis-à-vis de l'actionariat - Importanța piețelor externe ale conducerii / Importance du marché externe des dirigeants	<b>În mod mai simplu / Plus facile</b> - Des discutată în interiorul grupului / Souvent négocié à l'intérieur du groupe - Impusă pe plan intern de către principalii acționari / Imposé de façon interne par les principaux stakeholders - Importanța rețelei de conducători / Importance du réseau des dirigeants

Sursa: Charreaux (1997)/ Source: Charreaux (1997)

Modelul german sau japonez promovează o viziune partenarială a guvernării, în timp ce modelul anglo – saxon se concentrează pe apărarea intereselor acționarilor .

Deocamdată aceste doua modele au fost în principal studiate, începând de la practici de guvernare în aceste țări. Viziunea disciplinară a predominat în mare parte aceste studii și până acum au fost aduse idei puține cu privire la avantajele cognitive a acestor modele. Totuși, ar fi interesant să se studieze capacitățile cognitive ale modelului german sau japonez. Cazul prezentat de Yoshimori (2005) - întreprinderi japoneze mai eficiente sugerează că în ciuda sistemelor disciplinare mai puțin stricte, aspectele cognitive de guvernare

Le modèle allemand ou japonais privilégie une vision partenariale de la gouvernance, alors que le modèle anglo-saxon focalise sur la défense des intérêts des actionnaires.

Ces deux modèles ont pour l'instant été principalement étudiés à partir des pratiques de gouvernance dans ces pays. La vision disciplinaire a largement prédominé ces études et peu de réflexions ont pour l'instant été portées sur les avantages cognitifs de ces modèles. Il serait pourtant intéressant d'étudier les capacités cognitives du modèle allemand ou japonais. Le cas exposé par Yoshimori (2005) d'entreprises japonaises plus performantes malgré des dispositifs disciplinaires moins stricts laisse penser que les

japoneză ar putea fi mai bune

aspects cognitifs de la gouvernance japonaise pourraient être meilleurs

### **3.2. O primă abordare a studiului de convergență a sistemelor de guvernare prin codurile de bună guvernare**

### **3.2. Une première approche de l'étude de la convergence des systèmes de gouvernance par les codes de bonne gouvernance**

Studiul aspectelor disciplinare a sistemelor de guvernare și a convergenței lor se poate face prin studiul de coduri de bună guvernare.

L'étude des aspects disciplinaires des systèmes de gouvernance et de leur convergence peut être faite par l'étude des codes de bonne gouvernance.

Aceste coduri adoptă, mai ales, o viziune disciplinară de guvernare și listează ansamblul mecanismelor de supraveghere recomandate de către o profesie sau o țară.

Ces codes adoptent majoritairement une vision disciplinaire de la gouvernance et listent l'ensemble des mécanismes de surveillance préconisés par une profession ou un pays.

În prezent, în lume există diferite modele de guvernare. Dar ne vom îndrepta atenția spre un model unic? Și dacă e așa, ce model?

Pour l'instant, il existe différents modèles de gouvernance dans le monde entier. Mais allons-nous converger vers un modèle unique? Et si oui, quel modèle?

Pentru a răspunde la aceste întrebări, este interesant să se privească codurile de guvernare care au apărut de - alungul ultimilor 15 ani.

Pour répondre à ces questions, il est intéressant de regarder les codes de gouvernance qui sont apparus au cours des 15 dernières années.

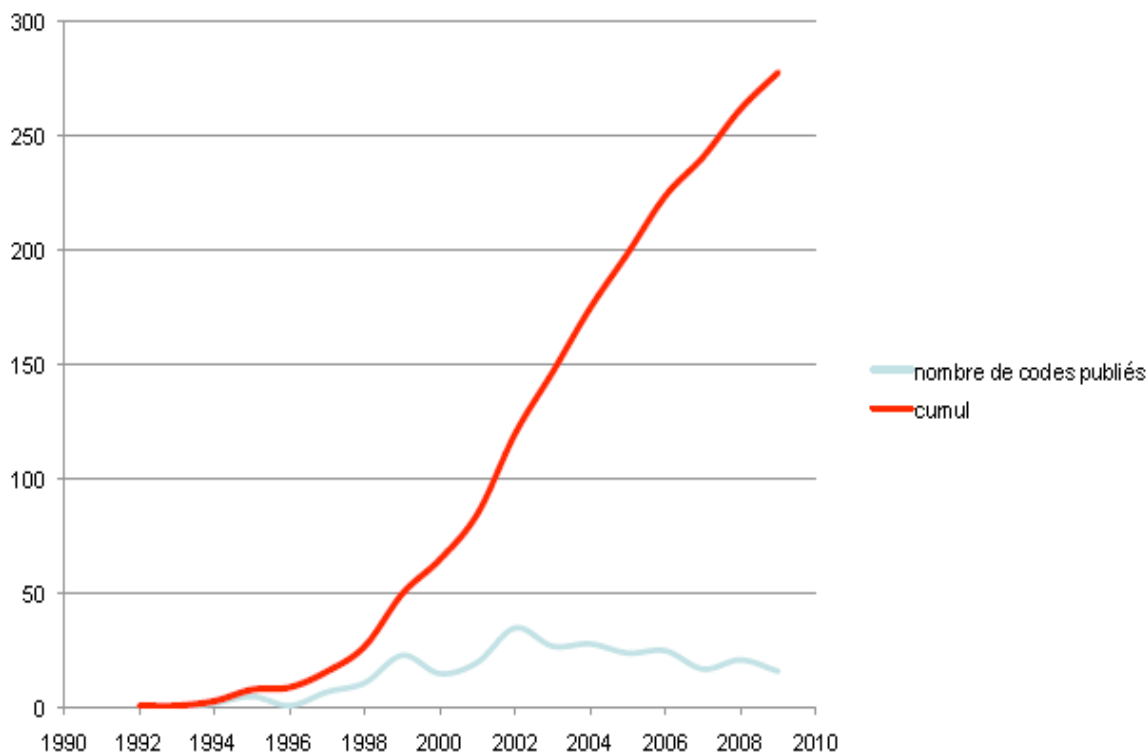
În 2004, 50 de țări au propriul cod de guvernare (dacă nu mai multe), emanând organisme de reglementare, asociații de investitori (Calpers, AFG ASFFI, ISS) chiar și industria sau organizațiile supranaționale (OCDE).

En 2004, 50 pays ont leur propre code de gouvernance (sinon plusieurs), émanant des organismes de réglementation, des associations d'investisseurs (Calpers, AFG ASFFI, ISS), l'industrie elle-même ou les organisations supranationales (OCDE).

Graficul 1 prezintă proliferarea codurilor după anul 1990.

Le graphique 1 montre la prolifération des codes depuis 1990.

**Grafic 1 – Proloferarea codurilor de bune practici guvernanta în lume / Graphique 1 - La prolifération des codes de meilleures pratiques de gouvernance à travers le monde**



Sursa : Institutul European de Guvernanță Corporativă / Source: European Corporate Governance Institute - [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php) - 28/12/2009

De obicei aceste coduri sunt doar recomandări și nu au caracter obligatoriu.

În plus, aceste coduri sunt mai mult o reprezentare a ceea ce țara dorește ca sistem de guvernanță, precum descrierea practicilor de guvernanță a țării. Totuși, difuzarea rapidă a codurilor de guvernanță și atenția reală pe care le-o acordă profesia financiară, permit să fie utilizate pentru a răspunde cel puțin în parte, la întrebarea de convergență.

Literatura de specialitate nu se acordă asupra convergenței sistemelor de guvernanță. Guillén (2001) dovedește că globalizarea duce la o mai mare diversitate de modele, în timp ce o majoritate din cercetari concluzionează convergența

Habituellement ces codes ne sont que des recommandations et n'ont aucun caractère obligatoire. De plus, ces codes sont plus une représentation de ce que le pays veut pour système de gouvernance, que la description des pratiques de gouvernance du pays. Cependant, la diffusion rapide des codes de gouvernance et l'attention réelle que la profession financière leur porte permet de les utiliser pour répondre au moins en partie à la question de la convergence.

La littérature ne s'accorde pas sur la convergence des systèmes de gouvernance. Guillén (2001) montre que la mondialisation induit une plus grande diversité des modèles, alors qu'une majorité

sistemelor de guvernare, spre un model anglo saxon (Denis et McConnell, 2003) sau spre un model hibrid (Khanna, Kogan et Palepu, 2006).

Cu toate acestea, studiul strict al codurilor de bună guvernare, relevă faptul că au multe asemănări, și doar câteva diferențe. Aceste asemănări scot în evidență, în mod efectiv o convergență îndreptată spre modelul anglo-saxon.

Tabelul de mai jos indentifică asemănările și deosebirile dintre aceste coduri.

de recherches concluent à la convergence des systèmes de gouvernance vers un modèle anglo-saxon (Denis et McConnell, 2003) ou vers un modèle hybride (Khanna, Kogan et Palepu, 2006).

Cependant, l'étude stricte des codes de bonne gouvernance révèle qu'ils présentent beaucoup de similitudes, et seulement quelques différences. Ces similitudes soulignent effectivement une convergence vers le modèle anglo-saxon.

Le tableau ci-dessous recense les similitudes et différences entre ces codes.

**Tabel 4 – Asemănări și deosebiri între codurile de bună guvernare în lume / Tableau 4 – Similitudes et différences entre codes de bonne gouvernance dans le monde**

<b>Idei împărtășite de majoritatea codurilor de guvernare / Idées partagées par la plupart des codes de gouvernance</b>	
Transparența și transmiterea informației despre întreprindere / Transparence et communication de l'information sur l'entreprise.	- Comunicarea rapoartelor întreprinderii, remunerația de manageri și directori / Communication des rapports d'entreprise, rémunération des managers & dirigeants. - fiabilitatea informațiilor contabile / Fiabilité des informations comptables - independența Comitetului de Audit / Indépendance du comité d'audit
Tratament echitabil al acționarilor / Traitement équitable des actionnaires	Regula "One share – One vote"/(o acțiune – un vot) / Règle du "One share – One vote"
Structura Consiliilor de Administrare / Structure des Conseils d'Administration	- Independența unui număr major de administratori / Indépendance d'une majorité d'administrateurs. - Separarea directorului general și a președintelui (CEO and Chairman)/ Séparation du directeur général et du président (CEO and Chairman). - Punerea în aplicare, cu membrii independenți, a comitetelor consiliului (Audit, Remunerație și Nominalizare) / Implémentation des comités du conseil (Audit, Rémunération & Nomination), avec des membres indépendants.
<b>Diferențele principale dintre codurile de bună guvernare / Principales différences dans les codes de bonne gouvernance</b>	
Părți interesate / Acționari / Parties prenantes/ Actionnaires	Primul obiectiv este întodeauna protecția acționarilor. Dar uneori sunt luați în considerare angajații și părțile interesate / Le 1er objectif est toujours la protection des actionnaires. Mais parfois les salariés et parties prenantes sont pris en compte..
Takeovers (OPA) (preluarea unei companii de o altă întreprindere) / Takeovers (OPA)	- Neutralitatea managerilor / Nici o măsură anti-OPA/ Neutralité des managers / Pas de mesure anti-OPA - Posibilitatea metodelor anti-OPA/ Possibilité de méthodes anti-OPA.

Source : *Inspirat de Wirtz (2004)* / Source : *Inspiré de Wirtz (2004)*

Prin urmare, literatura rămâne nedumerită asupra convergenței sistemelor dar tinde să arate convergența codurilor de guvernare, îndreptându-se spre modelul anglo-saxon.

#### **4 INTERESELE ȘI LIMITELE CONVERGENȚEI SISTEMELOR DE CONDUCERE**

Conform unei analize asupra convergenței mai mult sau mai puțin eficiente cu privire la sistemele de conducere a întreprinderii, se impune chestionarea referitoare la o astfel de convergență.

##### **4.1. Poate fi vorba de un singur model de conducere disciplinară?**

O convergență îndreptată spre un sistem unic ar putea facilita accesul întreprinderilor la finanțare. Investitorii internaționali trebuie să poată înțelege și estima dacă normele fundamentale de conducere, inteligibile pe plan internațional, sunt respectate.

În schimb, convergența îndreptată spre un model unic ridică problema constrângerii întreprinderilor la adoptarea unui sistem de guvernare care nu ar fi adaptat specificului acestora. Într-adevăr, influența specificului național sau organizațional este conștientizată, fapt ce determină ca existența unui sistem unic să fie utopică.

În realitate, e sesizabil faptul că numeroase diferențe naționale sau organizaționale împiedică aplicarea sau stabilirea sistemelor identice de conducere. Astfel, nivelul de dezvoltare al piețelor financiare, legislația (La Porta et al, 1998) variază și împiedică stabilirea unui model unic.

Ainsi, la littérature reste perplexe sur la convergence des systèmes, mais tend à montrer la convergence des codes de gouvernance vers le modèle anglo-saxons

#### **4 INTERETS ET LIMITES DE LA CONVERGENCE DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE**

Au-delà du constat d'une convergence effective ou non des systèmes de gouvernance d'entreprise, il convient de s'interroger sur l'opportunité d'une telle convergence.

##### **4.1. Peut-on avoir un seul modèle de gouvernance disciplinaire?**

Une convergence vers un système unique pourrait faciliter l'accès des entreprises au financement. Les investisseurs internationaux doivent pouvoir comprendre et estimer si les normes fondamentales de gouvernance, compréhensibles au niveau international, sont respectées.

En revanche, la convergence vers un modèle unique pose le problème de forcer les entreprises à adopter un système de gouvernance qui ne serait pas adapté à leurs caractéristiques. En effet, on se rend compte de l'influence de caractéristiques nationales ou organisationnelles qui rendent utopiques l'existence d'un système unique.

En réalité, il apparaît que de nombreuses différences nationales ou organisationnelles empêchent l'application et la mise en place de systèmes de gouvernance identiques. Ainsi, le niveau de développement des marchés financiers,

Așadar, criteriile pot varia în funcție de talia întreprinderii. Palmon & Wald (2002) demonstrează că separarea posturilor de președinte al consiliului de administrație și director general antrenează o mai bună performanță a marilor companii, îmbunătățind controlul conducătorilor. În schimb, în cadrul micilor companii, această separare încetinește luarea de decizii și exercită o influență negativă asupra performanței.

#### **O piedică întâlnită de convergența îndreptată spre modelul unic: influența culturală**

O piedică a convergenței către un model unic de conducere ține de puternica influență a culturii.

În cadrul reflexiei asupra conducerii firmei, De Beaufort (2006) remarcă caracterul esențial al influenței contextului cultural. Particularitățile reglementare, politice, economice și chiar istorice ale unei țări au o influență decisivă asupra sistemelor de conducere a firmelor. Ele determină importanța ce se acordă, de exemplu, concurenței și rolului pieței, participării acționarilor și rolului salariaților.

Studiile cu privire la Coffee (2001) și Doidge, Karolyi și Stulz (2007) reprezintă două exemplificări ale influenței acestui context cultural asupra conducerii întreprinderii. Primul demonstrează influența normelor sociale care atenuază comportamentele dependente ale conducătorilor și, prin urmare, intensitatea

la législation (La Porta et al, 1998) varient et empêchent la mise en place d'un modèle unique.

Ainsi, les critères peuvent varier selon la taille de l'entreprise. Palmon & Wald (2002) montre que la séparation des postes de président du conseil d'administration et directeur général entraîne une meilleure performance des grandes entreprises en améliorant le contrôle des dirigeants. En revanche, dans les petites entreprises cette séparation ralentit les prises de décisions et a une influence négative sur la performance.

#### **Un frein à la convergence vers un modèle unique : l'influence culturelle**

Un frein à la convergence vers un modèle unique de gouvernance tient à la forte influence de la culture.

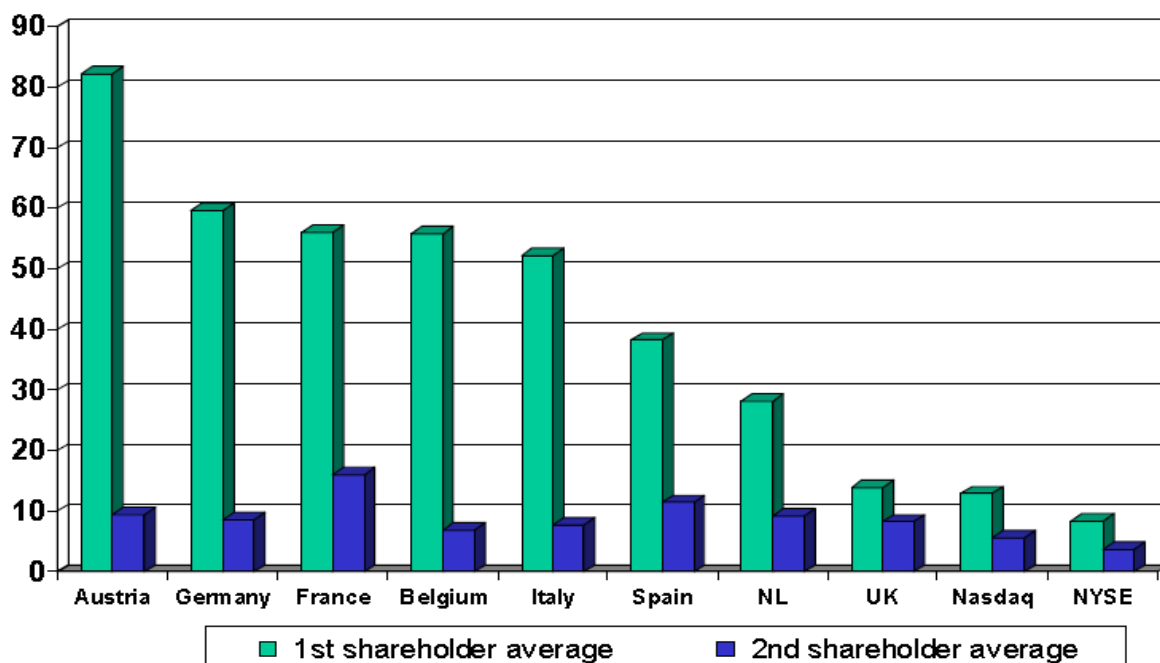
Dans la réflexion sur la gouvernance d'entreprise, De Beaufort (2006) note que l'influence du contexte culturel est essentielle. Les particularités réglementaires, politiques, économiques et même historiques d'un pays ont une influence certaine sur les systèmes de gouvernance des firmes. Elles déterminent l'importance que l'on accorde par exemple, à la concurrence et au rôle du marché, à la participation des actionnaires et au rôle des salariés.

Les études de Coffee (2001) et Doidge, Karolyi et Stulz (2007) sont deux illustrations de l'influence de ce contexte culturel sur le gouvernement d'entreprise. La première montre l'influence des normes sociales qui atténuent les comportements

conflictelor din cadrul agenției. Al doilea arată că stabilirea mecanismelor de conducere la nivelul firmei va depinde de dezvoltarea economică și financiară a țării. Într-o țară slab dezvoltată, o întreprindere nu va stabili un sistem de conducere internă, pentru că beneficiile pe care le-ar obține, nu ar depăși costurile pentru implementarea unui astfel de sistem.

prédateurs des dirigeants et donc l'intensité des conflits d'agence. La seconde montre que la mise en place de mécanismes de gouvernance au niveau de la firme va dépendre du développement économique et financier du pays. Dans un pays peu développé, une entreprise ne mettra pas en place un système de gouvernance interne car les bénéfices qu'elle en tirerait ne dépasseraient pas les coûts d'implantation d'un tel système.

**Graficul 2- Structura capitalurilor principalelor întreprinderi mondiale / Graphique 2 – Structures de capital des principales entreprises mondiales**



Sursa : Barca & Becht (2001) / Source : Barca & Becht (2001)

### O piedică întâlnită de convergența îndreptată spre modelul unic: structura capitalurilor

Observarea structurii capitalurilor principalelor întreprinderi mondiale arată diferențele majore dintre țările anglo-saxone și cele europene, conform graficului de mai jos. În Europa,

### Un frein à la convergence vers un modèle unique : les structures de capital

L'observation des structures de capital des principales entreprises mondiales montre des différences importantes entre les pays anglo-saxons et européens, comme l'indique le graphique

concentrarea capitalului evidențiază problemele orientate mai degrabă spre dirijarea acționarilor majoritari, decât spre cea a managerilor.

Astfel pare evident că îndreptarea convergenței spre un model unic ar putea împiedica sistemele de conducere să dețină un model adaptat specificului lor. Conform celor declarate de Yoshimori (2005), „Governance may also be built around corporate values, corporate culture, ethics and strategy”. (“Conducerea poate fi de asemenea consolidată în jurul valorilor corporative, a culturii corporative, a eticii și strategiei corporative.”).

Prin intermediul literaturii de specialitate, studiul acestor coduri arată o convergență orientată spre un model anglo-saxon, în pofida elementelor de contingență. Acest fapt este facilitat de flexibilitatea relativă a acestora din urmă. De fapt, modelul englez, prevede că se va conforma regulilor sau că va explica părților implicate (în primul rând acționari, dar și jurnaliști, analiști...) de ce întreprinderea se abate de la acestea, permițându-i astfel modelului o anumită flexibilitate/ adaptabilitate. Acest fapt diferențiază, de altfel, sistemul englez care pronează principiul “comply or explain” („conformare sau explicație”), de sistemul autoritar american stabilit prin legea Sarbanes-Oxley.

#### **4.2. Necesitatea luării în considerare a aspectelor cognitive ale conducerii**

Am observat deci o tendință de a desluși codurile unei bune conduceri în direcția adoptării

suivant. En Europe, la concentration du capital met en avant des problèmes davantage orientés vers la surveillance des actionnaires majoritaires que vers les managers. Ainsi, il apparait que la convergence vers un modèle unique empêcherait les systèmes de gouvernance d’avoir un modèle adapté à ses caractéristiques. Comme le dit Yoshimori (2005), “Governance may also be built around corporate values, corporate culture, ethics and strategy”.

A travers la littérature, l’étude des codes montre une convergence vers un modèle anglo-saxon malgré des éléments de contingence. Cela est facilité par la relative flexibilité de ce dernier. En effet, le modèle anglais préconise de se conformer aux règles ou d’expliquer aux parties prenantes (principalement actionnaires, mais aussi journalistes, analystes...) pourquoi l’entreprise y déroge, ce qui permet une certaine flexibilité/adaptabilité du modèle. Cela différencie d’ailleurs le système anglais qui prône le « comply or explain », du système autoritaire américain issu de la loi Sarbanes-Oxley.

#### **4.2. La nécessaire prise en compte des aspects cognitifs de la gouvernance**

Nous avons ici vu une tendance à converger des codes de bonne gouvernance vers l’adoption de



mecanismelor exacte de control și de supraveghere a managerilor. Conducerea rămâne până în zilele noastre, axată pe aceste aspecte disciplinare.

Potrivit majorității codurilor, obiectivele urmărite de Consiliul de conducere constau în primul rând în a supraveghea managerii. În aceasta, codurile nu oferă modalități care să permită managerilor să devină buni strategii.

În ceea ce privește codurile, valoarea este deja creată și guvernanta permite ca aceasta să fie repartizată mai bine între părțile interesate. În schimb, viziunea cognitivă caută să mărească această valoare înainte de a reflecta asupra partajării acesteia. Valoarea constă în a crea.

Evoluția codurilor de buna guvernanta în direcția unei abordări bi-funcționale, cognitive și disciplinare funcționează precum arată exemplul ghidului de întreținere utilizat de Institutul Francez al Administratorilor.

## CONCLUZII

În concluzie putem să ne întrebăm dacă guvernanta afacerii nu este cumva amenințată. Cu siguranță, aceasta din urmă pare neputincioasă în încercarea de a evita scandalurile și crizele. Această incapacitate poate fi explicată prin aplicarea, câteodată prea formală și mecanică, a regulilor de control, chiar printr-o aderare prefăcută la aceleași reguli.

mécanismes précis de contrôle et de surveillance des managers. La gouvernance jusqu'à aujourd'hui reste axée sur ces aspects disciplinaires.

Selon la plupart des codes, les objectifs du Conseil d'administration consistent principalement à surveiller les managers. En cela, les codes ne fournissent pas les outils permettant aux managers de devenir des bons stratèges.

Dans l'esprit des codes, la valeur est déjà créée et la gouvernance permet de la répartir au mieux entre les parties prenantes. En revanche, la vision cognitive cherche à maximiser cette valeur avant de réfléchir à son partage. La valeur est à créer.

L'évolution des codes de bonne gouvernance vers une approche bi-fonctionnelle : cognitive et disciplinaire est en marche comme le montre l'exemple du guide d'entretien utilisé par l'Institut Français des Administrateurs.

## CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons nous interroger sur le fait de savoir si la gouvernance d'entreprise n'est pas menacée. En effet, cette dernière semble impuissante à éviter les scandales et les crises. Cette incapacité peut s'expliquer par une application parfois trop formelle et mécanique de règles de contrôle voire par une adhésion feinte à ces mêmes règles.

**Tabel nr.5 – Criteriile ghidului de întreținere al Institutului Francez al Administratorilor / Tableau 5 - Les critères du guide d'entretien de l'Institut Français des Administrateurs**

<b>Etapele întreținerii (IFA) / Phases de l'entretien (IFA)</b>	<b>Disciplina contractuală și financiară / Discipline contractuelle et financière</b>	<b>Competențe strategice și manageriale / Compétence stratégique et managériale</b>
1). Criterii generale de eligibilitate/ Critères généraux d'éligibilité	Lipsa conflictelor de interes, disponibilitate, angajament, loialitate, cunoștințe juridice, cunoștințe de contabilitate și financiare/ Absence de conflits d'intérêts, Disponibilité, Engagement, Loyauté, Connaissances juridiques, Connaissances comptables et financières	Viziune strategică, aptitudine de integrare și muncă în echipă Formare (profesională) continuă / Vision stratégique, Aptitude à s'intégrer et travailler en équipe, Formations suivies
2) Măsura adecvării profilului și competențelor / Mesure de l'adéquation du profil et des compétences	Independență, expertiză contabilă, financiară și reglementară / Indépendances, Expertise comptable, financière et réglementaire	Experiențe, Cunoștințe pe sector, expertiză în comunicare, competențe în resurse umane / Expériences, Connaissance sectorielle, Expertise en communication, Compétences en ressources humaines
3) Modalități de exercitare a mandatului / Modalités d'exercice du mandat	Supunerea la reguli, remunerație, asigurare / Adhésion aux règles, Rémunération, Assurance	Participarea în comitete în funcție de competențele și aptitudinile demonstrate. Evaluarea muncilor consiliului. Programe de integrare/ de informare / Participation aux comités en fonction des compétences et aptitudes manifestées. Evaluation des travaux du conseil. Programmes d'intégration/information

*Sursa : conform IFA , iunie 2006 / Source: d'après IFA, juin 2006*

Legitimitatea conducătorilor și elitelor este afectată în mod forțat. O parte a fundamentelor ideologice chiar și cele ale guvernării este scontată de-a lungul acestei false transparente, a egoismului (versus altruism) indivizilor, de asemenea de-a lungul încrederii poate prea mare în eficiența informațională a piețelor. Întoarcerea statului în contextul crizei financiare actuale este în același timp un indicator puternic al limitelor guvernării unei companii.

La légitimité des dirigeants et des élites s'en trouve forcément affectée. Une partie des fondements idéologiques mêmes de la gouvernance est atteinte à travers cette fausse transparence, l'égoïsme (versus altruisme) des individus mais également à travers la croyance peut-être trop forte dans l'efficacité informationnelle des marchés. Le retour de l'État dans le contexte de la crise financière actuel apparaît également comme une marque forte des limites de la gouvernance d'entreprise

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Aoki M., "Information and Governance in the Silicon Valley Model", in X.Vives (ed.), *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000, pp. 169-195.
- [2] Barca F. & Becht M., *The Control of Corporate Europe*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- [3] Charreaux G., « La convergence des systèmes nationaux de gouvernance : une perspective contingente », *Cahier du FARGO*, n°1090701, 2009.
- [4] Charreaux G., « Le gouvernement d'entreprise », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, p. 628-640.
- [5] Charreaux G., « Vers une Théorie du Gouvernement des Entreprises », in Charreaux G., *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits*, (Economica), 1997, pp.421-469.
- [6] Coffee J., "Do Norms Matter? A Cross-Country Examination of the Private Benefits of Control", *Working Paper SSRN*, n°257613, 2001.
- [7] Doidge C., Karolyi A.G. & Stulz R.M., "Why Do Countries Matter So Much for Corporate Governance?", *Journal of Financial Economics*, Vol.86, October, 2007, pp.1-39.
- [8] Denis D.K. et McConnell J.J., "International Corporate Governance ", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2003, 38 (1).
- [9] Du Boys, « Rôle des conflits d'agence, de la structure d'actionnariat et des mécanismes de gouvernance sur les politiques de distribution : Application aux décisions de dividende et de rachat d'actions des sociétés françaises cotées. », Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de P. Batteau, CERAM, IAE Aix en Provence, Université Aix Marseille III, 2007. Prix de Thèse IFA 2008
- [10] Correia Da Silva L., Goergen M. & Renneboog L., *Dividend Policy and Corporate Governance*, Oxford University Press, 2004.
- [11] De Beaufort V., *Gouvernance D'entreprise en Europe*, Economica, 2006.
- [12] Guillèn M.F., *The limits of convergence : globalization and organizational change in Argentina, South Korea, and Spain*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2001.
- [13] Khanna T., Kogan J. et Palepu K., "Globalization and Similarities in Corporate Governance: A Cross-Country Analysis", *Review of Economics and Statistics*, 88 (1), 2006, pp.69-90.
- [14] La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. & Vishny R.W., "Law and Finance", *Journal of Political Economy*, 106 (6), 1998, pp.1113-1155.
- [15] Palmon O. & Wald J.K., "Are Two Heads Better Than One? The Impact of Changes in Management Structure on Performance by Firm Size", *Journal of Corporate Finance*, 8 (3), 2002, pp.213-226.
- [16] Wirtz P., « « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11, vol. 1, mai 2005, 2005, p.p.141-159.

- [17] Wirtz P., « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Cahier du FARGO*, n°1040401, Avril 2004.
- [18] Yoshimori M., “Does Corporate Governance Matter? Why the Corporate performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, N°3, May 2005, pp.447-457.