

UNIVERSITE DE LILLE1 – IAE DE LILLE
Ecole doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM)
Laboratoire de recherche RIME-LAB (EA 7396)

THESE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCE DE GESTION

LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES
PERSPECTIVE COMPARATIVE MAROC – EUROPE

Soutenue publiquement le 3 janvier 2017
par M. Aziz EL IDRISSE

Membres du jury

Monsieur Jérôme MAATI (Directeur de thèse)

Professeur des universités – Université Lille1

Monsieur Didier FOLUS (rapporteur)

Professeur des universités - Université Paris 10 Nanterre

Monsieur Benjamin WILLIAMS (rapporteur)

Professeur des universités - Université d'Auvergne

Madame Loredana URECHE-RANGAU

Professeur des universités - Université de Picardie

Monsieur Eric SEVERIN

Professeur des universités Université Lille 1

Résumé de la thèse

L'entreprise publique (ou d'État) gère dans la plupart des pays une part importante du patrimoine collectif, c'est ainsi qu'il lui incombe de respecter des critères de gouvernance stricts et rigoureux. Au Maroc, la gouvernance des entreprises publiques occupe, de plus en plus, une place importante dans les grandes orientations stratégiques du gouvernement. Cette importance est présente aussi dans l'opinion publique marocain, notamment avec les différents événements ayant marqué la région du MENA (le printemps arabe par exemple).

Cependant, devant cet intérêt que présente l'entreprise publique, l'inventaire de la littérature empirique ne permet pas d'obtenir une image claire concernant l'impact de la gouvernance sur cette structure.

Ce travail vient ainsi clarifier la place de l'entreprise publique au Maroc en comparaison avec l'Europe, par le biais d'une présentation des différents mécanismes et dispositifs de gouvernance mis en place pour protéger l'intérêt public et optimiser la performance de ce type d'entreprises.

Dans l'objectif d'obtenir des réponses plus concluantes concernant l'impact de la gouvernance sur la performance de l'entreprise publique, la thèse présente l'état des lieux des conseils d'administration des entreprises publiques marocaines, afin de tester leur impact sur la performance financière de ces firmes, en utilisant des analyses de régression sous forme de données de *panel*.

Nos recherches ont permis de clarifier les effets des organes de contrôle au sein de l'entreprise publique. D'une part, dans le cas marocain, l'apport d'informations, de connaissances et de compétences ne constitue pas une vraie source d'influence sur la performance de l'entreprise publique. D'autre part, la présence du capital privé peut-être source à la fois d'un apport cognitif et disciplinaire.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, Entreprises publiques, Analyse de régression, Conseil d'administration, Organes de contrôle, Performance Financière

Abstract

The State-Owned Enterprise (SOE) operates in most countries a large part of the collective patrimony, thus its responsibility to comply with strict and rigorous governance criteria. In Morocco, the governance of public enterprises is increasingly becoming an important part of the government's main strategic orientations. This importance is also present in the Moroccan public opinion, notably with the various events that have marked the MENA region (the Arab spring for example).

However, given the interest shown by the public enterprise, the inventory of the empirical literature does not allow to get a clear picture of the impact of governance on this structure.

This work clarifies the role of the public enterprise in Morocco in comparison with Europe, by presenting the various mechanisms and governance mechanisms put in place to protect the public interest and optimize the performance of this type of business.

To obtain more conclusive answers about the impact of governance on the performance of the SOE, this thesis presents the inventory of boards of Moroccan strategic SOEs to test their impact on the financial performance of these structures, using regression analysis in the form of panel data.

Our research has helped to clarify the effects of the supervisory organs within the SOE. First, in the Moroccan case the providing information's, knowledge and skills is not a real source of influence on the performance of the SOE. On the other hand, the presence of private capital can be a source of both cognitive and disciplinary contribution.

Keywords: Corporate Governance, State-Owned Enterprise, Regression Analysis, Board of Directors, Supervisory Boards, Financial Performance

*À mes chers parents Saadia et Asif,
À mon adorable épouse Hanane,
À mes chers frères et ma toute petite sœur Hiba,
À mes beaux-parents et beaux-frères,
À toute ma famille et ma belle-famille,
À mes cher(e)s ami(e)s,*

pour votre soutien et votre confiance.

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement mon Directeur de thèse Monsieur Jérôme Maati pour avoir accepté de diriger ce travail de recherche. Je le remercie vivement pour la confiance qu'il m'a accordée, ses engagements et son écoute, et également pour la passion de la recherche qu'il a su me transmettre. Je le remercie aussi pour sa relecture rigoureuse et précise de ma thèse. Qu'il reçoive toute ma gratitude.

Je tiens tout particulièrement à témoigner ma profonde reconnaissance à Mme Catherine Carlier, assistante de recherche, à l'IAE de Lille, qui m'a aidé à prendre contact avec mon directeur de thèse.

J'exprime également toute ma gratitude aux membres du jury qui me font l'honneur de s'intéresser à mon travail de thèse et plus particulièrement à Monsieur Didier Folus et Monsieur Benjamin Williams qui ont accepté d'assumer la tâche de rapporteurs.

Je voudrais remercier également les autres membres du jury Madame Loredana Ureche-Rangau et Monsieur Eric Severin pour avoir accepté de participer à l'évaluation de cette thèse.

Sans oublier la contribution forte du ministère des Finances marocain, par différents moyens, en la personne de messieurs Driss El Azami El Idrissi ministre délégué chargé du budget, et Abderrahmane Semmar Directeur de la DEPP (Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation). Également, tous mes remerciements à Madame Korin Kane, Policy Analyst à l'OCDE, qui mérite un remerciement spécial pour les précieuses données qu'elle m'a communiquées.

Mes remerciements seraient incomplets si je ne citais pas mes parents qui m'ont offert un environnement propice à la poursuite de mes études. Merci pour leur amour et leur soutien.

Je remercie de tout cœur mon épouse, qui m'a consacré une grande partie de son temps, pour la réalisation de ce travail, ce qui m'a donné le courage de mener cette thèse à terme et pour le sacrifice enduré le long de mon parcours académique en supportant mes absences de la maison pour mes études.

Enfin, mes sincères remerciements s'adressent à ceux et celles, de proche ou de loin, qui ont contribué à mon succès universitaire et professionnel : OCDE (Aziza Akhmouch...), DEPP (Samir Tazi, Ahmed Belfahmi) amis (Hicham EL Yousfi, Younes Belfellah, Mohamed Ezzoualy, Essam Allali, Rachid Faouzi,...), etc.

SOMMAIRE

TABLE DES MATIERES	8
INTRODUCTION GENERALE :	10
PREMIERE PARTIE - DEFINITIONS ET CONCEPTIONS THEORIQUES	21
CHAPITRE I - FONDEMENTS THEORIQUES	24
SECTION I - ETYMOLOGIE ET HISTOIRE	26
SECTION II - THEORIES CONTRACTUELLES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	28
SECTION III - THEORIES COGNITIVES	32
CONCLUSION CHAPITRE I	38
CHAPITRE II - LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	40
SECTION I - DEFINITION DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE.....	41
SECTION II - THEORIES EXPLICATIVES DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE	44
SECTION III - LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	53
CONCLUSION CHAPITRE II.....	63
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :	68
DEUXIEME PARTIE – LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE : COMPARAISON EUROPE- MAROC	69
CHAPITRE III - LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EUROPEENNES	70
SECTION I - LA REGLEMENTATION RELATIVE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES EN EUROPE	70
SECTION II – ASPECTS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EUROPEENNES.....	76
SECTION III - LES CODES ET LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE	96
CONCLUSION CHAPITRE III	101
CHAPITRE IV - LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES.....	102
SECTION I - LA RELATION ENTRE LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET L'ETAT AU MAROC.....	109
SECTION II - ASPECTS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES.....	115
SECTION III - LE CODE DES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE.....	132
CONCLUSION DU CHAPITRE IV	135
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	136
TROISIEME PARTIE – ETUDE EMPIRIQUE : CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUE STRATEGIQUES MAROCAINES	139
CHAPITRE V - MODELE DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE RETENUE.....	141
SECTION I - LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	141
SECTION II - PRESENTATION DES ECHANTILLONS ET DONNEES COLLECTEES	157
SECTION III - DESCRIPTION ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES	161
CONCLUSION DU CHAPITRE V.....	169
CHAPITRE VI - ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE MAROCAINE : ANALYSE EMPIRIQUE.....	170
SECTION I - PRESENTATIONS DESCRIPTIVES.....	170
SECTION II - ANALYSE EMPIRIQUE.....	177
SECTION III - DISCUSSION DES RESULTATS	196
CONCLUSION CHAPITRE VI.....	205
CONCLUSION GENERALE	208
BIBLIOGRAPHIE	213
ANNEXES	226

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	8
INTRODUCTION GENERALE :	10
PREMIERE PARTIE - DEFINITIONS ET CONCEPTIONS THEORIQUES.....	21
CHAPITRE I - FONDEMENTS THEORIQUES	24
SECTION I - ETYMOLOGIE ET HISTOIRE	26
SECTION II - THEORIES CONTRACTUELLES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	28
SECTION III - THEORIES COGNITIVES	32
CONCLUSION CHAPITRE I.....	38
CHAPITRE II - LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	40
SECTION I - DEFINITION DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE.....	41
SECTION II - THEORIES EXPLICATIVES DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE	44
2.1 La relation entreprise publique - marché	45
2.2 L'entreprise publique en tant que mode d'organisation spécifique	47
2.2.1 Analyses en termes de monopole	47
2.2.2 Analyses en termes d'efficience	48
2.2.3 L'apport de la théorie des organisations.....	49
2.3 Les entreprises publiques et le « New Public Management »	50
SECTION III - LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	53
3.1 Contribuable, Etat ou parlement : qui joue le rôle de l'actionnaire ?.....	54
3.2 Comparaison des mécanismes de gouvernance : Entreprise publique – Entreprise privée	55
3.2.1 Mécanismes internes	56
3.2.1.1 Contrôle par les actionnaires.....	56
3.2.1.2 La surveillance mutuelle des dirigeants	56
3.2.2 Mécanismes externes	57
3.2.2.1 Le marché des dirigeants.....	57
3.2.2.2 Marché des biens et service et marché financier	57
3.2.2.3 Les réseaux sociaux	58
CONCLUSION CHAPITRE II.....	63
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :	68
DEUXIEME PARTIE – LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE : COMPARAISON EUROPE- MAROC	69
CHAPITRE III - LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EUROPEENNES	70
SECTION I - LA REGLEMENTATION RELATIVE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES EN EUROPE	70
1.1 Formes juridiques des entreprises publiques européennes	70
1.2 L'influence de l'appartenance communautaire.....	74
SECTION II – ASPECTS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EUROPEENNES.....	76
2.1 Le conseil d'administration	76
2.2 Structure actionariale des entreprises publiques en Europe	93
SECTION III - LES CODES ET LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE	96
CONCLUSION CHAPITRE III	101
CHAPITRE IV - LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES.....	102
SECTION I - LA RELATION ENTRE LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET L'ÉTAT AU MAROC.....	109
1.1 Relation Juridique.....	109
1.2 Relation Financière	112
SECTION II - ASPECTS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES	115
SECTION III - LE CODE DES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE.....	132
CONCLUSION DU CHAPITRE IV	135
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	136
TROISIEME PARTIE – ETUDE EMPIRIQUE : CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUE STRATEGIQUES MAROCAINES	139
CHAPITRE V - MODELE DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE RETENUE.....	141
SECTION I - LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	141
1.1 Le positionnement méthodologique.....	141

1.2	<i>La démarche empirique</i>	143
1.3	<i>Conception des hypothèses de recherche</i>	146
1.3.1	<i>Les caractéristiques des administrateurs</i>	146
1.3.2	<i>L'effet de taille du conseil d'administration</i>	149
1.3.3	<i>Le nombre de réunions du conseil d'administration</i>	150
1.3.4	<i>L'existence de comités spécialisés</i>	150
1.3.5	<i>La structure du capital</i>	151
1.3.6	<i>L'âge des administrateurs</i>	152
1.3.7	<i>La présence féminine dans les conseils d'administration</i>	153
1.3.8	<i>Autres facteurs de performance liés au conseil d'administration</i>	154
1.3.8.1	<i>La durée des réunions du conseil d'administration</i>	154
1.3.8.2	<i>Le taux de présence des administrateurs</i>	154
1.3.8.3	<i>Le degré d'information des administrateurs avant les réunions</i>	154
SECTION II - PRESENTATION DES ECHANTILLONS ET DONNEES COLLECTEES		157
2.1	<i>Les échantillons constitués</i>	157
2.2	<i>Les données collectées</i>	157
2.2.1	<i>Les données de gouvernance</i>	158
2.2.2	<i>Les renseignements sur les mandataires sociaux</i>	158
2.2.3	<i>Les compétences et expériences professionnelles des administrateurs</i>	159
2.2.4	<i>Les données financières et comptables des firmes</i>	161
SECTION III - DESCRIPTION ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES		161
3.1	<i>Les variables à expliquer</i>	161
3.2	<i>Les variables explicatives</i>	164
3.2.1	<i>Les variables explicatives des voies d'intervention synthétique</i>	164
3.2.2	<i>Les variables médiatrices</i>	168
CONCLUSION DU CHAPITRE V		169
CHAPITRE VI - ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE MAROCAINE : ANALYSE EMPIRIQUE		
SECTION I - PRESENTATIONS DESCRIPTIVES		170
1.1	<i>Le profil des administrateurs</i>	170
1.1.1	<i>L'âge des administrateurs</i>	170
1.1.2	<i>Origine des administrateurs</i> :.....	171
1.1.3	<i>Postes occupés des administrateurs</i>	172
1.1.4	<i>La formation des administrateurs</i>	173
1.2	<i>Structures et composition du conseil d'administration</i>	175
1.3	<i>Structure actionnariale</i>	176
SECTION II - ANALYSE EMPIRIQUE		177
2.1	<i>Les tests économétriques préliminaires</i>	179
2.1.1	<i>Test de multicolinéarité</i>	179
2.1.2	<i>Test d'hétéroscédasticité</i>	180
2.1.3	<i>Test de Normalité</i>	180
2.2	<i>Tests de la faisabilité d'une analyse des données via une méthode de panel</i>	184
2.2.1	<i>Test de pooling</i>	185
2.2.2	<i>Test de Breusch-Pagan</i>	186
2.2.3	<i>Test de spécification d'Hausman</i>	186
2.3	<i>Analyse empirique de l'échantillon</i>	188
2.4	<i>Tests confirmatoires</i>	193
SECTION III - DISCUSSION DES RESULTATS		196
CONCLUSION CHAPITRE VI		205
CONCLUSION GENERALE		208
BIBLIOGRAPHIE		213
ANNEXES		226

INTRODUCTION GENERALE :

Les entreprises publiques ont fréquemment défrayé la chronique ces dernières années. Elles ont été au centre de différents mouvements sociaux¹, et des difficultés financières. Elles occupent une place singulière dans les orientations stratégiques de plusieurs pays, vu leur contribution dans l'économie, mais aussi leur mission d'outils de défense de l'intérêt général, de protection des citoyens et de justice sociale. Exerçant des activités commerciales, ces entreprises sont détenues majoritairement par l'État.

La plupart des débats récents sur ce que l'on appelle le « capitalisme d'État » et son impact sur le paysage concurrentiel international ont principalement porté sur le renforcement de la présence au niveau économique mondial de l'entreprise publique qu'elle soit contrôlée en tout ou en partie par l'État. En effet, si l'on en croit le dernier classement Forbes Global 2000, qui répertorie les entreprises selon une moyenne des indicateurs que sont la valorisation, les recettes, les bénéfices et la valeur des actifs, le poids économique des entreprises publiques n'est pas négligeable : 282 des 2 000 plus grandes entreprises du monde sont des entreprises publiques. C'est le nombre le plus élevé jamais enregistré ces dernières décennies. Dans plusieurs pays, l'État est majoritaire ou exerce une influence notable dans au moins 22 des 100 plus grandes entreprises du monde².

Tableau 1 : Les 25 plus grandes entreprises publiques au monde pour l'exercice financier 2012-2013 (en milliards de dollars US)

Rang mondial	Entreprise	Secteur	Pays d'origine	Valeur marchande	Revenus	Actif	Participation de l'Etat
1	ICBC	Banque	Chine	237,3	134,8	2813,5	Majoritaire
2	China Construction Bank	Banque	Chine	202,0	113,1	2241	Majoritaire
8	Banque agricole de Chine	Banque	Chine	150,8	103,0	2124,2	Majoritaire
10	PetroChina	Pétrole et gaz	Chine	261,2	308,9	347,8	Majoritaire
11	Banque de Chine	Banque	Chine	131,7	98,1	2033,8	Majoritaire
14	Groupe Volkswagen ³	Industrie automobile	Allemagne	94,4	254	408,2	Minoritaire
17	Gazprom	Pétrole et gaz	Russie	111,4	144	339,3	Majoritaire
20	Petrobras	Pétrole et gaz	Brésil	120,7	144,1	331,6	Majoritaire
22	BNP Paribas ⁴	Banque	France	71,3	126,2	2504,2	Minoritaire

¹ À titre d'exemple, en novembre-décembre 1995, des salariés du secteur public français ont manifestés pendant trois semaines, contre le plan Juppé.

² « L'égalité des conditions de concurrence entre les entreprises publiques et les entreprises privées à l'échelle internationale : quels enseignements avons-nous tirés ? » OCDE, 2014

³ Le Land de Basse-Saxe détient une participation minoritaire dans le groupe Volkswagen, incluant certains droits de blocage.

⁴ L'État belge détient une participation de 10 % au capital de BNP Paribas depuis les opérations menées dans le cadre du sauvetage de Fortis.

26	Sinopec-China Petroleum	Pétrole et gaz	Chine	106,9	411,7	200,0	Majoritaire
29	China Mobile	Télécom	Hong Kong	213,8	88,8	168,7	Majoritaire
30	ENI ¹	Pétrole et gaz	Italie	86,3	163,7	185,2	Majoritaire
38	Statoil	Pétrole et gaz	Norvège	78,1	126,8	140,2	Majoritaire
47	NTT	Télécom	Japon	58,2	126,9	226,0	Minoritaire
54	Bank of Communications	Banque	Chine	56,7	43,5	846,4	Minoritaire
59	Rosneft	Pétrole et gaz	Russie	73,2	68,8	126,3	Majoritaire
61	Sberbank	Banque	Russie	73,3	36,1	441,1	Majoritaire
67	Banco do Brasil	Banque	Brésil	37,9	69,0	552,2	Majoritaire
74	EDF	Électricité	France	35,3	95,9	325,2	Majoritaire
87	Vale	Fer et acier	Brésil	92,7	45,7	130,4	Minoritaire
94	Saudi Basic Industries	Produits Chimiques	Arabie saoudite	74,8	50,4	90,2	Majoritaire
95	GDF Suez	Services publics	France	45,0	128,0	268,9	Minoritaire
101	China Merchants Bank	Banque	Chine	44,1	28,4	547,0	Minoritaire
106	China Life Insurance	Services d'assurance	Chine	79,9	63,2	304,6	Majoritaire
111	CNOOC	Pétrole et gaz	Hong Kong	84,3	39,2	73,2	Majoritaire

Source: Forbes 2000² et OCDE (2014)

Au niveau sectoriel, on a constaté une augmentation des investissements internationaux de l'État dans certains secteurs de services publics, notamment dans les télécommunications et la production de l'énergie. La plupart de ces investissements proviennent de la zone de l'OCDE, en particulier les entreprises publiques européennes, profitant de la libéralisation des marchés prescrite par l'Union Européenne, et qui ont été des investisseurs actifs dans d'autres pays membres du marché unique de l'UE. Ces quinze dernières années, ces secteurs n'ont pas connu de recrudescence particulière des opérations de fusion et d'acquisition menées à l'étranger par des entreprises publiques originaires de pays émergents (OCDE, 2014). Aussi, ces entreprises génèrent environ un dixième du produit intérieur brut mondial (PIB) et représentent environ 20% de la valeur globale du marché des

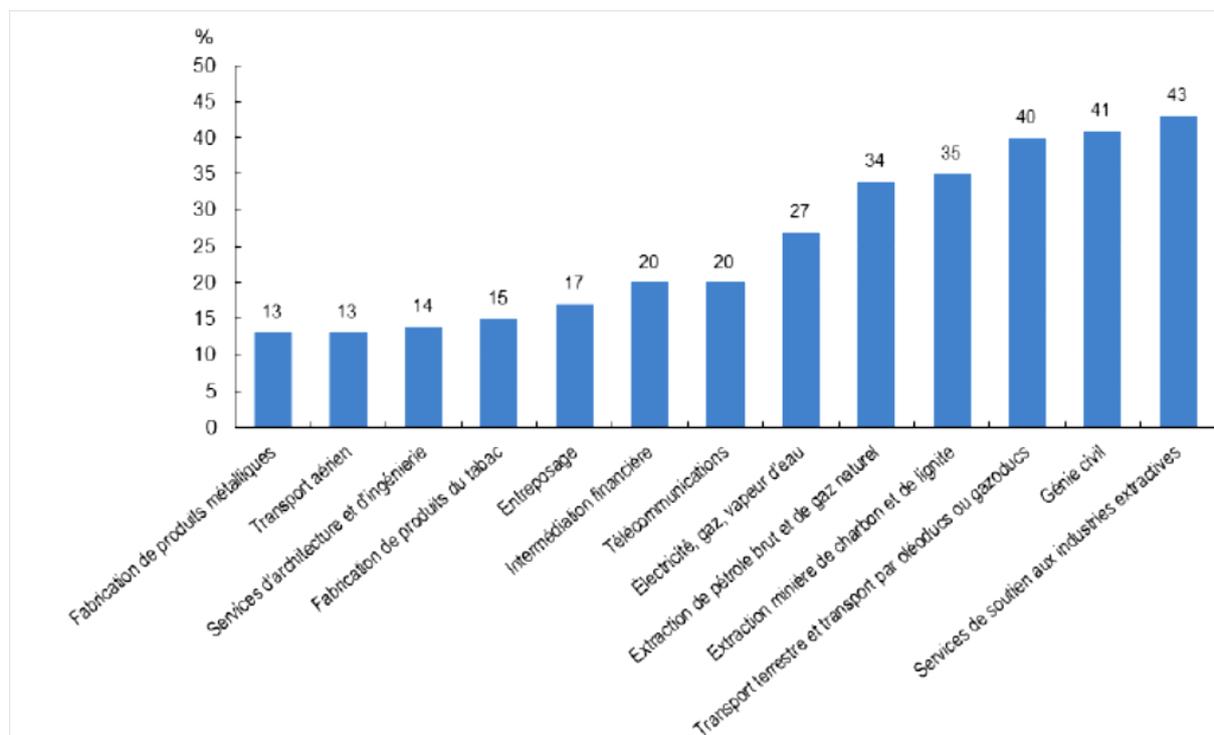
¹ENI est détenue à 30 % par l'État italien qui a le droit de nommer la majorité des administrateurs (Christiansen et Kane, 2013).

² Le Forbes Global 2000 est un classement annuel des 2000 plus grandes entreprises mondiales, publié par le magazine américain Forbes. Le classement est fondé sur quatre critères : les revenus, le résultat d'exploitation, l'actif comptable et la valeur boursière.

actions (Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan, & Xu, 2015). Dans certaines régions comme l'Afrique, l'Asie, et l'Amérique latine, les entreprises publiques représentent actuellement environ 15% du PIB total, souvent dans des industries stratégiques (Budiman, Lin, & Singham, 2009).

La plupart des économies, comptant un pourcentage élevé d'entreprises publiques parmi leurs plus grandes firmes, sont des acteurs importants des échanges internationaux de biens et services. De surcroît, les segments des secteurs des matières premières, manufacturiers et des services, où la présence des entreprises publiques est la plus forte, représentent une part substantielle des échanges internationaux (graphique ci-dessous) (OCDE, 2013).

Figure 1 : Pourcentage global d'entreprises publiques parmi les plus grandes entreprises du monde par secteur¹



Source : OCDE (2013)

Devant cette réalité, il est étonnant de constater le faible nombre des études scientifiques qui s'y sont intéressées.

Légalement constituées, ces firmes ont une double obligation : atteindre les objectifs d'une politique économique nationale et être rentable. Elles peuvent aussi jouer un rôle déterminant dans la gestion des ressources stratégiques. Ainsi, outre la prévention de l'émergence d'un monopole privé, qui serait néfaste pour l'utilisateur, les entreprises publiques peuvent être perçues comme un instrument de développement durable des territoires.

D'où la nécessité croissante, notamment face à une situation économique, sociale et financière difficile, de mobiliser toutes les énergies et tous ses atouts pour renouer avec la croissance.

Pour réussir, les États doivent être un modèle, dans la défense de l'intérêt social des entreprises publiques, et surtout en matière de gouvernance de ces dernières. Une bonne

¹ Le graphique fait apparaître seulement les secteurs comptant un pourcentage supérieur à 10 %.

gouvernance d'entreprise est de plus en plus souvent reconnue comme un outil efficace permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise publique ainsi que le climat économique global dans un pays donné.

Dans ce contexte, les débats sur les bonnes pratiques sont ainsi encore vifs, ce que reflètent les publications des différents rapports sur le sujet (OCDE¹, ONU, ...). Ces rapports ont souligné l'importance des bonnes pratiques de gouvernance de l'entreprise publique. Dans ce sens, ils ont formulé des recommandations visant à améliorer le système de gouvernance d'entreprise publique.

Le Maroc n'échappe pas à cette dynamique. On assiste aujourd'hui à de nouvelles mutations qui ont permis de parler de plus en plus de la notion de gouvernance et notamment la gouvernance des EEP (Entreprises et Etablissements publics). Cette notion était fortement présente avec l'arrivée de la nouvelle Constitution du Royaume. Une Constitution qui a réservé tout un titre sur le concept de la bonne gouvernance (article 154 à 160 du dahir n° 1-11-91 du 29 juillet 2011 portant promulgation du texte de la constitution).

« C'est pourquoi la mise en œuvre des mécanismes prévus par la nouvelle Constitution ne devrait pas nous faire perdre de vue la nécessité de poursuivre les efforts engagés en matière de développement. Mieux encore, le nouveau texte constitutionnel devrait, au regard de l'impératif de bonne gouvernance qu'il implique, constituer un puissant levier pour accélérer le rythme de ce processus, tout en veillant à la préservation des équilibres macro-économiques et financiers, devenue, désormais, une règle constitutionnelle. »²

Aussi en mars 2012 nous avons pu assister au lancement du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP, *« Ce code constitue ainsi la 3ème annexe au 'Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise' ou 'Code général' lancé en mars 2008, suivi par l'annexe spécifique aux PME et entreprises familiales et celui réservé aux Etablissements de Crédit lancés respectivement en décembre 2008 et en juin 2010 »³.*

Ainsi, le Maroc est en train de suivre (même si c'est jugé en retard) la tendance des codes de bonnes pratiques dans la matière, une tendance qui a débuté avec le rapport Cadbury, publié en 1992 au Royaume-Uni, et qui a servi de référence à de nombreuses autres publications, tant dans les pays du Commonwealth (Canada (1994), Afrique du Sud (1994), Thaïlande (1997), Inde (1998), Singapour (1998) et Malaisie (1999)) que dans d'autres pays européens (France (1995), Pays-Bas (1997), Espagne (1998), Belgique (1998), Grèce (1999), Italie (1999), Portugal (1999), Finlande (2000), Allemagne (2000), Danemark (2001),

¹ C'est dans ce contexte qu'en juin 2002, le groupe de direction sur le gouvernement d'entreprise a chargé le groupe de travail sur la privatisation et le gouvernement d'entreprise des actifs appartenant à l'Etat d'élaborer un ensemble de lignes directrices non contraignantes concernant le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques. Le groupe de travail, qui comprend des représentants des pays Membres de l'OCDE ainsi que de la Banque mondiale et du FMI en qualité d'observateurs, a engagé de vastes consultations pendant l'élaboration de ces lignes directrices.

² Extrait du discours adressé à la Nation par Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la Fête du Trône le 30 juillet 2011.

³ Extrait de l'Intervention de Monsieur Horani ex-Président de la CGEM Rabat, le 21 Mars 2012 à la cérémonie du lancement du « Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics ».

Autriche (2002) et Suisse (2002))¹. Le développement de ces codes a également été favorisé par la publication des « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE » en 1999².

L'objectif de la mise en place de ces codes est principalement l'amélioration de la qualité de la gestion et du contrôle, ce qui entraîne une amélioration du niveau de performance des firmes et de leur risque de crédit.

De même, la publication, en 2003, de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes au Royaume vient pour renforcer le dispositif réglementaire en la matière.

Sans oublier, cependant, la création, en juin 2009, de l'Institut Marocain des Administrateurs par la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise, cette dernière étant responsable de la préparation des différents codes de bonnes pratiques de gouvernance depuis 2007. Cet institut qui dispense des formations en matière de gouvernance d'entreprise œuvre pour l'amélioration des compétences des membres des Conseils d'Administration et leur professionnalisation, visant ainsi à donner un effet moteur pour asseoir une bonne gouvernance au sein des entreprises tant publiques que privées.

A cela s'ajoute la mise en place, en mars 2012, par des experts marocains, de l'institut marocain de gouvernance, qui se propose comme espace interdisciplinaire de réflexion, d'analyses et de débats autour des questions de la gouvernance au Maroc.

Mais le point le plus important, c'est l'adoption, en fin 2012, de la nouvelle loi sur la nomination des hauts fonctionnaires dans les entreprises et établissements publics en application des articles 49 et 92 de la constitution de 2011.

1- Le contexte théorique

Avant de développer la méthodologie retenue pour notre recherche doctorale, une clarification est nécessaire quant au cadre théorique relatif aux différentes approches de gouvernance dans lequel sera menée notre étude scientifique.

La gouvernance des entreprises est traitée sous diverses approches :

- d'un côté, celles analysant le concept contractuel de la firme, dans sa version standard fondée sur les arguments disciplinaires, et qui présentent l'entreprise comme un « nœud de contrats », c'est-à-dire un centre décisionnel chargé de contracter et de gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à son activité. En raison des asymétries d'information entre les acteurs économiques et des conflits d'intérêts qui les opposent, la gestion spontanée de tous les contrats par le marché, – assimilé au seul mécanisme des prix – ne permet pas de créer le maximum de valeur, autrement dit, d'exploiter au mieux l'ensemble des opportunités d'investissement réputé exogène. Pour certains contrats, une gestion autoritaire, dirigée par les ordres donnés par la hiérarchie, se révélerait plus efficace.

¹ Les codes actuels peuvent être obtenus sur le site Internet de l'European Corporate Governance Institute (<http://www.ecgi.org>) et une synthèse de ces codes et des principes en vigueur dans les pays de l'OCDE se trouve sur le site de l'OCDE (Gouvernement d'entreprise, panorama des pays de l'OCDE, 2004).

² Les gouvernements des 30 pays membres de l'OCDE ont approuvé une version révisée des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE en 2004.

- d'un autre côté le courant cognitif qui rompt avec ces théories disciplinaires pouvant, lato sensu, s'interpréter comme des prolongements du modèle économique néoclassique, rejette, en particulier, l'hypothèse de rationalité calculatoire, limitée ou non, au profit de celle de rationalité procédurale. La rationalité s'apprécie non plus en fonction des conséquences des décisions, mais des processus qui les régissent. Dans ces théories, la création de valeurs dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme conçue comme un ensemble cohérent. La spécificité de cette dernière est liée à sa capacité à créer de la connaissance et, ainsi, à être rentable de façon durable. La notion d'efficience retenue est dynamique et non pas statique.

D'autres analystes ont essayé de combiner entre les deux approches, pour donner une vision mixte comme l'ont fait plusieurs analystes (Foss & Mahnke, 2000), (Grandori, 2001), ou encore Lazonick et O'Sullivan et autres...).

Pour mettre en application les différentes approches, la théorie propose différents mécanismes, incitatifs et contraignants, susceptibles de réaligner le comportement des *managers* sur les intérêts des actionnaires et de minimiser par-là les coûts d'agence engendrés. À ce titre, la littérature distingue entre les mécanismes internes de contrôle (hiérarchie, surveillance mutuelle, organe de contrôle...) et ceux externes (marché des biens et services, marché du travail des états-majors, marché des prises contrôle...). Au niveau des mécanismes internes, le conseil d'administration représente l'un des objets les plus fréquemment étudiés (Fama, 1980 ; Fama / Jensen, 1983 ; Charreaux / Pitol-Belin, 1985, 1990). (Prinz, 2010)

Par ailleurs, étant donné que notre thèse se consacre plus précisément à l'entreprise publique, il est alors évident de rappeler la définition de cette dernière, pour la positionner par rapport aux différentes théories de gouvernance des entreprises.

En effet, l'entreprise publique a suscité plusieurs débats dans sa définition, entre des chercheurs et même entre organisations institutionnelles. C'est ainsi que plusieurs législations préfèrent procéder à l'énumération des entreprises publiques existantes, ou bien les répertorient dans des catégories, et ce afin d'éviter toute interprétation non-conforme à la réalité, en les incluant toutes dans une seule et même définition.

Ce même débat, on le retrouve au niveau théorique. Ainsi, différentes analyses de droit de propriété cherchaient à établir la comparaison en matière d'efficacité entre les entreprises publiques et celles privées, alors que des analyses interventionnistes et de microéconomie du monopole tentent de justifier la présence de l'entreprise publique par son apport et les solutions qu'elle apporte aux défaillances du marché. Par contre, les études centrées sur les formes d'organisation et le fonctionnement des firmes privées, réinterprètent l'entreprise publique en tant que mode organisationnel spécifique qui a sa propre rationalité.

Ces discussions ont conduit à un renforcement continu des réglementations et recommandations relatives à la composition du conseil d'administration et aux compétences nécessaires des administrateurs que ce soit au niveau des entreprises privées ou publiques.

Cependant, cette importance théorique des entreprises publiques n'a pas été accompagnée par un nombre considérable d'études empiriques sur l'influence supposée du conseil d'administration (ou tout autre mécanisme) sur la création de valeurs.

2- Intérêts de la recherche

Le choix de notre sujet s'explique, à notre avis, principalement par :

- le faible nombre de travaux identifiés traitant l'entreprise publique (notamment dans le contexte marocain), en plus des investigations empiriques existantes retenant généralement une seule vision disciplinaire de la gouvernance des entreprises qui ne confortent majoritairement pas, à l'heure actuelle,
- l'absence, notamment que ce soit en Europe ou au Maroc d'un nombre suffisant de travaux examinant l'influence que peut jouer le conseil d'administration sur la performance de l'entreprise publique ;
- la mobilisation, dans la majorité des travaux scientifiques, d'approches qui ignorent très majoritairement les contributions cognitives des conseils d'administration (Prinz, 2010).

Parmi les éléments évoqués ci-dessus, le dernier point représente, nous semble-t-il, l'enjeu le plus important.

C'est ainsi que l'étude de la gouvernance de l'entreprise publique va nous permettre d'apporter des enrichissements intéressants à double égard :

a- Sur le plan théorique:

Nous nous sommes appuyés sur l'analyse de Charreaux (2004), concluant que la théorie de gouvernance d'entreprise est à construire ; notre thèse s'inscrit ainsi dans cette logique de contribuer à la construction d'une théorie complète de la gouvernance d'entreprise en y apportant l'expérience marocaine (un pays en voie de développement), et par conséquent à l'enrichissement des réflexions.

b- Sur le plan pratique :

Cette recherche constitue, d'une part, une grille de lecture originale et, d'autre part, un outil d'aide à la connaissance et à la compréhension d'un mécanisme important de gouvernance comme le conseil d'administration au sein des entreprises publiques.

Ce travail a aussi connu des échanges constructifs, avec des organes nationaux (DEPP)¹ et internationaux (OCDE), ce qui renforce cet aspect pratique.

3- Méthodologie et plan général de la thèse

La méthodologie mise en place dans cette étude comporte trois volets : la recherche documentaire, l'analyse du cadre juridique et organisationnel des entreprises publiques en Europe et au Maroc, ainsi qu'une étude empirique. Notre choix s'explique par notre volonté de disposer des écrits les plus récents sur la question mais également tester la viabilité des différentes hypothèses dans le contexte de l'entreprise publique marocaine. *L'objectif poursuivi est par conséquent à la fois théorique et empirique : d'une part restituer les transformations récentes dans une réflexion plus générale [...], d'autre part, s'appuyer sur*

¹ Nous avons été conviés à des réunions de travail avec les responsables de la direction des entreprises publiques et la privatisation (ministère marocain des Finances) afin de présenter notre thèse et ses intérêts, ainsi que pour récupérer l'ensemble des données nécessaires pour le travail empirique.

*des recherches et sur des études concrètes, tant il est vrai qu'une spéculation générale sans enquête de terrain est vaine et qu'une enquête de terrain sans cadrage théorique est aveugle*¹.

L'objet de cette thèse étant « la gouvernance des entreprises publiques », notre étude se concentrera, naturellement, sur cette dernière, mais le champ d'investigations sera nécessairement plus élargi pour mieux appréhender certaines notions de ce thème. Ainsi, il est opportun de présenter un panorama des différents courants qui ont été développés autour de la gouvernance de l'entreprise (Chapitre I), avant de diagnostiquer l'état des lieux des réflexions ayant pour objet l'entreprise publique, ses particularités et son apport. Cela nous conduit fort logiquement à faire la synthèse entre la gouvernance et l'entreprise publique en cherchant à reprendre les théories qui ont traité directement ou indirectement la problématique de gouvernance spécifique aux entreprises publiques (Chapitre II).

Dans la deuxième partie, nous analysons d'abord, les principales caractéristiques des systèmes de gouvernance des entreprises publiques en Europe (Chapitre III). Cette présentation nous permettra d'obtenir une première information sur les caractéristiques des entreprises publiques européennes².

Le choix de l'Europe comme référence dans notre étude est justifié par plusieurs raisons, notamment la proximité géographique, les relations historiques avec le Maroc (notamment la France et l'Espagne³), sans pour autant oublier l'avancée des pays européens en la matière.

Nous avons aussi évité de prendre dans notre échantillon les pays de l'Europe de l'Est, étant donné que nous n'en disposons pas d'assez d'informations et que le nombre des entreprises publiques dans ces pays est énorme. A signaler que ces pays étaient sous le système du communisme qui ne correspond pas au capitalisme que le Maroc, objet de notre étude, avait adopté depuis son indépendance, ce qui justifie que toute comparaison avec ces pays sera inadéquate.

En second lieu, nous présentons les caractéristiques du système de gouvernance de l'entreprise publique marocaine, (chapitre IV), et ce à travers un descriptif de la relation entre l'Etat et l'entreprise publique (section I), puis un panorama sur la manifestation de la gouvernance au niveau de ces firmes (section II), et enfin une présentation d'un document de référence dans la région de MENA qui est le code de gouvernance des entreprises publiques marocaines (section III).

Compte tenu de l'ambiguïté que présente l'effet du conseil d'administration sur la performance notamment de l'entreprise publique, avec tous les points de différence ou de ressemblance qu'elle présente par rapport à une firme privée, la troisième partie aura pour ambition de proposer un nouveau modèle de recherche, l'objectif étant d'obtenir des réponses plus pertinentes concernant les effets du conseil d'administration sur la création de valeurs (chapitre V). À cette fin, nous construirons, sur la base de la théorie synthétique de la gouvernance des entreprises, un modèle conjuguant les arguments des approches disciplinaires et cognitives.

¹R. Rieffel, Sociologie des médias, Ellipses, 2001, p. 4.

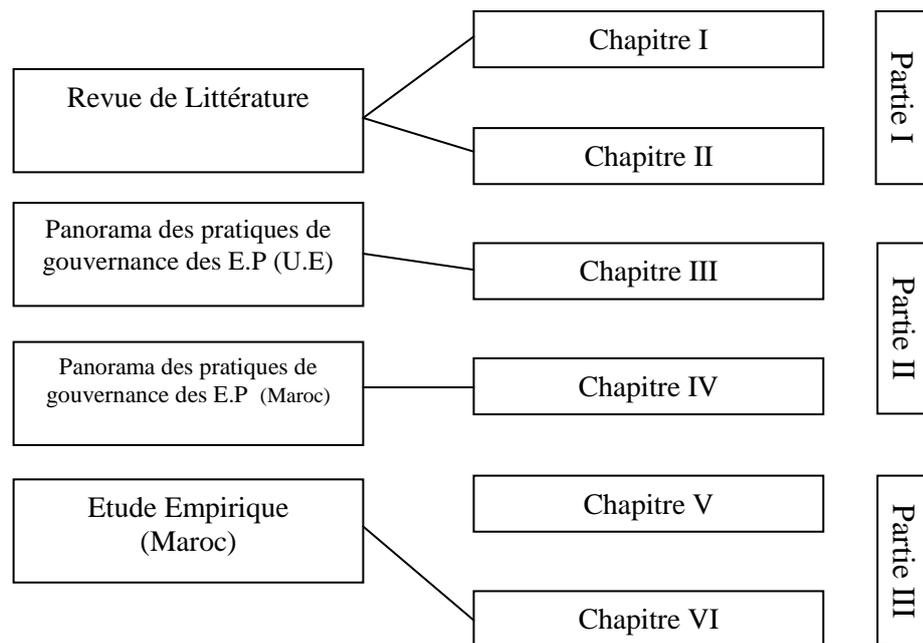
² A signaler que l'ensemble des données utilisées dans ce chapitre sont issues de l'OCDE.

³ Le Maroc était soumis à un système de protectorat français, et l'Espagne occupait quelques villes du Nord, et du Sud, alors que la ville de Tanger était sous le contrôle partagé du Royaume-Uni, de la France et de l'Espagne, ainsi elle était considérée comme une ville internationale.

Pour obtenir des réponses satisfaisantes concernant l'effet du conseil d'administration sur la création de valeurs de l'entreprise publique, nous opérationnaliserons la performance tant par une mesure de la rentabilité des actifs, que par un critère de rentabilité des fonds propres. Pour examiner la validité des nombreuses hypothèses de recherche, nous entamerons des analyses de régression sous forme de données de *panel*. L'avantage de cette méthode consiste dans le fait qu'elle permet de tenir compte des dimensions transversales (coupes instantanées) et longitudinales (dimension temporelle). L'analyse se termine par une synthèse des principaux résultats et leur interprétation (Chapitre VI).

Le plan présenté ci-dessous reflète les étapes récapitulatives du plan de thèse :

Figure 2 : Récapitulatif du plan de thèse

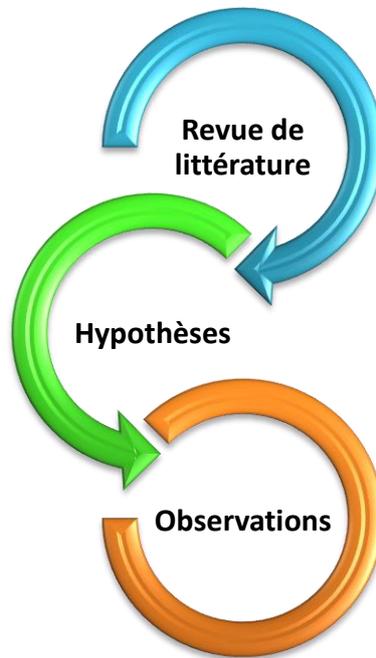


Ce travail de recherche vise alors, à travers ces différentes étapes, à appliquer l'approche synthétique du gouvernement de l'entreprise publique dans le cas marocain en vue d'apporter des réponses plus satisfaisantes à la question suivante :

« Quels sont les effets d'un mécanisme de gouvernance tel que le conseil d'administration sur la performance de l'entreprise publique ? »

Afin de répondre à notre questionnement nous avons choisi une méthode hypothéticodéductive qui repose sur trois phases.

Figure 3 : Phases de l'étude



PREMIERE PARTIE - DEFINITIONS ET CONCEPTIONS THEORIQUES

La notion de « gouvernance » a suscité, et suscite encore, plusieurs débats depuis l'analyse de Berle et Means (1932), des débats qui portent sur la définition, mais aussi sur l'objectif de la mise en place d'un système de gouvernance. Parmi ces débats, il y a ceux pour qui la gouvernance est un moyen de gérer les conflits d'intérêts (Shleifer & Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, 1997), ou bien un ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeurs par l'apprentissage et l'innovation (Charreaux 2004).

La gouvernance des entreprises présente encore un champ fertile pour l'analyse et la recherche. Aujourd'hui, on peut faire la distinction entre gouvernance d'entreprises managériales, familiales et celle de l'entreprise privée et publique. Cette dernière n'échappe pas aussi à un débat sur la possibilité d'y appliquer les différentes théories de gouvernance. Des théories qui ont été élaborées dans un contexte anglo-saxon marqué par la prédominance de la propriété privée sur celle publique, et donc la prise en considération de ce dernier point était moins présente dans leurs conceptions théoriques.

Dans cette première partie, nous rappellerons en premier lieu l'étymologie du mot gouvernance depuis l'Antiquité en passant par le Moyen Âge et le siècle des lumières avant d'être ce qu'elle est aujourd'hui (section I). Dans un second temps, nous allons nous rapprocher des différentes théories traitant le sujet de la gouvernance des entreprises de façon générale, et cela par la présentation de deux courants majeurs, sans pour autant être exhaustifs, le premier étant fondé sur les théories contractuelles de la firme (section II), et le second sur les théories cognitives (section III).

Le deuxième chapitre consistera en premier lieu à une définition de l'entreprise publique, puis une recherche des théories explicatives de son existence, avant de relever quelques approches (ou plutôt des tentatives) qui essaient d'y appliquer des théories de gouvernance que nous avons vues dans le précédent chapitre.

CHAPITRE I - FONDEMENTS THEORIQUES

Plusieurs chercheurs considèrent que les travaux de Berle et Means (1932) sont à l'origine de ce débat sur la gouvernance, grâce notamment à la problématique soulevée par ces deux théoriciens (à rappeler que Berle était un juriste tandis que Means était économiste), sur le démembrement ou l'« éclatement » de la propriété¹.

En effet, ils considèrent que les mutations qu'a connues la structure de la propriété suite à la dispersion de l'actionnariat² ont contribué à l'apparition de ce que l'on peut appeler la propriété passive, c'est-à-dire que le propriétaire perd sa qualité de décisionnel (propriété active), et perd avec la légitimité à être le seul créancier résiduel.

Berle et Means insistent sur le fait que cette séparation de pouvoirs (décisionnel et de contrôle) provoque des conflits d'intérêts qui opposent d'une part les managers, qui désormais cherchent à tirer profit de leur position décisionnelle, et, d'autre part, les propriétaires « passifs » qui cherchent à maximiser leurs profits. Ainsi, ils ont supposé « ...*que si l'individu est protégé dans son droit à la fois d'utiliser sa propriété comme il l'entend et de recevoir les fruits de son usage, son désir de gain personnel, de profit, sera le garant d'une incitation réelle à l'utilisation efficace de toute sa propriété industrielle* » (Berle & Means, 1932)³.

Mais cela n'empêche que Adam Smith (1776) avait bien fait allusion au démembrement de propriété et ses conséquences dans le « The Wealth of Nations », en précisant que : "*when ownership and control of corporations are not fully coincident, there is potential for conflicts of interest between owners and controllers*". Il alla plus loin en essayant d'expliquer que la diffusion extrême du capital dégrade la performance économique de l'entreprise, et que les gestionnaires non propriétaires sont moins attentionnés que ceux qui gèrent leur propre entreprise.

Cependant, Berle et Means ont aussi profité du climat de recherche qui était favorable pour leur thème, avec des publications d'autres théoriciens de l'époque comme « Frankenstein, Incorporated » de I. Wormser qui, paraissant au bon moment (1931) et exposant des idées très proches de celles de Berle et Means, fut déconsidéré par son seul titre et passa inaperçu. Walter Lippmann (1914) avait aussi manifesté les inquiétudes d'un libéral vis-à-vis des sociétés anonymes et particulièrement des holdings ; par contre Walter Rathenau (1918), Thorstein Veblen (1923) y voyaient une évolution inéluctable et plutôt heureuse...⁴ (de Bornier 1987)

Depuis on assiste à un développement de théories, certes, orientées vers la firme, mais qui incluent et parfois même explicitent les points et la conception du système de gouvernance.

Dans ce chapitre, après un rappel de l'histoire et l'étymologie de la gouvernance qui s'avère pertinent dans notre travail, nous allons présenter la gouvernance des entreprises vue

¹ Cela intervient à la suite de la crise de 1929. Ainsi, plusieurs chercheurs considèrent que la publication de Berle et Means était à l'origine de plusieurs mesures réglementaires aux USA et ailleurs tel que le Securities & Exchange Commission.

² La dispersion de l'actionnariat est considérée comme la condition permissive pour l'extension de la taille et l'activité de l'entreprise, et ce en faisant appel à de petits actionnaires.

³ The Modern Corporation and private property, Adolf Berle & Gardiner Means 1932. p9.

⁴ Jean Magnan de Bornier, « Propriété et contrôle dans la grande entreprise. Une relecture de Berle et Means » In: Revue économique. Volume 38, n°6, 1987. pp. 1171-1190.

essentiellement à travers les deux théories fondamentales de la firme, à savoir le courant des théories contractuelles (disciplinaires), et le courant cognitif (avec une brève présentation des essais de synthèse de ces deux théories).

SECTION I - ETYMOLOGIE ET HISTOIRE

Concept flou, pourtant étymologiquement ancien (Canet, 2004), il est difficile de trancher sur l'origine du mot gouvernance.

La gouvernance est dérivée du verbe grec *kubernân* qui signifie diriger ou piloter un char, un navire (Huynh-Quan-Suu). Ce mot fut utilisé par Platon pour désigner le fait de gouverner des hommes. Cet emploi métaphorique montre en quelque sorte que l'utilisation de ce mot ne date pas d'aujourd'hui.

En ancien français, le terme "gouvernance" a d'abord été utilisé au 13^{ème} siècle comme équivalent de "gouvernement, pour désigner l'art ou manière de gouverner" (Gaudin, 2002).

Jean-Pierre Gaudin¹, spécialiste français des politiques publiques, appelle ce moment le premier âge de la gouvernance.

Même signification avait été portée dans la langue anglaise « *governance* » (14^{ème} siècle). Le portugais « *governança* » dérive également du mot français et a revêtu des acceptions très similaires dans les sphères politico-administratives et domestiques. L'espagnol « *governanza* » daterait à peu près de la même époque, mais il aurait surtout été employé au sens de "gouvernement". Tous ces termes sont ensuite plus ou moins tombés en désuétude, dans certains cas (France, Portugal) parce qu'ils étaient associés à l'Ancien régime (Joumard, 2009)

L'italien n'avait pas jusqu'à présent d'équivalent direct de gouvernance (c'est-à-dire de terme construit avec le suffixe *-anza*). Le mot latin « *gubernare* » n'ayant pas non plus engendré d'équivalent direct de gouvernance en allemand, néerlandais, danois, suédois et finnois, les solutions qui s'offraient à ces langues pour désigner ce nouveau concept consistaient à puiser dans d'autres sources (autres racines latines ou saxonnes) ou à officialiser le terme anglais, parfois déjà majoritairement adopté par les chercheurs et les médias. Le grec disposait d'une traduction fidèle, de même racine que « *kubernân* ».

Dans certains pays francophones comme le Sénégal, le terme gouvernance s'employait récemment pour désigner, à la fois, les services administratifs d'une région et l'édifice où ils se trouvent (Rey, 1993). Cela étant dû à son utilisation pour désigner des bailliages de l'Artois et de la Flandre en nord de la France² dans le 12^{ème} siècle (ancienne occupante du Sénégal).

Avec l'apparition de l'Etat moderne (à partir du 16^{ème} siècle), on assistera à une dissociation de la notion de gouvernance de celle de gouvernement. Cette dernière va s'apparenter «aux réflexions sur l'autorité de l'État comme totalité » (Gaudin, 2002), en d'autres termes elle fait référence au pouvoir stato centré et hiérarchisé (Canet, 2004). Alors que le terme de gouvernance va être conçu comme la manière de gérer la chose publique (indépendamment de la question de pouvoir), c'est en quelque sorte le 2^{ème} âge de la gouvernance.

C'est à partir du 19^{ème} siècle que le débat sur la gouvernance va réapparaître, inspiré notamment par le développement des théories économiques (Tournier, 2006). (Nous allons revenir sur ce point dans la section suivante).

¹ Jean-Pierre Gaudin (2002) : Pourquoi la gouvernance ? Presses des Sciences Po Paris.

² Le petit Robert.

Cependant, l'intérêt que suscite actuellement le thème de « la gouvernance » de l'entreprise est dû à différentes raisons, que Becht et al (2002) ont tenté de résumer en cinq événements essentiels qui ont marqué les dernières décennies au niveau économique, voire même politique :

- Le premier étant la vague des privatisations qui a touché l'Amérique latine, l'Europe de l'Ouest, l'Asie et naturellement l'ex-URSS. Ces privatisations ont mobilisé des fonds importants, vu la taille des entreprises étatiques cédées. Ces fonds ne pouvaient être constitués qu'à travers des groupements de petits investisseurs. Cet élargissement d'actionnaires ou d'apporteurs de fonds va rendre difficile la prise de décision corroborée par tout le monde, d'où l'intérêt de déléguer la fonction décisionnelle à une tierce personne qui sera surveillée par ces propriétaires. Nous assistons ainsi à un démembrement de la propriété en une fonction disciplinaire (système d'incitation et de surveillance accomplies par les actionnaires) et une fonction décisionnelle (accomplie par le dirigeant). Ce démembrement de la propriété a provoqué un besoin important de développement de méthodes pour le contrôle et la détention de ces entreprises nouvellement privatisées. En effet, l'Etat a été obligé de jouer un rôle important pour offrir une protection adéquate aux actionnaires dits minoritaires, aboutissant ainsi à la mise en place de règles de gouvernance.
- L'augmentation de l'importance financière des fonds de pension¹, principalement d'origine anglo-saxonne, leur a permis d'exercer une influence forte sur les sociétés et de jouer un rôle important dans l'application à un niveau mondial des mécanismes de protection des actionnaires. Ces fonds exigeaient l'application de mécanismes de gouvernance permettant la protection de leurs intérêts (qui sont aussi les intérêts des épargnants).
- La vague des offres publiques d'achat (OPA) durant les années 1980 aux Etats-Unis et durant les années 1990 en Europe, a également alimenté le débat sur la gouvernance d'entreprise, notamment au niveau politique, en raison de l'ampleur et de l'impact de ces transactions.
- La gouvernance d'entreprise a également été fortement encouragée dans les pays de l'Europe de l'Est, d'Asie et dans d'autres marchés en émergence pour attirer de nouveaux investisseurs étrangers. Comme les principaux investisseurs visés par ces mesures étaient les fonds de pension américains et anglais, cette situation a permis d'étendre leur vision et leur culture dans ces différents pays.
- Et en dernier lieu, les scandales financiers ou faillites intervenues à la fin des années 1990 au sein de sociétés d'envergure internationale (ENRON comme exemple), dus principalement à des manipulations comptables en vue notamment d'augmenter la rémunération ou le prestige des dirigeants, ont permis de mettre en évidence le besoin d'amélioration des systèmes de contrôle existants.

¹ Les fonds de pension et les autres investisseurs institutionnels sont devenus des acteurs majeurs de la finance de marché globale. Leur montée en puissance est d'abord le résultat d'un phénomène démographique. La génération nombreuse du « baby-boom » des pays riches est arrivée à l'âge (40-60 ans) où les ménages épargnent, particulièrement les ménages aisés. Ces ménages étant déjà majoritairement propriétaires de leur logement, qu'ils ont acquis dans la période antérieure ou reçu par héritage, leur épargne est très largement financière, une partie de cette épargne est destinée à financer la retraite, et gérée par les fonds de pension.

SECTION II - THEORIES CONTRACTUELLES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Trente-quatre ans après le « Modern Corporation & Private Property », Jensen et Meckling (1976) relevaient à nouveau la problématique des conflits d'intérêts entre propriétaire et manager, ainsi que son impact sur la performance des entreprises. En effet, les deux théoriciens définissent la firme comme "...a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent."¹ considérant ainsi que la firme est un nœud de contrat, qui relie d'une part un agent (le manager) à un principal (le propriétaire ou actionnaire), chacun des deux (agent et principal) cherche à tirer profit de cette relation, le premier s'engage à diriger la firme en prenant des décisions qui normalement doivent affecter positivement la rentabilité de l'entreprise et ainsi assurer un rendement optimum pour le principal, ce dernier quant à lui s'engage à renoncer à son droit décisionnel en faveur de l'agent (faute de compétence, ou de temps...) en plus bien sûr d'une rémunération perçue à l'agent.

La relation telle qu'elle est définie dans la théorie d'agence est asymétrique, c'est-à-dire que les deux parties n'ont pas le même objectif².

Dans un univers où l'on ne peut être informé de façon exhaustive ni avoir la capacité à tout comprendre et d'analyser les informations reçues, apparaissent des comportements opportunistes ex ante – c'est-à-dire en essayant de cacher l'information – ou ex post - en profitant des éléments non écrits du contrat – pour tirer des avantages personnels de la relation d'agence (Simon, 1947). A titre d'exemple un manager, pour se protéger contre toute révocation, optera pour une stratégie dite « d'enracinement » (Shleifer & Vishny, 1989; Edlin & Stiglitz, 1995), cette stratégie consiste à rendre le remplacement du dirigeant difficile (voire impossible), ceci se réalisera en procédant par exemple à des investissements dans des projets dont la rentabilité est conditionnée par leur présence à la tête de l'entreprise. Le manager peut aussi accroître l'incertitude sur les caractéristiques de l'investissement, de manière à décourager les dirigeants potentiels d'accepter de s'engager dans un projet à risque inconnu et non maîtrisé.

La théorie d'agence confie ainsi au système de gouvernance le rôle de sécurisation de l'investissement financier (Shleifer & Vishny, 1997)³ en permettant : de s'assurer que le manager (agent) va retourner une partie du profit à l'investisseur ou l'apporteur de fonds ; de s'assurer que les investissements ne vont pas être placés dans de mauvais projets ; et enfin d'instaurer des moyens de contrôle des managers.

Cependant, Williamson (1985) analyse la firme non pas au niveau des contrats mais plutôt sous la forme de transactions. Ces dernières impliquent au moins deux agents, qu'il s'agisse de plusieurs firmes ou d'unités opérationnelles différentes au sein de la même organisation. Et vu que ces transactions sont conclues par l'être humain, on parlera des

¹"Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"; Michael C. Jensen & William H. Meckling Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

² Un principal a comme objectif évident la rentabilisation maximale de son capital investi, de l'autre côté les choix décisionnels de l'agent ne sont pas nécessairement avantageux pour l'investisseur (principal).

³"Corporate Governance Deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment" A survey of corporate Governance; A. Shleifer & R. W. Vishny; the Journal of Finance Vol. LII, NO.2; June 1997; p737.

« axiomes de comportements », à savoir la rationalité limitée¹ et l'opportunisme (Alchian & Demsetz, 1972) & (Williamson, 1975)), évoqués dans les paragraphes précédents. Si la première conception ne fait pas de controverse, la seconde a pourtant été critiquée par les partisans d'une théorie économique fondée sur la confiance (Ghoshal & Moran, 1996).

Les comportements opportunistes vont engendrer des coûts liés à la mise en place des mécanismes permettant de résoudre à l'« amiable » des conflits et divergences ex post (Williamson, 1985). "*Les participants peuvent concevoir des solutions à leurs conflits, plus satisfaisantes que ne peuvent le faire les professionnels [les tribunaux] contraints d'appliquer des règles générales sur la base d'une connaissance limitée des conflits*" (Galanter, 1981). Mais il faut que les coûts de mise en place de ces mécanismes ne soient pas plus élevés que ceux qui sont engendrés par leur absence.

C'est ainsi que le système de gouvernance peut être défini aussi comme un moyen efficace pour réduire les coûts d'opportunisme (inclus dans les coûts d'agence et de transaction). Cela exige que d'abord l'utilité de l'agent (sa rémunération) soit supérieure à l'utilité du marché (la rémunération que le marché est prêt à payer pour bénéficier des services de cet agent) et que l'action choisie soit effectivement la meilleure pour le principal (Hart & Holmstrom, 1987). En plus de l'incitation, l'analyse transactionnelle ajoute le rôle du contrôle administratif (ou bureaucratie).

Pour Fama (1980), il considère, en appuyant la perspective de Jensen et Meckling, que le système de gouvernance se compose de mécanismes « internes », mis en place intentionnellement par les parties prenantes, tels que : le droit de vote attribué aux actionnaires, le conseil d'administration, les systèmes de rémunération, les audits décidés par les dirigeants...² ; et « externes », résultant du fonctionnement spontané des marchés comme le marché des dirigeants et celui des prises de contrôle.

Cependant, le marché des dirigeants reste le mécanisme dominant dans les firmes managériales : "*the managers of a firm rent a substantial lump of wealth-their human capital-to the firm, and the rental rates for their human capital signaled by **the managerial labor market** are likely to depend on the success or failure of the firm...*"³ (Fama, 1980)

Mais cela n'empêche (toujours selon Fama) que même avec l'existence de ces mécanismes, les dirigeants peuvent dissimuler les informations comptables, financières ou sociales en les manipulant ou retardant leur diffusion ce qui permet de neutraliser et d'affaiblir les mécanismes de contrôle externe, tels que le marché des dirigeants.

La théorie d'agence rappelle aussi qu'il existe différentes catégories d'administrateurs qui gèrent en fonction des attentes de leur mandant, à savoir, les administrateurs internes, qui sont soit les représentants directs des personnes physiques, soit les représentants permanents des personnes morales. Le mécanisme du conseil d'administration n'échappe pas lui aussi du

¹ C'est Simon (1947) qui a développé le concept de rationalité limitée, c'est-à-dire l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des employés, des fournisseurs, des clients et des concurrents.

² D'autres mécanismes internes ont été développés tels que : les comités de compensation (Klein; 2000), les comités de nomination (le rapport Cadbury; 1992), les comités d'audit (la commission Treadway; 1987, le rapport Marini; 1996...), l'audit externe (Jensen et Meckling; 1976), la concentration de la propriété (Mc Connell et Servaes; 1990), l'actionnariat des dirigeants (Warfield et al.; 1995, Gabrielsen et al.; 1997, Fan et Wong; 2002), l'existence d'investisseurs de référence (Defond et Jiambalvo; 1991, Jung et Kwon; 2001) et l'actionnariat des institutionnels (Jung et Kwon; 2001, Gillan et Starks; 2001).

³ Eugene F. Fama: "Agency Problems and the Theory of the Firm"; the *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2. (Apr., 1980), pp. 288-307.

débat sur son efficacité, notamment en ce qui concerne l'influence du réseau social existant entre administrateurs (Maati, 2008)¹ sur la performance de la firme et l'accumulation de mandats (qui peut conduire à une dispersion de l'effort de l'administrateur)²,

D'un autre côté, la définition de la relation d'agence ne prend en considération que les intérêts bilatéraux de l'actionnaire ou apporteur de fonds (principal) et du manager ou dirigeant (agent)³, en négligeant ainsi les autres parties prenantes dans cette relation à savoir les salariés et les tiers.

Williamson (1984, 1985), en essayant de justifier ce choix, suppose que si les parties prenantes, autres que les actionnaires, sont correctement protégées par leurs contrats, les actionnaires, quant à eux, sont particulièrement exposés au risque d'opportunisme et assument l'essentiel du risque résiduel⁴, tout en considérant les caractéristiques particulières de la transaction que constitue l'apport de capital financier. Cela n'a pas empêché la contestation de ce modèle dit "actionnarial" (Moore & Reberieux, 2009).

En effet, l'élargissement des parties prenantes au nœud de contrats apporte une vision partenariale à la gouvernance des entreprises la distinguant ainsi de l'approche actionnariale (Charreaux G. , 2004). En effet pour (Chatelin & Trébucq, 2003): «...*, les apporteurs de fonds, actionnaires et banquiers, sont loin d'être les seules victimes.*»⁵. Les deux auteurs affirment que si les actionnaires ont le risque de perte de leurs apports de fonds, les autres parties prenantes aussi assument une partie du risque, à titre d'exemple les salariés qui vont perdre leurs emplois (surtout dans les pays où n'existe pas une prime de chômage, le cas du Maroc objet de notre thèse), et éventuellement leur épargne-retraite. C'est-à-dire, si les investisseurs apportent leur capital financier, il existe d'autres parties comme les salariés qui apportent leur force de travail ou capital humain.

La gouvernance peut être appréhendée ainsi comme un moyen de maximisation du profit en agissant ex post sur la répartition de la rente. De ce fait les autres parties prenantes telles que les salariés, seront plus disposées à fournir d'effort, si elles sont incitées par une partie de la rente les impliquant dans la répartition finale.

Dans la figure suivante, Chatelin et Trébucq présentent l'évolution dans le temps de la prise en considération des parties prenantes dans les théories de la firme.

¹ Jérôme MAATI, «Réseaux d'administrateurs et performance financière des grandes entreprises en France : Une revue de la littérature », RFGE - N°3/2008.

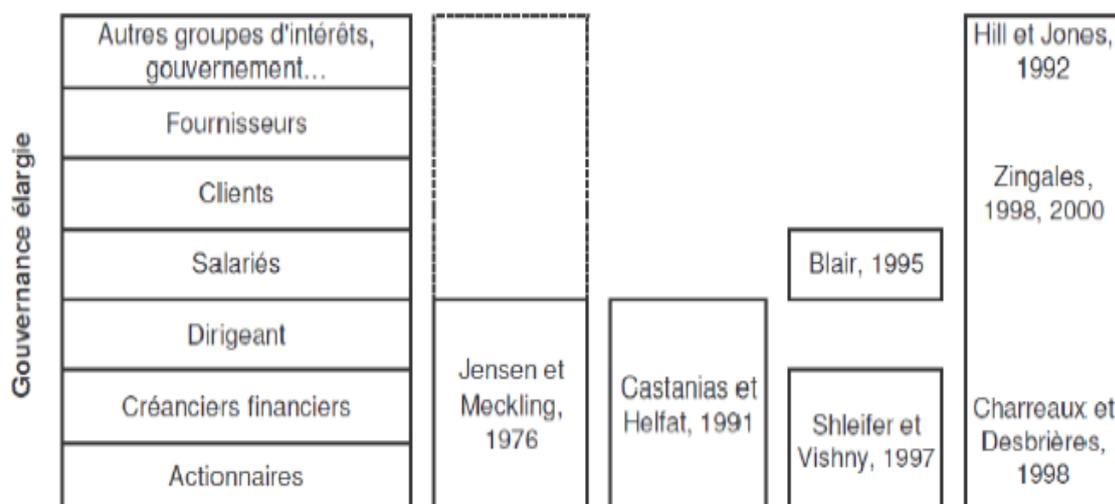
² D'après Ferris et al. (2003), le nombre de mandats détenus n'a pas d'impact significatif, tandis que Fich et Shivdasani (2006) estiment pour leur part un impact significativement négatif du nombre de mandats détenus par les administrateurs indépendants sur la performance des entreprises américaines ; de manière plus intéressante, Perry et Peyer (2005) trouvent que le cumul des mandats d'administrateur indépendant et de patron d'entreprise n'a d'impact négatif sur la performance de l'entreprise gérée qu'en présence de coûts d'agence importants.

³ « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... » Gérard Charreaux Septembre 1998.

⁴ On entend par risque résiduel la perte d'utilité (le manque à gagner) que subissent les parties par rapport à la situation rentable qui aurait pu s'instaurer en l'absence de risque précontractuel. Ce dernier engendré par la crainte par le principale que l'agent ne possède pas les qualifications requises ou dissimule des informations importantes sur son passé qui risque de mettre en danger le profit espéré de la firme.

⁵ « Stabilité Et Evolution du Cadre Conceptuel En Gouvernance D'entreprise : Un Essai De Synthèse » ; Céline Chatelin & Stéphane Trébucq ; février 2003 ; p2.

Figure 4 : L'évolution du concept de gouvernance élargie



Source : D'après Chatelin et Trébuck (2003)

Le statut de propriétaire peut s'étendre à plusieurs parties, par exemple un salarié pour mieux exploiter ses compétences on lui attribue un pouvoir décisionnel, ce pouvoir lui attribue le statut de propriétaire, ainsi plus on innove de moyens incitatifs (rémunération, stock option...) plus il est motivé à produire. Dès lors le capital humain a pu occuper une place importante dans l'élaboration des mécanismes de gouvernance (Blair, 1995). Dans cette même approche s'inscrit l'étude de Zingales et Rajan (1998), qui expliquent que l'enjeu est plutôt de lier les parties prenantes que de chercher une conciliation entre dirigeant et actionnaires, et ainsi on arrivera à empêcher une expropriation de ressources intangibles certes mais indispensables.

Reste à signaler que la relation d'agence induit dans sa définition un attachement à la théorie des droits de propriété (métaphoriquement on parle de relation de filiation entre ces deux théories). En effet, avant de céder son droit décisionnel à un agent, le principal procède à un démembrement de la propriété¹. Cela étant clair dans l'article de Jensen et Meckling "We focus in this paper on the behavioral implications of the property rights specified in the contracts between the owners and managers of the firm..."² qui se sont inspirés de la théorie des droits de propriété.

En somme, dans les différentes théories contractuelles de la firme, l'entreprise est un compromis institutionnel entre les parties prenantes, la gouvernance permet ainsi de remédier aux conflits d'intérêt (inévitables) par des moyens de contrôle et d'incitation et de sanctions mutuelles³. Une vision qui ne prend pas en considération les influences externes qui peuvent résulter par exemple du contact qu'a cette entreprise avec son environnement, et qui peuvent

¹ Le droit de propriété sur un actif se décompose traditionnellement en un « package » de droits : le droit de consommer l'actif (l'usus), le droit d'en recueillir les fruits (le fructus) et le droit de l'aliéner (l'abusus). Le droit de consommation s'interprète plus largement comme le droit d'utiliser l'actif.

² "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"; Michael C. Jensen & William H. Meckling Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, p 308.

³ « Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers », Alain Finet, p48, 2009.

constituer un apport dit « cognitif » permettant de remédier aux difficultés de la perspective disciplinaire.

SECTION III - THEORIES COGNITIVES

Dans leur conception, les théories contractuelles, en se concentrant sur la maximisation du profit et sa répartition - en utilisant l'incitation et le contrôle pour résoudre les conflits d'intérêts - ont considéré la firme comme étant statique, non productive. En d'autres termes l'entreprise était vue comme une entité isolée qui ne s'influence pas par les différents changements qui l'entourent, et donc elle n'a pas la capacité de créer elle-même des mécanismes susceptibles de la protéger de façon proactive des risques (opportunisme par exemple).

Parmi les reproches aussi qui ont été adressées aux théories contractuelles : la confusion entre les deux notions « information »¹ et « connaissance » (Loasby, 2001)². Si la première désigne "l'ensemble de données se rapportant aux états du monde et aux conséquences contingentes à ces états qui découlent des événements du monde résultant de causes naturelles ou sociales" (Fransman, 1998), la connaissance, quant à elle, représente l'utilisation ou l'interprétation de l'information, cette interprétation dépend du bagage cognitif de chacun (Fransman 1998).

C'est ainsi qu'on parle du courant dit cognitif, qui par contre définit la firme par sa capacité à produire de la « connaissance ».

C'est à Penrose (1959) dans son « Theory of the Growth of the Firm » que l'on doit l'intégration de la notion de « connaissance » dans la théorie de la firme³. L'entreprise y est conçue comme une entité d'accumulation de connaissances guidée par la vision du manager et en fonction de l'expérience qu'il a acquise.

L'entreprise, en mobilisant et combinant un ensemble de ressources disponibles autour d'elle, peut créer sa propre identité que les autres ne peuvent imiter convenablement. Par exemple, le fait de recopier une activité (extension ou transfert) ne donne pas systématiquement les mêmes résultats que l'activité d'origine, ceci étant dû au facteur de l'apprentissage par la pratique ou le « learning by doing ».

Pour Foss (1996a)⁴ la survie de l'entreprise est conditionnée par la réalisation d'une coordination plus efficace des processus d'apprentissage. En d'autre terme, la firme qui n'arrive pas à optimiser l'apprentissage risque de disparaître.

¹ En effet, Jenson et Meckling traitaient la question de « Knowledge », qui est en principe compatible avec « connaissance », mais leur définition consiste à un ensemble de données (ou informations) déteu par certains individus, et dont le transfert à d'autres, bien que coûteux, est en principe possible: « We define specific knowledge as knowledge that is costly to transfer among agents and general knowledge as knowledge that is inexpensive to transmit. ».

² Evolution and Institutions: A Cognitive Perspective ; Journal of Economics and Business Vol. V – 2002, No 1 (27 – 45)

³ Penrose distingue la connaissance objective – apprise dans les livres par exemple – et la connaissance subjective – apprise par l'expérience –, la première étant indispensable pour le développement de la deuxième.

⁴ Foss va critiquer les arguments de Williamson, en précisant que chaque technologie a plusieurs coûts d'information et de transaction, du fait que chaque technologie peut conduire à plusieurs formes de design.

L'accumulation de connaissances conduit souvent à utiliser ce bagage dans l'élaboration de nouvelles connaissances, un processus appelé innovation. En effet ce dernier se définit comme étant la création et la mise en application de nouvelles connaissances pour les rendre productives (Penrose, 1959 ; Drucker, 1993). Dans ce sens Winter et Nelson (1982), inspirés de la théorie évolutionniste de Joseph Schumpeter, estiment que l'innovation constitue un élément déterminant dans le positionnement d'une firme dans un marché caractérisé par une « concurrence dynamique ». Cette dernière est considérée par les deux auteurs comme un mécanisme de sélection des firmes. En effet seule l'entreprise innovatrice peut accéder au grade de leadership industriel (Winter et Nelson 1982, p 275). L'entreprise survit à long terme grâce à sa capacité à résoudre des problèmes (plus que la capacité à réduire les conflits d'intérêts¹).

Ainsi, surtout dans des cas d'entreprise innovante, on ne parle plus d'asymétrie d'information mais plutôt d'asymétrie de connaissance entre dirigeant et actionnaire (ou d'autres parties prenantes²). Cette asymétrie est susceptible de provoquer des conflits dits cognitifs (Wirtz 2005), cela étant dû à l'incompréhension mutuelle engendrée par des représentations subjectives divergentes de l'ensemble des opportunités ouvertes à l'entreprise.

La théorie de la gouvernance d'entreprise peut être élargie dans la sphère du courant cognitif en adoptant, à l'instar des coûts d'agence ou de transaction, le concept des coûts cognitifs (Charreaux 2002). Ces derniers comprennent les moins-values suite à l'incompréhension ainsi que l'ensemble des coûts devant être engagés pour surmonter les différences dans l'appréciation des opportunités (temps et moyens consacrés à la discussion, à l'explication, etc.). Charreaux distingue ainsi³ :

- **les coûts de mentoring** : ils sont supportés en vue d'acquérir les compétences nécessaires pour mettre aux normes les comportements des dirigeants par rapport aux usages en vigueur ;
- **les coûts de conviction** : ils permettent de comprendre l'intérêt intrinsèque d'un projet ;
- **le coût cognitif résiduel** : il est lié à la part d'incompréhension qui subsiste.

L'asymétrie de connaissance est alors susceptible de faire surgir des conflits d'une tout autre nature que les conflits d'agence managériaux. Ces derniers s'expliquent par des intérêts objectivement divergents, alors que les conflits cognitifs proviennent d'une incompréhension mutuelle due à des représentations subjectives divergentes de l'ensemble des opportunités ouvertes à l'entreprise.

L'entreprise en développement acquiert, à son tour, une connaissance approfondie des exigences de ses bailleurs de fonds et est ainsi en mesure de développer des routines (ou compétences) spécifiques liées à l'interaction avec ces bailleurs, de façon à réduire davantage

¹ " Les mécanismes cognitifs de gouvernance : un atout pour les banques mutuelles", Christine Marsal, CIRIEC N° 2010/07.

² De La Ville (2001) souligne par exemple l'importance de la compréhension tacite des demandes d'une jeune entreprise de haute technologie par son sous-traitant dans l'émergence d'un projet entrepreneurial viable, tous les sous-traitants n'étant pas à même de comprendre les besoins spécifiques liés au projet émergent (p. 51). On se trouve, donc, bien en face d'un phénomène d'asymétrie de compétences, ces dernières n'étant pas réductibles à un problème d'information que n'importe quel sous-traitant serait en mesure d'acquérir.

³ Pour les coûts d'agence on distingue les coûts de monitoring (surveillance), de dédouanement (crédibiliser des engagements en termes de loyauté) et les pertes résiduelles (Jensen et Meckling, 1976).

les éventuelles divergences cognitives. Cet apprentissage mutuel est facilité par une approche de la gouvernance explicitement tournée vers le *mentoring*, permettant de surmonter d'éventuelles résistances au changement.

En fait, dans la mesure où la communication entre entrepreneur et investisseur n'est pas à sens unique, il en résulte vraisemblablement un apprentissage réciproque. C'est-à-dire que la réduction progressive d'éventuels conflits cognitifs ne résulte pas d'un rapprochement unilatéral de la structure mentale de l'investisseur vers celle de l'entrepreneur, mais également d'un changement des connaissances et des capacités managériales possédées par l'équipe.

La gouvernance permet ainsi de réduire les coûts cognitifs (surtout le coût résiduel), et d'encourager les stratégies de développement de l'apprentissage organisationnel, et ce par de nouveaux mécanismes non utilisés dans les théories disciplinaires, tels que les réseaux sociaux (Granovetter, 2006). Ces derniers peuvent influencer l'activité économique, la productivité et l'innovation en apportant de nouvelles opportunités et expertises à l'entreprise. La vision cognitive de la gouvernance permet aussi de modifier le rôle des mécanismes censés être disciplinaires, tels que le conseil d'administration, où les administrateurs peuvent apporter leurs capacités à imaginer, saisir les nouvelles opportunités de croissance (Conner et al. 1996), ce qui peut permettre éventuellement au manager d'élaborer ou modifier (voire même corriger) sa vision (Prahalad, 1994 ; Charreaux 2002a). Le conseil d'administration devient de ce fait un lieu d'échanges plutôt qu'une boîte d'enregistrement. De même pour les prises de contrôle qui, au-delà de leur rôle de discipliner les dirigeants, peuvent s'interpréter comme des vecteurs d'acquisition de compétences. Ainsi des auteurs comme Lazonick et O'Sullivan (1998) proposent, par exemple, que le conseil d'administration doive inclure des représentants de toutes les entités (organisation de salariés, entreprises, institutions financières, de formation, collectivités publiques ...), afin d'apporter le maximum de connaissances et d'expériences à l'organisation.

Tableau 2 : Présentation des cinq points de divergence entre les deux approches contractuelle et cognitive

	APPROCHES CONTRACTUELLES	APPROCHES COGNITIVES
Destinataire	Les mandants	Les mandataires en priorité
Objectif principal	Evaluer	Piloter et coordonner
Horizon Temporel	Création de valeurs immédiates	Création de valeurs non immédiates
Principal déterminant	Décentralisation de la fonction décisionnelle	Décentralisation de la connaissance
Nature des conséquences	Prédéterminées	Non prédéterminées

Source : adaptée de Poincelot & Wegmann, 2005

Les approches cognitives sont focalisées sur la justification des indicateurs non financiers pendant leur durée d'utilisation (les conséquences liées à leur introduction émergent pendant leur phase d'utilisation). Le point commun à l'ensemble de ces explications est un partage plus important de la connaissance entre les acteurs. La connaissance induite est destinée en priorité à ceux qui la font émerger (Poincelot & Wegmann, 2005).

Devant ces arguments et les arguments contraires, l'idée de proposer une théorie synthétisant les deux courants, disciplinaire et cognitif, commence à être abordée par plusieurs auteurs (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Grandori 2001 ; Aoki 2001 ; Charreaux 2002), qui présentent plusieurs points communs entre les deux courants¹.

Les considérations fondamentales des théories disciplinaires, en matière de conflits d'intérêts notamment, peuvent servir à mieux comprendre la performance de la firme vue comme un ensemble de compétences. Par exemple, selon Charreaux (2004), le partage de schémas cognitifs communs peut contribuer à réduire les conflits d'intérêts, la notion de spécificité peut s'appliquer aux capacités organisationnelles, la protection du savoir-faire et de l'appropriabilité des rentes peut expliquer les politiques d'acquisitions... En revanche, les aspects cognitifs directement liés à la fonction productive, qui ont un caractère tacite et social associé à l'apprentissage organisationnel, ne peuvent être appréhendés avec les seuls arguments disciplinaires.

C'est ainsi que Lazonick et O'Sullivan, en présentant leur modèle de la firme innovatrice, élargissent la notion d'innovation en considérant la dimension technologique et la dimension disciplinaire (commerciale et administrative)², ce qui va donner lieu à la formulation d'une théorie de gouvernance fondée sur le contrôle organisationnel, au lieu de celui du marché afin de disposer d'un cadre permettant d'analyser les conditions institutionnelles favorables au processus d'innovation.

D'un autre côté, Aoki (2001), en se basant sur son « analyse institutionnelle comparative », adopte la théorie des jeux évolutionnistes³ pour donner aux institutions de gouvernance le rôle de mécanismes auto exécutoirs qui gouvernent les interactions stratégiques entre les joueurs. Ces mécanismes vont permettre de guider les actions des parties prenantes, évitant ainsi tout choix qui risque de perturber le bon fonctionnement de la firme. Cette analyse institutionnelle constitue, d'après Charreaux (2004), la réflexion la plus avancée et la plus ambitieuse des systèmes de gouvernance, et qui permet de prendre en compte les dimensions disciplinaires et productives.

Selon Charreaux (2002), l'analyse cognitive de la gouvernance d'entreprise conduit à introduire deux autres dimensions : les dimensions «habilitante» et «contraignante» au sens cognitif du terme. Un système de gouvernance en influençant les choix du dirigeant possède ces deux dimensions. D'une part, il aide le dirigeant dans la construction de sa vision ou dans la «détection» des opportunités de croissance, d'autre part, il le contraint également. Ainsi, les considérations cognitives impliquent une reformulation même de la notion de gouvernance dépassant la seule dimension disciplinaire avec une réinterprétation du rôle de certains mécanismes comme le conseil d'administration ou de la notion même d'enracinement des dirigeants. Cette orientation cognitive conduit également à une vision différente de la gouvernance, qui s'écarte du schéma disciplinaire pour considérer l'ensemble du schéma de création et d'appropriation de la valeur.

Les mécanismes de gouvernance peuvent être classés suivant plusieurs typologies :

¹ Des analyses aussi de Winter (1991), Foss (1996b), ont été considérées parmi les premières à s'interroger sur la possibilité d'existence d'incompatibilité entre le disciplinaire et le cognitif (voir Charreaux 2004).

² « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Gérard CHARREAUX, Cahier du FARGO n° 1040101

³ Au sein desquels les différents joueurs sont censés avoir des visions cognitives individuelles et incomplètes de la structure du jeu.

- Critère de l'internalité des mécanismes :
 - mécanismes externes : marché des biens et services (clients, fournisseurs, concurrents...), marché financier, relation avec les banques, marché du travail, environnement légal, politique etc.
 - mécanismes internes : contrôles exercés par les actionnaires, mécanismes formels et informels mis en place par le conseil d'administration, surveillance mutuelle entre les différents dirigeants, etc.

- Critère de la spécificité des mécanismes : il s'agit de la spécificité des mécanismes vis-à-vis de l'entreprise :
 - Mécanismes spécifiques (formels) : règlements internes de l'entreprise, conseil d'administration, assemblées générales, etc.
 - Mécanismes non spécifiques : cadre législatif, lobbying politique, mécanismes des marchés, mécanismes bancaires, etc.

- Critère de l'intentionnalité des mécanismes :
 - mécanismes intentionnels : hiérarchie au sein de l'entreprise etc.
 - mécanismes spontanés : comme les marchés.

Charreaux (1997) croise le critère de la spécificité et de l'intentionnalité dans un tableau récapitulatif des mécanismes de gouvernance :

Tableau 3 : La représentation cognitive du système de gouvernance

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (le rôle cognitif du conseil d'administration)	Environnement légal et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs
Mécanismes spontanés	Les mécanismes informels influencent la perception des opportunités,	Les marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et

	l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (les aspects cognitifs de la culture d'entreprise)	acquisition de connaissances)
--	---	----------------------------------

Source : Reproduction du tableau présenté dans l'ouvrage « Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives », Charreaux et Wirtz (2006), page 123.

CONCLUSION CHAPITRE I

Lorsque le concept de gouvernance a émergé, c'était principalement la vision disciplinaire qui s'intéressait au sujet. Cela est justifié par le fait, comme nous l'avons vu dans le présent chapitre, que le concept de gouvernance est né de la théorie de l'agence au sein des entreprises privées. Ainsi, la gouvernance traite alors les problèmes conflictuels naissant de la séparation entre la fonction de propriété et la fonction de décision dans ces firmes. Le concept a été, par la suite, étendu à toute relation de type contractuel entre mandataires et mandants, avant l'apparition du nouveau rôle cognitif de la gouvernance.

Devant ce débat sur la primauté de l'une ou l'autre théorie, plusieurs théories ont été mobilisées pour constituer notre cadre conceptuel. Nous avons ainsi retenu la définition de la théorie synthétique de Charreaux (2004), même si elle n'échappe certainement pas à des critiques, notamment, et en relation avec l'objet de notre travail de recherche, le fait qu'elle n'a pas été testée sur des cas d'organisations autres que les entreprises privées, comme à titre d'exemple les associations, les entreprises publiques.

Dans le chapitre II, qui suit, nous allons nous focaliser sur les caractéristiques des entreprises publiques en vue d'établir, théoriquement, le lien entre la gouvernance publique et la gouvernance privée. En effet, parmi les objectifs de ce travail de recherche, il y a celui qui consiste à démontrer que l'on peut adapter des mécanismes de gouvernance de l'entreprise managériale dans le contexte de l'entreprise publique, afin d'étudier et justifier la performance de cette dernière.

Ci-dessous un tableau synthétique permettant de se rapprocher des différentes théories présentées jusque-là dans le cadre de notre thèse :

Tableau 4 : Tableau synthétique des théories de la gouvernance d'entreprise

Théories de la gouvernance.	Disciplinaires		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la firme support	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories disciplinaires et cognitives
Aspects privilégiés dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspects productifs- cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Dimensions disciplinaires et cognitives
Type d'efficacité	Efficacité statique contrainte Vision actionnariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité statique contrainte Vision partenariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité dynamique contrainte Dimension productive Cognitive	Efficacité dynamique contrainte Dimensions productives cognitives et disciplinaires
Critère d'efficacité	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation et la résolution des conflits.
Définition du système de gouvernance	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/répartition de la valeur.

Source : Reproduction du tableau présenté dans l'article : « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Charreaux (2004), page 18.

Chapitre II - LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Devant la présence importante de l'entreprise publique dans le paysage économique international¹, et à côté de la remontée en force de la notion de gouvernance d'entreprise, la relation entre les deux concepts reste peu exploitée.

Tableau 5 : Les entreprises publiques représentent 9 des 15 plus grandes introductions en bourse de 2005 à 2012 à l'échelle internationale

Entreprise	Secteur	Année	Valeur
Agricultural Bank of China (SOE)	Finance	2010	22.1
Industrial and Commercial Bank of China	Finance	2006	21.9
AIA (Hong Kong)	Assurance	2010	20.5
Visa (United States)	Finance	2008	19.7
General Motors (United States) (SOE)	Automobile	2010	18.1
Bank of China (SOE)	Finance	2006	11.2
Dai-ichi Life Insurance (Japan)	Assurance	2010	11.1
Rosneft (Russia) (SOE)	Oil and gas	2006	10.7
Glencore International (Switzerland)	Mines	2011	10.0
China Construction Bank (SOE)	Finance	2005	9.2
Electricité de France (SOE)	Energie	2005	9.0
VTB Group (Russia) (SOE)	Finance	2007	8.0
Banco Santander Brasil	Finance	2009	7.5
China State Construction Engineering Corp. (SOE)	Construction	2009	7.3
Iberdrola Renovables (Spain)	Energie	2007	6.6

Source : (Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan, & Xu, 2015)

Une question peut être alors posée sur ce que dit la recherche sur l'entreprise publique : pas grande chose, du moins parmi les publications académiques de renommée. A ce jour, les chercheurs n'ont publié que peu de travaux sur les firmes publiques dans des revues scientifiques leaders. En recherchant le terme « entreprise publique » (ou SOE) dans les titres ou les résumés des articles publiés sur les journaux composant les tops 45 de la Financial Times (FT 45) sur la période 2000-2014, on en peut identifier seulement 57 dans cette période de 15 ans. Deux de ces articles ont été publiés dans une revue orientée aux professionnels de la Harvard Business Review, seize des 55 articles restants portaient sur la privatisation des entreprises publiques. En conséquence, seuls 39 articles sur des milliers publiés par les FT 45 étaient axés sur la gestion des entreprises publiques (Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan, & Xu, 2015).

Ainsi, il était nécessaire de rappeler en premier temps la définition de ces firmes, puis dans un second temps chercher les théories qui ont essayé d'expliquer l'existence de la firme publique, et enfin de faire une projection des théories de la gouvernance sur ces entreprises publiques. Tel sera le plan de ce chapitre.

¹ Des données illustratives ont été présentées dans l'introduction générale qui montre en chiffres la place qu'occupent les entreprises publiques dans la scène économique mondiale.

SECTION I - DEFINITION DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

L'étude de l'entreprise publique fait apparaître une grande diversité¹ dans son organisation et sa structure (Dufau, 1956). On parlera donc beaucoup plus d'essais de définition.

Ainsi, «*flou dans ses contours, le secteur des entreprises publiques ne paraît obéir dans sa composition à aucun critère unique relevant d'une organisation logique économique ou politique*»² (Nora, 1967).

Toujours dans un volet théorique, l'entreprise publique peut tirer sa propre définition des théories des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990)³. En effet, Charreaux (1997) estime que l'entreprise publique se caractérise «...simultanément d'une part, par un rôle déterminant de l'État (ou des collectivités publiques) dans les décisions résiduelles — lié notamment à la possibilité de nommer les dirigeants et de leur accorder une latitude décisionnelle plus ou moins importante sur les options stratégiques — et, d'autre part, par une appropriation majoritaire des gains résiduels ».

Dans les essais de définition, on trouve celle de l'OCDE qui présente les «entreprises publiques» comme⁴ « les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative».

D'après De Laubadère la notion d'entreprise publique «correspond à l'idée d'une assimilation plus particulièrement poussée aux entreprises du secteur privé ; les entreprises publiques apparaissent comme étant des établissements industriels ou commerciaux publics» (De Laubadère, 1971).

En tout cas, les entreprises publiques sont d'abord des entreprises⁵, c'est-à-dire des agents économiques autonomes assurant au mieux de leur intérêt social une activité marchande.

C'est en effet bien une caractéristique commune aux entreprises publiques qu'elles exercent leurs activités dans le secteur économique et n'y interviennent pas dans un but d'administration (réglementation, polices, contrôle, etc.).

Il est vrai que certains organismes peuvent se situer à la frontière de l'activité proprement économique et de l'activité administrative. Ainsi, par exemple, l'Office National des Aéroports (ONDA), d'ailleurs qualifié d'entreprise publique marocaine, a une activité quasi administrative : il a été créé en vue de l'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat marocain, et à ce titre, il est considéré par la

¹J. M. DUFAU, remarques sur la notion d'entreprise publique, A.J.D.A., 1956, p 89

² Extrait du rapport de NORA (présenté en 1967 par Simon Nora à Georges Pompidou premier ministre français de l'époque, ce rapport proposait de « restituer aux entreprises publiques une mission conforme à leur nature d'entreprise [...] et une autonomie qui leur est indispensable pour s'acquitter de cette mission »).

³ La théorie des contrats incomplets a notamment pour objectif d'expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution des problèmes posés par l'incomplétude des contrats.

⁴ « Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques » <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf>.

⁵ Rapport de 23 février 2003 sur « L'Etat actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques » par Barbier De La Serre Rene, David Jacques-Henri, Joly Alain et Rouvillois Philippe ; Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie.

jurisprudence comme établissement public à caractère administratif. Mais, pour remplir sa mission de service public, il est doté de l'autonomie financière et de gestion, avec un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial, et fait partie, à ce titre, des entreprises publiques.

Les règles de fonctionnement, auxquelles sont soumises les entreprises publiques sont elles-mêmes loin d'être uniformes, même si toutes les entreprises sont soumises à des règles exorbitantes du droit commun des sociétés, notamment par les contrôles dont elles font l'objet de la part des pouvoirs publics. Par exemple les entreprises publiques ne sont pas toutes rattachées directement au pouvoir de l'Etat, les communes et départements territoriaux peuvent avoir leurs propres entreprises publiques.

Au-delà de la définition juridique, l'analyse de l'entreprise publique à partir de son activité ne peut révéler grand-chose, vu qu'il n'existe pas un secteur que l'entreprise publique ne peut y intervenir¹.

Dans un autre volet, et contrairement à ce qu'on peut penser du rattachement systématique de la mission de service public à l'entreprise publique, cette dernière n'accomplit pas nécessairement ce rôle, il existe plusieurs exemples d'entreprises publiques qui ne sont pas soumises à cette « contrainte » (le cas de Renault en France, Maroc Télécom au Maroc par exemple). Cela n'empêche que les pouvoirs publics se servent de ces entreprises pour la réalisation de leurs objectifs à court ou long terme, en matière politique et économique.

Aussi il faut enlever l'attachement de l'entreprise publique au statut de monopole sur un marché donné vu que réellement il existe des entreprises publiques en situation de concurrence (Maroc télécoms au Maroc par exemple).

Devant cette complexité et ce débat, la majorité des législations préfèrent procéder à l'énumération des entreprises publiques existantes, et ce afin d'éviter toute interprétation non-conforme à la réalité d'une définition donnée à l'entreprise publique, ou bien les répertorier dans des catégories. Afin d'illustrer ce dernier cas on prend l'exemple marocain, objet de notre thèse, où le législateur distingue entre :

« ...

- Sociétés d'Etat : les sociétés, dont le capital est détenu en totalité par des organismes publics² ;
- Filiales publiques : les sociétés dont le capital est détenu à plus de la moitié par des organismes publics ;
- Sociétés mixtes : les sociétés dont le capital est détenu au plus à hauteur de 50% par des organismes publics ;... »³

¹ En annexe on trouvera la liste des entreprises publiques au Maroc et leur secteur d'activité.

² Au Maroc, on entend par organisme public au sens de la loi 69-00 ci-dessous : l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics.

³ Loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, Royaume du Maroc.

Historiquement, l'apparition de ce type d'entreprise est liée, en principe, aux effets de l'après-guerre mondiale, où des pays comme la France ont voulu garder la main sur des secteurs stratégiques (tels que l'énergie, les transports ou les télécommunications), pour leur attrait en terme de performance importante, ou bien pour pouvoir intervenir sur les prix afin de les adapter au pouvoir d'achat et éviter ainsi toute perturbation du système macroéconomique... Cela par la nationalisation des entreprises déjà existantes ou par la création de nouvelles firmes.

Généralement la création ou l'acquisition d'une entreprise par les pouvoirs publics, se justifient par :

« ...

- **Le Monopole Naturel:** Dans les industries où les conditions technologiques exigent qu'il ne puisse y avoir qu'un seul fournisseur, le fournisseur monopolistique peut produire à un niveau moins optimal socialement et exiger des loyers monopolistiques moins justes.

Exemples: le transport ferroviaire, l'eau, l'électricité

- **La défaillance du marché des capitaux:** Les investisseurs du secteur privé peuvent refuser d'investir dans les industries qui ont un risque élevé et/ou une longue période de gestation.

Exemples: les industries de haute technologie à forte intensité de capital dans les pays en développement, telles que les avions au Brésil ou l'aciérie à la

République de Corée

- **Les externalités:** Les investisseurs du secteur privé sont peu enclins à investir dans les industries qui profiteront aux autres sans avoir été rémunérés pour ce service.

Exemples: les industries d'entrées essentielles telles que l'acier et les produits chimiques

- **L'équité :** les entreprises participant aux industries qui fournissent les biens et services et qui visent la rentabilité peuvent refuser de servir leurs clients les moins rentables, tels que les plus démunis ou les personnes vivant dans des régions éloignées.

Exemples: l'eau, les services postaux, les transports publics, l'éducation de base. »¹
(Ha-Joon, 2007)

Ainsi trois éléments de détermination émergent de façon quasi-permanente dans la plupart des définitions : l'entreprise publique est une personne morale, ayant une activité de production de biens ou de services contre un prix, dont le capital est détenu majoritairement - directement ou indirectement - par l'Etat ou ses démembrements² (Delion, 1979).

¹ « LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES », Ha-Joon Chang, Note d'orientation, Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, 2007, encadré p 14.

² Cette définition s'inspire de celle donnée par À.G. Delion, « La notion d'entreprise publique », A.J.D.A., avril 1979, pp. 3-f9.

Néanmoins, le dernier point étant suffisant mais pas nécessaire. Ce qui est vérifié dans la définition proposée par Bolca qui considère l'entreprise publique comme étant : « *un organisme de production de biens et/ou de services destinés à la vente, soumis à l'influence directe et prépondérante des pouvoirs publics* » (Bolca, 1984). Dans cette dernière définition, l'utilisation de la notion d'influence, au lieu de celle de la propriété, paraît d'une manière assez claire, ce qui induit que la propriété n'est pas un élément déterminant dans l'octroi du statut public à une firme (ce point sera plus détaillé dans la prochaine section).

Cette complexité, nécessite fort logiquement une revue des présentations théoriques qui ont traité ce type d'entreprise, dans un objectif de se rapprocher des fondements théoriques de la firme publique avant de pouvoir traiter leur gouvernance et l'éventuelle spécificité de cette gouvernance. C'est ce que nous proposons dans la section suivante.

SECTION II - THEORIES EXPLICATIVES DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

Comme la diversité constatée dans sa définition, l'entreprise publique a aussi relevé des divergences dans la conception d'une théorie propre à ce type de firmes. C'est ainsi que nous avons considéré essentiel le fait de rappeler les fondements théoriques de l'entreprise publique.

Des théoriciens de taille, comme J. M. Keynes (pourtant défenseur de l'interventionnisme pour la régularisation des marchés), considèrent que les entreprises publiques ne méritent pas d'être étudiées, car il s'agit d'un phénomène secondaire sans aucune influence sur le fonctionnement global de l'activité publique (Glachant, 1996). Cependant, des théoriciens comme L. Walras, estiment qu'une théorie propre à l'entreprise publique peut nous permettre de trouver par exemple un remède à la défaillance de l'économie de marché, surtout lorsqu'il s'agit des industries en monopole. Ainsi, la théorie va permettre, toujours selon Walras, de traiter le sort des industries clefs, comme les transports et la communication. Il s'y ajoutera l'élaboration d'un acte social majeur.

L'objectif de cette section est donc de présenter les théories qui ont permis d'éclairer le champ des entreprises publiques. Une mise en perspective ordonnée de différents apports théoriques, en regard des enjeux actuels du secteur public, devrait conduire à mieux cerner l'inexpliqué.

Ainsi dans un premier volet, nous traitons les analyses traditionnelles de l'entreprise publique et celles interventionnistes, qui la considèrent comme substitut du marché. Il s'agit notamment de l'analyse micro-économique classique et du mouvement des droits de propriété, et dans un deuxième volet, nous allons nous appuyer sur les théories de l'entreprise, en partant de la définition de l'entreprise publique considérée comme une entreprise, tout d'abord, dans sa logique mais sous des contraintes¹.

Et pour conclure, il est évident de traiter l'une des approches considérée comme un dépassement des deux premières : l'économie des organisations, notamment du point de vue de H. Simon, ce dernier qui postule une césure entre relation marché et relation hors marché.

¹ Ces contraintes sont explicitées dans le paragraphe suivant intitulé gouvernance des entreprises publiques.

2.1 La relation entreprise publique - marché

Certains théoriciens considèrent que l'entreprise publique vient pour remédier aux insuffisances, voire les défaillances, du marché par le biais de la tarification au coût marginal qu'elle offre. Cette approche est adoptée par la théorie microéconomique classique du monopole, qui tente d'expliquer le recours à l'entreprise publique¹ en critiquant les mécanismes du marché.

L'entreprise publique répond d'après cette théorie à des problèmes techniques précis, liés à l'inadéquation du modèle concurrentiel avec les faits. Ainsi la théorie classique propose de substituer ce qu'on peut appeler « puissance publique »² aux deux concepts fondamentaux d'un marché en état normal qui sont la concurrence et la recherche de profit, ce dernier étant l'objectif naturel de toute firme.

Toutefois, parmi les reproches relevés à ce modèle c'est qu'il se base sur un postulat que la règle de tarification marginale est suffisante pour atteindre une situation optimale (le bien-être collectif) sans pour autant être en mesure de le démontrer.

Ainsi Pour J.M. Glachant (1990), *« l'absence simultanée de pression externe de la concurrence et de tension interne vers le profit maximal relâcherait les deux seules forces microéconomiques décisives qui collent les firmes standards sur la ligne parétienne de transformation complète d'efficacité maximale »*. En d'autres termes, les hypothèses retenues par la théorie du monopole s'analysent comme des hypothèses de circonstances et non comme des hypothèses fondamentales du modèle, sauf à considérer que la propriété publique ou le système d'incitation et de sanction est en mesure d'engendrer un environnement économique identique à celui de la théorie³.

Cependant, pour les analystes interventionnistes, on ne cherche plus à justifier l'écart à la norme, mais à présenter la logique instrumentale de l'intervention publique (par le biais de l'entreprise publique notamment) et son impact sur la politique économique. Ainsi pour J.M. Keynes (1935) : *« l'élargissement des fonctions de l'Etat, qu'implique la responsabilité d'ajuster l'une à l'autre la propension à consommer et l'incitation à investir, semblerait à un publiciste du XIXe siècle ou à un financier américain d'aujourd'hui une horrible infraction aux principes individualistes. Cet élargissement nous apparaît au contraire comme le seul moyen possible d'éviter une complète destruction des institutions économiques actuelles et comme la condition d'un fructueux exercice de l'initiative individuelle »*. L'entreprise joue le rôle d'un ordre supérieur à celui qui découlerait spontanément du fonctionnement d'un marché livré à lui-même.

D'un autre côté des auteurs, et toujours dans la mouvance keynésienne, justifient la présence des entreprises publiques par ses effets favorables sur l'économie. C'est ainsi que, pour F. Perroux (1948), l'entreprise publique permet de réaliser une allocation de ressources incompatible avec la rentabilité immédiate, dans un contexte de risque et d'incertitude élevés (notamment des investissements dans des secteurs industriels), elle permet aussi de coordonner les entreprises au sein d'un secteur ou entre secteurs ce que la concurrence ne fait

¹ « Nature et légitimité des entreprises publiques : vers un renouvellement du débat », Colette Voisin, Revue française d'économie. Volume 6 N°4, 1991, pp. 121-175.

² « Le marché et hors marché : une analyse économique des entreprises publiques françaises », Jean-Michel Glachant, publications de la Sorbonne 1994, p22.

³ « Nature et légitimité des entreprises publiques : vers un renouvellement du débat », Colette Voisin, Revue française d'économie. Volume 6 N°4, 1991, pp. 121-175.

généralement pas. Un autre auteur, J.R. Houssiaux (1968) estime que l'entreprise publique a eu sa légitimité par sa fonction instrumentale que lui a confiée l'Etat.

Mais cela n'empêche que le recours à l'entreprise publique n'est pas la seule mesure que peut adopter l'Etat afin de régulariser le marché (mesures monétaires, financières, fiscales ...), et c'est surtout ce qu'on reproche à ces théories, c'est à dire leur incapacité de démontrer la supériorité de l'entreprise publique en tant que moyen incitatif ou de régularisation plus efficace par rapport aux autres méthodes.

En somme, l'Etat opte pour les entreprises publiques afin de pallier les déficiences du marché qu'elles soient d'ordre micro ou macro, mais tout en négligeant son caractère commun avec les autres entreprises dites privées. L'entreprise publique est tout d'abord une entreprise, et son existence est due à l'impossibilité de lui substituer un ensemble de relations marchandes R.H. Coase (1937).

C'est ainsi que se pose la problématique de l'efficience de la coordination marchande que propose l'entreprise publique par rapport aux autres modes.

La théorie des droits de propriété a pu présenter une analyse comparée de l'efficacité des organisations économiques, ce qui a présenté une réponse à cette problématique.

L'analyse porte surtout sur l'avantage dégagé en matière de « coût de transactions » : l'entreprise est un processus organisationnel qui peut s'avérer plus efficace que le marché, parce qu'il est moins coûteux. Cette supériorité de l'entreprise par rapport au marché n'est pas absolue. En fait elle est fonction du mode interne de fonctionnement de l'entreprise.

Le mouvement des droits de propriété s'est attaché à étudier les différentes structures de droits de propriété et leurs incidences sur les comportements. La majorité de ces analyses¹ ont conclu que l'entreprise publique est considérée comme moins efficace pour plusieurs raisons que nous allons détailler dans la section suivante sur la gouvernance des entreprises publiques.

Le Public Choice, mouvement très voisin, mais distinct de celui des droits de propriété, n'est, selon J. Buchanan et R. Tollison (1972), « pas autre chose qu'un effort de formulation d'une théorie générale de l'économie publique qui permette de faire dans le domaine des choix collectifs ce qui a été fait depuis longtemps au niveau de la microéconomie des marchés. Il s'agit de compléter la théorie de la production et de l'échange des biens et des services marchands par une théorie équivalente et autant que possible compatible avec le fonctionnement des marchés politiques ». La théorie se propose plus précisément de lier une approche normative des mécanismes de choix collectifs et une étude positive des processus décisionnels qui commandent l'évolution et la répartition des finances publiques.

Dans cette lignée, « l'analyse économique de la bureaucratie » se propose, comme l'a montré X. Greffe (1981), d'expliquer l'accroissement relatif de l'Etat de façon endogène : ce sont les principes mêmes de fonctionnement des services publics et les comportements de type bureaucratique qui sont la cause de leur développement. Dans un contexte de relâchement des

¹ Le rapport Ehrlich, Gallais-Hamono, Lutter (1990) reprend les principales études empiriques réalisées depuis 1970, montre que les conclusions confirment la supériorité des entreprises privées, en comparant des entreprises reposant sur des droits de propriété différents, dans un même secteur d'activité. A signaler que la majorité de ces études n'explique pas, par quel processus, la propriété publique diminue l'efficacité de l'entreprise (sur le plan théorique).

contrôles sur les gestionnaires publics (ou bureaucrates), l'offre d'Etat tend à servir les intérêts particuliers et est biaisée vers le haut : il en résulte que la production mise en œuvre par l'Etat ne maximise pas un intérêt général, mais des intérêts privés, au prix d'un gaspillage social.¹

Les partisans du « Public Choice » s'efforcent de démontrer l'inefficacité et les dangers des interventions publiques, en raison de l'absence de concurrence, d'un processus décisionnel biaisé par le politique et de l'inefficience des modes de contrôle (des propriétaires-citoyens sur leurs agents, les politiques).

2.2 L'entreprise publique en tant que mode d'organisation spécifique

Ainsi, les différentes analyses de droit de propriété cherchaient à établir la comparaison en termes d'efficacité entre les entreprises publiques et celles privées, alors que les analyses interventionnistes et de microéconomie du monopole tentent de justifier sa présence par son apport et son remède aux défaillances du marché, dans la suite nous présentons les études centrées sur les formes d'organisation et le fonctionnement des firmes privées, pour réinterpréter l'entreprise publique en tant que mode organisationnel spécifique qui a sa propre rationalité.

O. Williamson précise, dans son approche des coûts de transaction, que l'arbitrage est une notion plus importante que celle de maximisation, en d'autres termes l'arbitre tend à remplacer le marché.

L'auteur opère une distinction entre les analyses en matière de monopole et celles qui se situent dans le champ de l'efficacité, afin de justifier le remplacement de l'échange marchand classique par des formes contractuelles plus complexes et parfois même non marchandes².

2.2.1 Analyses en termes de monopole

« Si un économiste est confronté à une pratique entrepreneuriale qu'il ne comprend pas, il tend à l'expliquer en termes de monopole » (Coase, 1972). En d'autres termes les analyses en matière de monopole tendent à expliquer les écarts à la norme marchande par la prise d'une position monopolistique.

Ces analyses, qui relèvent de la « New Industrial Organization », présentent un intérêt considérable pour l'étude de l'entreprise publique.

La théorie des marchés contestables (W.J. Baumol et Alii), qui peut être considérée comme un dépassement de la théorie des barrières à l'entrée, est une des composantes de la « New IO »³. Elle suppose que la structure du marché est déterminée de manière endogène en même temps que la production et les prix.

¹ « Nature et légitimité des entreprises publiques : vers un renouvellement du débat », Colette Voisin, Revue française d'économie. Volume 6 N°4, 1991, pp. 121-175.

² Williamson présente deux distinctions : la première entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, la deuxième entre l'organisation intra et inter firme.

³ Il existe d'autres théories qui appartiennent à la « new IO », mais qui étaient exclues du champ de notre étude vu les critiques qui leur ont été apportées notamment par W.G. Schepard (1990), il s'agit des modèles de type Cournot-Nash relatifs aux duopoles, ainsi que la « new Chicago UCIA ». Cette dernière met l'accent sur l'hypothèse de 'structure efficace', c'est-à-dire l'existence d'une causalité qui va dans le sens performance-structure. Elle propose de démontrer l'efficacité supérieure du monopole, et ainsi paradoxalement constitue un justificatif au développement de certains monopoles publics. Cette analyse repose sur trois hypothèses

Le marché est dit contestable lorsque l'entrée sur ce marché est parfaitement libre ainsi que la sortie, c'est-à-dire sans coûts irrécupérables. Il offre un taux de profit normal (la vente des produits se fait au taux marginal) et garantit à l'équilibre l'efficacité puisque tout coût induit rend l'entrée de nouveaux concurrents attractive. Ainsi le paradigme traditionnel de la concurrence est remis en cause : vu que la concurrence n'est plus la situation optimale, et donc la structure du marché va ainsi « *évoluer vers une configuration optimale au sens où le nombre de firmes actives et la répartition de l'offre entre elles sont tels que le coût de production de l'offre global est minimisé* » (Encaoua D. , 1986) et il peut s'agir du monopole.

Cela nous donne une redéfinition du monopole naturel : le coût de production pour une seule firme est plus faible que celui de production dégagé par l'ensemble des firmes indépendantes, et ce sur un secteur où les firmes sont soumises aux mêmes contraintes technologiques et techniques. C'est aussi un déplacement du champ de l'économie d'échelle liée au processus de production, vers celui des « économies d'envergure ».

Pour pouvoir parler d'un monopole naturel il faut avoir trois conditions : la demande de chaque produit est satisfaite au prix du marché, le monopole réalise des profits et aucun autre concurrent ne peut entrer sur le marché dans des conditions profitables. On remarque donc que monopole et liberté des marchés peuvent aller de pair (Clarkson & Miller, 1982). Ainsi le rôle des pouvoirs publics devient « *simplement d'assurer les conditions de libre entrée et surtout de libre sortie, c'est-à-dire que le marché soit contestable. Toute politique qui dérègle l'entrée d'une part et réduit les coûts fixes irréversibles ou les sépare des conditions d'exploitation d'autre part, va dans ce sens* » (Encaoua D. , 1986)

Les hypothèses données par la théorie des marchés contestables sont peu réalistes dans le sens où les firmes ne sont pas si passives et donc la réactivité de l'entreprise monopolistique rend moins attractive l'entrée de nouveaux concurrents d'une part, et d'autre part, si on suppose l'absence de réactivité, cela serait donc contradictoire avec la notion de marché contestable tel que démontré par W.G. Scheperd (1984, 1988)¹ (Benzoni, 1988). Mais il n'empêche que la théorie a contribué à l'évolution des théories relatives aux structures de marché.

2.2.2 Analyses en termes d'efficacité

Dans ce volet on trouve les théories contractuelles, avec tout ce qu'elles présentent en matière de rationalité individuelle des agents, les relations contractuelles, le caractère conflictuel des objectifs des agents (voir chapitre précédent).

Les théories contractuelles permettent d'analyser les différentes formes organisationnelles en termes notamment d'efficacité comparée, y compris l'entreprise publique, mais elles présentent des limites qui diminuent leur apport. Dans ce sens H. Simon (1991) précise que le fait de se focaliser sur les transactions marchandes reposant sur des contrats négociés dans ces théories, alimentées par des hypothèses exogènes, permet à la théorie de fonctionner mais tout en ayant des explications « ad hoc » (qui ne sont pas justifiées au point de vue plus général).

essentielles : le monopole résulte seulement de l'efficacité, le pouvoir du monopole ne se manifeste qu'en cas de collusion, et les profits des monopoles sont rares, en raison du coût que représente a priori la constitution du monopole. Scheperd a développé à l'encontre de ces analyses de nombreuses critiques, montrant que chaque hypothèse comporte des contradictions internes qui les rendent inopérantes face à l'analyse des marchés.

¹ « *La spécificité des marchés contestables dérive directement du rôle régulateur joué par la concurrence potentielle des acteurs opérant sur les autres marchés* » W.G. Scheperd (1984, 1988)

Ainsi, la théorie de l'agence par exemple doit permettre de déterminer les formes organisationnelles les plus efficaces, en termes de minimisation des coûts d'agence. De ce fait, si on applique cette théorie aux entreprises publiques, le problème central devient celui de l'efficacité du processus décisionnel public (nous allons le voir dans le cadre des théories de gouvernance de l'entreprise publique).

2.2.3 L'apport de la théorie des organisations

La théorie des organisations se situe dans la lignée du courant néo-institutionnaliste (à qui appartiennent les théories contractuelles), mais tout en s'inspirant de la théorie microéconomique. Elle tente de résoudre, d'une part, le problème de l'efficacité relative des différentes formes de propriété et de contrôle, d'autre part celui de l'efficacité relative du marché et de centralisation.

Le concept de l'organisation trouve ses fondements dans l'éviction des deux piliers de la théorie standard : d'une part, l'organisation est une entité collective et non un agent individuel, d'autre part le marché n'a plus le monopole de la coordination par le maniement des prix, l'organisation est un second mode de coordination qui repose prioritairement sur un ensemble de règles.

Ainsi, de nombreuses analyses en théorie des organisations se concentrent sur la thématique du mode de départementalisation, en étudiant notamment la pertinence du critère utilisé pour définir les unités constituantes de l'organisation (notamment le choix entre une départementalisation selon la nature des inputs ou celle des outputs). Cette approche conduit à définir la structure organisationnelle selon quelques grands types : en particulier, fonctionnel, divisionnel et matriciel.

La notion de configuration structurelle, de design, ou encore d'agencement organisationnel (Desreumaux, 1996) permet une analyse riche de l'organisation car elle inclut non seulement cette question du mode de structuration, mais également celles qui sont relatives aux éléments d'infrastructure, aux processus et aux styles de gestion (Fulconis, 2002).

Les travaux fondateurs de Burns et Stalker (1966) sur la théorie de la contingence structurelle proposent de classer les modes d'organisation selon deux types purs, interprétables comme les deux extrémités d'un continuum : les systèmes mécanistes et les systèmes organiques. Toujours dans les années 1960, le groupe d'Aston propose de caractériser les organisations selon trois grands attributs : le degré de structuration, le degré de concentration de l'autorité, et le type de contrôle opérationnel du flux de travail.

Plus récemment, Mintzberg (1982) définit cinq configurations structurelles : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie. Chacune de ces configurations correspond à un mode principal de coordination (de la supervision directe à l'ajustement mutuel), un mode de départementalisation (fonction et/ou marché), un caractère (mécaniste ou organique), un degré de formalisation (faible ou fort) et un degré de décentralisation (sélectif, limité ou fort).

Par contre, Simon, comme la plupart des économistes, tend à privilégier l'analyse de l'efficacité relative des marchés et des organisations, en traitant ainsi les fondements de l'efficacité des organisations, au détriment de la mise en perspective des différents modes

organisationnels pouvant être développés, tels ceux qui reposent sur la maximisation du profit, et ceux qui poursuivent d'autres objectifs ainsi que les organisations publiques.

Pour Favereau (1989), l'organisation se justifie, soit quand le marché ne peut pas exister, soit lorsque le marché ne représente pas la solution la plus efficace.

Dans le premier cas, on retrouve les solutions reconnues comme devant relever de la production publique, ou d'une réglementation, c'est-à-dire d'une forme organisationnelle qui rend minimaux les coûts de transactions.

Dans le deuxième cas, plus grand sera l'incertitude, plus grand sera l'avantage comparatif de l'organisation, dans la mesure où les incertitudes créent des situations contingentes où la multiplication de créations de contrats spécifiques se révèle de plus en plus coûteuse (Favereau, 1989).

En reprenant les différents modes d'organisation, on peut s'interroger sur le fonctionnement du secteur public. Dans ce sens H. Simon précise que les organisations de grandes dimensions telles que les entreprises publiques, font souvent à tort l'objet souvent de plusieurs critiques par rapport à leur efficacité. Mais en réalité cela est dû à l'utilisation de l'élément du profit comme seul critère d'évaluation de la performance. Cependant, l'entreprise publique ne poursuit pas nécessairement toujours un objectif de profit.

Les modèles coopératifs quant à eux (par exemple ceux étudiés par Aoki en 1984), reposent en général sur trois groupes d'acteurs (actionnaires, dirigeants et salariés) et analysent l'efficacité relative des modalités organisationnelles susceptibles de générer une solution coopérative (par exemple la souveraineté des actionnaires couplée à la négociation collective).

Or, comme le souligne O. Favereau, la démarche est transposable à l'économie publique, afin d'appréhender l'inefficacité institutionnelle de l'administration ; il suffit de remplacer les actionnaires par les autorités politiques, les dirigeants par les hauts fonctionnaires, les salariés par les fonctionnaires d'exécutions.

2.3 Les entreprises publiques et le « New Public Management »

La rationalisation et l'optimisation de la gestion publique étaient toujours un souci pour les décideurs politiques, ainsi plusieurs tentatives de « moderniser » le secteur public ont été initiées depuis les années soixante¹, chose qui peut être expliquée par la citation ironique d'André Tradieu qui avait remarqué que : « lorsqu'un président du conseil veut se faire applaudir sur tous les bancs, il lui suffit d'annoncer la réforme administrative car personne ne sait ce que cela veut dire »². Cependant le « New management public » (NMP) a pu avoir des échos favorables sur plusieurs niveaux.

Apparu au Royaume-Uni³, au début des années 1980, et dans bien d'autres pays de tradition anglo-saxonne¹, le NMP est considéré comme un mode de gestion qui vise (pourtant

¹Tel que le *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) aux États-Unis ou la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France, abandonnés respectivement en 1971 et en 1984, pour des motifs notamment d'insuffisance d'informations et méthodologie utilisées.

² Cité par Gournay (B) : « l'administration » PUF 1976, p.119.

³Le programme des *Next Steps* en 1988 a engendré la création de nombreuses agences exécutives chargées de missions précises de service public. Ces agences, dont le mode de fonctionnement est proche de celui des entreprises, peuvent s'émanciper du droit public.

implicitement) à introduire dans l'administration publique les valeurs et modes de fonctionnement de la firme privée. Il propose, sur le volet théorique, une « combinaison » d'un ensemble de courants théoriques (courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, etc.) avec une inspiration du *Public Choice*.

Depuis sa définition par Weber (1921) en tant qu'idéaltype et la principale condition de performance, de multiples travaux ont identifié et analysé les dysfonctionnements de la bureaucratie. Ainsi se basant sur l'idée que le secteur privé est plus performant par rapport à celui public, le NMP s'inspire des méthodes de gestion du premier pour les appliquer sur le second, notamment l'augmentation de la marge de manœuvre des managers et les administrateurs, les citoyens sont assimilés ainsi à des clients, c'est en quelque sorte « l'hybridation public-privé » des formes organisationnelles.

La naissance de ce nouveau concept s'explique essentiellement par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de remédier à l'inefficience et le déficit managérial caractérisant les entreprises publiques (chose qui s'est renforcé avec la signature le Traité de Maastricht²). A cela s'ajoute la crise de légitimité qui a secoué l'administration publique, accusée pour ses dysfonctionnements.

Ainsi, le NMP : « [...] désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, cette tendance est caractérisée par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité³», il appelle à la responsabilisation, à la polyvalence, à la capacité d'innovation, en un mot, à l'empowerment du personnel de la fonction publique. Dans le même esprit, il veut éliminer la dichotomie entre le penser et l'agir en revalorisant, entre autres, le personnel de première ligne, soit celui qui se trouve en contact direct avec la clientèle : c'est ainsi que, idéalement, dans l'esprit du NPM, les services centraux sont au service des opérationnels et non le contraire⁴.

Dans le domaine du management des organisations publiques, deux courants d'administration doivent être mentionnés : il s'agit du modèle avancé par Max Weber et celui, plus récent, du NPM. Le tableau ci-dessous indique les principales différences entre une administration de type wébérienne et une autre basée sur le NPM.

Tableau 6 : Comparaison des administrations du types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client

¹ Pour la France la mise en place du NMP a pris plus de temps, vu notamment le poids du secteur public avec près de 25% de la population active contre 15% en moyenne en Europe.

² Ce traité de l'Union Européenne, signé le 7 février 1992, établissait entre autres, la neutralité des divers gouvernements quant à la nature de propriété de certaines entreprises, et les services publics sont invités au libre jeu de la concurrence.

³ Bernrath, W. (1998). « Le Nouveau Management Public : Concept, Situation en Wallonie. Quelques Réflexions, Visions et Conclusions Opérationnelles » Bruxelles, Revue OSF, p. 92

⁴ Mercier, J. (2002). L'Administration Publique. De l'École Classique au Nouveau Management Public. Presses de l'Université Laval, p. 377.

Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramide)	Décentralisée (délégation de compétences, structure en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : AMAR A., BERTHIER L., « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007, pp3.

Il est clair à partir de ce récapitulatif des spécificités de chacun des courants que le NMP vise essentiellement à créer la concurrence au sein de l'organisation à l'instar des structures privées pour qu'elle soit aussi compétitive (pour le cas des entreprises publiques) ou répondre aux attentes des citoyens dans les meilleures conditions (cas des administrations publiques), et ce, étant valable aussi bien pour les administrations que pour les entreprises publiques (objet de notre thèse). Ainsi, le résultat prime sur le respect des procédures, tout en donnant plus d'autonomie dans la prise de décision et dans l'exécution des tâches.

Tableau 7 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP

Fonction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion par les résultats • Mise en place d'une planification stratégique • Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire) • Mise en place de partenariats public/privé • Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décloisonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance)
----------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification des formalités administratives
Fonction finance	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)
Fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement de la participation

Source : d'après Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001.

L'entreprise publique, a pu voir sa situation changée avec l'avènement du NMP, pour se rapprocher de plus en plus au statut des firmes privées. Ceci a permis d'y appliquer un ensemble de mécanismes qui était jusque-là le seul apanage des entreprises privées. Des mécanismes de marketing, de gestion des ressources humaines, de psychologie de travail mais notamment les mécanismes de gouvernance des entreprises.

Cela peut remettre en cause toute hypothèse qui suppose que l'entreprise publique ne peut être étudiée dans le cadre de la gouvernance des entreprises, et qui s'appuyait sur des postulats tels que la nature des actionnaires ou des objectifs assignés à ce type de firmes¹.

Devant ces débats, un autre courant se positionne de plus en plus dans la scène scientifique depuis notamment 2010, stipulant que la capacité d'adaptation et celle de prendre une nouvelle forme d'organisation des entreprises publiques constituent une caractéristique clé des dites firmes et une raison pour laquelle elles ont été en mesure de prospérer (Musacchio & Lazzarini, 2014). Cette nouvelle forme, connue sous le nom d'organisations hybrides, « intègre des éléments de différentes logiques institutionnelles » (Pache & Santos, 2013). Ainsi, la propriété publique et la propriété privée représentent différentes logiques institutionnelles (Bruton, Ahlstrom, & Li, 2010).

SECTION III - LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Les différentes descriptions du système de gouvernance des entreprises, citées dans le chapitre précédent, reposent toutes ou en majorité sur une conception de la firme à actionariat éclaté. Etant évident, vu l'origine anglo-saxonne des auteurs, et qui sont ainsi

¹ Voir les sections précédentes

influencés par la structure des capitaux des entreprises caractérisée par un nombre important d'actionnaires, et une faible présence de l'actionnaire dominant dans ce capital.

Cependant, dans des pays tels que la France, l'Allemagne ou aussi les pays en voie de développement (comme le cas du Maroc objet de notre thèse), la majorité des grandes entreprises sont détenues par un actionnaire dominant, qui est généralement l'Etat. Ce dernier cas, donne à la firme le statut d'entreprise publique.

L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée du fait du contrôle de droit qu'exerce l'Etat dans la définition de sa stratégie (Charreaux 1997).

3.1 Contribuable, Etat ou parlement : qui joue le rôle de l'actionnaire ?

Dans ce type d'entreprise la qualité de propriétaire est ambiguë. Selon Alchian et ses disciples, ce qui distingue l'entreprise publique de l'entreprise privée et ce qui rend la première moins efficace, moins performante que la seconde, c'est précisément la nature des droits de propriété. En effet si on analyse la structure « sous-jacente » de l'actionnariat des entreprises publiques on pourra dire que tout citoyen est un actionnaire dans ces firmes. Ainsi on a une propriété collective, diluée, indivise et non négociable.

Ce type de propriété pose des problèmes de gestion tout particuliers, à titre d'exemple, l'action de l'entreprise publique est non négociable (vu qu'il n'a pas la possibilité d'intervenir directement dans sa gestion et donc il est obligé de garder sa participation indirecte) et par conséquent, il n'y a pas de marché ce qui signifie l'absence de baromètre pour évaluer la gestion.

Ainsi les contribuables ne peuvent être assimilés à des actionnaires¹ (minoritaires), du fait qu'ils ne reçoivent pas directement des dividendes. Cependant, si on assimile les avantages qu'un contribuable peut tirer grâce à une intervention de l'Etat sur les prix, par exemple, d'une vente à un prix inférieur par rapport à une situation dans laquelle le service (ou la vente produit) est assuré par des entreprises privées en concurrence, cet avantage n'est pas exploité nécessairement par tout le monde et de la même façon². Aussi le contribuable ne peut vendre ou augmenter sa part dans l'entreprise publique, on parle ici de la transférabilité des titres détenus, et qui constitue un élément important dans les entreprises privées³, ainsi le propriétaire public ne peut s'appuyer sur le marché financier pour protéger et valoriser ses droits de propriété. Ce qui peut renforcer les avantages que peut procurer la privatisation, en matière d'allègement des coûts de contrôle (Vickers & Yarrow, 1991).

D'un autre côté, la relation contribuable/dirigeant est une relation d'agence particulièrement distendue qui passe par d'autres relations d'agence. Chacune de ces relations faisant intervenir ses propres conflits d'intérêts et étant régie par ses propres mécanismes de contrôle, il n'est guère surprenant, à supposer qu'un tel objectif puisse être formulé sans ambiguïté, que les dirigeants des entreprises publiques jouissent d'une latitude discrétionnaire

¹ « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace », Gérard Charreaux, septembre 1997.

² Prenant l'exemple du pétrole, dans des pays où l'on subventionne ce produit (cas du Maroc), les contribuables ne possèdent pas tous des voitures et n'utilisent pas nécessairement tous des moyens de transports modernes (surtout dans le monde rural) et pourtant ils payent des impôts.

³ Le degré de transférabilité des titres varie selon la forme de l'entreprise privée. Plus élevé chez les entreprises managériales, moins élevé chez les entreprises familiales notamment lorsqu'il est soumis à une obligation de conservation pour une période donnée.

finaleme nt importante et gèrent en fonction d'autres objectifs que l'intérêt géne ral (Charreaux, 1997).

Une alternative possible est celle du droit de vote en tant que citoyen. Toutefois, par opposition au droit cessible des actionnaires privés, le droit de vote n'est pas spontanément « exerçable » dans la mesure où, d'une part, il est corrélé aux échéances électorales, d'autre part, son pouvoir réel est limité en raison du nombre d'électeurs. Dans cette perspective Caves (1990) souligne que les risques éventuels de comportement de *free-riding* par certains citoyens, limitent le pouvoir attaché à ce droit tout comme celui des actionnaires dans la firme managériale.

Ainsi la relation principal (contribuable) – agent (dirigeant) est compliquée par rapport à l'entreprise managériale, du fait qu'au niveau de l'entreprise publique il existe plusieurs intervenants entre le dirigeant et les contribuables : l'Etat est représenté par le gouvernement, ce dernier doit rendre compte aux représentants des contribuables, qui sont généralement des parlementaires ou membres d'assemblée générale...etc. Ces derniers considérés comme des mandataires à qui les contribuables ont confié la responsabilité de défendre et voter les bons choix. Cela dépend aussi de la réglementation en vigueur dans chaque pays.

Par contre, le fait d'attribuer ce rôle au parlement (qui va agir via le Gouvernement), en le considérant comme propriétaire vu le statut que lui procure son élection par le peuple, va provoquer un risque d'emprise de la part du groupe d'intérêts et celui d'objectifs contradictoires¹.

3.2 Comparaison des mécanismes de gouvernance : Entreprise publique – Entreprise privée

Nombreuses sont les études qui présentent l'entreprise publique comme moins performante par rapport à l'entreprise privée², vu la motivation moins importante des dirigeants, la pression syndicale, ou encore la considération de l'entreprise publique comme un outil politique de création d'emplois. Ce qui explique le recours par les Etats à la privatisation, considérée comme un moyen de se débarrasser des contraintes sociales (Bishop et al., 1994; Shleifer et Vishny, 1994), et de réduction des coûts d'agence grâce aux changements apportés par les propriétaires privés au niveau des mécanismes de motivation (participation des managers au capital, système de récompense) et de contrôle (marché de l'emploi, évaluation du marché) (Cornelli et Li, 1997; Megginson et al., 1994; Schmidt, 1996).

La privatisation va certes débarrasser l'Etat des problèmes de l'entreprise publique, et générer des flux permettant de soulager la trésorerie à court terme, mais elle va par contre engendrer un manque à gagner sur le long et moyen terme, sans oublier le risque d'asymétrie d'informations, lors du processus de privatisation qui risque d'induire en erreur l'Etat dans

¹ Gouvernance des entreprises publiques Panorama des pays de l'OCDE.

² Un regard objectif porté sur les nationalisations en France par exemple (d'après-guerre ou les années 80), témoigne aussi de l'efficacité de la forme organisationnelle publique dans certains contextes conjoncturels. Ainsi comme le constate (Bancel, 1995) qu'il s'agisse des motifs d'interventionnisme étatique tels que « la recherche d'une meilleure efficacité ou la rationalisation de l'appareil productif national » (p23). Selon l'auteur un tel bilan ne peut nier ni l'aide publique à certaines sociétés en difficulté à sortir de la crise (Rhône-Poulenc, Renault, etc), ni l'amélioration des entreprises sous contrôle de l'Etat, ou la réorganisation de l'appareil industriel. « De nombreuses entreprises publiques sont devenues, dans les années qui ont suivi leur nationalisation des groupes de niveau mondial (Usinor Sacilor, Péchiney, etc.) ». (p.27)

l'évaluation de l'entreprise, qu'il aurait pu éviter en gardant l'entreprise et en la rendant plus performante. Un autre risque lié à la préférence par l'opérateur privé de l'efficacité productive au détriment de celle allocative due au remplacement du monopole public par le monopole privé. Aussi du point de vue macroéconomique la privatisation augmente la dépendance étrangère suite à l'apport de capitaux extérieurs.

D'où la nécessité de penser à rentabiliser la firme publique en renforçant les mécanismes de gouvernance propres à ce type d'organisation.

Nous avons vu ainsi opportun de citer quelques mécanismes de gouvernance, importants dans les théories de gouvernance, et qui sont, comme nous l'avons déjà vu dans les théories contractuelles, soit internes ou externes. Ces mécanismes propres à l'entreprise privée peuvent être réadaptés au contexte de l'entreprise publique en prenant en considération les spécificités de cette dernière.

3.2.1 Mécanismes internes

3.2.1.1 Contrôle par les actionnaires

Comme nous l'avons déjà signalé dans les paragraphes précédents, la notion d'actionnaire elle-même présente des ambiguïtés.

Cependant, et loin de cette polémique de précision de l'identité et des caractéristiques de l'actionnaire d'une entreprise publique, généralement, l'entreprise publique est couverte par trois contrôles, exercés par trois différents intervenants (qui peuvent être aussi qualifiés de parties prenantes).

Le premier étant exercé par le gouvernement (qui représente l'Etat), à travers le ministère de tutelle ou ministère technique (la méthode de ce contrôle diffère selon les réglementations en vigueur¹).

Le deuxième contrôle se fait soit par la Cour des comptes (l'appellation peut changer mais l'essentiel c'est qu'il s'agit d'une institution, ayant une autonomie financière et de gestion, qui intervient pour garantir la gestion efficace des fonds publics) ou bien le contrôle exercé par le ministère des Finances, par l'intermédiaire de ces brigades d'inspection (toujours selon la réglementation en vigueur dans chaque pays).

Le troisième type de contrôle se fait par le parlement (ou équivalent) à travers son suivi de la gestion et performance de l'entreprise, et qui peut même déclencher une mission d'enquête s'il le juge nécessaire.

3.2.1.2 La surveillance mutuelle des dirigeants

Dans un souci de promotion ou de succession au poste du top manager, les principaux dirigeants exercent une sorte de surveillance entre eux dans une concurrence d'une part et afin de garder leur patrimoine réputationnel (Fama, 1980). L'effet réputationnel ne peut véritablement jouer que s'il existe un véritable marché des dirigeants (Charreaux, 1995), ce qui n'est pas le cas dans tous les pays. Aussi faut-il signaler que la nomination dans des postes

¹ Nous verrons dans les prochaines parties les pratiques exercées dans certains pays comme le Maroc.

de président ou directeur général d'une entreprise publique obéit généralement à des critères politiques beaucoup plus que celui du parcours au sein de la même structure ou ailleurs.

Ainsi ce mécanisme est difficilement applicable dans le contexte de l'entreprise publique, à moins que des garanties sur l'indépendance des choix des dirigeants ne soient présentes (chose qui ne peut se faire facilement).

3.2.2 Mécanismes externes

3.2.2.1 Le marché des dirigeants

Dans le cas d'une entreprise managériale (privée), le marché des dirigeants est un moyen incontournable de gouvernance, vu qu'il permet d'orienter les managers les plus efficaces vers les firmes les plus performantes. Cela passe par une évaluation, complexe, et objective. Or, ce n'est pas toujours le cas dans les entreprises publiques (comme nous l'avons vu dans le mécanisme de surveillance mutuelle), les nominations dans cette dernière, dans plusieurs cas, obéissent surtout à des considérations politiques, beaucoup plus que des considérations d'évaluation.

Tout cela ne signifie pas pour autant, que les dirigeants nommés sur la base de critères politiques ne soient pas aussi performants que ceux appartenant à des entreprises managériales. Ces dirigeants, pour qu'ils puissent mener à bien leur mission, en plus de leur capacité à créer de la valeur, doivent avoir des aptitudes à arbitrer entre différents groupes de pression (les lobbies), et c'est évident tant qu'on parle dans le domaine politique. Il faut savoir également que le système de rémunération dans les entreprises publiques n'est pas si attrayant que celui du privé.

Cela n'empêche que dans certains pays, la nomination dans des postes pareils répond à un système d'évaluation rigoureux, permettant de se conformer aux exigences de bonnes pratiques de gouvernance semblables à celles du secteur privé.

3.2.2.2 Marché des biens et service et marché financier

Si dans le cas des entreprises managériales (cotées), le marché financier permet de donner une image (plus ou moins fidèle) sur la situation et la performance de l'entreprise, dans le cas de l'entreprise publique, plusieurs considérations interviennent. Le caractère politique des entreprises publiques, peut remettre en cause les informations financières publiées. Pour mieux éclaircir ce point, prenons l'exemple d'une banque étatique, surtout lorsqu'il s'agit d'une banque influente sur l'économie nationale, la publication de mauvais résultats va provoquer une régression de l'économie, entraîner une chute dans la bourse...etc.

Pour le marché des biens et services, l'entreprise publique est soumise à plusieurs contraintes qui limitent le champ d'intervention du manager.

Pour toutes ces considérations, le « dirigeant » d'une entreprise publique ne jouit pas d'une autonomie complète dans l'élaboration de sa stratégie (Charreaux 1997), vu que l'Etat exerce sur lui des pressions par voix formelle (circulaire, note d'orientation, ...), vue le rattachement de l'entreprise au ministère de tutelle (qui est généralement le ministère des finances et/ou un ministère technique), ou bien par des moyens non formels (relations personnelles avec les pouvoirs publics).

3.2.2.3 *Les réseaux sociaux*

Aujourd'hui, on passe d'un usage restreint du terme réseaux, équivalant au secret, clandestinité et parfois même l'égalité, à un usage plus large pour la description de la relation et la circulation d'informations (Boltanski & Chiapello, 1999). Notons que l'étude des réseaux sociaux était le plus souvent confiée aux disciplines socio-économiques.

L'individu de par sa nature ne peut agir seul en l'isolant de son contour, mais il a le plus souvent besoin d'un ensemble de relations qui constituent un « réseau », ce dernier sert à la fois de faciliter mais aussi de limiter ses actions. Ainsi pour la théorie des réseaux « le moteur social causal derrière ce que les gens ressentent, croient, font, repose sur les formes des relations sociales entre acteurs au sein d'une situation sociale donnée. » (Burt, 1991).

Du point de vue de certains chercheurs l'absence de relations entre des groupes d'individus ou plus précisément des contacts non redondants permettant d'avoir des accès à certaines ressources concurrentielles (informationnelles, capitaux,...) crée ce que certains chercheurs appellent des « trous structureaux ». Un individu qui peut se positionner en intermédiaire entre ces contacts ou groupes, peut bénéficier du statut de « passage » obligatoire pour accéder à ces ressources, ce qui peut devenir une sorte de monopole.

Dans cette logique, c'est l'existence d'opportunités exploitables qui rend une structure de réseau plus efficace pour un individu, et par conséquent plus attractive, du fait qu'elle permet d'assurer des avantages concurrentiels.

D'un autre côté, Granovetter (1973), dans sa théorie des « liens faibles », indique qu'au sein d'un réseau de relations, les liens de nature faible (correspondant pour un individu à des relations occasionnelles, avec un faible niveau d'intimité et ne s'appuyant pas sur une longue histoire commune d'interactions) apportent plus d'informations utiles que les liens forts.

Aussi, le réseau social peut être considéré comme un mode de gouvernance lorsque les entreprises se développent à l'intérieur de réseaux sociaux constitués (Huault, 2004). A titre d'exemple les investisseurs qui désirent se lancer dans un marché pour la première fois peuvent s'informer à travers leurs réseaux sur la fiabilité des informations dont ils disposent afin de réduire les incertitudes sur les transactions futures. Le réseau ainsi constitué, et les processus sociaux qui le régissent, agissent comme un véritable mécanisme de gouvernance.

Ces réseaux sociaux permettent aussi d'échanger des ressources sans terme fixe ni contrat explicite (Adler et Kwon (2002)).

D'un autre côté, les réseaux peuvent être traités selon leur degré d'institutionnalisation, ainsi deux principaux types peuvent être distingués :

- les réseaux constitués par l'appartenance à des groupes institutionnalisés : corps de l'Etat (comme la Chambre de commerce), associations, groupements d'intérêts économiques, etc. dans ce cas les membres de ces institutions constituent un réseau, mais l'institution qui survit à ses membres n'en dépend pas pour son existence.

- les réseaux informels, aux interconnexions relativement aléatoires, qui sont susceptibles d'être activés de manière plus conjoncturelle, peuvent se fonder sur des affinités affectives (amitié) ou sur des liens faibles ou indirects.

Seuls des mécanismes institutionnels formalisés peuvent permettre de dépasser les échanges interpersonnels, en permettant l'émergence des relations de confiance, au-delà d'une communauté.

Dans un souci de clarification, Chauvet et Chollet (2010) proposent une classification des travaux autour de deux critères. Le premier concerne la nécessaire distinction entre unités d'analyse : de quel type sont les acteurs qui composent les nœuds du réseau social étudié ? Le deuxième porte sur le niveau auquel se situe le phénomène à expliquer : veut-on étudier les retombées du réseau au niveau de ses nœuds, c'est-à-dire les acteurs qui le composent, ou au niveau du réseau lui-même, en tant qu'entité collective ? En les combinant, on obtient quatre types de recherche, tels que précisés dans le tableau ci-dessous (Chauvet & Chollet, 2010).

Tableau 8 : Les quatre grands types de recherche dans l'approche réseaux sociaux

		Il s'agit d'un réseau dont les nœuds sont ...	
		... des individus (A)	... des groupes d'individus (B)
Le niveau d'analyse des retombées du réseau est les nœuds du réseau (1)	Etudier les retombées pour l'individu de son insertion dans les réseaux Ex : Seibert et al. (2001) (A1)	Etudier les retombées pour l'entreprise (ou équipe de son insertion dans les réseaux Ex : Ahuja (2000) (B1)
	... le réseau dans sa globalité (2)	Etudier le fonctionnement d'un ensemble d'individus, en fonction des réseaux qu'ils composent Ex : Lazega (2000) (A2)	Etudier le fonctionnement d'un ensemble d'entreprises (ou équipe), en fonction des réseaux qu'ils composent Ex : Walker et al (1997) (B2)

Source : « Management et réseaux sociaux », Chauvet Vincent, Chollet Barthélémy *Revue française de gestion* 3/ 2010 (n° 202), p. 79-96.

Application de la notion de réseau aux administrateurs :

Le concept de réseau d'administrateurs est multiforme car les liens humains sont de nature et d'intensité variables. Les réseaux peuvent être construits en

fonction de l'intensité des liens connectant les individus dans la perspective de Granovetter (1973) mais d'autres méthodologies peuvent être retenues (Maati, 2008).

D'après Maati (2008), les réseaux risquent d'amoinrir l'efficacité du marché du travail des dirigeants. Les dirigeants des grands corps disposent aussi dans certains cas d'un poste réservé dans l'administration et ne sont donc pas exposés aux mêmes risques que les autres dirigeants en cas de révocation. A cela s'ajoute la remise en cause de l'indépendance des administrateurs issus du même réseau que le dirigeant. Les réseaux peuvent aussi remettre en cause le rôle disciplinaire de la dette s'ils parviennent à dominer l'organe de contrôle. La politique d'endettement devient alors un outil d'enracinement si l'institution octroyant les crédits est elle-même inefficace et s'il existe un système de créances et de dettes implicites entre les membres du réseau. Enfin, les réseaux peuvent être redevables du pouvoir politique, ce qui peut in fine peser sur la performance des organisations.

Selon Borgatti et Foster (2003), les premiers travaux sont dominés par les perspectives de la dépendance des ressources et des classes sociales qui voient les liens entre les organisations *via* les membres des conseils d'administration comme, d'une part, des moyens de gérer les dépendances organisationnelles (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978) et, d'autre part, de maintenir une forme de pouvoir et de contrôle par l'élite sociale (Useem, 1979 ; Palmer, 1983). L'un des principaux objectifs de ces travaux est de déterminer les causes des liens entre organisations *via* les administrateurs (Pfeffer, 1972 ; Palmer, 1983 ; Zajac, 1998). Par ailleurs, certains travaux ont cherché à mobiliser les liens entre organisations *via* les administrateurs pour expliquer les similitudes des comportements organisationnels (Mizruchi, 1989)¹.

Des perspectives plus récentes ont traité les réseaux sous l'angle informationnel (Kogut, 2000) en particulier les réseaux de conseils d'administration : les liens entre organisations *via* les administrateurs qui y siègent sont des moyens pour les organisations de réduire les incertitudes et de partager des informations sur les pratiques d'entreprise acceptables et efficaces. De nombreuses recherches empiriques ont montré l'impact de ce type de réseaux sur l'adoption de nouvelles pratiques. En effet, des chercheurs ont mobilisé les réseaux de conseils d'administration pour expliquer le comportement d'acquisition d'entreprise, l'adoption de structures organisationnelles, les primes de salaires des PDG, la formation des joint-ventures et, d'une manière plus générale, l'utilisation de stratégies d'imitation (Del Vecchio, 2010). Les variables à expliquer sont souvent la performance de l'entreprise ou la création d'un comité d'audit (sans considération de sa composition, de son fonctionnement, des compétences de ses membres). Ainsi, les réseaux de conseils d'administration peuvent être perçus comme des circuits d'informations (complémentaires à des circuits plus formels tels que les médias, les associations professionnelles et autres types d'organisations) (Del Vecchio, 2010).

L'influence des réseaux sur la performance financière des grandes entreprises demeure incertaine. Les études empiriques s'intéressant au parcours de formation des élites mettent en évidence la destruction de richesse associée à la présence des réseaux d'énarques et de polytechniciens. Ainsi, pour Bertrand et al (2004), être énarque et, plus généralement, disposer d'une expérience dans l'administration, est corrélé négativement avec le rendement des actifs, particulièrement dans l'industrie. La corrélation est encore plus négative lorsque la société opère dans des circonscriptions politiquement disputées (Maati, 2008).

¹ Del Vecchio Nathalie, « Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise. », Revue française de gestion 3/2010 (n° 202), p. 145-161.

Application de la notion de réseau aux dirigeants

Les groupes et réseaux de dirigeants, intéressent de plus en plus la presse mais aussi les chercheurs dans différentes disciplines. Cet intérêt vient répondre à un certain nombre de questions et d'inquiétudes relevées notamment par les investisseurs qui veulent s'assurer que leurs investissements sont entre des bonnes mains.

La notion de réseau appliquée aux dirigeants (et aux administrateurs¹) est relativement floue. Elle repose sur la notion de lien. Si dans la littérature – sous l'influence notamment de la vision critique du capitalisme financier –, les liens privilégiés sont ceux de propriété (participation au capital) et ceux qui permettent de connecter les conseils d'administration, ces liens peuvent être d'une autre nature et trouver leur origine, par exemple, dans la formation, dans l'origine sociale, dans l'appartenance à des cercles patronaux... (Charreaux G. , 2003).

Les réseaux de dirigeants, ont généralement une image négative auprès de la presse financière et de l'opinion, mais aussi auprès des investisseurs. Ils sont aussi habituellement considérés comme un moyen d'enracinement, et un facteur de réduction de performance.

Ainsi, l'appartenance à un réseau par le manager peut avoir comme finalité l'acquisition de ressources politiques, c'est-à-dire des ressources qui permettent à un individu de comprendre et d'influencer à son avantage les processus de décisions de l'organisation.

Par contre, le cumul de mandats par un dirigeant peut être un signe de compétences pour certains chercheurs (Booth et Deli 1996 ; Kaplan et Reishus 1990), en d'autres termes les managers des entreprises les plus performantes ont le plus souvent plus de chance pour siéger dans plusieurs conseils d'administration voire plusieurs comités et même dans les firmes les plus réputées. Cela a été confirmé par plusieurs études, notamment celles de Geletkanycz, Boyd et Finkelstein (2001) sur un échantillon de 406 entreprises américaines, l'étude a montré l'existence d'une corrélation positive entre le niveau de rémunération du manager et le nombre de mandats détenus hormis son entreprise.

Aussi le fait d'appartenir à un réseau peut garantir de nombreuses connexions politiques, (comme les hauts fonctionnaires), capables d'assouplir certaines contraintes ou de lui fournir des informations privées ou en avant-premières, chose qui va lui donner plus de facilités dans la négociation avec les différentes parties prenantes. Nous pouvons ainsi nous attendre à une influence positive de l'endogamie des dirigeants sur la performance de l'entreprise.

Dans la même logique, le groupe, ou le réseau peut être un moyen pour mettre la pression et orienter même des décisions politiques en faveur de l'entreprise, à titre d'exemple l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), fondée en 1893 après l'arrivée de François Mitterrand par Ambroise Roux, président de la Compagnie Générale des Eaux (CGE), cette association regroupe régulièrement les plus grands patrons français autour des déjeuners ou dîners afin de mobiliser une expertise capable de défendre les principes de la libre entreprise. L'ambitieux objectif de ce polytechnicien était de « porter secours au capitalisme qui est gravement menacé »². D'autres clubs tels que Le Siècle, Le Cercle ou

¹ Les réseaux d'administrateurs ne sont pas totalement assimilables aux réseaux des dirigeants. D'une part les liens entre les dirigeants ne sont pas nécessairement associés à des sièges d'administrateurs. D'autre part, les administrateurs ne sont pas toujours dirigeants d'autres entreprises.

² Aujourd'hui considéré comme l'un des groupes de pression économique les plus puissants de France, l'AFEP est présidée par Maurice Levy, après la présidence de Bertrand Collomb de 2002 à 2007 et celle de Jean-Martin Folz entre 2007 et 2010.

encore l'Automobile Club de France (ACF) réunissent aussi régulièrement les hauts membres de la classe dirigeante française.

Dans un autre volet, les réseaux sociaux jouent un rôle majeur dans le recrutement, aussi bien concernant les postes techniques que les postes de haut management. En effet, les firmes et les individus sur le marché du travail reçoivent et transmettent fréquemment leurs informations à travers des réseaux relationnels (Marsden et Campbell, 1990). Selon Westphal et Zajac (1995), les dirigeants des entreprises ont, lorsque le pouvoir qu'ils détiennent le permet, une nette tendance à choisir des administrateurs avec lesquels ils partagent des ressemblances démographiques. Une similarité importante entre le dirigeant et les membres du conseil d'administration augmente la rémunération de ce dernier. A titre d'exemple, selon Kramarz et Thesnard (2006), la probabilité d'obtenir un mandat d'administrateur est plus élevée quand le candidat et le dirigeant appartiennent au même réseau d'anciens bureaucrates. Les dirigeants ayant un fort pouvoir décisionnel vont aménager leur environnement en choisissant leurs partenaires de façon à faciliter leurs futures négociations.

CONCLUSION CHAPITRE II

Ainsi, en conclusion de ce chapitre, sur le plan théorique, les principaux courants viennent supporter la thèse de la supériorité de la forme privée de propriété.

L'entreprise publique est analysée toujours dans sa relation avec le marché, mais l'angle d'analyse diffère d'une théorie à l'autre. Ainsi si les analyses traditionnelles démontrent le recours à l'entreprise publique par la défaillance du marché, constituant de ce fait une relation directe entre cette dernière et le marché, dans l'autre côté, les analyses économiques établissent la relation entre le marché et l'entreprise, en considérant l'entreprise publique comme étant aussi une entreprise, mais avec des spécificités au niveau du mode de coordination par rapport à celle privée.

Les défaillances du marché peuvent justifier le recours à des formes organisationnelles publiques, dont les motivations non marchandes seraient un objectif qui s'inscrit dans l'intérêt général.

Sur le plan empirique toutefois, les résultats des nombreuses études réalisées jusqu'à présent sont, dans l'ensemble, ambigus et ne permettent donc pas de conclure, sans équivoque, qu'il existe une relation entre la forme de propriété et la performance (pour une revue de la littérature empirique sur le sujet, se référer, entre autres, à Aharoni, 1986; Vining et Boardman, 1992; Domberger et Piggott, 1994; Gathon et Pestiau, 1996; Tittenbrun, 1996; Megginson et Netter, 2001; Lopez-de-Silanes et Chong, 2003).

Tableau 9 : Résultats des études empiriques portant sur la performance comparée des entreprises publiques et privées¹

Secteur	La firme publique performe mieux	Aucune Différence	La firme privée performe mieux
La collecte des ordures ménagères	Pier <i>et al.</i> (1974)	Hirsh (1965) Savas (1977c) Collins et Downes (1977)	Savas (1974, 1977a, 1977b, 1980) Kitchen (1976) Kemper et Quigley (1976) Pommerehne (1976) Spann (1977) Pommerehne et Frey (1977) Petrovic et Jaffee (1977) Stevens (1978) Edward et Stevens (1976-1978)

¹Source : Richard Bozec, « L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats »

Secteur	La firme publique performe mieux	Aucune Différence	La firme privée performe mieux
			<p>Stevens et Savas (1978)</p> <p>Benet et Johnson (1979)</p> <p>Stassen (1983)</p> <p>McDavid (1985)</p> <p>Lawarrée (1986)</p> <p>Cubbinet <i>al.</i> (1987)</p> <p>Burgat et Jeanrenaud (1990)</p> <p>Distexhe (1993)</p>
L'eau	<p>Bruggink (1982)</p> <p>Bhattacharyya <i>et al.</i> (1994)</p> <p>Bhattacharyya <i>et al.</i> (1995)</p>	<p>Feigenbaum et</p> <p>Teeple (1983)</p> <p>Teeple et Glyer (1987)</p> <p>Lamberet <i>al.</i> (1993)</p>	<p>Mann et Mikesell (1976)</p> <p>Morgan (1977)</p> <p>Crain et Zardkouhi (1978, 1980)</p> <p>Mann (1979, 1980)</p>
L'électricité	<p>Meyer (1975)</p> <p>Neuberg (1977)</p> <p>Pescatrice et Trapani (1980)</p> <p>Färet <i>al.</i> (1985)</p> <p>Cote (1989)</p> <p>Hausman et Neufeld (1991)</p> <p>Hjalmarsson et Verderpass (1992)</p>	<p>Yunker (1975)</p> <p>Dilorenzo et Robinson (1982)</p>	<p>Bagdadioglu <i>et al.</i> (1996)</p> <p>Kumbhakar et Hjalmarsson (1998)</p>
Le transport Ferroviaire		<p>Caves et Christensen (1980)</p> <p>Freeman <i>et al.</i> (1985)</p>	

Secteur	La firme publique performe mieux	Aucune Différence	La firme privée performe mieux
Le transport Aérien		Hocking (1977) Kirby (1979) Forsyth et Hocking (1980) Millward <i>et al.</i> (1983) Jordan (1982) Albon et Kirby (1983)	Davies (1977) Mackay (1979) Kirby et Albon (1985) Kirby (1986) Gillen <i>et al.</i> (1989) Barla et Perelman (1989) Manzini (1990) Ehrlich <i>et al.</i> (1994)
Multisecteurs			Funkhouser et MacAvoy (1979) Kim (1981) Pryke (1982) Boardman et Vining (1989) Vining et Boardman (1992) Zaim et Taskin (1997) Reeves et Ryan (1998) Dewenter et Malatesta (2001)
Privatisations		Bousofiane <i>et al.</i> (1997) Hutchinson (1991) Parker et Hartley (1991) Dunsire <i>et al.</i> (1991) Parker (1995)	Yarrow (1986) Bishop et Kay (1989) Megginson <i>et al.</i> (1994) Parker et Martin (1995) Parker (1994) Dewenter et Malatesta (2001)* Boubakri et Cosset (1998) D'Souza et Megginson (1999)

Secteur	La firme publique performe mieux	Aucune Différence	La firme privée performe mieux
		Parker et Wu (1997)	Boubakriet <i>al.</i> (2001) Bortolottiet <i>al.</i> (2001) D'Souza <i>et al.</i> (2000)

Source : Richard Bozec, « L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats »

Au total, 89 études empiriques sont répertoriées (Bozec, 2004). De ce nombre, 56 (63 %) suggèrent que l'entreprise privée est plus performante que l'entreprise publique. Onze études (12 %) font plutôt la démonstration contraire alors que 17 études (19 %) constatent l'absence de différence entre les entreprises et 5 études (6 %) présentent des résultats mitigés. Bien qu'une légère majorité des études supportent la thèse de la supériorité de la forme privée de propriété, les résultats demeurent dans l'ensemble trop ambigus pour tirer des conclusions définitives.

L'annexe I présente le détail des aspects méthodologiques pour chacune des études répertoriées au tableau ci-dessus.

Une analyse de certaines de ces études empiriques permet de constater que les objectifs poursuivis par les entreprises ne sont jamais pris en compte. Pourtant, ces objectifs peuvent différer de manière notable entre les entreprises du secteur public et celles du secteur privé. En effet, les entreprises publiques, contrairement aux entreprises privées, ne sont pas fondées dans le but ultime de maximiser les profits (Ramanadham, 1991; Gortner et al., 1993; Rainey, 1996). Les entreprises publiques servent généralement de véhicule pour mettre de l'avant des volontés gouvernementales. C'est ce qui d'ailleurs constitue leur raison d'être fondamentale. Or, ces objectifs dits politiques, non commerciaux ou extra-entreprises sont contraires à la rationalité économique et auront pour conséquence soit de diminuer les revenus ou de hausser les coûts d'opération des entreprises publiques.

En conséquence, certains chercheurs estiment que les analyses comparatives de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées seront inévitablement biaisées en faveur de ces dernières (Borins et Boothman, 1986; Brooks, 1989; Parenteau, 1997). Le problème de mesure que posent les différences d'objectifs entre les entreprises est alors mis en lumière¹.

D'autres font plutôt valoir le caractère illégitime des objectifs non commerciaux assignés aux entreprises publiques dans la mesure où ils émaneraient d'un système de patronage ou de corruption. Cette position est, en fait, soutenue par les tenants de l'école des choix publics lesquels conçoivent les interférences politiques comme une activité pernicieuse dans la mesure où elles serviraient les intérêts personnels des politiciens et des bureaucrates. Ces derniers ne maximiseraient donc pas le bien-être de la collectivité. De ce point de vue, les coûts supplémentaires qui incombent généralement aux entreprises publiques, poursuivant des objectifs non commerciaux, sont simplement considérés comme des coûts d'inefficacité. Les disparités entre les objectifs des entreprises publiques et des entreprises privées n'ont donc pas à être contrôlées lors des analyses comparatives de la performance.

¹Richard Bozec, « L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats ».

Cela étant dit, si l'entreprise publique présente des spécificités qui la rendent si exceptionnelle, cette spécificité aura-t-elle un impact sur les mécanismes de gouvernance présentés précédemment ? Ce caractère exceptionnel a été justifié par des considérations politiques notamment, mais jusqu'à ce jour, et à notre connaissance, aucune étude scientifique n'a pu démontrer cela.

De même, si au niveau de certains pays développés, la différence entre entreprise publique et privée tend à disparaître, au niveau de certains pays émergents, elle garde toujours ce caractère exceptionnel, qui aussi n'a pas fait l'objet de vérifications scientifiques à prendre en considération.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :

Dans cette première partie, nous avons passé en revue, successivement, l'environnement d'émergence du concept de gouvernance d'entreprise, ses fondements théoriques, la diversité des systèmes de gouvernance et les caractéristiques de la gouvernance de l'entreprise publique.

Ainsi, l'examen du champ théorique dans lequel s'insèrent les développements qui traitent plus ou moins directement la gouvernance des entreprises, et plus particulièrement l'entreprise publique, fait naître un double sentiment :

- d'une part, face à notre objectif de recherche, nous restons insatisfaits des explications apportées par bon nombre d'analyses qui fournissent difficilement des réponses aux interrogations sur la spécificité de l'entreprise publique en termes de gouvernance ;
- d'autre part, on est frappé par la diversité des approches qui essayent de répondre partiellement à ces interrogations sans pour autant fournir une approche globale et multidimensionnelle.

De plus, la plupart des analyses rencontrées ignorent les aspects des entreprises publiques opérant dans des pays en voie de développement. Or, la question de la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés qui ont réalisé des avancées considérables en la matière (notamment la France et les USA). En d'autres termes, ces entreprises ont-elles des spécificités supplémentaires à celles qui sont opérantes dans des pays développés ?

**DEUXIEME PARTIE – LES SYSTEMES DE
GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE
PUBLIQUE : COMPARAISON EUROPE- MAROC**

CHAPITRE III - LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EUROPEENNES

Durant ce chapitre, les données qui y sont présentées sont issues en majorité d'une étude publiée par l'OCDE¹ en décembre 2011². La base de données de l'OCDE offre des informations originales sur les caractéristiques des entreprises publiques et leur gouvernance dans un ensemble de pays, appartenant à cette organisation, notamment les pays européens. Les informations contenues dans cette base de données sont fournies par les autorités nationales des pays de l'OCDE qui sont responsables de la fonction de la propriété des entreprises publiques. Les données ont été recueillies par le Secrétariat de l'OCDE, à travers, d'une part, un questionnaire et, d'autre part, une série d'entrevues téléphoniques et électroniques avec les différents pays lors d'une enquête menée en 2005 et mise à jour en 2011³. Il est à signaler également, qu'outre les éléments évoqués en introduction justifiant notre choix de l'Europe, l'Union participe au financement de plusieurs projets visant le renforcement de la bonne gouvernance, parmi autres celui du jumelage institutionnel entre le Maroc et des pays comme l'Allemagne et le Royaume-Uni, dans le cadre d'un programme d'appui au Plan d'action Maroc-Union Européenne (P3A III).

Ainsi, dans ce premier chapitre, nous détaillons les aspects réglementaires qui traitent les entreprises publiques européennes. En seconde section nous nous rapprochons de la structure et la composition de ces entreprises, afin d'avoir une idée sur le système de gouvernance appliqué. En dernier lieu, une relecture de quelques codes de bonnes pratiques de gouvernance serait judicieuse.

SECTION I - LA REGLEMENTATION RELATIVE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES EN EUROPE

1.1 Formes juridiques des entreprises publiques européennes

Une caractéristique importante de la gouvernance des entreprises publiques est la forme juridique de ces entreprises. La forme la plus courante est la société à responsabilité limitée suivie par la société anonyme. Dans plusieurs pays, on considère que les entreprises publiques sont des sociétés comme les autres et qu'elles relèvent du même droit des sociétés, chose qui rejoint la vision des théories des entreprises qui ne font pas une grande distinction entre les firmes managériales et celles qui sont publiques⁴. Mais elles peuvent prendre néanmoins parfois la forme d'organisme de droit public, par exemple dans les pays suivants⁵ :

¹L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) reste plus large sur le concept et évite de parler de politique qui pourtant constitue le cœur de la gouvernance des Etats. L'OCDE se contente des volets économique et juridique, des administrations et du service public. En parlant de la gouvernance publique, le « comité d'aide au développement » de l'OCDE la définit comme étant « l'utilisation de l'autorité politique et l'exercice du contrôle en rapport avec la gestion des ressources d'une société en vue du développement économique et social ».

² Nous n'avons retenu que les pays qui appartiennent à l'UE ainsi que quelques pays scandinaves et la Suisse.

³ Nous tenons à remercier Mmes Korin KANE et Aziza AKHMOUCH de l'OCDE pour leur réactivité et disponibilité dans l'envoi des données demandées.

⁴ Ce courant est détaillé dans la première partie de cette thèse.

⁵ Gouvernance des entreprises publiques : Panorama des pays de l'OCDE, 2005

- La Suède, où les autorités aéroportuaires et celles du réseau national d'énergie sont des organes étatiques ;
- La Suisse, où la poste relève du droit public.

Dans certains pays, les entreprises publiques sont soumises à une législation spécifique, soit des lois régissant toute une catégorie d'entreprises publiques, soit des lois concernant spécifiquement quelques entreprises publiques. En France par exemple on distingue :

- Les EPIC

Etablissement public à caractère industriel et commercial qui est une personne morale de droit public ayant pour but la gestion d'une activité de service public. Un EPIC est largement régi par le droit privé : son personnel est soumis en principe au Code du travail et s'assimile très largement aux salariés du secteur privé, et les contrats qu'ils passent avec leurs usagers relèvent du droit privé.

- Les sociétés nationales.

Ce sont des sociétés anonymes dont les personnes publiques sont les seules actionnaires. Les SCN relèvent du droit commercial, mais bénéficient de dérogations en ce qui concerne l'actionnariat, les conseils, le statut des administrateurs et des dirigeants.

Par exemple, les conseils sont organisés sur une base tripartite : salariés – personnes qualifiées – représentants de l'Etat.

- Les sociétés d'économie mixte.

Il s'agit d'une forme de SCN, dans laquelle collectivités publiques et actionnaires se partagent le capital. Cependant, les modes d'organisation interne (conseil, assemblée générale), sont différents d'une société à l'autre.

Les entreprises publiques dotées d'un statut juridique particulier sont souvent régies par des dispositions différentes en ce qui concerne les conseils d'administration et les niveaux de communication d'informations requis. De plus, elles ne sont pas soumises à la législation sur les faillites. Suite aux mesures de déréglementation et de libéralisation des marchés, quelques harmonisations du statut juridique ont toutefois été engagées, comme le montre l'exemple d'EDF et de GDF en France. Il existe de nombreuses raisons de vouloir harmoniser le statut juridique des entreprises publiques avec celui des sociétés privées, c'est-à-dire permettre une utilisation plus systématique des instruments de gouvernement d'entreprise et faciliter l'accès au capital de manière à financer l'expansion, notamment à l'étranger.

Tableau 10 : Formes juridiques des EP européennes

	Droit des sociétés		Droit public	Droit spécial		Commentaire
	Sociétés à responsabilité limitée	Sociétés par actions		Pour certaines catégories d'entreprises publiques	Pour des entreprises publiques spécifiques	
Belgique	X	X	X	X		Toutes les entreprises sont des entreprises d'État autonomes régies par le droit public. Elles sont aussi soumises en partie au droit général des sociétés, exception faite de quelques dérogations prévues dans le droit des entreprises d'État autonomes.
Danemark	X	X			X	Pour les entreprises à responsabilité limitée par actions, seul le droit des sociétés s'applique, tandis que les autres entreprises publiques sont régies par une législation spécifique.
Finlande	X	X		X	X	Les dispositions générales du droit des sociétés s'appliquent. Il existe en outre des entreprises publiques de forme statutaire distincte (Entreprises d'Etat).
Allemagne	X	X			X	Entreprises commerciales publiques gérées comme les sociétés par actions et les sociétés à responsabilité limitée.
Grèce		X				Société anonyme.

Italie		X				Toutes les entreprises commerciales publiques sont gérées comme des sociétés par actions.
Pays-Bas	X	X	X	X	X	Toutes des sociétés à responsabilité limitée régies par le droit privé ou public.
Espagne		X		X		Toutes des sociétés anonymes.
Royaume-Uni	X	X	X	X	X	Les entreprises publiques peuvent généralement prendre trois formes : - les « Companies Act companies », soumises aux règles applicables aux entreprises du secteur privé; - les « Statutory Corporations », soumises à une législation spécifique; - les « Trading Funds » (organes exécutifs des ministères).

Source : OCDE : questionnaire sur le gouvernement de l'entreprise publique, 2011¹

¹Des pays qui n'appartiennent pas à l'UE et les pays scandinaves ont été supprimés de ce tableau par l'auteur de la thèse.

Cependant, la personnalité morale de l'entreprise publique lui est directement attribuée par le texte législatif ou réglementaire de création, indépendamment du statut juridique choisi.

En France, selon une décision du gouvernement en mars 2010, les objectifs des entreprises publiques doivent être dirigés vers l'apport d'une contribution active à la politique industrielle et sociale du gouvernement. En août 2010, un commissaire des entreprises publiques, qui relève du Ministère de l'Economie et des Finances, a été nommé pour superviser cette politique.

1.2 L'influence de l'appartenance communautaire

Au-delà de la forme de propriété, les entreprises publiques dans l'Union européenne sont dans une situation inconfortable. "...En ce qui concerne les entreprises publiques et les entreprises auxquelles - les États - accordent des droits spéciaux ou exclusifs, n'édicte ni ne maintiennent aucune mesure contraire aux règles des traités..."¹. Cet article rappelle que les entreprises publiques et les entreprises bénéficiant de droits spéciaux et exclusifs (tels les monopoles) ne doivent pas être traitées par les États de façon à empêcher, restreindre ou fausser la loi de la concurrence.

Ces firmes ont donc les mêmes obligations que les firmes privées, à titre d'exemple celles prévues aux articles 18 (interdiction de discriminations fondées sur la nationalité) et 101 à 109 inclus (règles de concurrence) du traité CE. Toutefois, la distinction est difficile entre une opération de sauvetage et de reconstitution de capitaux épuisés par des pertes, opération admise par l'article 345 du TFUE (ex-article 295 TCE), qui précise que les traités ne préjugent en rien le régime de la propriété dans les États membres, et une opération d'aide, déguisée, par exemple, en prise de participation non rémunérée ou en autres avantages tombant sous l'interdiction de l'article 107, paragraphe 1 du TFUE (ex-article 86 § 3 TCE). L'article 106, paragraphe 3 du TFUE (ex-article 86 § 3 TCE) confère à la Commission la mission de veiller au respect de cette disposition et l'investit du pouvoir d'adresser, les directives ou décisions appropriées aux États membres².

De toute façon, une grande transparence des relations financières entre les États et leurs entreprises publiques est nécessaire pour permettre à la Commission de déterminer la compatibilité avec les règles du traité des transferts de fonds publics en faveur de ces entreprises. Dans ce sens, une directive de la Commission oblige les États membres à communiquer à la Commission, sur sa demande, des informations sur les ressources publiques mises directement ou indirectement à la disposition des entreprises publiques, ce qui couvre non seulement les "transferts actifs" de fonds publics, tels que les apports de capitaux et la prise en charge des pertes, mais aussi les "transferts passifs", tels que la non-perception par l'État des revenus ou bénéfices ou d'une rémunération normale des fonds utilisés (Directive 2006/111).

¹Article 106 (ex-article 86 TCE) du traité sur le fonctionnement de l'UE

²Certes, ce même article fait des exceptions à ce principe lorsque ces entreprises sont chargées de la gestion de "services d'intérêt économique général", mais ces exceptions sont placées sous le contrôle de la Commission. Ainsi l'article 106 § 2 du TFUE (ex-article 86 § 2 TCE) fait toutefois une distinction entre les entreprises publiques générales et les entreprises d'utilité publique, chargées de la gestion d'un service d'intérêt économique général (eau, énergie, transports, télécommunications) ou présentant le caractère d'un monopole fiscal. Pour ces entreprises, l'article 86, paragraphe 2, admet des exceptions à la règle générale, édictée à son premier paragraphe, pour ne pas faire échec "à l'accomplissement en droit ou en fait de la mission particulière qui leur a été impartie". Encore faut-il que le développement des échanges européens ne soit pas affecté dans une mesure contraire à l'intérêt de l'Union.

L'Union européenne sert ainsi comme un levier de changement pour faire passer plus facilement au niveau national des réformes qui ne pouvaient être réalisées en absence de cette « houlette » communautaire (cf. pour Renault changement de statut, la fermeture de sites, etc.)

Cela peut engendrer une certaine « alliance » des managers d'entreprises publiques avec Bruxelles pour « faire pression » sur leur Etat afin d'accélérer des changements et la libéralisation de leur secteur.

Un autre aspect d'intervention concerne le statut juridique de ces sociétés publiques. On sait que le processus d'ouverture à la concurrence a conduit à la privatisation totale ou partielle d'un bon nombre de ces entreprises, ce qui a nécessité de changer leur statut juridique. Ce fut le cas de France Télécom (1996) et plus récemment de La Poste (2010). C'est à ce propos que la Commission avait attaqué l'ancien statut de La Poste. Ce statut d'EPIC représente une sorte de service administratif dont l'activité aurait une dominante commerciale. Actuellement il concerne une trentaine d'entreprises aussi différentes que la SNCF, la RATP, l'Opéra de Paris, le BRGM, l'ONF ou encore l'Établissement Français du Sang (CF. Encadré). En tant que partie de l'activité de l'État, ce statut ne prévoit pas la faillite, ce que la Commission interprète comme une garantie publique implicite illimitée : « Cette garantie est illimitée, non rémunérée et n'est pas limitée aux activités de service postal universel (...), conférant ainsi un avantage économique sur ses concurrents (...). La garantie fautive, dès lors, la concurrence sur les marchés postaux, ce qui la rend incompatible avec le marché unique » (IP/2010/51). Bien qu'ayant changé le statut de La Poste pour cette raison, la France a ensuite porté ce différend devant la CJUE. C'est donc un conflit apparemment dépassé que la CJUE vient de trancher, mais dont les conséquences concernent aussi d'autres entreprises de service public qui utilisent encore ce statut. La CJUE a confirmé le caractère d'aide publique illicite au regard du droit européen. La garantie implicite de ne pas faire faillite représente cependant un avantage dont le montant mériterait d'être évalué avant que d'être condamné. Il apparaît en outre acceptable pour deux raisons d'ordres très différents. D'une part, ces entreprises appartiennent à la sphère étatique, à ce titre elles ne devraient pas être jugées à l'aune des critères propres à la sphère privée. Le gain incriminé apparaît d'autre part justifié par leur objet. Il fait partie des contreparties liées à leurs obligations, ou à leur vocation particulière. Il faut par ailleurs noter que l'on serait bien en peine de faire apparaître le préjudice réel qu'il aurait occasionné, en particulier dans le cas de La Poste¹.

Autre exemple, plus récemment, dans le cadre de l'aide financière à la Grèce par l'Union européenne, le ministère grec des Finances a pris des mesures pour améliorer la transparence concernant les conditions financières des entreprises publiques. Les états financiers vérifiés de 2009 pour 52 entreprises publiques ont été publiés sur le site Web du ministère.

Les relations Etat/entreprises publiques ne se décident plus en tête-à-tête. Une sorte de cogestion² les remplace où interviennent les autorités communautaires mais aussi les autres Etats (par exemple s'il y a une enquête sur des éléments d'aide que pourrait contenir une décision nationale)...

A noter aussi que la dernière crise de 2008 qu'ont connue certains pays européens, et la

¹ Damien Broussolle, « Après l'arrêt de la CJUE du 3 avril 2014, l'entreprise de service public « à la française » est-elle encore compatible avec les traités européens ? », Bulletin de l'observatoire des politiques économiques en Europe, N° 30, 2014.

² Prenant l'exemple de la France, cette cogestion a été d'une certaine façon constitutionnalisée à la veille de la ratification du traité de Maastricht avec l'introduction dans la constitution de l'article 88 qui reconnaît des compétences partagées avec l'Union pour tout ce qui a trait à la mise en œuvre de l'U.E.M, et les accords de Schengen.

pression pour réduire leurs déficits publics ont poussé les gouvernements à envisager la cession de quelques entreprises publiques. Ainsi, en 2014-2015, le gouvernement italien envisageait la privatisation d'importantes firmes, y compris: Poste Italiano SpA (l'ancien monopole du service postal, avec des revenus de l'ensemble du groupe de plus de 26 milliards € en 2013) Ferrovie dello Stato SpA (l'opérateur principal du secteur des chemins de fer en Italie, avec des revenus de plus de 8 milliards € en 2013) et ENAV SpA (la société de gestion et de contrôle du trafic aérien civil en Italie, avec des revenus de plus de 800 millions € en 2012) (Cenzi Venezze, 2014). L'Espagne a également commencé la cession de sa participation majoritaire dans Bankia pour récupérer les 22,4 milliards € de fonds déjà investis dans son plan de sauvetage, et a annoncé le plan de valorisation du Aena Aeropuertos (plus grand exploitant de l'aéroport au monde en nombre de passagers, qui est évalué à plus de 10 billions €) sur la bourse de Madrid. Des plans similaires pour se débarrasser des entreprises publiques ont également été présentés par le Portugal et la Grèce (Cenzi Venezze, 2014).

D'un autre côté l'arrêt AMELO de la Cour européenne de la justice estime qu'en compensation des charges d'intérêt général qu'elle assume, l'entreprise publique peut maintenir une position de monopole dans la distribution d'électricité. La perte des monopoles par les entreprises publiques, selon certains chercheurs, peut les conduire à se concentrer sur les activités lucratives au détriment de celles d'intérêt général.¹

SECTION II – ASPECTS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EUROPEENNES

2.1 Le conseil d'administration

En raison de son inscription dans le champ de la gouvernance, cette dernière étant définie « comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997), le conseil d'administration est toujours traité sous l'égide de celles-ci.

De nombreuses et profondes réformes ont été engagées dans certains pays européens, visant à professionnaliser les conseils des entreprises publiques et à leur conférer davantage d'autonomie. Ces réformes cherchent à limiter l'ingérence politique et à renforcer l'indépendance et les compétences des conseils d'administration via des procédures de nomination structurées et fondées sur les qualifications personnelles. Elles ont restauré la responsabilité des conseils dans des domaines critiques tels que le suivi de la gestion et l'orientation stratégique et la mise en place des procédures d'évaluation plus systématiques. Les formules de rémunération évoluent également pour refléter plus étroitement les responsabilités et la charge de travail (OCDE 2005).

Dans ce paragraphe nous avons vu essentiel de présenter quelques caractéristiques des conseils d'administration dans certains pays européens, en décrivant notamment leurs compositions, puis nous analysons les grandes lignes de la procédure de nomination des administrateurs, tout en mettant l'accent sur leur capacité à désigner des dirigeants. Et tout logiquement nous décrivons le fonctionnement de ces conseils, avec un signalement de la méthode de rémunération.

¹A-G. Delion, les impératifs de gestion des entreprises publiques, Cahiers français, 1971, n°150, p. 21

▪ Structures et composition du conseil d'administration

Si dans la perspective contractuelle, la performance dépend du contrôle du dirigeant par le conseil (qui, en conséquence, devrait être composé très majoritairement d'administrateurs indépendants), dans la perspective cognitive, le conseil d'administration doit être composé en priorité des administrateurs pouvant contribuer au mieux à la création de connaissances dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel. Les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus à travers l'indépendance et l'expertise en matière de contrôle, selon la distinction interne/externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif. À ce titre, le critère de diversité du conseil prend le pas sur celui d'indépendance. Goodstein, Gautam et Boeker (1994) montrent ainsi que si la diversité des membres du conseil a un effet significatif sur les changements de stratégie dans les environnements turbulents ; inversement, la proportion d'administrateurs externes n'a pas d'effet significatif sur l'importance de ces changements. Ainsi, la diversité en terme d'importance du parcours et des caractéristiques, au-delà de l'indépendance des administrateurs, est de plus en plus reconnue (Hillman et al., 2000, 2002). Selon Ingley et Van der Walt (2003, p. 219), « La notion de diversité se rapporte à la composition du conseil d'administration et à la combinaison variée d'attributs, de caractéristiques et d'expertise apportés par les membres du conseil d'administration en relation avec le processus du conseil d'administration et la prise de décision ». (García-Meca, Isabel-María, & Martínez-Ferrero, 2015)

Le premier constat, lors de l'analyse des données, c'est que dans la majorité des pays européens les entreprises publiques ont la même organisation dominante que chez celles qui sont privées. Par exemple dans des pays comme le Royaume-Uni où le système à seul organe domine chez les entreprises cotées, les entreprises publiques comptent aussi un seul conseil. De même, en Allemagne, en Autriche ou encore aux pays scandinaves, caractérisés par un système à deux organes (conseil de surveillance et directoire) les entreprises publiques ont aussi le même trait.

Cependant, l'effectif des conseils d'administration a généralement tendance à se réduire depuis quelques années. En Suède, le conseil d'administration d'une entreprise publique a été ramené à 7 personnes en moyenne. En France l'effectif est ramené à 18 au lieu d'une trentaine. Certains pays ont même fixé un plafond comme la Grèce et la Suisse. Cette tendance peut trouver son explication dans la théorie. Ainsi, selon Jensen (1993), la taille optimale des organes de contrôle se situe entre 7 et 8 membres, un conseil de petite taille étant supposé plus réactif et plus efficace avec un contrôle managérial plus strict. Il existe donc une association positive entre la taille du conseil et la qualité de son contrôle. Un nombre restreint d'administrateurs favorise la communication et la coordination au sein de l'organe de surveillance et accroît son pouvoir disciplinaire. À l'inverse, comme le précise Maati (1999), Godard (2002) puis Godard et Schatt (2005), le nombre élevé d'administrateurs, souvent à l'origine de conflits de groupe (désaccords entre les membres ou conflits cognitifs), rend difficile l'obtention d'un consensus et ralentit la prise de décision laissant ainsi au dirigeant une forte latitude managériale. Outre un contrôle plus strict, un conseil de petite taille entraîne une meilleure transparence sur l'impact sociétal des activités (Gillet-Monjarret & Martinez, 2012).

D'un autre côté, la composition des conseils d'administration des entreprises publiques européennes est fonction de l'influence relative de l'Etat, la présence de représentants des salariés et la place des experts du secteur privé et des membres indépendants.

L'ampleur et la nature de la présence des représentants de l'Etat diffèrent d'un pays à l'autre. L'Etat peut être représenté par des fonctionnaires, des personnalités externes (secteur privé, universitaires, experts ...), et parfois on ne retrouve pas des représentants de l'Etat, comme il en est le cas notamment au Danemark, Norvège, Pays-Bas ou encore au Royaume-Uni et ce, particulièrement pour les entreprises publiques entièrement contrôlées par l'Etat.

La présence de l'Etat dans ces conseils peut être proportionnelle à sa participation dans le capital : c'est le cas de l'Espagne. Par contre en France, la participation est fixée à un minimum de 50% du conseil pour certaines entreprises publiques.

Les règles relatives à la composition des conseils peuvent donner à l'Etat le droit, via l'entité actionnaire, de désigner ses représentants, qu'il s'agisse de fonctionnaires ou non, comme en Italie ou en Allemagne. Dans les cas où l'Etat désigne des représentants qui n'appartiennent pas à l'administration, ces derniers sont considérés comme des membres externes ou indépendants.

Autre différence entre les pays européens dans la composition des conseils d'administration est bien la présence et le nombre des représentants des salariés.

La présence de représentants de salariés dans les conseils d'administration est généralement fonction des pratiques habituelles des sociétés par actions et des obligations prévues dans le droit des sociétés, notamment en Suède, Finlande, Danemark et l'Allemagne. Par contre, dans d'autres pays comme la France¹, l'Espagne, la Grèce ou encore la Suisse, on impose un nombre ou un pourcentage précis de représentants des salariés.

L'objectif est de renforcer la responsabilité vis-à-vis des salariés considérés en tant que parties prenantes, en leur donnant l'occasion d'examiner et de négocier les nouvelles stratégies, tout en gardant à l'esprit les objectifs financiers généraux. Aussi cela permet de faciliter la communication entre le personnel et les dirigeants, sans oublier que les administrateurs externes peuvent avoir une idée plus claire sur la situation de l'entreprise publique depuis une source directe qui est les salariés.

Cela n'empêche que la présence des représentants de salariés peut être débattue du fait que ses avantages dépendent de plusieurs facteurs tels que la compétence, l'indépendance de ces représentants ainsi que le respect des règles de confidentialité.

D'un point de vue théorique la présence des salariés au sein du conseil trouve ses origines notamment dans la perspective cognitive, plus particulièrement Lazonick et O'Sullivan (1998), dans le cadre de leur réflexion sur la firme innovatrice, analysant le système de gouvernance en fonction de sa capacité à encourager les stratégies de développement de l'apprentissage organisationnel. Chose qui les conduit à recommander que l'organe de contrôle comprenne des représentants de toutes les entités qui peuvent démontrer qu'elles ont un intérêt direct à ce que la firme investisse pour développer l'apprentissage organisationnel.

Cela nous conduit aussi à nous inspirer de la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik 1978, notamment), qui a donné naissance à un courant important de

¹En France, aux termes de la loi de 1983 relative de démocratisation du secteur public, un tiers du conseil doit être constitué de représentants du personnel. En vertu de cette loi, les représentants des salariés encourent une responsabilité atténuée et, d'une façon générale, le statut et les obligations des administrateurs sont différenciés selon la catégorie à laquelle ils appartiennent.

recherches sur le conseil d'administration. Dans cette théorie, la survie de la firme est conditionnée par sa capacité à contrôler certaines ressources indispensables, de façon à assouplir, par exemple, les contraintes des marchés ou à stabiliser l'environnement. La firme cherche à établir des liens inter-organisationnels avec l'environnement externe, de façon à contrôler ces ressources critiques. À cette fin, la firme incorporera à son conseil d'administration des représentants des ressources les plus critiques (Burt, 1983). Cette intégration aura pour conséquence, cependant, de limiter la latitude des dirigeants dont les décisions seront influencées et contraintes par les administrateurs représentant les ressources. Ainsi les salariés peuvent être assimilés à une ressource (de capital humain) appartenant à un environnement externe qui est les syndicats.

Un autre courant qui n'est pas pourtant à négliger, c'est l'approche partenariale des théories contractuelles, qui estime que l'implication des tiers (notamment salariés) dans la gouvernance des entreprises peut avoir un effet positif sur l'apport disciplinaire des mécanismes de gouvernance tels que le conseil d'administration.

Ainsi le tableau suivant récapitule la composition des conseils d'administration dans certains pays européens.

Tableau 11 : Tableau récapitulatif/composition du conseil

	Composition du conseil				Pouvoir de nomination de l'Etat	Commentaires
	Membres venant d'un ministère	Membres venant du secteur privé	Personnalités publiques	Salariés ou représentants des salariés ¹		
Belgique		Oui	Oui		Représentation proportionnelle des actionnaires	Si l'Etat est un actionnaire majoritaire, le président sera un représentant du gouvernement.
Danemark	Non, à moins de dispositions légales spécifiques	Oui	Non	Conformément au droit de sociétés, la moitié des membres sont élus par l'assemblée générale.	L'ensemble du conseil est nommé par le ministère sectoriel, en consultation avec le comité gouvernemental.	
Finlande	Oui, un si l'Etat est majoritaire ou détient une importante participation minoritaire.	Tous les autres membres		Oui, mais avec des exceptions	Tous les membres sont nommés par l'assemblée générale, l'Etat n'a pas de droits spécifiques	
France ²	Déterminé par décret	« personnalités qualifiées » déterminé par décret *	Non, mais existence de liens	Un tiers (minimum 2)	Election par les ministres	Comme pour toute autre entreprise dans le cas des entreprises publiques cotées et celles dans lesquelles l'Etat ne détient pas de participation majoritaire.

¹ Pour plus de détail voir annexe III

² Pour plus de détail voir annexe II

Allemagne	Oui	Oui	Les membres du parlement et les ministres ne peuvent pas devenir membres du Conseil	Un tiers ou la moitié selon les lois applicables de cogestion du travail.	En fonction de sa participation au Capital, selon le droit des sociétés.	
Italie	Habituellement non, mais possible				Pouvoir conféré par l'action préférentielle de nommer un membre du Conseil de l'entreprise publique doté d'un statut d'observateur, sans droit de vote	Système d'élection sur liste, ce qui donne des droits disproportionnés aux membres du Conseil autres que les représentants de l'Etat
Pays-Bas	Non			Oui, dans des cas précis	En fonction de sa participation dans le Capital	
Norvège	Interdit	Oui	Non interdit	Un tiers du Conseil		40% de femmes
Espagne					En fonction de sa participation dans le Capital	
Suède	Oui, 1 ou 2 membres	La plupart	Possible (toutes les nominations doivent suivre un processus bien défini et structuré.	Comme dans les sociétés par actions.	Décision formelle de l'AG après accord du ministre et après recommandation par division pour les entreprises publiques du ministère de l'industrie	Sauf entreprises cotées ; 40% de femmes.
Suisse	Oui, la GRE	Principalement	Principalement	Swisscom, La Poste,	Oui (nomination de l'ensemble du Conseil de La	Critères strictement professionnel.

				CFF, SUVA.	Poste, de la SUVA, de la GRE, et des CFF ; Suisscom : 1 membre)	
Royaume-Uni	Non si l'Etat est le seul actionnaire ; OUI dans quelques cas si le Capital appartient partiellement à l'Etat, mais seulement les administrateurs externes.	Le plus souvent.	Non.	La plupart du temps non, mais oui pour certains cas limités	Oui- dans le cadre de l'affectation des droits d'approbation. Conserve certains droits pour les sociétés dont il détient une partie du capital.	

Source : OCDE : questionnaire sur le gouvernement de l'entreprise publique, 2011¹

¹Des pays qui n'appartiennent pas à l'UE et les pays scandinaves ont été supprimés de ce tableau par l'auteur de la thèse.

A partir de ce tableau on peut distinguer trois types de pouvoir que peut exercer l'Etat sur les nominations au sein du Conseil d'administration d'une entreprise publique :

- l'Etat nomme tous les membres du conseil sans prendre en considération sa participation au Capital, c'est le cas notamment de la France (à l'exception des entreprises publiques cotées et celles dont l'Etat est minoritaire) ;
- l'Etat nomme en fonction de sa participation au Capital, dans ce segment on retrouve notamment l'Allemagne, l'Espagne et les Pays-Bas ;
- la nomination des membres revient à l'assemblée générale, avec la prise en considération pour certains pays de l'accord de l'Etat, c'est le cas notamment de la Suède et la Finlande.

D'un autre côté, une des différences constatées dans la pratique de la gouvernance d'entreprise entre les États membres de l'UE concerne le rôle des salariés dans la gouvernance d'entreprise, une différence qui est généralement ancrée dans la loi. Ainsi dans la majorité des 28 pays de l'UE plus la Norvège, la législation autorise la représentation des travailleurs aux conseils des entreprises, celle-ci étant parfois limitée aux entreprises totalement ou partiellement publiques ou privatisées¹.

Seuls dix pays ne disposent d'aucune législation ni accords prévoyant une représentation des travailleurs aux conseils des entreprises : Belgique, Bulgarie, Chypre, Estonie, Italie, Lettonie, Lituanie, Malte, Roumanie et Royaume-Uni. Cela ne signifie pas pour autant l'absence totale de représentants des travailleurs aux conseils dans ces pays. En Belgique, par exemple, dans quelques rares entreprises publiques, les syndicats jouent un rôle consultatif au niveau des conseils. À Chypre, des représentants syndicaux ont été nommés au conseil de deux banques. Au Royaume-Uni, il existe au moins une société à responsabilité limitée cotée, avec un salarié administrateur. Il s'agit, cependant, davantage d'arrangements individuels que généralisés.

Dans cinq pays, la représentation des travailleurs aux conseils d'administration et de surveillance est limitée à certaines entreprises d'État ou municipales : Grèce, Irlande, Pologne (où les sociétés partiellement privatisées sont également concernées), Portugal et Espagne (où les travailleurs sont représentés au conseil des caisses d'épargne locales et de certaines sociétés publiques).

Dans les 14 derniers pays, qui forment le groupe le plus important, la représentation des travailleurs aux conseils des entreprises s'étend aux sociétés privées. Certains États fixent des modalités ou des seuils d'effectifs différents pour les entreprises publiques. Ce groupe comprend les pays suivants : Autriche, Croatie, République tchèque (où une nouvelle législation rendra toutefois cette représentation facultative à compter de 2014), Danemark, Finlande, France (où une législation, adoptée en 2013, a instauré un droit universel de représentation aux conseils dans les très grosses entreprises), Allemagne, Hongrie, Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Slovaquie, Slovénie et Suède. Le nombre de salariés à partir duquel ces derniers sont représentés varie de 25 en Suède à 5 000 en France.

Les mécanismes diffèrent également en ce qui concerne la part des sièges occupés par les représentants des travailleurs : un sur douze dans les très grosses entreprises privées

¹ Voir annexe III

françaises, et un sur un nombre indéterminé en Croatie, et la moitié dans certaines entreprises allemandes et slovènes. Enfin, l'organe auquel ils siègent diffère aussi : au conseil de surveillance, comme en Autriche et en Slovaquie, ou à un conseil d'administration unique, comme en Norvège et en Suède.

Pour ce qui est des administrateurs indépendants, John et Senbet (1998) soulignent que le degré d'indépendance d'un conseil d'administration est étroitement lié à sa composition. En effet, il existe deux types d'administrateurs. Les administrateurs internes (insiders) qui, en plus de siéger au conseil d'administration de l'entreprise sont impliqués dans la gestion. Alors que les administrateurs externes (outsiders) n'exercent aucune activité au sein de la firme. Selon John et Senbet (1998) la présence significative d'administrateurs externes renforce le degré d'indépendance des organes de contrôle et contribue à la prise de décision appropriée, d'autant plus que les indépendants disposent d'un œil externe capable de faire le panorama des circonstances caractérisant l'entreprise afin de détecter les points de vulnérabilité managériaux et de livrer des consultations pertinentes dans son parcours institutionnel. Dans l'éventail large des études, (Rosenstein et Wyatt, 1990; Byrd et Hickman, 1992; Morck et Nakamura, 1994; Kaplan et Minton, 1994), affirment que la présence significative des administrateurs externes améliore la performance des entreprises (Belfellah, 2013).

D'un autre côté il est nécessaire de récapituler les principales fonctions du conseil d'administration dans les pays européens afin d'avoir un panorama clair de ses missions par rapport aux aspects théoriques évoqués dans la première partie. C'est ce que nous avons essayé de le montrer dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Fonctions du conseil d'administration

	Nomination du Directeur Général	Création des comités spécialisés	Evaluation systématique des performances	Rémunération par rapport au secteur privé	Indépendance
Belgique	Non	Oui (comité d'audit, de rémunération, etc.)	Non.	Inférieure.	Depuis peu.
Danemark	Oui.	Non, conformément aux pratiques des entreprises privées.	Non, uniquement au cas par cas	Inférieure.	Oui.
Finlande	Oui.	Dans les sociétés cotées et les entreprises publiques non cotées mais de taille importante.	Non.	Légèrement inférieure.	Oui.
France	Non.	De plus en plus.	Non.	Nettement inférieure mais en augmentation.	Oui pour les entreprises publiques cotées et pour celles dans lesquelles l'Etat n'est pas actionnaire majoritaire.
Allemagne	Oui	Oui, pratique courante.	Non, sauf pour les entreprises cotées.	Oui, sauf les entreprises publiques (souvent les plus petites) opérant dans des secteurs non concurrentiels.	Oui, tous les membres du conseil de surveillance sont indépendants
Italie	Oui, mais consultation avec les ministères concernés.	Oui, pratique courante.	Non, mais évaluation de la participation du conseil d'après les résultats financiers.	Système spécifique pour les entreprises publiques non cotées, partiellement aligné sur celui du secteur privé.	

Pays-Bas	Oui.	Pratique habituelle.	Non, mais il est envisagé d'élaborer un plan d'évaluation quinquennal.	Non.	Conformément au droit, tous les membres du conseil agissent de manière indépendante.
Norvège	Oui.	Oui, quelques projets à l'étude.	A l'étude	Oui.	La pratique consiste à élire des membres indépendants, mais il n'existe pas de mécanisme pour en assurer l'application.
Espagne	Oui.	Oui, comités d'audit...	Non.	Aucune rémunération.	Pas d'élection
Suède	Oui.	Oui, recommandés.	Oui, évaluation annuelle de l'activité du président du conseil.	Inférieure, mais pas beaucoup.	Tous ceux qui sont indépendants ne sont pas des salariés
Suisse	Oui	Oui	Non	Non	A garantir.
Royaume-Uni	Le gouvernement approuve la nomination du directeur général sur recommandation du président du conseil.	Oui, notamment les sociétés régies par le droit des sociétés (audit, rémunération, comité de nomination). Les autres ont en général des comités d'audit.	Au cas par cas, soit par autoévaluation, soit par des consultants.	Généralement inférieure aux références du marché.	Tous les conseils comptent des membres indépendants.

Source : OCDE : questionnaire sur le gouvernement de l'entreprise publique, 2011¹

¹Des pays qui n'appartiennent pas à l'UE et les pays scandinaves ont été supprimés de ce tableau par l'auteur de la thèse.

Ainsi, la création de comités spécialisés au sein du conseil d'administration pourrait améliorer son efficacité, tels que ceux qui sont orientés vers le contrôle des dirigeants (les comités d'audit, de rémunération et de nomination...). Selon Klein (1995), ces comités spécialisés devraient être composés des membres du conseil d'administration les plus disposés à poursuivre les objectifs fixes, à l'issue, les comités d'audit sont des outils de la confiance institutionnelle dont la mise en place constitue un des aspects fondamentaux du système de gouvernance des entreprises. Ils permettent en outre de délimiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeant (Proffitt, 2003), en outre, le comité de nomination a pour mission le choix du recrutement des administrateurs, ce choix est très important dans la mesure où il permet de déterminer l'efficacité du contrôle exercé par le conseil d'administration (Shivdasani et Yermack ;1998), alors que le comité de directoire et de stratégie est chargé de faire le suivi et la coordination de l'action stratégique et des orientations du conseil d'administration en intervenant par des propositions de relance stratégique et des directives à mettre en exergue (Belfellah, 2013).

- **Nomination du directeur général**

La performance du dirigeant dans ses fonctions est un critère important dans la sélection (Dalton et Kesner, 1983, Datta et Guthrie, 1994). C'est une manière d'évaluer les efforts qu'il a déployés et leur concrétisation. La compétence managériale est initialement incertaine et va être progressivement connue dans le temps (Holmstrom, 1982, 1999). La performance passée du dirigeant est une base rationnelle pour prédire sa performance future. Dans le modèle de Fama (1980), relatif aux sociétés managériales, la valeur du capital humain des dirigeants est évaluée sur la base des performances passées enregistrées par les entreprises où a exercé le candidat : l'information sur ses talents dépend de la réussite ou de l'échec de la firme où il est impliqué. Les compétences et qualités du dirigeant n'étant pas connues avec certitude, et étant susceptibles de varier dans le temps. L'information sur la performance passée et actuelle du dirigeant sert de base à son évaluation. Sous l'hypothèse d'efficience informationnelle du marché financier, celui-ci peut permettre au marché managérial d'évaluer cette performance, l'évolution du prix de l'action étant supposée refléter les résultats de la firme et sa valeur de manière rationnelle.

Dans le cas de la firme managériale la décision finale est uniquement entre les mains du conseil d'administration, qui, en tant que représentant des actionnaires, a le pouvoir de nommer, de révoquer et de fixer la rémunération des mandataires sociaux que sont le président du conseil d'administration et les directeurs généraux, cependant, ce n'est pas toujours le cas dans les entreprises publiques.

Dans un certain nombre de pays, les conseils d'administration des entreprises publiques n'exercent pas ce qui devrait être l'une de leurs fonctions clés : la nomination et la révocation du directeur général (voir tableau ci-dessus) :

- dans quelques pays, tels que l'Allemagne, le Danemark et la Finlande, le conseil est expressément chargé de désigner le directeur général ;
- dans plusieurs pays tels que la Belgique et la France, ce n'est visiblement pas le conseil qui est chargé de nommer le directeur général. En France, les directeurs généraux des grandes entreprises publiques sont désignés par décret présidentiel, généralement en accord avec l'entité actionnaire, qui propose des candidats en fonction de leurs compétences.

Tableau 13 : Tableau récapitulatif/nomination et rémunération du directeur général

	Procédure de nomination		Rémunération		
	Modalités	Pouvoir de Nomination	Qui décide?	Composantes (partie forfaitaire; liée aux performances...)	Par rapport au secteur privé
Belgique		directeur général nommé par l'État (dans certains cas, en consultation avec les actionnaires privés); Dirigeants nommés par le conseil sur proposition du directeur général.	Le comité de rémunération présente une proposition au conseil.	Des éléments incitatifs éventuels, parfois négociés avec le ministère.	
Danemark	Définies par le conseil.	Conseil.	Conseil.	Rémunération essentiellement fixe, mais la plupart reçoivent une prime liée aux performances.	Généralement inférieure.
Finlande		Conseil d'administration ; l'État est associé au processus uniquement en tant qu'actionnaire.	Le conseil décide des systèmes de primes. L'État, en tant qu'actionnaire, participe à la décision sur les dispositifs incitatifs.	Rémunération presque toujours liée aux performances sur certains aspects.	Devrait être de même niveau, mais est souvent légèrement inférieure.
Allemagne	Assemblée générale.	Tous les dirigeants sont élus par le conseil de surveillance (sauf pour les plus petites entreprises publiques qui sont des sociétés à	Conseil de surveillance (sauf pour les plus petites entreprises publiques qui sont des	Rémunération fixe et primes de performance.	Comparable au secteur privé, sauf pour les entreprises (souvent les plus petites) opérant dans

		responsabilité limitée).	sociétés à responsabilité limitée).		des domaines non concurrentiels.
Italie		L'État uniquement, en tant qu'actionnaire.	Conseil, sur proposition du comité de rémunération s'il existe.	Mécanismes spécifiques pour les entreprises publiques non cotées; presque toujours liée aux performances.	
Pays-Bas		Conseil de surveillance (sélection et nomination).	Conseil de surveillance, avec le feu vert des actionnaires.		Comparable.
Norvège¹		Directeur général : nommé par le conseil d'administration avec l'aide de cabinets conseil; principaux dirigeants : nommés par le directeur général.	Conseil d'administration, mais une circulaire ministérielle fixe certains éléments et le niveau de rémunération.	Droits à pension inclus.	De même niveau, mais pas supérieure
Espagne		Conseil d'administration, sur proposition de la direction générale des actifs publics (<i>Dirección General del Patrimonio del Estado</i>) et du ministère compétent.		Rémunération essentiellement fixe; quelques entreprises ont introduit une composante liée aux performances.	Généralement inférieure.
Suède	Le ministère et le président du conseil se consultent avant les nominations.	Conseil (où siège un représentant du ministère).	Le conseil, dans le cadre de lignes directrices publiques précises ² .	Rémunération, primes, assurance maladie et régime de retraite.	D'après les directives, la rémunération doit être compétitive mais

¹Introduction de lignes directrices relatives à la rémunération des cadres supérieurs en 2006.

²En Finlande, selon les lignes directrices sur la rémunération des dirigeants et des prestations de retraite qui ont été émises en septembre 2009, c'est le conseil d'administration qui prend les décisions concernant la rémunération des dirigeants. Les actionnaires ne sont impliqués que si les décisions nécessitent, en vertu de la loi sur les sociétés,

					elle n'est généralement pas supérieure à ce qui se pratique dans les entreprises privées comparables.
Suisse	Fixées par les statuts des entreprises privées, rédigés par le conseil.	Conseil.	Fixée par les statuts des entreprises privées, rédigés par le conseil.	Fixée par les statuts des entreprises privées, rédigés par le conseil.	Fixée par les statuts des entreprises privées, rédigés par le conseil.
Royaume-Uni	Concours, conformément au Code de pratique de nomination ministérielle dans les organismes publics. Le président est désigné par un comité de nomination.	Nommé par le ministre concerné sur recommandation du comité de nomination.	Le ministre concerné, sur recommandation du comité de rémunération.	Traitement et intéressement lié aux performances.	Généralement inférieure.

Source : OCDE : questionnaire sur le gouvernement de l'entreprise publique, 2011

l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires. Seuls les membres qui pourraient être considérés comme indépendants de la société peuvent participer à l'élaboration des décisions de rémunération du conseil d'administration. Les conseils d'administration des entreprises publiques sont responsables de la réalisation et le respect de ces lignes directrices avant l'État en tant que propriétaire. Les directives n'imposent aucune autorité sur les obligations statutaires du conseil d'administration ou ses responsabilités envers les autres actionnaires, les investisseurs et les entrepreneurs travaillant pour l'entreprise publique.

En Allemagne, les modifications du Code budgétaire fédéral adopté en 2009 impliquent que, en plus du rapport annuel sur les avoirs du gouvernement fédéral, les gestionnaires des entreprises publiques (membres du conseil de gestion) peuvent être invités à comparaître devant un comité parlementaire spécifique. Tous les membres du comité ainsi que d'autres participants à la session sont tenus par la loi à la plus stricte confidentialité¹.

En ce qui concerne la rémunération des dirigeants les pratiques divergent d'un pays à autre, mais la tendance actuelle est vers un plafonnement des salaires.

En France par exemple, le président actuel a tenu sa promesse électorale de plafonner le salaire des patrons des entreprises publiques à 450 000 euros, une réforme qui a abouti au décret du 23 juillet 2012².

En Belgique, les parlementaires ont tranché : début septembre 2013, ils ont plafonné le montant des salaires des dirigeants du secteur public à 290.000 euros brut annuel, somme qui correspond au salaire du Premier ministre belge. Cette loi n'étant pas rétroactive, elle s'applique uniquement sur les nouveaux contrats, et uniquement dans le secteur public.

En mars 2013, la Suisse a adopté par voie de référendum une loi pour la limitation des "rémunérations abusives" des patrons des sociétés suisses cotées en Suisse ou à l'étranger.

La chancelière allemande Angela Merkel, inspirée par l'initiative suisse et belge, avait également proposé de limiter le salaire des grands patrons. Mais l'opposition de gauche à voter contre ce projet³, en octobre 2013. Néanmoins, les indemnités de départ des hauts dirigeants allemands sont contrôlées et ne peuvent pas dépasser l'équivalent de deux années de salaires.

A priori, un marché concurrentiel des dirigeants devrait permettre d'orienter les dirigeants les plus efficaces vers les entreprises les plus performantes, qu'elles soient privées ou publiques (Charreaux G. , 1997). Une telle allocation pour qu'elle se réalise suppose d'une part, que l'évaluation du capital managérial puisse se faire de façon satisfaisante et que d'autre part, les dirigeants les plus compétents, c'est-à-dire les plus aptes à créer de la valeur pour les actionnaires, aient intérêt à être recrutés par les firmes les plus performantes. Ainsi nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que les pays européens ont de plus en plus tendance à mettre en place un dispositif concurrentiel notamment en termes de rémunération. Or ce système de plafonnement réduit théoriquement l'attractivité des entreprises publiques aux meilleures compétences.

Aussi, les capacités managériales demandées apparaissent également souvent différentes de celles requises pour diriger une entreprise privée ; en particulier, la capacité à arbitrer entre des groupes de pression et à parvenir à un consensus complexe semble déterminante (Charreaux G. , 1997).

D'un autre côté, Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin montrent que la *structure du capital* d'un chef d'entreprise peut revêtir deux formes correspondant à des modes de reproduction distincts. Les « patrons privés », descendants des familles de la bourgeoisie

¹ Jusqu'à présent, cette installation a été utilisée pour poser des questions en référence au budget, par exemple les dividendes ou les politiques de placement d'entreprises individuelles.

² Seuls 9 dirigeants sur 101 atteignent le plafond de 450 000 euros par an en 2013 (Source : ministère du Redressement productif -France).

³ Eventuellement un effet de lobbying.

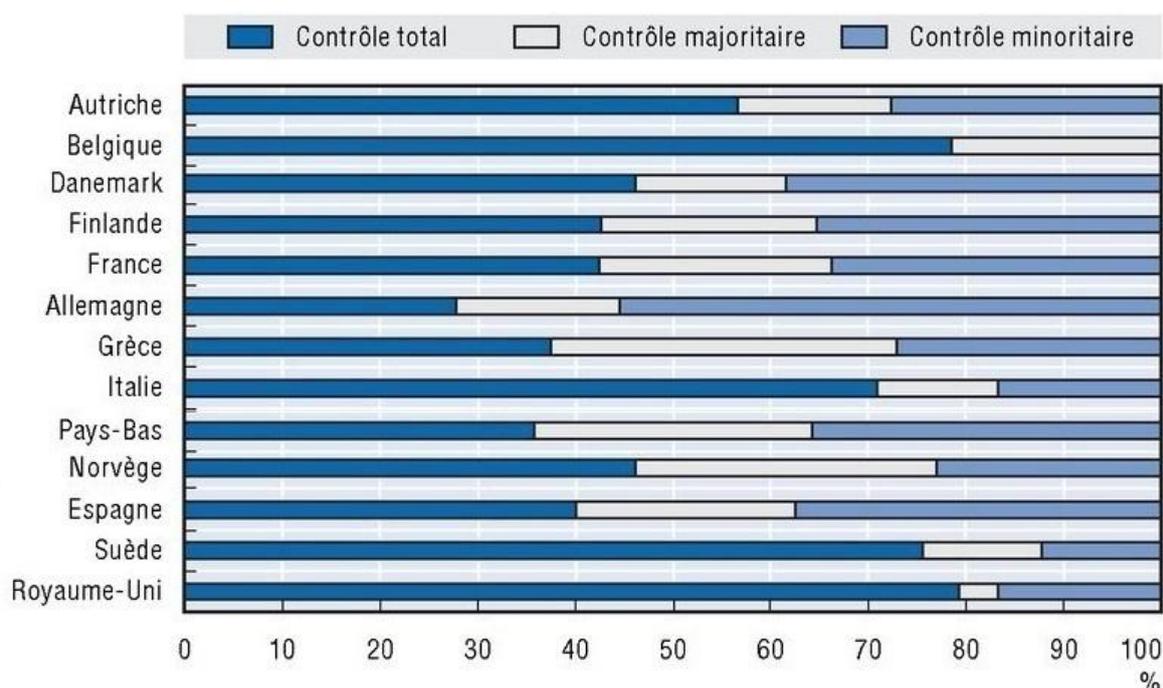
industrielle, doivent leur position sociale au *capital économique* de leur famille et aux relations qu'ils entretiennent avec des familles alliées. À l'opposé, la reproduction des « patrons d'État », c'est-à-dire des « patrons placés à la tête des grandes entreprises liées à l'État » (Bourdieu et Saint Martin, 1978, p. 14), est une reproduction sociale *statistique* qui repose sur un *capital à composante scolaire*. Issus de familles aisées mais non propriétaires d'entreprises (hauts fonctionnaires et professions libérales notamment), ces patrons doivent leur poste de PDG aux relations qu'ils ont nouées dans les écoles d'élite comme l'ENA ou Polytechnique et dans la haute administration (Comet & Finez, 2010).

2.2 Structure actionnariale des entreprises publiques en Europe

L'importance de la structure actionnariale dépend notamment du pouvoir de décision qui revient à l'Etat concernant ces entreprises.

Le graphique ci-dessous présente la proportion d'entreprises détenues minoritairement, majoritairement et intégralement par l'État, par rapport au nombre total d'entreprises publiques pour chaque pays.

Figure 5 : Participation de l'Etat dans les entreprises publiques¹



Source : OCDE : questionnaire sur le gouvernement de l'entreprise publique, 2011²

Ainsi en Belgique, toutes les entreprises publiques sont contrôlées intégralement ou majoritairement par l'Etat. Pour le reste des pays, (à l'exception de l'Allemagne), la plupart des entreprises publiques sont détenues majoritairement ou intégralement par l'Etat.

Même dans les pays où les entreprises sont cotées, l'Etat conserve souvent un bloc d'actions (voir graphique ci-après). Ce qui les rend plus soumises à une discipline du marché, sans pour autant que l'Etat ne perde son influence sur le fonctionnement et par conséquent l'exercice de sa fonction d'actionnaire.

Sur le plan théorique, la présence d'actionnaires autres que l'Etat peut être un moyen pour limiter le comportement discrétionnaire des dirigeants des entreprises publiques, faiblement contrôlés en raison de la forme publique de la propriété et peu incités à être performants, ou apporteurs de nouveaux savoir-faire conformément à l'approche cognitive.

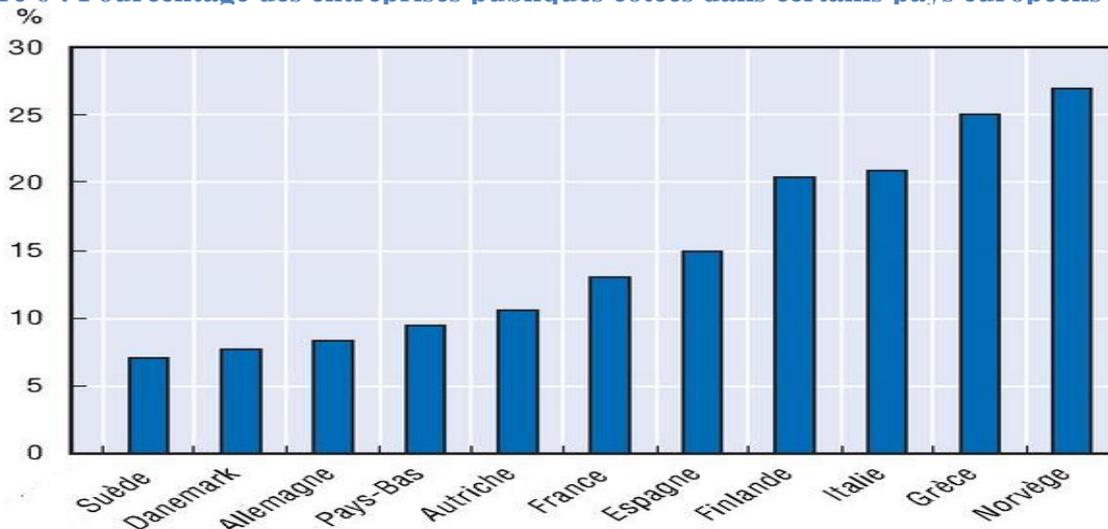
¹Pour la France et le Royaume-Uni, le rapport n'a pas été calculé en prenant compte la totalité des entreprises publiques ; dans le cas de la France, seules les 80 plus importantes de premier rang ont été incluses, et dans le cas du Royaume Uni uniquement 24 entreprises publiques relevant de l'administration centrale.

²Des pays qui n'appartiennent pas à l'UE et les pays scandinaves ont été supprimés de ce graphique par l'auteur de la thèse.

Aussi, d'après Charreaux (1997) l'intervention de l'État se traduit par une superposition de contrôles. L'entreprise publique est soumise à la tutelle technique d'un ministère, voire parfois à celle de plusieurs ministères, à y ajouter le contrôle éventuel d'une juridiction telle que la Cour des comptes ainsi que le contrôle parlementaire.

La moyenne des entreprises publiques cotées varie d'un pays à l'autre, ainsi on trouve des pays comme l'Italie, la Norvège et la Grèce où plus d'un cinquième d'entreprises publiques sont cotées, alors que dans plusieurs pays le ratio varie entre 5% et 15% ; enfin il n'y a pas d'entreprises publiques cotées en Belgique et au Royaume-Uni.

Figure 6 : Pourcentage des entreprises publiques cotées dans certains pays européens



Source : OCDE : questionnaire sur le gouvernement de l'entreprise publique, 2011

Encadré : Les sociétés 100 % publiques dans les Etats membres de l'Union européenne

80 % des entreprises publiques locales européennes sont entièrement détenues par des actionnaires publics, notamment en :

Allemagne : aucune règle de plancher ou de plafond n'est fixée pour la composition du capital

Autriche : système identique à celui de l'Allemagne (le plus souvent, les communes détiennent 100 % du capital)

Belgique : système identique à celui des deux précédents pays. En outre, les communes disposent toujours de la majorité des voix et de la présidence de la société, quelle que soit leur participation au capital

Danemark : une seule collectivité locale ne peut détenir plus de 49 % d'une entreprise publique locale sauf pour certaines activités pour lesquelles la collectivité peut être actionnaire à 100 %

Espagne : aucun seuil de participation minimal ou maximal au capital des sociétés (le plus souvent, le capital est 100 % public)

Finlande : système identique mais le plus souvent les collectivités détiennent 100 % du capital des entreprises publiques locales

Grèce : le capital des entreprises publiques locales est le plus souvent détenu à 100 % par des collectivités locales

Irlande : pas de règles spécifiques

Pays-Bas : aucune réglementation (les sociétés mixtes sont rares)

Pologne : pas de règle spécifique

Portugal : seulement un seuil minimal de 50 % fixé (le capital est le plus souvent détenu à 100 % par les collectivités locales)

Suède : aucune réglementation particulière. Le capital des entreprises publiques locales est généralement détenu à 100 % par les collectivités locales

Source : « Les entreprises publiques locales dans les 25 pays de l'Union européenne », Fédération des entreprises publiques locales et Dexia (2004).

SECTION III - LES CODES ET LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

L'importance croissante de la gouvernance des entreprises s'est traduite par des initiatives multiples visant à établir et à expliciter les « meilleures pratiques » en la matière. Ces initiatives émanent d'acteurs divers, qu'il s'agisse d'investisseurs institutionnels, d'organismes internationaux, gouvernementaux ou de représentants du monde des entreprises elles-mêmes. Elles ont débouché sur un nombre significatif de codes de gouvernance (CG) dont l'application est volontaire et qui contiennent un ensemble de recommandations se voulant comme un « idéal » à atteindre. À fin mars 2004, on peut compter un total de 121 CG au niveau mondial (Wirtz, 2005).

De nombreuses questions ont été soulevées par l'existence et la diffusion rapide des codes de « meilleures pratiques » dans quasiment tous les pays de l'UE et l'attention réelle que leur accorde la profession financière.

Pour les seuls pays membres de l'Union européenne (UE), une récente étude mandatée par la Commission de Bruxelles (Weil, Gotshal, & Manges, 2002), montre que le mouvement de conception et de diffusion des « meilleures pratiques » de gouvernance trouve, en ce qui concerne l'Europe, son point de départ essentiellement dans la Grande-Bretagne du début des années 1990. En Europe, les CG sont donc d'abord apparus outre-Manche dans un contexte de scandales financiers, particulièrement propice à susciter l'intérêt pour des explications mobilisant des notions de conflit d'intérêts et de spoliation (Wirtz, 2005).

Ainsi avec le rôle croissant des entreprises publiques, certains pays européens préfèrent adopter des codes spécifiques pour ces firmes, d'autres se contentent de publier des codes adaptables à plusieurs types d'entreprises y compris celles à caractère public.

En Allemagne, le ministère des Finances a mis à l'approbation en 2009, un Code de gouvernance des entreprises publiques. Ce code s'applique aux entreprises publiques indépendamment de la forme sociale. Le code concerne la plupart des aspects de la propriété et de la gouvernance de ce type de firmes, y compris le rôle des actionnaires, leurs assemblées, les responsabilités de supervision et de gestion des conseils, la rémunération, la transparence et l'information financière. Il fournit une synthèse des pratiques à respecter par les entreprises publiques et leurs propriétaires, allant de certains aspects du droit applicable, de « recommandations », aux « suggestions » pures.

Une partie des éléments individuels étaient déjà implicites ou explicites dans une multitude préexistante de directives du ministère des Finances allemand pour les entreprises publiques. En vertu des nouvelles règles les membres du conseil d'administration sont soumis à une obligation continue d'émettre un rapport sur les conflits d'intérêts qui peuvent surgir au cours de leur mandat.

En Norvège, un Livre blanc publié en 2006 a précisé que le gouvernement restera le propriétaire actif et à long terme des grandes entreprises publiques norvégiennes. Ce document, qui a été soumis au parlement, mise essentiellement sur la politique de propriété norvégienne, en indiquant clairement la position du gouvernement norvégien sur diverses questions relatives au secteur des entreprises publiques, y compris les objectifs et l'organisation de la propriété de l'État, les responsabilités et la composition de société, les rémunérations des dirigeants et les régimes d'intéressement. Un ensemble de principes pour une bonne appropriation ont été également indiqués conformément aux principes généralement reconnus en matière de gouvernance d'entreprise.

En Espagne, les règles générales relatives à l'actif du gouvernement central ont été adoptées par décret royal en 2009, ces règles générales sont essentiellement un hybride entre une politique de la propriété et les éléments d'un code de bonnes pratiques pour la plus large conduite des entreprises publiques. Les principales motivations pour le changement inclus : le désir d'augmenter l'efficacité des entreprises publiques et les organismes publics connexes; l'établissement d'un cadre de transparence pour les entreprises publiques.

En Suède, le gouvernement a adopté en novembre 2007 des directives pour les rapports externes des entreprises publiques. Les Lignes directrices dictent essentiellement que la communication externe des entreprises publiques, qui comprend le rapport annuel, les rapports intermédiaires, le rapport de gouvernance d'entreprise, le rapport sur le contrôle interne et celui qui est sur le développement durable, devrait être aussi transparente que dans les sociétés cotées. Le conseil devrait décrire dans le rapport annuel la manière dont les lignes directrices ont été appliquées au cours de l'exercice écoulé, et commenter les écarts. Selon les lignes directrices, le Conseil est chargé de présenter un rapport de développement durable, conformément à la Global Reporting Initiative (GRI) à partir de l'exercice 2008¹. Le gouvernement a introduit aussi en avril 2009 les conditions d'emploi pour les cadres supérieurs dans les entreprises publiques dans ces lignes directrices. Ainsi, la rémunération du manager de ces firmes est de la responsabilité du conseil d'administration dans son ensemble. En cas d'écart par rapport aux lignes directrices du gouvernement, le conseil devrait faire rapport sur les raisons particulières à l'égard de chaque cas particulier.

En France, les règles de gouvernance ne sont pas contenues dans des textes législatifs ou réglementaires, mais seulement dans des codes élaborés par les organes représentatifs des entreprises (MEDEF, AFEP)². En outre, le fait de se référer à un code de gouvernance n'est à ce jour qu'une faculté, mentionnée à l'article L225-37 du Code de Commerce, pour les sociétés dont les titres financiers sont cotés. Il existe aujourd'hui deux codes de gouvernance qui ont été rédigés par des organisations représentatives des entreprises : le code " AFEP-MEDEF ", élaboré par l'AFEP³ et par le MEDEF⁴, majoritairement utilisé par les sociétés du CAC 40 ; et le code "Middle next", élaboré par l'association du même nom. Ce dernier s'adresse plutôt aux entreprises cotées moyennes et petites et entend être adapté à leur taille, leur structure de capital et leur histoire.

Ainsi les entreprises publiques en France ne disposent pas d'un code propre de gouvernance, néanmoins celles cotées sont disposées à appliquer certaines règles figurant sur l'un des deux codes disponibles. Cependant, les sociétés ne s'y référant pas ont l'obligation d'expliquer pourquoi elles ne le font pas, Il s'agit là de l'adaptation en droit français du principe anglo-saxon "*comply or explain*" (appliquer ou expliquer).

En Belgique, on retrouve le même cas de figure qu'en France : deux codes de « corporate governance », largement diffusés mais qui n'ont pas une valeur légale : le code Buysse et le code belge de gouvernance d'entreprise (Code 2009).

¹Il devrait être publié sur le site Web de l'entreprise concernée ainsi que le rapport annuel de la société. Le rapport de développement durable peut être soit un rapport séparé, soit une partie intégrante du rapport annuel.

²A l'origine, le rapport Viénot "le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées" publié en juillet 1995 a été mis au point à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (A.F.E.P.) et du Mouvement des Entreprises de France (M.E.D.E.F.) pour les entreprises françaises. Le besoin d'édicter un tel code est venu de la vague de privatisation et de l'ouverture des marchés boursiers aux investisseurs qui n'étaient pas toujours au courant du mode de fonctionnement des organes de gestions des entreprises cotées.

³ L'Association Française des Entreprises Privées.

⁴Mouvement des Entreprises de France.

- Le code Buysse adresse des recommandations à l'intention des entreprises non cotées en Bourse. Il reprend notamment des recommandations concernant le rôle, le fonctionnement et la composition du conseil d'administration ; le rôle, la nomination, l'évaluation et la rémunération du senior management ; le contrôle externe, l'implication et le rôle des actionnaires. On retrouve également des recommandations spécifiques aux entreprises familiales et des recommandations de base pour une bonne gestion d'entreprise;
- Le code belge de gouvernance d'entreprise 2009 est la deuxième édition du Code belge de gouvernance d'entreprise. Il s'adresse aux sociétés de droit belge dont les actions sont négociées sur un marché réglementé ("sociétés cotées"). Cependant, vu sa flexibilité, le Code peut également servir de cadre de référence pour toutes les autres sociétés.

Le Code est fondé aussi sur le principe «se conformer ou expliquer» («comply or explain»)¹. Ce principe, soutenu par l'OCDE, est reconnu par la directive 2006/46/CE, qui décrète que les sociétés cotées doivent publier une déclaration de gouvernance d'entreprise. Cette obligation a été transposée en Belgique par la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer la gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes² et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans les secteurs bancaires et financiers.

Cependant un Code ne sera jamais à même de garantir le respect intégral de ses règles, mais il s'agit notamment d'une référence des minimums de principes à respecter pour une meilleure gouvernance.

Aussi, la mise en œuvre de ce code peut présenter des difficultés généralement objectives : les entreprises publiques, comme nous l'avons vu dans la première partie, ont des spécificités comme le rôle de mission publique, le mode de nomination des dirigeants, elles forment un ensemble hétérogène en termes de statut et d'activité, certaines détiennent des filiales ou des participations. Toutes ces caractéristiques propres doivent être prises en considération à travers une meilleure implémentation des recommandations du code par des prérequis : clarification des attributions, définition de stratégie et des objectifs, mise à niveau des ressources humaines, mise en place d'un système d'informations pertinent.

D'un autre côté, une question se pose : existe-t-il des arguments scientifiques pour appuyer la croyance en la qualité supérieure de telle ou telle pratique de gouvernance ? Ainsi, en prenant en considération l'aspect financier, sera jugée « meilleure » toute pratique de gouvernance contribuant à un accroissement de la valeur.³

Il convient de signaler que contrairement à ce qu'on peut imaginer, les aspects cognitifs n'y sont pas complètement ignorés. Simplement, bien que l'intérêt de l'expertise et de la compétence professionnelle pour la création de valeurs ne soit pas complètement ignoré par les auteurs des codes de gouvernance, ces derniers n'en tirent pas véritablement de conséquences pour la formulation concrète des « meilleures pratiques ». La dimension

¹ Ce même principe est utilisé en droit français.

² Ce qui renforce son adaptabilité aux entreprises publiques.

³ D'après Aguilera et Cuervo-Cazurra (2004, p. 428) qui affirment d'ailleurs : « Leading institutional investors, such as CalPERS in the USA, believe that “good governance is good business”, and hence will by default create shareholder value ».

cognitive n'apparaît qu'implicitement et très à la marge, alors que les aspects liés à l'asymétrie d'information et aux conflits d'intérêts sont développés d'une façon très explicite dans ces codes. Ainsi, dans leurs recommandations, l'aspect disciplinaire prédomine (Wirtz, 2005).

Divergence & Convergence

Dans presque tous les États membres de l'UE, l'intérêt pour articuler les principes généralement reconnus et les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, sont évidents. On peut déduire de ce vaste intérêt que la qualité de la gouvernance d'entreprise est considérée comme importante pour les économies nationales des États membres et à leurs entreprises nationales.

Compte tenu de leurs origines distinctes, les codes sont remarquables dans leurs similitudes, notamment en ce qui concerne les attitudes qu'ils expriment sur les rôles et les responsabilités clés de l'organe de contrôle et les recommandations qu'ils formulent concernant sa composition. Il est important de noter que les codes ont tendance à exprimer des notions de «meilleures pratiques».

Les plus grandes distinctions dans les pratiques de gouvernance d'entreprise entre les États membres de l'UE semblent résulter de différences dans la loi plutôt que de différences dans les recommandations qui émanent de ces codes. En d'autres termes, si les codes ont tendance à exprimer une vision relativement commune de ce qu'est la bonne gouvernance et comment y parvenir, les recommandations détaillées de ces codes diffèrent dans une certaine mesure en fonction des exigences juridiques distinctes.

Cependant, malgré les différences juridiques entre les États membres de l'UE, les tendances à la convergence des pratiques de gouvernance d'entreprise dans les États membres de l'UE semblent être à la fois plus nombreuses et plus puissantes que toutes les tendances à la différenciation. À cet égard, les codes - ainsi que les pressions du marché - semblent servir de convergence forcée, en attirant l'attention et la discussion sur les questions de gouvernance, articulant recommandations de meilleures pratiques et encourager les entreprises à les adopter. Par exemple, les codes expriment un consensus sur les questions relatives à la structure du conseil, les rôles et les responsabilités; beaucoup suggèrent des pratiques visant à améliorer la distinction entre les rôles des organes de contrôle et de gestion, y compris l'indépendance du corps de contrôle, la séparation des rôles de président et de directeur général (ceci est déjà le cas habituellement dans les systèmes duals) et le recours à des comités spécialisés.

Aussi, la plupart - sinon la totalité - des codes mettent un accent important sur la nécessité d'un organe de contrôle qui est distinct de la direction dans sa capacité décisionnelle pour assurer la responsabilisation et fournir une orientation stratégique. Les codes qui se rapportent à la structure moniste soulignent la nécessité d'une certaine distinction de composition entre le conseil et les membres de l'équipe du top management. Ces codes appellent les entreprises à nommer des administrateurs externes (ou non exécutifs) - et parfois même des administrateurs «indépendants¹» - à l'organe de contrôle.

¹ L'indépendance implique généralement une absence de liens familiaux étroits ou des relations d'affaires avec la direction de l'entreprise et l'actionnaire (s)

Il est assez bien accepté dans la loi que de nombreuses fonctions de l'organe de contrôle peuvent être déléguées, au moins dans une certaine mesure, aux comités spécialisés. Les codes reflètent une tendance à la dépendance à l'égard des comités pour aider à organiser le travail du conseil, en particulier dans les domaines où les intérêts de la direction et les intérêts de l'entreprise peuvent entrer en conflit, comme dans les domaines de l'audit, de rémunération et de nomination. Bien que les recommandations concernant la composition de ces comités puissent varier, les codes reconnaissent généralement que les membres non exécutifs et, en particulier, les administrateurs indépendants ont un rôle important à jouer dans ces comités.

Enfin, ces codes peuvent être bénéfiques sur plusieurs volets, notamment :

- stimuler la discussion des questions de gouvernance d'entreprise;
- encourager les entreprises à adopter des normes de gouvernance largement acceptées;
- aider à expliquer les exigences légales liées à la gouvernance et les pratiques de gouvernance d'entreprises communes aux investisseurs et;
- servir à préparer le terrain pour des changements dans la réglementation, lorsque ces modifications sont jugées nécessaires.

CONCLUSION CHAPITRE III

En somme, les mandats, fonctions et les responsabilités des conseils d'administration des entreprises publiques européennes ne diffèrent pas beaucoup des pratiques nationales concernant les sociétés privées. Les conseils sont soumis à des obligations qui tendent à sauvegarder leur indépendance comme dans le secteur privé, et, dans la plupart des cas, ont le droit de nommer et de révoquer le management.

Ces informations recueillies à l'aide notamment des publications de l'OCDE, viennent confirmer l'idée de l'importance des firmes publiques dans les stratégies et orientations des gouvernements, mais nous sommes à chaque fois surpris du manque d'articles de recherche traitant ce volet avec des approches scientifiques permettant de juger l'influence d'un mécanisme ou d'un autre sur la performance des entreprises publiques.

En somme, une des différences majeures de gouvernance d'entreprise intégrée dans la loi relative à l'organe de contrôle est l'utilisation d'une structure moniste (conseil d'administration) ou duale (conseils surveillance et directoire). Cependant, malgré les différences structurelles entre les deux systèmes, les similitudes dans les pratiques réelles de l'organe de contrôle sont importantes. Les deux types reconnaissent une fonction de surveillance et une fonction de gestion, bien que les distinctions entre les deux fonctions aient tendance à être plus formelles dans la structure à deux niveaux.

D'un autre côté, les codes de bonnes pratiques de gouvernance sont complémentaires au droit des sociétés. Aussi, les entreprises peuvent-elles choisir l'instauration d'une recommandation à partir d'un code national (une entreprise française aura fort logiquement recours à un code de gouvernance français), sinon, tant qu'il n'y a pas d'incompatibilité avec le droit des sociétés dans leur État, les entreprises sont libres de demander des conseils à partir des codes de toute juridiction.

Ceci nous pousse davantage à mener une réflexion sur cet élément sombre de la corrélation qui peut exister entre ce type de firme et la création de richesses. Mais bien avant, on peut s'interroger sur les pratiques de gouvernances des entreprises publiques dans les pays émergents ou en voie de développement : ont-elles les mêmes tendances que celles européens ? L'entreprise publique occupe-t-elle la même place dans leurs orientations stratégiques ? C'est ce que nous allons essayer de clarifier dans le chapitre suivant en prenant comme exemple le contexte marocain.

CHAPITRE IV - LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES

Le Maroc est parmi les pays les moins étudiés dans le domaine de la gouvernance si ce n'est dans des études très vastes de la région de la Méditerranée ou bien de la région MENA, sans réelle prise en compte des caractéristiques propres à ce pays.

Les Etablissements et Entreprises Publics (EEP) constituent le fer de lance pour la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans les différents secteurs d'activité où ils font preuve d'un dynamisme accru concourant à la réalisation des objectifs des stratégies sectorielles et à la concrétisation des projets structurants du Maroc¹.

D'un autre côté, et pour comprendre tout cet intérêt donné à ces structures, il est nécessaire de présenter quelques indicateurs clés (et mesurables) sur ces entreprises marocaines.

Ainsi, la constatation du classement du top 10 des 500 entreprises marocaines (publiques et privées) publié le 24 octobre 2013² montre clairement l'importance des entreprises publiques dans le tissu économique marocain, et pour cause, sur les 5 premières entreprises 4 sont des entreprises publiques.

A signaler aussi que le Portefeuille Public se compose de :

- 244 établissements publics. Il convient de préciser qu'au cours de 2013, sept nouveaux établissements publics ont été créés alors que deux autres ont été retirés du portefeuille ;
- 42 entreprises publiques à participation directe du Trésor, dont 33 où la participation publique globale est majoritaire, sont dominées à hauteur de 83% par des sociétés d'Etat de grande envergure (35 unités).

Certains des EEP détiennent des filiales ou des participations au nombre total de 437 entités dont 229 sont détenues majoritairement par l'Etat (participation publique directe et indirecte supérieure à 50%).

Ce portefeuille se caractérise par la diversité des statuts juridiques de ses composantes et des secteurs d'activité qu'il couvre. Il se compose de 243 entités opérant dans les secteurs d'infrastructure, de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, de l'urbanisme, de l'aménagement et de la distribution d'eau et d'électricité.

Par ailleurs, 17 sociétés relèvent directement des collectivités territoriales.

¹ Source : rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics (ministère marocain des Finances), projet de loi des Finances 2013.

² Un classement basé sur le Chiffre d'affaire réalisé.

Figure 7 : Panorama des EEP marocains

□ Diversité des statuts et des niveaux de participation de l'Etat

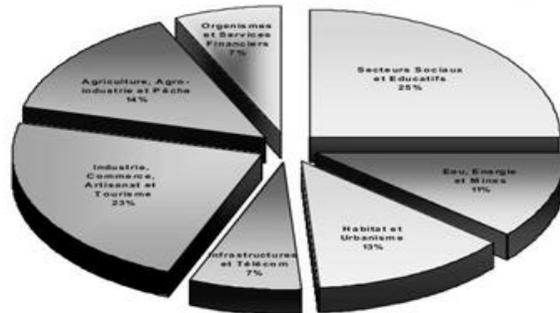
- ONEE, ONCF, ONDA, ANP, CDG...
- 26 Agences urbaines
- 16 AREF
- 15 Universités
- 12 Régies de distribution
- 9 ABH
- 9 ORMVA
- 4 CHU...



- OCP
- HAO
- ADM
- BAM
- CAM
- MASEN
- Casa Transports
- SMIT
- RAM
- IAM...



□ Diversité des vocations sectorielles et des attributions



- Services publics
- Développement des infrastructures
- Promotion de l'investissement
- Aménagement du territoire et Développement du monde rural
- Régulation sectorielle
- Services financiers

2

(*)Non compris les entités en liquidation

Source : ministère des Finances

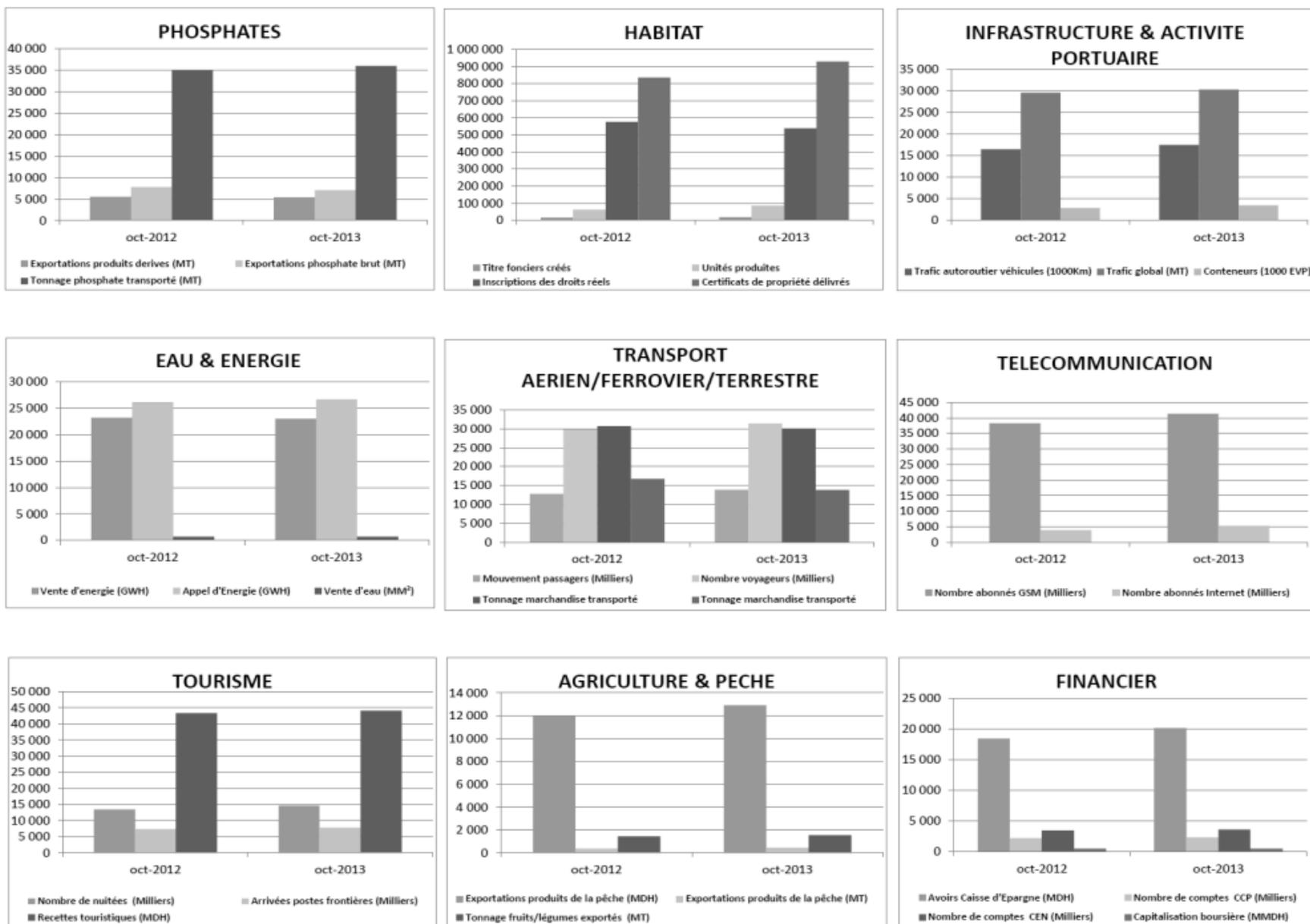
Outre la diversité des statuts des entités qui le composent, ce portefeuille est caractérisé par une forte implantation aux niveaux local et régional sachant que 173 EEP ont des zones d'intervention locale ou régionale, reflétant ainsi la contribution du portefeuille public au développement territorial du pays et son implication dans le renforcement de la déconcentration et de la décentralisation de l'action publique¹.

D'un autre côté les entreprises publiques marocaines sont considérées comme des locomotives primordiales dans les plans stratégiques de l'Etat. C'est ainsi que le secteur public au Maroc occupe une place significative dans le tissu économique. Son importance va au-delà des chiffres puisqu'il embrasse des aspects vitaux et multiples de la vie des citoyens et concourt à la régulation de la reproduction sociale par l'Etat (Benali ; 1989).

Dans les graphiques ci-dessous nous essayons de montrer cette importance qui ne cesse d'évoluer dans le temps.

¹Source : ministère des Finances marocain, Synthèse du Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics accompagnant le projet de Loi de Finances 2014.

Figure 8 : Indicateurs d'activité des principaux EEP au Maroc : Réalisations cumulées des exercices 2012/2013



Source : ministère des finances

En termes de performance, le total d'actifs a dépassé mille milliards de DH en 2013, le gouvernement prévoit une hausse soutenue sur les années suivantes. Mais 60 % de ces richesses restent concentrées auprès de 6 entreprises dont les caisses de retraite.

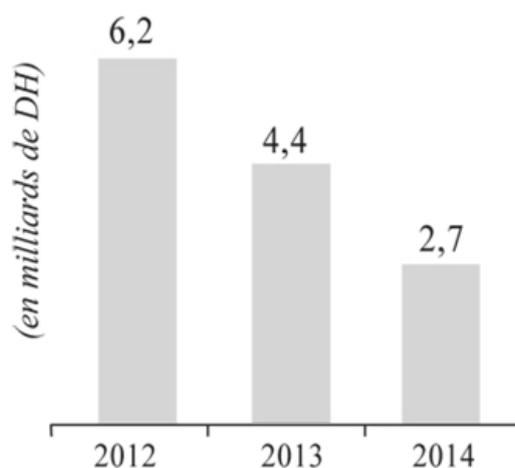
La situation des produits de participations du Trésor dans les entreprises publiques est édifiante à cet égard. En 2014, leurs contributions (dividendes et redevances) ont plongé de 26% par rapport à l'année qui la précède : 9,7 milliards de DH contre 13,3 milliards. Et la prévision pour 2015 anticipe une stagnation, voire une baisse. Les recettes à ce titre restent concentrées sur un nombre limité de gros contributeurs.

Effondrements des cours des phosphates et dérivés, mévente de l'immobilier et recul des résultats de l'opérateur historique des télécoms sur le marché local, autant de facteurs qui expliquent la contraction des dividendes et des bénéfices des établissements et entreprises publics (EEP). Ces deux postes représentent 60% des rétributions de l'Etat actionnaire. Les dividendes enregistrés proviennent, pour l'essentiel, des sociétés anonymes à participations totales ou partielles de l'Etat, le reste est constitué de produits de monopole et redevances d'exploitation de domaines publics.

Visiblement, l'activité des SA a été la plus affectée par la mauvaise conjoncture de ces dernières années. Cela s'est également ressenti au niveau de l'impôt sur les sociétés.

Déjà, en 2013, le montant dû par les EEP au titre de l'IS a plongé du tiers à 4,4 milliards de DH contre 6,2 l'année précédente. Et ce sont les mêmes gros contributeurs qui ont abaissé leurs versements: OCP, ONDA, ONEE, Marsa-Maroc et l'ANRT. Une baisse qui varie entre 19 et 40%. Cette tendance s'est poursuivie l'année passée. «Les probabilités de clôture de l'IS en 2014 laissent entrevoir une réduction de 38% par rapport à l'année précédente», note le rapport sur les entreprises publiques. Et le recul attendu provient également de l'OCP, de l'ONDA, du groupe Al Omrane et de l'ONEE.

Figure 9 : Evolution de la contribution en IS



Source: Ministère des Finances

Mais la véritable contribution des EEP est à rapprocher à leur rôle économique et social. Ils constituent les acteurs clés de la mise en œuvre des stratégies sectorielles et de diversification des sources de croissance. Sur la période 1999-2013, les investissements des EEP ont progressé à un rythme moyen dépassant les 12% pour atteindre 80 milliards de DH. Sur la même période, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et la capacité d'autofinancement ont

également plus que doublé. A titre d'exemple, le chiffre a atteint 190 milliards de DH contre 84 milliards quinze années auparavant et la valeur ajoutée a grimpé à 73 milliards. En 2013, le total des actifs des EEP s'élève à 1.065 milliards de DH, soit plus que le PIB. Plus de 60% de ce patrimoine est détenu par six entités ayant toutes dépassé les 75 milliards de DH d'actifs : Groupe CDG, ONEE, Groupe OCP, CMR, CNSS et CAM. Les prévisions de clôture 2014 font ressortir une augmentation du total de ces actifs de 2% par rapport à l'exercice 2013. Ils doivent ainsi s'établir à 1.091 milliards de DH et enregistrer une amélioration de 2,2% cette année et ce, en liaison avec la reprise de l'activité de l'ONCF, de l'ONEE, de l'OCP, du groupe Al Omrane et de la société des Autoroutes du Maroc.

Figure 10 : Investissements des principales entreprises publiques

En millions de DH	2013 Réalisations	2014 Prévisions	2015 Prévisions
Groupe OCP	19 100	29 500	24 000
ONEE	8 017	11 578	12 713
Groupe CDG	10 500	12 000	12 000
ONCF	4 925	7 923	8 526
Groupe HAO	6 320	6 700	7 200
ADM	2 974	4 980	3 304
Régies de distribution	1 820	2 767	2 813
ALEM	819	2 695	2 500
ORMVAs	2 650	3 089	2 320
ONDA	625	1 400	3 600
Autres EEP	20 263	35 913	35 976

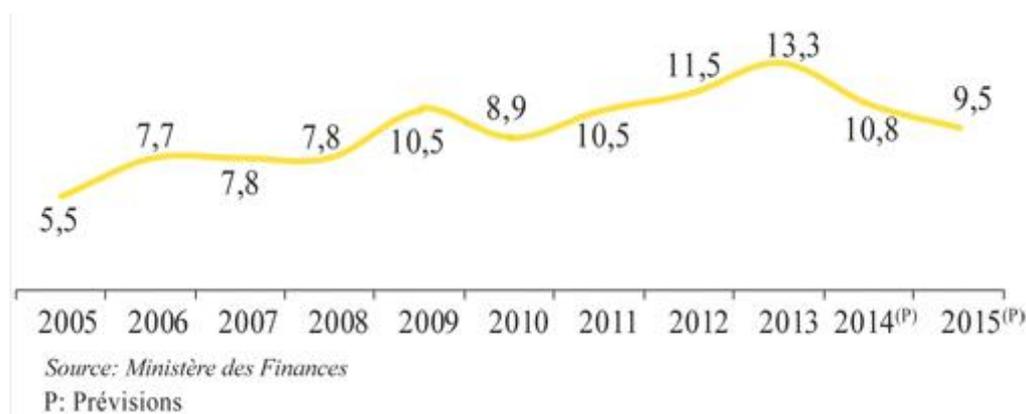
Source : Ministère des Finances

La situation des fonds propres n'est pas en reste. Ils totalisent 423 milliards de DH en 2013, en hausse de 7,1% par rapport à 2012. Là aussi, c'est les gros contributeurs qui réalisent les bonnes performances. Il n'empêche que le recours aux emprunts reste aussi de mise. En effet,

les dettes de financement s'élèvent à 185 milliards de DH en 2013. Elles ont enregistré une hausse de 6,4% en comparaison avec l'exercice précédent. Mais elles restent concentrées à raison de 80% au niveau de 6 entités: l'ONEE, ADM, le Groupe OCP, l'ONCF, le Groupe TangerMed SA, le Crédit Agricole du Maroc. Les plus endettés demeurent l'ONEE (52,3 milliards de DH, Autoroutes du Maroc (36 milliards), l'OCP (21 milliards) et l'ONCF (17,3 milliards).

Figure 11 : Courbe des dividendes

En million de DH



Après la tendance à la hausse qui s'est opérée depuis 2006, les versements des dividendes et parts des bénéficiaires des gros contributeurs s'orientent à la baisse. En 2014, seulement 70% des dividendes et part des bénéficiaires prévues a été encaissées.

D'autre part, en 2014 les entreprises publiques ont été particulièrement actives auprès des bailleurs de fonds étrangers. Elles ont mobilisé près de 35 milliards de DH. L'essentiel des tirages se fait auprès des institutions internationales et des créanciers bilatéraux. L'OCP a contracté plus du tiers de la dette des EEP. L'Office avait entamé courant 2014 un road-show dans les principales places financières internationales. Il est parvenu au final à emprunter pas moins de 1,55 milliard de dollars (près de 12 milliards de DH).

Au niveau devise, le plus gros des emprunts se fait en euro. Il représente plus de 68% face à 18% en dollar. Une aubaine pour la dette extérieure marocaine qui voit sa charge en euro réduite suite à la dépréciation de la monnaie européenne face au dollar.

SECTION I - LA RELATION ENTRE LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET L'ÉTAT AU MAROC

1.1 Relation Juridique

La réforme du contrôle financier de l'Etat sur les EEP, entrée en vigueur en 2004, est basée sur les principes directeurs suivants : la généralisation et la modulation du contrôle ainsi que la clarification des pouvoirs au sein de l'entreprise par référence aux principes de gouvernance d'entreprise.

Tout en poursuivant la mise en œuvre des instruments de gestion prévus par la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les EP et autres organismes, des chantiers ont été lancés pour améliorer qualitativement le dispositif de contrôle financier sur ces organismes.

La loi n° 69-00 susmentionnée, a introduit de nouveaux modes opératoires tels que le comité d'audit issu de l'organe de gouvernance et a également consacré la contractualisation des relations entre l'Etat et l'EEP pour favoriser une meilleure visibilité, une transparence et une responsabilité accrues auprès des différents acteurs concernés. De même, cette même loi a fait l'objet d'un amendement visant à étendre l'application du projet de décret relatif aux marchés publics à certains Etablissements publics en tenant compte de leurs spécificités.

La réforme, s'est traduite par un projet de loi sur la gouvernance et le contrôle financier de l'Etat sur les établissements et entreprises publics, qui a été mis en consultation par le SGG (Secrétariat Général du Gouvernement). Ce texte entend doter ces entités d'un cadre juridique unifié, clair et formalisé. Cette nouvelle réglementation fixe les règles et les principes de bonne gouvernance, permettant l'amélioration du fonctionnement des organes délibérants, ainsi qu'une plus grande responsabilisation de leurs dirigeants. Parallèlement, il s'agit de renforcer la transparence de la gestion de ces établissements et l'efficacité du contrôle financier, à travers une meilleure maîtrise des risques.

Certaines dispositions visent la mise à niveau du dispositif de contrôle mis en place dans les années 2000. C'est le cas notamment en matière de gouvernance, à travers la clarification des différents rôles de l'Etat en tant que stratège, actionnaire, propriétaire, accompagnateur et contrôleur. Cela devra passer par la déclinaison de l'orientation stratégique au sein des établissements et entreprises publics en objectifs clairs et mesurables, à travers une procédure de contractualisation. Ce processus de mise à niveau passe également par la professionnalisation et l'opérationnalisation des organes délibérants, via la limitation de leur taille, l'institutionnalisation du processus de nomination des administrateurs, la consécration de la notion de responsabilité... Le gouvernement avance que les critères de compétence et d'expérience seront privilégiés, en adéquation avec les besoins spécifiques de chaque établissement. Cela devra s'accompagner d'évaluation de leurs actions. «Des mécanismes d'évaluation des administrateurs et des règles de bon fonctionnement des organes délibérants seront mis en place», est-il noté. Parallèlement, il est prévu le développement des instruments et modes de gestion interne, afin d'aboutir à une plus grande efficacité et une transparence accrue. Ce texte ouvre également la voie au recrutement d'administrateurs indépendants au niveau des organes délibérants de ces entités, afin «d'introduire des expertises qui permettent d'équilibrer l'apport technique et politique», précise-t-on dans la note de présentation.

Cette réforme de la réglementation liée à la gouvernance et au contrôle des finances des établissements et entreprises publics s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du principe de

corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes. Une orientation confirmée par la note de présentation de ce projet de loi, qui insiste sur la nécessité de réaménager les procédures de gestion, afin de favoriser la refonte du système de contrôle. Car, les deux aspects sont liés, comme cela est indiqué dans la présentation de ce texte. Surtout que le bon fonctionnement du dispositif de la gouvernance constitue l'une des clés d'un contrôle efficace, orienté vers la performance et la sauvegarde du patrimoine public.

D'un autre côté, l'ancienne conception d'un conseil d'administration «investi des pouvoirs les plus étendus pour prendre en toutes circonstances toutes décisions nécessaires à la réalisation de l'objet social au nom de la société» (article 69. loi 17-95), laissait supposer que cet organe constituait un outil de direction de l'entreprise.

Ainsi, dans la nouvelle formulation, les fonctions du conseil ont été recentrées à la fois sur la stratégie et le contrôle ; l'article 7 de la loi n° 20-05 stipule en effet que le «conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre».

La formule de l'organisation des pouvoirs au sein de l'entreprise fait également débat. La nécessité de séparer les pouvoirs du président du conseil d'administration et du directeur général n'est pas forcément respectée dans la réalité. Il n'est pas rare, en effet, que ce dernier soit également président du conseil d'administration (PDG). On parle alors de structure moniste et c'était même la norme avant que la loi n° 20-05 n'introduise la possibilité de dissocier ces deux fonctions, laissant aux SA marocaines le choix entre la formule traditionnelle et la nouvelle.

D'autres nouveautés ont été apportées par ce texte concernant les responsabilités de l'organe de gouvernance. A titre d'exemple, l'article 70 prévoit que seuls le conseil d'administration ou le conseil de surveillance peuvent contrôler les opérations de cession d'immobilisations et de participations logées en actifs immobilisés. De même, l'article 80 confie au conseil de surveillance le pouvoir de révoquer le directoire. L'article 86 fixe de nouvelles incompatibilités pour les membres du directoire, et l'article 115 prévoit la lecture du rapport à l'assemblée générale par le directoire et non pas par le conseil de surveillance. L'articulation « conseil d'administration-direction » reste une question délicate et non tranchée à ce jour.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques du conseil d'administration des entreprises publiques marocaines.

Tableau 14 : Fonctions du Conseil d'administration des EP marocaines

Nomination du Directeur Général	Création des comités spécialisés	Evaluation systématique des performances	Rémunération par rapport au secteur privé	Indépendance
<p>Non</p> <p>Pour les entreprises publiques stratégiques il est nommé par le Roi</p> <p>Pour les autres, il est nommé par le Président</p>	Oui (comité d'audit, de rémunération, etc.)	L'évaluation se fait par rapport à la lettre de mission	Information non disponible	Information non disponible

du gouvernement.				
------------------	--	--	--	--

D'après ce tableau nous sommes devant presque les mêmes caractéristiques que les modèles français et belge pour qui (d'après le tableau 13 sur les fonctions du CA des pays européens) la nomination du dirigeant n'est pas donnée à l'organe de contrôle.

A côté des dispositions visant à renforcer les attributions du conseil d'administration et à redéfinir les pouvoirs en son sein, la loi n° 20-05 a été porteuse d'améliorations significatives en matière de gouvernance d'entreprise : renforcement de la mission du CDVM en matière de protection de l'épargne investie en actions (article 26), participation aux réunions du conseil d'administration, du conseil de surveillance, du directoire et des assemblées générales à distance grâce aux NTIC (articles 50 et 170), qualité et transparence de l'information financière (articles 154 et 232), transparence accrue en matière de conventions réglementées (articles 56, 58 et 95) et de conventions interdites (62 et 100), protection des actionnaires (articles 116, 158, 164 et 179), renforcement de l'indépendance des commissaires aux comptes (article 161).

Les réformes récentes du droit des sociétés ont pour objectif la réalisation d'une avancée du système national de gouvernance grâce notamment à la séparation des fonctions de direction et de contrôle, à l'amélioration de la transparence, à un encadrement plus strict de l'audit légal, à la facilitation de l'exercice des droits de vote des actionnaires et à la protection des minoritaires.

Tableau 15 : Composition du CA de l'EP marocain

Composition du conseil				Pouvoir de nomination de l'Etat	Commentaires
Membres venant d'un ministère ¹	Membres venant du secteur privé	Personnalités publiques	Salariés ou représentants des salariés ²		
Déterminé par décret (avec possibilité de délégation)	Oui (mais pas de règle)	Oui (mais pas de règle)	Pas de règle	Election par les ministres	

Comme le tableau précédent, celui-ci reflète une ressemblance avec le cas français dans la détermination des membres venant d'un ministère, et une autre ressemblance avec le cas belge, notamment dans la représentation des salariés et des personnalités privées et publiques.

Cette évolution du dispositif marocain de gouvernance d'entreprise s'inscrit dans un courant mondial de convergence des systèmes nationaux de gouvernance où le droit des sociétés joue un rôle de premier plan. Il est, en effet, admis que la qualité de la protection juridique dont bénéficient les actionnaires minoritaires, en particulier dans un pays donné,

¹ Le représentant de l'Etat ne peut siéger dans plus de 7 conseils d'administration, il est incompatible avec toute activité ou tout acte de nature à porter atteinte à l'indépendance du représentant.

impacte directement le fonctionnement du marché des capitaux et la croissance économique des pays (La Porta, Lopez de Silanes, Schleifer, & Vishny, 1998).

Une initiative importante a été prise au Maroc à travers la création d'une commission nationale publique-privée «Gouvernance d'entreprise». Cette commission, présidée par la CGEM et le ministre délégué auprès du Premier ministre chargé des affaires économiques, elle fédère l'ensemble des acteurs-clés de la gouvernance d'entreprise dans notre pays (CDVM, Bank Al Maghrib, Bourse de Casablanca, GPBM, ANPME, CJD, Ordre des experts comptables, DEPP, ministère de la justice, FCMCS, ministère de l'économie et des finances, ministère de la modernisation des services publics...) avec l'assistance du Global corporate governance forum, émanation de l'OCDE et de la Banque mondiale. Ce système est, en effet, basé sur le principe «comply or explain» (se conformer ou s'en expliquer). Cette initiative, une première au Maghreb et en Afrique francophone, constitue un signal fort en faveur de l'adoption des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. Elle devrait contribuer à améliorer la performance et la compétitivité des entreprises, renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes et mieux ancrer l'économie marocaine dans la globalisation.

1.2 Relation Financière¹

Les transferts budgétaires entre l'Etat et les EEP constituent des composantes importantes des ressources et des charges du Trésor et ce, à travers deux principaux types de flux à savoir d'une part, les subventions débloquées par l'Etat au profit d'EEP dont l'activité nécessite d'être subventionnée en vue d'assurer le financement d'investissements structurants ou de plans de développement ainsi que la réalisation de missions de service public et d'autre part, les recettes versées par les EEP à l'Etat sous forme de dividendes et parts de bénéfices, de produits de monopole et de redevances d'exploitation du domaine public.

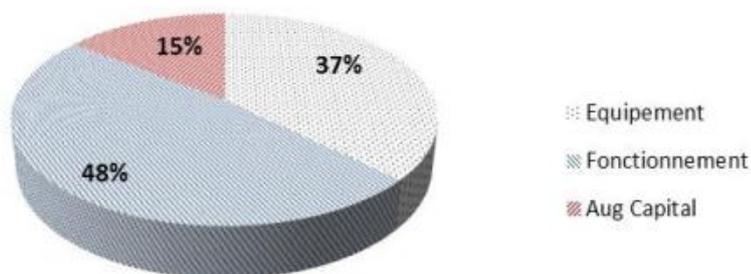
1.2.1. Transferts budgétaires de l'Etat aux EEP

Au titre du projet de loi de finances 2016, les projections en matière de subventions budgétaires en faveur des EEP sont de l'ordre de 25 MMDH. La mobilisation de ces subventions s'explique essentiellement par l'accompagnement des investissements des EEP impliqués dans des projets stratégiques et des projets structurants (programme autoroutier, projet de Ligne à Grande Vitesse, amélioration de la production d'énergie et des mines, mise à niveau des infrastructures...), et des programmes destinés aux secteurs socio-éducatifs (amélioration de l'enseignement et de la recherche scientifique, création de nouveaux CHU, missions de service public et les programmes dédiés au monde rural...). Au titre de la loi de finances 2015, les réalisations en matière de subventions budgétaires en faveur des EEP ont atteint 17.295 MDH à fin août 2015 (contre 16.078 MDH à fin août 2014), soit un taux de réalisation de 67% par rapport aux prévisions actualisées de l'année 2015 (25.772 MDH).

Concernant l'exécution de la Loi de Finances de 2014, le total des subventions versées aux EEP avait atteint 25.519 MDH dont 52% au titre des dotations de capital et d'équipement et 48% au titre du fonctionnement. Ces transferts représentent 9,7% des dépenses totales du budget y compris les dépenses d'investissement. Le graphique ci-après représente la structure des transferts budgétaires aux EEP en 2014 :

¹ Rapport sur les établissements et entreprises publics – projet de loi de finances 2016- Maroc.

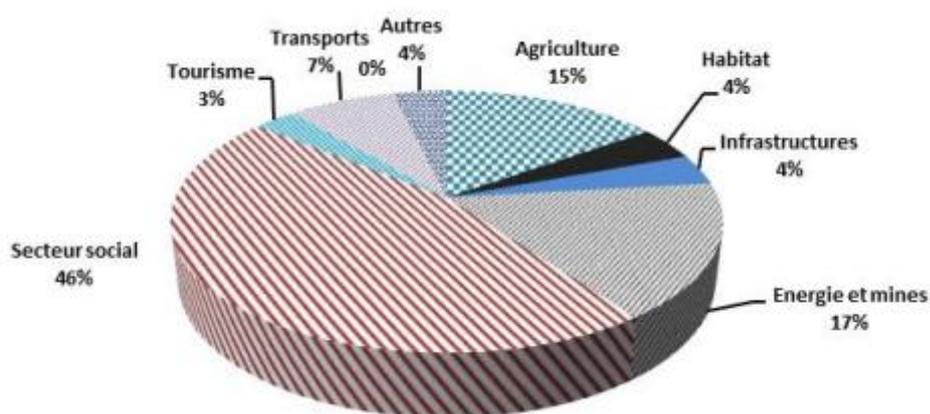
Figure 12 : Structure des transferts budgétaires en 2014



Source : Ministère des finances

Les transferts budgétaires de l'Etat aux EEP sont essentiellement destinés aux secteurs prioritaires suivants : secteur social (11.702 MDH), énergie et mines (4.272 MDH) et agriculture (3.887 MDH). Le graphique, ci-après, retrace la répartition sectorielle des subventions aux EEP à fin décembre 2014 :

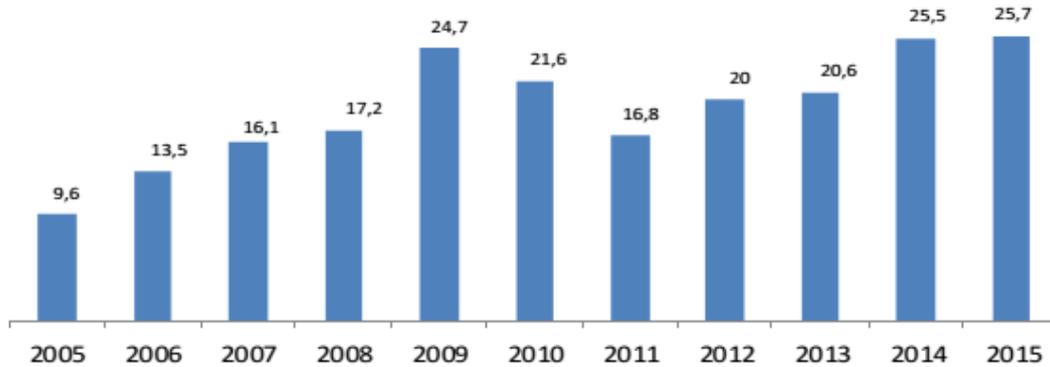
Figure 13 : Répartition sectorielle des transferts de l'Etat aux EEP en 2014



Source : Ministère des finances

Les transferts aux EEP au cours de l'exercice 2014 ont enregistré une hausse de 24% par rapport aux réalisations à fin décembre 2013 (20.598 MDH) reflétant ainsi l'intensification de l'effort budgétaire en matière d'accompagnement des EEP. Le graphique ci-après retrace l'évolution des transferts budgétaires aux EEP sur la période 2005-2015 durant laquelle ils ont plus que doublé :

Figure 14 : Evolution des subventions de l'Etat aux EEP entre 2005 et 2015



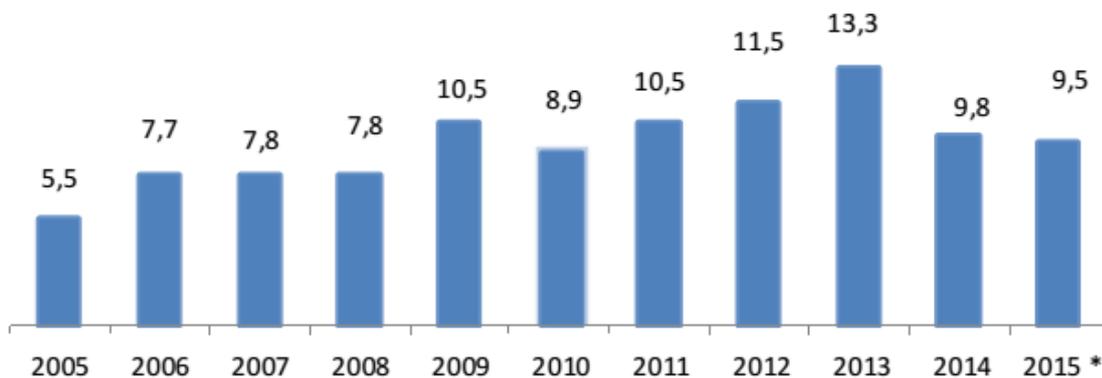
2015 : prévisions

Source : ministère des finances marocain

1.2.2. Produits provenant des EEP

La dernière décennie a été marquée par la progression significative de ces produits comme il ressort du graphique ci-après :

Figure 15 : Produits provenant des EEP 2005-2015 (en MMDH)

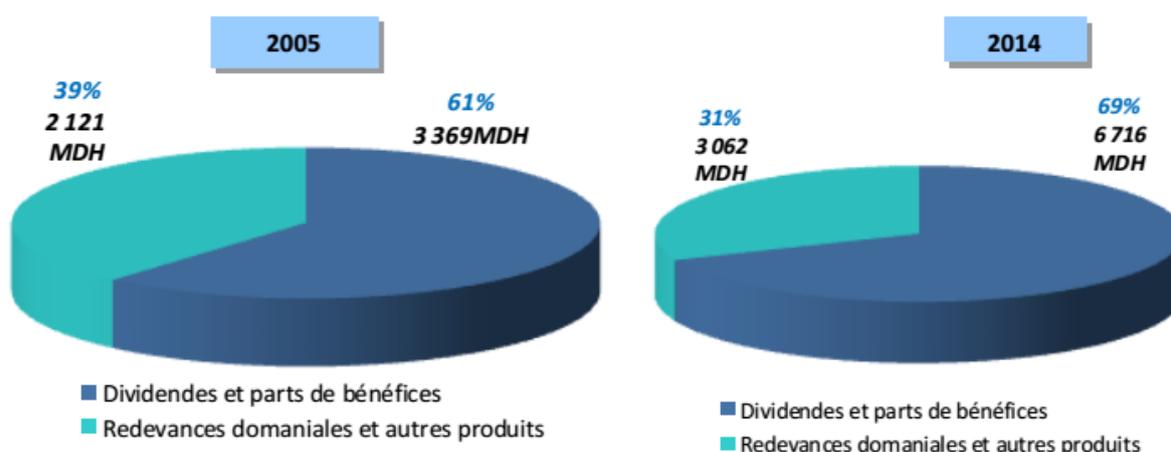


* : Prévisions

Source : ministère des finances marocain

La progression des produits sur la dernière décennie reflète l'amélioration continue de leur structure financière. Ainsi, la part des dividendes et des parts de bénéfices a doublé en volume en 2014, en atteignant le montant de 6.716 MDH contre 3.369 MDH en 2005 (69% en 2014 contre 61% en 2005). De même, l'importance croissante des dividendes et des parts de bénéfices traduit le résultat des actions de restructuration et de modernisation des EEP qui a conduit à l'amélioration de la situation financière des EEP et de leur rendement.

Figure 16 : Répartition des produits provenant des EEP par nature en 2005 et 2014



Source : ministère des finances marocain

1.2.3. Autres concours financiers de l'Etat aux EEP

Certains EEP bénéficient du produit des taxes parafiscales instituées à leur profit. Les principales taxes parafiscales perçues au profit des EEP se sont appréciées de plus de 1 milliard de dirhams entre 2008 et 2014, en passant de 2.360 MDH en 2008 à 3.581 MDH à fin 2014.

Devant cette importance financière que présentent les entreprises publiques marocaines, l'Etat a pris des mesures visant le renforcement de sa gouvernance financière envers ces firmes :

- publication des comptes des EP : les comptes annuels des EP font l'objet de publications au Bulletin Officiel selon les formes arrêtées par décret ;
- loi relative aux comptes consolidés des EP de 2006 avec effet de 2008 : Les EP doivent établir et présenter des comptes annuels consolidés selon la législation en vigueur ou selon les normes internationales en vigueur ;
- programme ROSC (Reports on the Observance of Standards and Codes), étalé sur 5 ans, basé sur 4 projets directeurs :
 - ❖ amélioration des normes d'informations financières ;
 - ❖ développement de la profession comptable et du contrôle légal de l'information financière ;
 - ❖ mise en place des mécanismes de contrôle des états financiers ;
 - ❖ mise à disposition du public de l'information.

SECTION II - ASPECTS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES

Il est évident qu'un pays a besoin, pour se développer, à la fois d'améliorer ses institutions de gouvernance publique et de faire en sorte que ces institutions inter-reliées fonctionnent d'une manière semblable, au sein du même pays¹. Certains parlent de « culture de gouvernance » (Meisel, 2004). Ainsi, la relation entre les institutions de la sphère politique

¹On peut parler, au sens de Charreaux (2004), des Systèmes Nationaux de Gouvernance (SNG) propres à chaque pays ou région.

et celles de la sphère économique est beaucoup plus complexe que le simple lien allant des institutions de gouvernance publique aux institutions de gouvernance d'entreprise.

La promotion de la gouvernance des entreprises publiques est d'abord et avant tout l'œuvre pionnière de l'Etat par le biais d'organisations et entités qui peuvent être autonomes comme elles peuvent être rattachées directement au gouvernement ou au parlement, et qui élaborent les bases sous-jacentes. L'organisation de ces institutions devrait permettre au Maroc d'impulser la responsabilité et la probité.

L'amélioration de la gouvernance en général, et de la gouvernance publique en particulier, est inscrite au cœur de la nouvelle Constitution marocaine de 2011 qui consacre la nécessaire corrélation entre responsabilisation publique et reddition des comptes.

D'une manière générale, le déploiement des bonnes pratiques de gouvernance permettent le développement d'un tissu économique compétitif, la promotion du climat de confiance, l'attrait accru de l'investissement étranger et national, la facilitation de l'accès des entreprises aux capitaux et le renforcement de leur viabilité et de leur pérennité.

Parmi les institutions présentes au Royaume, nous nous appuyons sur celles ayant une influence directe sur la vie des entreprises. C'est ainsi qu'on notera la présence notamment de la direction des entreprises publiques et de la privatisation (DEPP), la Cour des comptes, le contrôle Financier (exercé par le ministère des Finances), les comités spéciaux du parlement.

Des avancées notables ont été constatées au cours des années précédentes en matière de régularité de la tenue des réunions des organes de gouvernance des EP, de généralisation progressive de la certification des comptes, d'institution de comités d'audit, de déploiement des systèmes d'informations et de gestion pour améliorer leur pilotage, ainsi que le renforcement des dispositifs de contrôle. Des efforts sont toujours consentis pour améliorer davantage la gouvernance et le contrôle de ces entreprises, renforcer leur transparence et leur efficacité et appliquer les recommandations des organes d'audit et contrôle juridictionnel. A cet effet, les années 2010 et 2011 ont été caractérisées par l'élaboration d'un code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des EP, le renforcement du dispositif de contrôle applicable à ces établissements, la généralisation progressive de la contractualisation Etat-EP pour définir les engagements respectifs et les niveaux de performance à atteindre, l'amplification des actions d'audit des EP et la mise en œuvre des recommandations et propositions des juridictions financières et des instances de contrôle¹.

2.1 Le contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques

Depuis son indépendance en 1956, le Royaume du Maroc a mis en place progressivement ses institutions de contrôle et d'éthique sous l'effet soit de crises financières ou politiques et surtout grâce à la poussée démocratique et à l'effort d'ajustement structurel de la gestion de la chose publique.

Le contrôle doit privilégier, outre la conformité, la performance et la prévention des risques ainsi que la dynamisation de la gestion et du système de gouvernance des entreprises publiques, permettant à ces derniers d'agir en tant qu'acteurs économiques dans un cadre transparent et responsabilisant.

¹ Source : direction de l'entreprise publique et de la privatisation

Dans le cadre de la réforme du système de passation des marchés publics, basée sur le principe d'harmonisation des procédures de passation de la commande publique, le champ d'application de la réglementation des marchés publics a été élargi aux collectivités territoriales et à certains établissements publics par le décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics et dont la date d'entrée en vigueur est fixée au 1^{er} janvier 2014.

Plusieurs types de contrôles se sont mis en place :

- le contrôle politique ;
- le contrôle juridictionnel ;
- le contrôle administratif ;
- le contrôle financier et les auditeurs internes
- les auditeurs indépendants

2.1.1 Le contrôle politique : est d'origine constitutionnelle, il est l'œuvre surtout du Parlement sous différentes formes. Le Parlement s'est activé par la création de commissions d'enquêtes sur la gestion d'entreprises publiques.

2.1.2 Le contrôle juridictionnel :

Il est exercé par la Cour des Comptes. La constitution de 1996 a érigé la Cour des comptes en juridiction Supérieure avec la création de neuf Cours régionales des comptes, en vue de promouvoir la politique de décentralisation.

En fait, celle-ci s'est façonnée de manière progressive en n'étant au début, qu'un mécanisme rudimentaire d'apurement plutôt administratif et comptable que juridictionnel des comptes publics. Ce mécanisme institué en 1960, relève du ministère des Finances dit «la Commission Nationale des Comptes», puis érigée en 1979, en vertu de la loi n° 12-79, en une vraie Cour des comptes en tant qu'organe juridictionnel chargé d'assurer le contrôle supérieur des finances publiques. En 1996, le législateur marocain a hissé la Cour des comptes à une véritable institution constitutionnelle chargée du contrôle supérieur, indépendante des pouvoirs exécutif et législatif. Cette évolution a été consacrée par la promulgation de la Loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.

Ce statut a été renforcé par la constitution de 2011 qui a conféré une place de choix aux principes et aux valeurs du contrôle de la régularité, de la conformité, de l'appréciation des résultats atteints en termes d'efficacité, d'économie, d'efficience, d'environnement et d'éthique. Depuis elle a la tâche, outre de contrôler et de conseiller le gouvernement, d'assister le parlement, d'apporter appui au pouvoir judiciaire et à faire le suivi du patrimoine des décideurs et responsables publics (Lafram, 2013).

Une attention particulière a été donnée par la Cour des comptes au rôle des organes de contrôle des entreprises publiques dans la gouvernance, notamment au niveau de l'orientation stratégique, la supervision et le suivi des entreprises publiques. En effet, plusieurs recommandations suggéraient la nécessité de se conformer aux meilleures pratiques proposées au niveau des recommandations de l'OCDE. Les auditeurs publics ont invité les conseils d'administration à s'impliquer davantage dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie, y compris la formalisation et la validation des plans stratégiques de développement

des entreprises d'État. D'autres recommandations les ont exhortés à concentrer leurs activités sur les priorités et objectifs stratégiques et à s'éloigner des décisions quotidiennes à la réflexion stratégique (Lafram, 2013). "Ceci est d'une importance fondamentale pour ajouter de la valeur au plus haut niveau, et pour l'utilisation efficace du talent et du temps du conseil" (Frederick, 2011).

Ces missions ont mis l'accent également sur de nombreux aspects liés à la gestion exécutive. Plusieurs constats, observations et recommandations ont été formulés concernant la nomination, la rémunération, les performances stratégiques, les devoirs et les compétences de l'exécutif manager. (Lafram, 2013)

2.1.3 Le contrôle administratif interne :

Il prend deux formes : le contrôle hiérarchique et l'inspection générale.

Le contrôle hiérarchique est l'œuvre de tout responsable de l'administration exécutive notamment le secrétaire général et les directeurs.

Séparée de la filière hiérarchique, l'Inspection Générale est rattachée directement au ministre qu'elle informe régulièrement sur le fonctionnement des services.

Elle est aussi chargée d'instruire toute requête qui lui est confiée et de procéder à toute inspection, enquête ou étude.

Le contrôle par voie d'inspection peut porter sur les conditions de fonctionnement des services. Il peut aussi être un contrôle de régularité.

2.1.4 Le contrôle financier :

Le projet de réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP, figurant au sein du plan législatif du gouvernement, est conçu pour réorienter ledit contrôle davantage vers une gestion performante et préventive des risques. Cette gestion intègre également les préoccupations majeures d'une gouvernance efficace. Le nouveau cadre juridique et réglementaire proposé pour régir le dispositif de contrôle et de gouvernance des EEP tient compte de la nécessité de renforcer la corrélation entre la gouvernance et le contrôle financier et l'élaboration d'une segmentation pertinente et opérationnelle du portefeuille public. Une segmentation basée sur les enjeux financiers et la qualité de la gestion des EEP ainsi que le bon fonctionnement de leur dispositif de gouvernance et de contrôle interne. La mise en place de cette réforme permettra de consolider les acquis et les bonnes pratiques en matière de gouvernance et de contrôle issus notamment de la mise en œuvre de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier sur les entreprises publiques et autres organismes et du code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP. Elle contribuera également à concrétiser les objectifs attendus du projet de réforme de la loi organique relative aux lois des Finances.

Les principaux axes relatifs à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les EEP, inscrits sur le projet de loi, prévoient, en matière de gouvernance notamment :

- la clarification des différents rôles de l'Etat en tant que stratège, actionnaire et propriétaire, accompagnateur et contrôleur notamment par le renforcement et

la formalisation du rôle de l'Etat stratège : la déclinaison de l'orientation stratégique au sein des EEP en objectifs clairs et mesurables notamment par le biais de la contractualisation ;

- la professionnalisation et l'opérationnalisation des organes délibérants à travers la limitation de leur taille, l'institutionnalisation du processus de nomination des administrateurs, l'introduction des administrateurs indépendants, la consécration de la notion de responsabilité et l'obligation d'assiduité et de participation active des administrateurs ;
- la responsabilisation et l'évaluation des organes délibérants.

Quant aux principales dispositions du projet de loi, elles ont trait aux aspects suivants :

- la clarification des objectifs du contrôle (opportunité, régularité, fiabilité et performance) et des responsabilités des acteurs ;
- l'introduction d'une nouvelle typologie de contrôle (a priori, d'accompagnement, a posteriori et contractuel) ;
- l'extension du contrôle financier à d'autres entités publiques (aux sociétés anonymes dont le taux de participation publique est supérieur à 33% et inférieur ou égal à 50%, aux sociétés concessionnaires des services des établissements publics et aux organismes soumis au contrôle spécifique en vertu de leurs textes de création) ;
- l'instauration d'une nouvelle segmentation dynamique basée sur trois critères : niveau de détention du capital ou du fonds de dotation, qualité de gestion et de gouvernance et concours et risques financiers de l'Etat ;
- l'introduction de la dynamisation et de la réversibilité du contrôle financier ;
- la clarification du rôle des agents de contrôle financier ;
- l'opérationnalisation et l'efficacité du dispositif du contrôle financier dont l'unification du cycle de contrôle.

2.1.5 Les Audits Externes

En matière d'audits externes des entreprises publiques, il y a lieu de noter, une intensification de ces derniers ainsi qu'une réorientation vers des préoccupations dépassant les considérations opérationnelles ou de gestion vers celles ayant trait aux deux sphères stratégique et institutionnelle.

Les organes délibérants des entreprises auditées sont informés des conclusions desdits audits et un suivi permanent est institué pour garantir la bonne exécution des recommandations par les entreprises concernées.

Tableau 16 : Opérations d'audit externe au titre de l'exercice 2013

EEP	Types d'audit	État d'avancement
AREF Tanger-Tétouan	Audit opérationnel, de gestion et des performances	Rapport définitif réceptionné le 15 juillet 2013

Université Med V Soussi	Audit opérationnel, de gestion et des performances	Rapport définitif réceptionné le 10 septembre 2013
ONHYM	Audit opérationnel, de gestion et des performances	- Réception du rapport provisoire le 28 octobre 2013 ; - Rapport définitif réceptionné le 26 novembre 2013.
CMPE	Audit opérationnel, de gestion et des performances	Marché en cours de visa

Source : ministère des finances marocain

Parallèlement à ces actions, d'autres mesures d'accompagnement ont été concrétisées. Il s'agit en particulier de la communication aux présidents des conseils d'administration des entreprises et établissements publics, au cours de l'exercice 2013, de l'ensemble des rapports annuels des contrôleurs d'Etat et commissaires du gouvernement, dans lesquels ceux-ci rendent compte de l'exercice de leur mission et émettent des recommandations visant l'amélioration de la gestion de l'organisme concerné. Ces rapports font également l'objet d'une présentation et d'un suivi de leurs recommandations lors des réunions des organes délibérants des EEP.

Les actions d'audit externe tendent à renforcer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat en l'orientant vers le suivi des performances, la prévention des risques et la préservation des ressources et ce, en plus de la régularité et de la conformité de gestion. Les opérations d'audit réalisées, ces dernières années, ont touché la quasi-totalité des secteurs d'activité, en l'occurrence l'énergie, les mines, le transport, les aéroports, l'électricité, l'eau et l'assainissement liquide, l'habitat, l'agriculture, la santé, l'éducation et la formation.

Dans un contexte de plus en plus marqué par des exigences accrues en matière de performances et de visibilité de l'action publique, les audits externes des EEP ont été réorientés davantage vers des préoccupations d'ordre stratégique (gouvernance de l'établissement, cadre institutionnel, stratégie globale...) et ce, en plus des considérations financières, opérationnelles ou de gestion. Dans ce cadre, le programme prévisionnel d'audit externe des EEP pour la période 2014-2015, soumis à l'accord du Chef de gouvernement, porte sur l'audit de la fonction commerciale (facturation/recouvrement) au niveau des Régies Autonomes de distribution d'eau et électricité de Marrakech, de Kenitra, d'Oujda et de Meknès, ainsi que l'audit stratégique et l'examen des scénarios de devenir de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) et de l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE).

A noter que sur le plan théorique l'audit externe a pour objectif de fiabiliser tout ou partie des informations transmises par les dirigeants aux tiers (Anderson et al, 1993 ; Charreaux, 1997 ; O'Sullivan et Diacon, 1999 ; Velury et al, 2003). Il est considéré comme un mécanisme de gouvernance à part entière, permettant de réguler les relations entre les différents détenteurs d'intérêts dans l'entreprise (O'Sullivan et Diacon, 1999).

2.2 Les instruments de gestion des entreprises publiques

L'entrée en vigueur, à compter du 1^{er} janvier 2014, du décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics vise essentiellement le renforcement de l'égalité d'accès des concurrents à la commande publique, une plus grande équité dans le traitement des soumissionnaires ainsi que la dématérialisation accrue des procédures et ce, pour plus de transparence et d'efficacité de la dépense publique.

Aussi, en vue de la modernisation et l'harmonisation des méthodes de travail des contrôleurs d'Etat et des Trésoriers payeurs et l'uniformisation de la liste des pièces justificatives, le ministère des Finances a élaboré deux nomenclatures des pièces justificatives de la dépense des établissements publics, destinées aux contrôleurs d'Etat et aux Trésoriers payeurs et agents comptables. Ces nomenclatures mettent à la disposition des différents agents de contrôle un cadre de référence normalisé pour la réalisation de leurs opérations de contrôle concernant l'engagement des dépenses ainsi que leur paiement. Ce travail s'inscrit dans un cadre global de normalisation de l'ensemble des procédures de contrôle de la dépense des établissements publics qui englobe l'élaboration des nomenclatures de dépenses ainsi que de manuels et guides de contrôle pour les Trésoriers payeurs, les agents comptables et les contrôleurs d'Etat.

Par ailleurs, le processus d'amélioration de la transparence dans la gestion des affaires publiques, de la bonne gouvernance, du droit d'accès à l'information, de la reddition des comptes et de diffusion de l'information financière et extra-financière sur les EEP s'est renforcé par la publication, en 2013, du décret n° 2.13.882 et de l'arrêté du ministre des Finances n° 3268-13 relatifs à l'obligation de la publication des comptes des EEP dans le Bulletin Officiel au plus tard sept mois après la date de clôture de l'exercice. Ce nouveau dispositif, implémenté dès 2014 pour les comptes de 2013, stipule que les établissements publics qui tiennent une comptabilité conforme au Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC) seront tenus de publier annuellement leurs comptes sociaux et consolidés au Bulletin Officiel. Ces informations portent sur le bilan, le compte produits et charges (CPC) ainsi que l'état des soldes de gestion. Concernant des établissements publics ne tenant pas encore une comptabilité conforme au CGNC, ils seront autorisés, à titre transitoire et en attendant la mise en place de cette comptabilité, à publier au Bulletin Officiel, une situation comptable simplifiée, établie sur la base d'un modèle fixé par arrêté du ministre chargé des Finances. Ce modèle porte sur l'exécution du budget d'équipement et de fonctionnement ainsi que sur la trésorerie de ces organismes.

2.3 La contractualisation de la relation de l'Etat avec les entreprises publiques

« Dans le cadre de l'affermissement de la gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) et du renforcement de l'efficacité du contrôle de l'Etat sur ces entités d'une part, et en réponse aux exigences de corrélation entre responsabilité et reddition des comptes, de transparence et d'efficience, d'autre part, le Gouvernement œuvrera à la réforme de la loi relative au contrôle financier de l'Etat sur ces entités afin d'améliorer les mécanismes d'évaluation de leurs performances et de moduler le contrôle selon les enjeux stratégiques de ces EEP et de leurs rôles socio-économiques.

Ces mesures permettront d'améliorer la qualité des prestations des EEP, de pérenniser leurs situations financières et de renforcer leurs capacités d'investissement avec le recours, si opportun, aux partenariats public-privé afin de développer le service public et de consolider les infrastructures du pays. »¹

La contractualisation permettra une meilleure délimitation des engagements mutuels, qui sont devenus de plus en plus précis avec des objectifs quantifiés et évaluables, elle permettra aussi le renforcement des mécanismes de suivi qui se sont renforcés par une évaluation régulière de l'exécution des termes contractuels et de leurs impacts sur la situation globale des entités concernées².

La contractualisation avec les entreprises publiques permet également de fixer leurs objectifs stratégiques et opérationnels en cohérence avec les orientations gouvernementales, d'établir les programmes d'action qui en découlent, de s'assurer de la viabilité économique et financière de l'établissement en question en tenant compte de son environnement et de ses perspectives de développement et de renforcer les efforts de maîtrise des charges et de valorisation du patrimoine à même d'améliorer la qualité des services rendus. Cette relation contractuelle contribuera aussi à renforcer le cadre de gouvernance et d'évaluation des réalisations des entreprises au regard des objectifs de développement économique et social, ainsi que le cadre d'amélioration de la qualité des services rendus et de rationalisation des dépenses.

De même et eu égard à l'intervention de certaines entreprises publiques à l'échelle régionale (voire même internationale³), la contractualisation offre le cadre propice pour renforcer leur contribution à davantage de proximité pour un développement local durable et harmonieux.

Le cadre contractuel met aussi en avant les actions susceptibles de rationaliser la gestion des entreprises et des établissements publics, de maîtriser leurs dépenses d'exploitation et de renforcer les mesures de mutualisation des actions entre eux pour plus de synergie, d'optimisation et de coordination des réalisations.

L'élaboration des contrats pluriannuels doit être également l'occasion d'analyser les projets d'investissement des entreprises publiques pour s'assurer, en particulier, de leur compatibilité avec les objectifs tracés pour l'établissement, de leur ancrage dans les politiques publiques, de la mise en œuvre des priorités gouvernementales, de leur rentabilité et de leur impact sur l'amélioration de la qualité de service et ce, au regard des impératifs de développement économique et social et de leur adéquation avec les capacités de financement de l'établissement et de ses objectifs de maîtrise des ratios d'endettement. Dans ce cadre, le recours aux partenariats public-privé pour le financement, la réalisation et l'exploitation de certains projets d'investissement, doit être examiné pour profiter des capacités d'innovation et du financement du secteur privé.

¹Extrait du programme gouvernemental présenté au Parlement marocain le 19 janvier 2012.

²Dans ce cadre, et par sa circulaire n° 8/2013 du 15 mai 2013, le Chef du gouvernement a invité les départements ministériels et les EEP sous leur tutelle à préparer, avec l'appui du ministère de l'Economie et des Finances, des plans d'actions pluriannuels à formaliser sous forme de contrats à conclure entre ces organismes et l'Etat. Les orientations contenues dans ladite circulaire insistent sur l'importance d'aligner les engagements mutuels et les dispositions des contrats avec les choix de politique générale des pouvoirs publics tout en tenant compte des attentes des citoyens et des opérateurs économiques en termes de qualité des services fournis, de leur accessibilité et leur continuité.

³L'OCP est parmi les importantes entreprises présentes à l'international.

La contractualisation favorise également l'optimisation des transferts financiers réciproques entre l'Etat et les entreprises publiques. Ainsi et à l'effet d'alléger le concours du Budget Général de l'Etat par la maîtrise des subventions accordées à ces firmes, les contrats pluriannuels devront prévoir des engagements de réduction des charges et d'amélioration des ressources propres de ces organismes.

En parallèle, les contrats prévoient le cas échéant le cadre pluriannuel des contributions des entreprises publiques au Budget de l'Etat au titre de rémunération des participations financières de l'Etat en tant qu'actionnaire et ce, tout en tenant compte des besoins de financement de l'établissement concerné et de ses résultats et de la nécessité de contribution à l'effort de financement des dépenses publiques.

Le développement de la relation contractuelle entre l'Etat et les entreprises publiques, couplé à l'amélioration de leur mode de gouvernance, permet par ailleurs l'ancrage de la culture de responsabilité, de reddition des comptes et de transparence ainsi que le renforcement de leur viabilité, le développement des services de qualité et l'affermissement d'un tissu économique compétitif.

Un « guide méthodologique de la contractualisation des relations entre l'Etat et les entreprises publiques », a été élaboré en 2013, en complémentarité avec les actions menées dans le cadre du code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP lancé en 2012, le Guide présente les composantes clés de la démarche contractuelle en vue de sa généralisation progressive à l'ensemble du portefeuille public, et ce à partir des enseignements tirés de l'expérience marocaine et de benchmarkings avec les meilleures pratiques internationales.¹ Il constitue la feuille de route de la démarche contractuelle en vue de sa généralisation selon les dispositions de la circulaire du Chef du gouvernement du 15 mai 2013.

Le suivi et l'évaluation annuelle de l'exécution des dispositions des contrats sont assurés par des comités de suivi institués par lesdits contrats.

2.3.1 Le Contrat Programme

Ce premier type de contrats a pour objectif notamment de consolider les avancées de l'EEP concerné et de hisser ses performances techniques, économiques et financières afin d'accroître son autonomie.

Il a des incidences sur le mode de contrôle de l'EEP. A cet effet :

- les EEP liés à l'Etat par des Contrats de programme sont soumis au contrôle d'accompagnement en substitution au contrôle préalable ;
- les entreprises publiques soumises au contrôle d'accompagnement et liées à l'Etat par des Contrats de programme sont dispensées de l'approbation préalable par le ministre de l'Economie et des Finances, des actes suivants :
 - les budgets ;
 - les états prévisionnels pluriannuels ;
 - le statut du personnel ;
 - l'organigramme fixant les structures organisationnelles et leurs attributions ;
 - le règlement fixant les règles et modes de passation des marchés ;

¹ Guide méthodologique contractualisation des relations entre l'état et les établissements et entreprises publics.

- les conditions d'émission des emprunts et de recours aux autres formes de crédits bancaires, telles qu'avances ou découverts ;
- l'affectation des résultats.

Pour les entreprises publiques justifiant de la mise en œuvre effective d'un système d'information, de gestion et de contrôle interne performant, ce type de contrat est mis en œuvre si les deux parties (l'Etat et l'entreprise publique) partagent la même volonté de changer le type de contrôle applicable à l'entreprise.

Toutefois, le changement effectif du type de contrôle applicable à l'entreprise publique est conditionné par la publication d'un décret du Chef du gouvernement intégrant l'EEP concerné dans la liste des entreprises et établissements publics soumis au contrôle d'accompagnement.

Tableau 17 : Récapitulatif des contrats Programme

EEP	SECTEUR D'ACTIVITE	PERIODE COUVERTE PAR LE CONTRAT	INVESTISSEMENT GLOBAL SUR LA PERIODE CONTRACTUELLE
GROUPE BARID ALMAGHRIB GBAM	Poste et services financiers	2013-2017	2,9 MMDH
RÉGIE AUTONOME DE DISTRIBUTION D'EAU ET D'ELECTRICITÉ DE MARRAKECH (RADEEMA)	Distribution Eau Électricité & Assainissement	2013-2017	1,4 MMDH
COMPAGNIE NATIONALE ROYAL AIR MAROC (RAM)	Transport aérien	2011-2016	9,3 MMDH
CAISSE MAROCAINE DE RETRAITES (CMR)	Gestion des Régimes de Retraite	2011-2013	151 MDH
OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER (ONCF)	Transport ferroviaire	2010-2015	32,8 MMDH
SOCIETE NATIONALE DES AUTOROUTES DU MAROC (ADM)	Construction et exploitation des Autoroutes	2008-2015	10 MMDH
Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE)	Distribution Eau Électricité	2013-2017	49,9 MMDH

Agence pour l'Aménagement de la Vallée de Bouregreg (AAVBR)	aménagement	2014-2018	3.012 MDH
---	-------------	-----------	-----------

MDH : Millions de dirhams

MMDH : Milliards de dirhams

Source : Direction de privatisation et de l'entreprise publique – Ministère des finances

D'un autre côté, et toujours dans le cadre des nouvelles orientations instaurées il y a deux ans et privilégiant la contractualisation de la relation entre les entreprises publiques et l'Etat, les pouvoirs publics devront achever le processus d'élaboration des contrats programmes de plusieurs entités. Au moins cinq entreprises sont en concertation avec différents ministères en vue de la finalisation des documents. C'est le ministère de l'équipement, du transport et de la logistique qui est le plus sollicité. En effet, trois des cinq entités concernées, et non des moindres, sont sous sa tutelle.

En premier lieu, nous citons la société Autoroutes du Maroc. Celle-ci dispose d'un contrat-programme qui court jusqu'à fin décembre 2015. Certes, les objectifs ne seront pas tous atteints d'ici là, ADM étant encore engagée sur des projets d'investissement qui ne s'achèveront qu'en 2016, mais le ministère de tutelle a engagé, il y a plusieurs mois, les négociations en vue de l'élaboration du contrat qui couvrira les huit, voire les dix prochaines années.

La deuxième entité publique relevant du ministère de l'équipement et dont le contrat programme est en cours de finalisation est l'Office national des chemins de fer (ONCF). Là encore, c'est une suite logique à l'actuel contrat qui arrive à échéance en fin 2015. Pour 2016-2020, le plan d'action de l'office prévoit le renforcement de la capacité du réseau existant, la poursuite du projet de Ligne à Grande Vitesse et la réalisation de nouvelles sections destinées à améliorer la connectivité entre différents pôles économiques régionaux du pays et à contribuer à la consolidation de l'offre logistique.

Si pour ADM et l'ONCF, il s'agit d'un renouvellement des contrats-programmes en cours, pour l'Agence nationale des ports (ANP) c'est une première. Pour rappel, l'agence avait déjà annoncé en début 2015 qu'elle s'engageait sur un programme de 5,9 milliards de DH pour la période 2015-2019, financé à hauteur de 52% par des ressources externes et de 48% sur fonds propres. Vu l'importance de ce budget, l'Etat veut contractualiser sa contribution à ce programme en fixant des objectifs en matière «de renforcement et de développement de l'offre portuaire nationale, d'amélioration de certains services, de préservation du patrimoine portuaire existant et de mise en œuvre des projets prévus dans le cadre de la stratégie portuaire 2030». Ce seront là les principales orientations de la feuille de route en cours d'élaboration et dont on devrait connaître le détail dès 2016.

Hormis les entreprises relevant du ministère de l'équipement, du transport et de la logistique, deux autres entités publiques devraient signer un contrat programme avec l'Etat. Il s'agit d'abord de la Société nationale de radiodiffusion et de télévision (SNRT). Un cadre de référence pour la conclusion de ce nouveau contrat programme a été récemment approuvé par le conseil d'administration de la société. Le but recherché est de faciliter la mise en œuvre du nouveau cahier des charges imposé par les pouvoirs publics.

Concrètement, le contrat programme devra s'inscrire dans une approche dynamique, privilégiant une logique de performance et de résultat pour améliorer la productivité interne.

La SNRT aura ainsi à relever le défi d'une production de qualité mais à moindre coût, tout en respectant son cahier des charges.

Les premiers éléments disponibles sur ce contrat portent sur l'accroissement de la productivité externe à travers l'amélioration du taux d'audience et la satisfaction des attentes du public. Il faut comprendre entre les lignes que le contrat programme devra être un outil permettant de sortir la SNRT de sa mauvaise passe financière et de renforcer sa place dans le paysage audiovisuel national.

L'AMDI se prépare également à suivre la même voie. Dans le cadre de son plan d'action en cours d'exécution, l'agence a en effet prévu une série d'actions transverses dont certaines sont liées à sa gouvernance. Dans ce cadre, l'agence a initié un projet de contrat programme avec son ministère de tutelle dont le principal objectif est l'amélioration de sa gouvernance. Celui-ci viendrait donc renforcer d'autres mesures déjà prises et concernant la mise en place d'un règlement intérieur de l'organe de gouvernance et la création de comités spécialisés, un pour l'audit et un autre pour les rémunérations. Il faudrait s'attendre donc à ce que ce dispositif soit renforcé une fois le contrat signé, et ce, dans le dessein de rendre l'action de l'AMDI plus efficace.

L'Exécutif n'exclut pas la révision d'autres contrats programmes en cours d'exécution. Dans le rapport sur les établissements et les entreprises publics, accompagnant le projet de loi de finances de 2016, il a inclus une liste des entités concernées, soit par de nouveaux contrats, soit par «une mise au point» des contrats existants. Outre l'ADM, l'ANP, l'ONCF, la SNRT et l'AMDI, cette liste inclut également l'ONDA, la CMR, la RAM et Soread 2M.

2.3.2 Les contrats de développement

Cette deuxième catégorie vise principalement l'accompagnement de l'entreprise dans les différents stades de son évolution. Ce type de contrat est fondé sur une assistance et un appui de proximité de l'entreprise publique dans tous les aspects liés à son activité, son organisation interne, sa gestion, etc. Il vise principalement le raffermissement du positionnement des entreprises concernées.

Il peut concerner toutes les catégories d'entreprises publiques. Il est retenu notamment pour la mise en œuvre des restructurations institutionnelles, organisationnelles et/ou économico-financières, la consolidation des réalisations opérationnelles de l'EEP ainsi que pour la mise en œuvre de projets structurants.

2.4 Directeurs d'entreprises publiques marocaines

Aujourd'hui, 37 établissements et entreprises publiques sont considérés comme stratégiques et les noms de leurs responsables sont délibérés en Conseil des ministres avant d'être entérinés par le Souverain. La loi organique, adoptée en Conseil des ministres mardi 7 février 2012 en fait la liste exhaustive. Leurs responsables sont nommés, comme le stipule l'article 49 de la Constitution, après délibération au Conseil des ministres¹. Leur nomination

¹Il serait opportun de présenter la différence qui existe entre le conseil des ministres et celui du gouvernement : Le Conseil de gouvernement constitue le cadre de la coordination de l'activité ministérielle par le Premier ministre. Ses réunions permettent la préparation et l'étude des projets de loi et de décrets qui seront obligatoirement soumis au Roi au niveau du Conseil des ministres. En clair, il s'agit d'une phase préliminaire dans la vie des projets ministériels qui ne peuvent toutefois être concrétisés et proposés au parlement qu'une fois soumis à l'appréciation royale en Conseil des ministres. L'article 62 de la constitution stipule que le Premier

se fait néanmoins sur proposition du chef de gouvernement et à l'initiative des ministres concernés.

La même loi énumère les fonctions à pourvoir en Conseil de gouvernement, c'est-à-dire les postes que le chef de gouvernement nomme directement après délibération en Conseil de gouvernement (voir annexe).

L'adoption de cette loi fixant les modalités des nominations des patrons des grandes entreprises publiques, vient répondre aux exigences de la nouvelle Constitution marocaine, plus précisément les articles 49 et 92 de cette dernière.

Le choix de ces hauts responsables par le chef du gouvernement doit se conformer à une série de principes et de critères prévus par l'article 4 de cette loi organique. Il s'agit d'abord des principes consacrés par la Constitution, notamment dans son article 92, concernant l'égalité des chances, la méritocratie et la transparence. A cela s'ajoute la non-discrimination dans le choix des candidats à ces postes, dont celle basée sur l'appartenance politique ou syndicale. L'idée est de couper la route aux nominations basées sur la logique de l'appartenance partisane. Ce texte impose également le respect de la parité entre hommes et femmes. Au niveau des critères de nomination, il est exigé des candidats de disposer d'un niveau d'instruction élevé ainsi que de la compétence nécessaire, couplés à une bonne expérience au sein de l'administration publique, des collectivités locales ou dans les établissements ou entreprises publics ou privés, au Maroc ou à l'étranger¹.

D'un autre côté, il y a une tendance aujourd'hui à la généralisation progressive de la mise en place de comités de rémunération et de nomination émanant des organes délibérants. Ces comités se caractérisent généralement² par la :

- désignation des membres émanant des organes de gouvernance : membres non dirigeants disposant d'une bonne connaissance des spécificités de l'activité de l'EEP ;
- évaluation de la politique de rémunération et de tout projet de changement de cette politique préalablement à sa mise en application ;
- fixation et évaluation des primes de performance ;
- évaluation de l'évolution des effectifs en adéquation avec les besoins ;
- mise en place des programmes de formation.

Leur objectif peut être résumé en :

- évaluation périodique ;
- garantie de la transparence et de l'application des principes d'égalité ;
- veille sur le climat social au sein de l'entreprise ;
- appréciation des performances ;
- formulation de recommandations.

ministre a l'initiative des lois, mais qu'«aucun projet de loi ne peut être déposé par ses soins sur le bureau de l'une des deux Chambres avant qu'il n'ait été délibéré en Conseil des ministres». De surcroît, c'est le Conseil des ministres qui est saisi pour toute décision concernant la politique générale de l'Etat, la déclaration de l'état de siège, la déclaration de guerre, pour l'engagement de la responsabilité du gouvernement devant la Chambre des représentants et pour tout projet de révision de la Constitution.

¹Néanmoins, cette nouvelle réglementation ne devra pas exclure les procédures particulières, prévues par des textes législatifs, pour la nomination dans certaines hautes fonctions, comme cela est prévu par l'article 6 de cette loi organique.

² D'après le ministère des finances marocain.

Sur un autre volet, d'après le cabinet en ressources humaines Diorh, qui étudie les salaires des dirigeants depuis une quinzaine d'années, la rémunération d'un dirigeant d'une entreprise marocaine de 3000 à 4000 salariés – on en dénombre une quarantaine dans le pays – est en moyenne de 102 000 euros. Un revenu qui équivaut presque à celui d'un patron portugais et se rapproche de celui d'un dirigeant français ou britannique. Mais ceci n'empêche que malgré les différents chiffres qui circulent dans la presse il est difficile de déterminer les salaires des dirigeants des entreprises publiques, considérés jusqu'à présent comme un tabou¹.

Le tableau ci-dessous (inspiré de celui de l'OCDE sur les entreprises publiques européennes), essaie de récapituler la procédure de nomination et les informations sur la rémunération des directeurs d'entreprises publiques marocaines.

Tableau 18 : Tableau récapitulatif/nomination et rémunération du directeur général des EP marocaines

Procédure de nomination		Rémunération		
Modalités	Pouvoir de Nomination	Qui décide?	Composantes (partie forfaitaire; liée aux performances...)	Par rapport au secteur privé
	Pour les entreprises stratégiques le Directeur général est nommé par le Roi sur proposition du gouvernement ; pour les autres entreprises publiques le Directeur Général est nommé par le Chef de gouvernement	Généralement c'est le ministère des finances qui en détermine		Aucune étude n'est faite pour déterminer l'écart réel entre les deux

Cependant, durant les trois dernières années, les procès, fortement médiatisés, pour dilapidation de deniers publics, malversations et mauvaise gestion intentés à d'anciens ou actuels directeurs généraux de grandes entreprises publiques ainsi que les débats publics sur le contenu de la loi organique sur les établissements publics ont propulsé au-devant de la scène plusieurs thèmes nécessitant une étude/analyse scientifique bien approfondie, entre autres : le groupe des dirigeants des entreprises publiques au Maroc, le rôle des instances de gouvernance....

Or le champ de l'entreprise publique est sous-analysé dans les sciences sociales au Maroc comme à l'Etranger par rapport à d'autres segments.

En prenant l'exemple des groupes de dirigeants des firmes publiques, si des travaux ont été consacrés à l'ensemble des élites (Marais, 1964; Waterbury, 2004; Vermeren, 2002; Benhaddou, 2009), à l'élite politique ou aux « entrepreneurs » (Tangeaoui, 1993; Catusse, 2008), aucune étude n'a pris ce groupe (à l'intersection des deux champs bureaucratique et économique) en tant que tel, comme objet de recherches. Les quelques allusions à ce groupe

¹Parmi les recommandations qui remontent notamment à l'issue du printemps arabe, la publication des salaires des hauts fonctionnaires de l'Etat, y compris les dirigeants des entreprises publiques (comme le font des pays européens tels que la France).

dans ces travaux soulignent surtout son recrutement dans les classes dirigeantes précoloniales (Waterbury, 2004:156-158, Benhaddou, 2009), sa formation dans le système d'enseignement supérieur français (Vermeren, 2002, Benhaddou, 2009), les différenciations, qui le structurent, entre techniciens et financiers (Marais, 1964) ou entre ingénieurs et administrateurs (Vermeren, 2002) ou son comportement féodal et prédateur (El Malki, 1980; Benali, 1989; Benhaddou, 2009).

Ce manque d'analyse s'aggrave d'autant plus que le secteur public au Maroc a connu, depuis les années 80, un ensemble de transformations. En effet, le modèle néolibéral dominant au Maroc, depuis le programme d'ajustement structurel, implique non pas le retrait mais le redéploiement de l'Etat et sa privatisation (Hibou, 1998). « Plus encore, le succès des réformes néolibérales dépend de l'intervention de l'Etat » (Bogaert, 2011:15). L'Etat devrait, selon la nouvelle raison du monde (la rationalité néolibérale), d'une part concourir à la construction d'un marché « libre » où la concurrence n'est pas faussée et, d'autre part, fonctionner comme une entreprise (Dardot & Laval, 2009). Sous l'impulsion des institutions financières internationales, des « réformes » et des initiatives se sont succédées, durant les dernières décennies (du programme PERL2 en 1986 au code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics en 2012), afin de « moderniser » les entreprises et administrations publiques en y introduisant les dispositifs du management moderne (Maugeri et al., 2006) (ou néolibéral comme préfèrent l'appeler certains auteurs).

A l'occasion et à l'issue de cela, une nouvelle génération de « technocrates » a pris les rênes du secteur public¹. Dans le cadre du système politique actuel, ils « apparaissent comme les figures modernes du khadim², ce commis dont l'ambition ultime est de servir et dont le pouvoir se construit et s'entretient à l'ombre du calife. » (Hibou & Tozy, 2002:116). Selon Hibou et Tozy, leur légitimité « provient, certes, de leur compétence, parfois de leur intégrité et de leur respect du service public, mais elle provient surtout de leur proximité ». La logique du manager s'accommoderait donc de la logique du courtisan et le néolibéralisme réellement existant (Bogaert, 2011).

Sur le volet fonctionnel du dirigeant, ce dernier reçoit une lettre de mission adressée par le ministre chargé des finances conjointement avec le ministre de tutelle, cette lettre précise les attentes du gouvernement envers la direction de l'entreprise ainsi que les orientations générales qui lui sont fixées, cette lettre sert à l'organe délibérant d'évaluer la qualité de la gestion.

¹ Modernisation néolibérale et transformation du profil des dirigeants des entreprises publiques au Maroc. Cas de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) : 1959-2009 ; Zeroual Abdellatif ; afrika focus — Volume 27, Nr. 2, 2014 — pp. 23-47.

² En arabe signifie « serviteur ».

2.5 Jumelage institutionnel¹

En 2009, le Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc a sollicité un projet de jumelage institutionnel dans l'objectif d'appuyer le processus de renforcement des capacités institutionnelles de la direction des entreprises publiques et de la privatisation (DEPP) dans les domaines des partenariats public-privés (PPP), de la gouvernance et de l'information financière des établissements et entreprises publics (EEP). La réalisation du projet fut confiée aux partenaires allemands et britanniques dont la proposition d'un consortium composé par le ministère fédéral de l'Economie et de la Technologie d'Allemagne (BMW) et Northern Ireland Public Sector Enterprises Ltd. (NICO) a été retenue début 2010. Suite à la négociation, la signature et l'endossement du contrat le 04 mars 2011, le projet a effectivement démarré le 12 avril 2011, et s'est achevé, après une période de mise en œuvre des activités de 24 mois, le 11 avril 2013.

Ce projet entièrement financé par l'Union européenne s'inscrit dans le cadre du Programme d'Appui au Plan d'Action Maroc-Union européenne (P3A III), géré par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération marocaine. Ce jumelage contribue à la mise en œuvre du plan d'action de la Politique Européenne de Voisinage au Maroc, concrétisée par l'Accord d'Association Maroc/UE, et depuis accentuée par l'octroi du Statut Avancé en 2008.

Dans une perspective plus vaste, les objectifs macroéconomiques de ces conventions et du projet de jumelage convergent dans la mesure où ils visent la libéralisation de l'économie marocaine, la promotion des investissements dans les infrastructures, la modernisation des structures économiques et l'amélioration de la transparence financière. Dans ce contexte, le projet de jumelage avait trois objectifs généraux : (1) consolider le rôle moteur des entreprises publiques dans l'économie marocaine en matière d'investissement, de gouvernance et de gestion ; (2) ouvrir la voie à de nouvelles formes de coopération public/privé en matière de financement et de gestion d'équipements publics et (3) faciliter le processus de privatisation ou d'ouverture du capital des entreprises publiques.

La contribution du projet à l'atteinte des objectifs généraux a été poursuivie sur la base d'un plan de travail composé de 30 activités qui ont eu pour objectif spécifique d'appuyer le processus de la modernisation du secteur public par le biais du développement des conditions favorables pour la mise en œuvre des projets de partenariat public-privé (volet A), de l'amélioration de la gouvernance des établissements et entreprises publics (volet B) et de l'augmentation de la transparence dans la gestion du portefeuille public à travers le renforcement de l'information financière et extra financière (volet C).

En termes de résultats, le projet est parvenu à atteindre tous ses objectifs escomptés qui ont eu des impacts réels sur les plans institutionnel, législatif et réglementaire du secteur des EEP au niveau des trois volets du jumelage:

- 1.) La cellule PPP instituée au niveau de la DEPP a été renforcée par le biais de formations spécifiques, de la rédaction d'un guide inspiré des bonnes pratiques européennes en matière des PPP et de deux guides sur des aspects spécifiques, destinés à l'usage des cadres, et fournissant une assistance juridique relative à l'élaboration de la loi relative au PPP (**volet A**) ;

¹ Source : Direction des Entreprises Publiques et Privatisation DEPP - Ministères des finances

- 2.) En matière de gouvernance des EEP, la DEPP dispose désormais d'un dispositif concernant le fonctionnement des Conseils d'administration des EEP, d'une stratégie pour la mise en œuvre du Code de bonnes pratiques de gouvernance ainsi que des dispositifs modèles relatifs aux organes de gouvernance et leurs procédures internes. De plus, un site Web dédié à la gouvernance des EEP a été créé avec l'appui du projet (**volet B**) ;
- 3.) Outre le fait d'avoir fourni une assistance technique pour l'optimisation des bases de données de la DEPP et de proposer des stratégies pour l'amélioration de la communication financière des EEP, le projet a assisté la DEPP sous forme de rédaction de différents documents, notamment une expertise juridique relative au projet de loi concernant les comptes consolidés, un guide de meilleures pratiques dans différents pays de l'Union européenne dans ce domaine, un cadre de convergence vers les normes IFRS et un guide pour l'établissement des rapports de développement durable et des responsabilités sociales et sociétales par des EEP (**volet C**).

A travers la réalisation des nombreuses activités, le projet de jumelage a également contribué à stimuler le débat et les multiples échanges d'experts autour des sujets en rapport avec l'amélioration de la gestion du portefeuille public, notamment les nouvelles formes de financement à long terme des projets structurants et des enjeux des entreprises publiques en matière de gouvernance, de transparence et de développement durable. Accentué par la promulgation de la nouvelle Constitution du Maroc qui en fait son fil conducteur, ce débat a pris beaucoup d'ampleur au cours de la réalisation du projet. A cet égard, le projet a toujours bien veillé à ce que la visibilité de la DEPP en tant que direction qui pilote le processus de la modernisation de la gestion du portefeuille public et l'appui de l'UE y afférent, soit mise en avant.

Pour résumer, le projet de jumelage s'est distingué d'après la DEPP par une coopération efficace entre les partenaires marocains, allemands et britanniques qui s'est toujours déroulée dans un esprit collégial et sans rencontrer de difficultés particulières. Le projet a contribué à former les cadres et responsables de la DEPP et de certains EEP ainsi qu'à proposer aux responsables du Ministère de l'Economie et des Finances des solutions pratiques en réponse aux questions institutionnelles, législatives et réglementaires par rapport aux trois volets. Une fois mises en œuvre, ces réalisations contribueront au processus de la modernisation du secteur public à travers une meilleure gestion du portefeuille public.

SECTION III - LE CODE DES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Le code des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics avait été lancé par circulaire du 19 mars 2012 à travers laquelle le premier ministre avait invité les membres du gouvernement à veiller à généraliser et à mettre en œuvre le contenu de ce code et l'instauration des organes de gouvernance des EEP, à mettre en place des plans d'amélioration de leur gouvernance et à en assurer le suivi de l'implémentation. Le Maroc est l'un des deux pays d'Afrique du nord et du Moyen Orient (MENA), à côté de l'Egypte, à avoir élaboré un code de bonnes pratiques de gouvernance propre aux entreprises et établissements publics.

Il représente la dernière composante du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, lancée le 17 mars 2008 par la Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise (CNGE) et vient renforcer le dispositif de valeurs et de principes consacrés par les précédents Codes élaborés dans le cadre de cette Commission¹. Il représente une référence évolutive et perfectible en fonction des besoins et de la pratique quotidienne ainsi que des enseignements de la phase de mise en œuvre.

Ce code, établi sur la base des meilleurs standards internationaux et conçu par des praticiens des secteurs public et privé, vise à asseoir les meilleurs standards de gouvernance des EP, à promouvoir les valeurs et les pratiques de transparence et de communication et à ancrer la culture de reddition des comptes. Il comprend des recommandations, des règles et des pratiques visant notamment :

- la clarification des rôles de l'Etat en opérant une distinction claire entre ses différentes missions de stratège, de contrôleur et d'actionnaire ;
- le renforcement du rôle et des responsabilités de l'organe de gouvernance consacrant ses missions de pilotage stratégique, de surveillance des performances et suivi de la gestion de la direction, tout en améliorant la professionnalisation des administrateurs et l'évaluation périodique de leurs interventions ;
- le renforcement de l'éthique et de la transparence par la diffusion régulière d'informations significatives, financières et non financières, sur les EP, la dématérialisation des procédures et leur affichage pour un service de qualité, l'application stricte des principes de passation des marchés et l'élaboration et la diffusion de chartes d'éthique des organes de gouvernance ;
- le traitement équitable des partenaires et des opérateurs économiques traitant.

Fondé sur des recommandations de l'OCDE avec une adaptation au contexte local, le code prévoit notamment l'ouverture des conseils d'administration à des administrateurs indépendants et l'instauration d'une évaluation périodique de ces établissements.

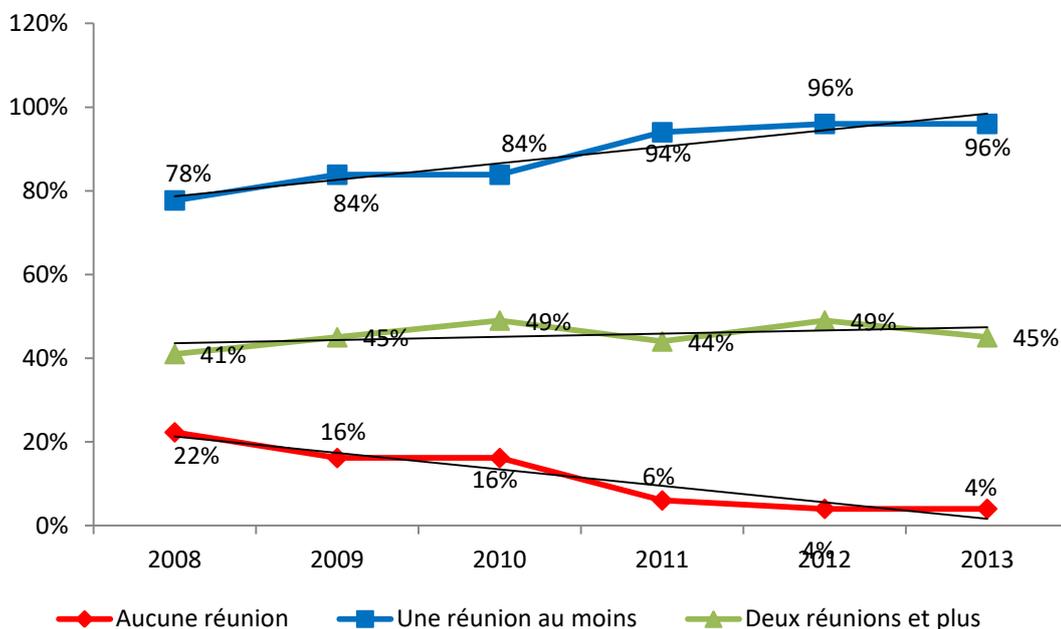
¹Les travaux de la CNGE ont été couronnés par le lancement de trois codes (le code général en 2008, le code relatif aux PME en 2008 et le code concernant les Etablissements de Crédit en 2010).

Le processus de mise en œuvre du code de bonnes pratiques de gouvernance se déroule à travers des actions soutenues de communication, vulgarisation, de formation et de déploiement permettant, outre une mise en œuvre adéquate des recommandations du code, de promouvoir davantage son contenu et de préparer des relais qui contribuent à diffuser et à veiller à sa mise en œuvre effective auprès d'une large population d'EEP. La mise en place se déroule également à travers la généralisation progressive de la réalisation de bilans de gouvernance et de plans d'amélioration de la gouvernance ainsi que par le développement des modèles de documents de gouvernance.

En ce qui concerne le fonctionnement des organes délibérants des EEP, les actions menées se sont focalisées sur l'amélioration de la programmation, à une cadence élevée, des réunions des conseils d'administration, des conseils de surveillance et des autres organes délibérants des EEP ainsi qu'une dynamisation des comités spécialisés issus desdits conseils, notamment les comités d'audit.

Le dynamisme du fonctionnement des organes délibérants des EEP a été soutenu au cours de 2013 et 2014 en relation avec les enjeux importants auxquels font face les EEP en termes d'amélioration continue de leur gouvernance et de leurs performances, de développement de leurs investissements et de veille à la pertinence et à la cohérence des projets et des actions menés. A cet égard, une évolution positive de la périodicité de la tenue des réunions des organes délibérants des EEP a été relevée sur la période 2008-2013. Ainsi, 96% des EEP ont tenu au moins une réunion de leurs organes délibérants en 2013 et en 2012 contre 78% en 2008¹.

Figure 17 : Evolution des réunions des Organes de Contrôle des EEP



Source : DEPP – ministère des Finances marocain

¹ Source : rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics – PLF 2015, ministère des Finances marocain.

De même, les années 2012 et 2013 ont connu un développement significatif de l'institution des comités spécialisés (audit, stratégie et investissement, nomination et rémunération,..) émanant des organes de gouvernance au niveau de nombreux EEP ainsi que l'opérationnalisation des comités existants. Ainsi, l'essentiel des EEP, soumises au contrôle d'accompagnement, dispose d'un comité d'audit contribuant à l'amélioration de leur dispositif de contrôle interne et de gestion comptable et renforçant leur système de veille. Par ailleurs, des actions soutenues sont également entreprises pour la généralisation de la présentation des comptes des EEP à l'audit par des cabinets spécialisés.

Dans son plan d'action de 2015, la direction des entreprises publiques et de la privatisation a mis l'accent sur :

- le perfectionnement interne des EEP notamment en matière de maîtrise des outils de mise en œuvre (cartographie des risques...);
- l'accélération du déploiement du code et l'approfondissement de sa mise en œuvre (bon fonctionnement des organes délibérants, maîtrise des risques...);
- le renforcement de la formation, de l'information et de la communication à destination du grand public (rapports, sites web, publications...);
- l'évaluation de la performance de l'action des organes délibérants.

Ainsi, en ce qui concerne les comités d'audit, les constats suivants peuvent être émis :

- 37% des EEP soumis aux différents types de contrôle disposent, à fin 2013, d'un comité d'audit contribuant à l'amélioration de leur dispositif de contrôle interne et de gestion comptable et renforçant leur système de veille ;
- 91% des EEP soumis au contrôle d'accompagnement disposent d'un comité d'audit ;
- 41 EEP disposant d'un comité d'audit ont respecté la régularité des réunions et la composition des membres prévues par les textes juridiques les instituant, délibéré sur des ordres du jour conformes à leurs attributions, présenté des rapports aux organes délibérants et ont disposé de secrétariats opérationnels.

Par ailleurs, des actions soutenues sont également entreprises pour la généralisation de la présentation des comptes des EEP à l'audit par des cabinets spécialisés. Ainsi, et pour l'arrêté des comptes de l'année 2012, la quasi-totalité des comptes des EEP, présentés à la certification en 2013, ont été certifiés. Cela est le fruit des actions menées pour améliorer les dispositifs comptables et financiers des EEP ayant permis de renforcer la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes¹.

¹ Source : « code de bonnes pratiques de gouvernance des Etablissements et Entreprises publics : Bilan et Action » – Direction des entreprises publiques et privatisation, ministère des finances marocain.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les caractéristiques des entreprises publiques marocaines des côtés réglementations juridiques, contrôle et gestion, ainsi que les systèmes de gouvernance marocains. À ce titre, nous avons tenté de garder la même démarche adoptée dans le chapitre précédent (système de gouvernance européen). Après une brève description de la nature des relations existantes entre l'Etat marocain et ses entreprises publiques, nous avons détaillé les principaux traits du système de gouvernance de ces structures. Ensuite, il était évident de réserver une section à la présentation du code de gouvernance des EEP, vu le caractère spécifique que constitue ce code dans la région MENA, et vu aussi les différentes louanges suscitées par des organisations internationales notamment l'OCDE.

Le système juridique marocain permet aux sociétés d'opter, soit pour une structure moniste à conseil d'administration avec cumul fonctionnel ou non, soit pour un système dual à conseil de surveillance et directoire. C'est le cas aussi dans les entreprises privées marocaines.

D'un autre côté, la constitution (adoptée en 2011) a permis une amélioration continue dans l'adoption de lois qui ne font que renforcer les bonnes pratiques de gouvernance (loi des marchés publics, loi de nomination des hauts fonctionnaires).

Le jumelage pour sa part, comme nous l'avons vu, a pour objectif de partager les expériences des pays développés afin d'améliorer davantage les pratiques de gouvernance.

Cet intérêt croissant porté aux entreprises publiques marocaines, est dû à l'importance qu'elles ont au niveau des revenus générés au trésor, la participation dans les grandes orientations stratégiques du pays, mais aussi leur présence dans les stratégies de développement humain du citoyen.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La seconde partie avait pour objectif de présenter les caractéristiques des organes de gestion au sein des systèmes de gouvernance, européens et marocains, et de mettre en lumière les différentes réglementations rencontrées relatives aux voix d'intervention de l'Etat. À ce titre, pour les entreprises publiques européennes nous avons présenté en premier lieu les différents aspects liés à la réglementation de ces entités, ensuite les éléments déterminants de gouvernance de ces firmes puis une présentation des codes dits de « bonne gouvernance ». D'un autre côté, concernant l'exemple marocain et après une brève description des voix d'intervention de l'Etat, tout en signalant l'importance de ces structures dans l'économie nationale, nous avons détaillé les principaux traits de gouvernance dans l'entreprise publique marocaine en évoquant notamment les diverses réglementations législatives qui ont été mises en place, au cours des années passées ; enfin, nous avons présenté le code de « bonne gouvernance » marocain dédié aux établissements et entreprises publics.

Au plan européen, les pratiques continuent à diverger d'un pays à l'autre, malgré la contrainte d'appartenance communautaire, l'effet des recommandations des rapports des spécialistes (Vienot, Cadbury, OCDE ...), les exigences des prêteurs (Banque Centrale Européenne, la Banque mondiale ou FMI) dans le cas des pays en difficultés, tels que la Grèce ou l'Espagne, et aussi malgré les changements apportés au niveau des méthodes et pratiques de gouvernance.

Ainsi, de ce contexte européen, nous pouvons dégager quelques tendances et enseignements à retenir pour l'amélioration du cas marocain, bien évidemment, ces déductions doivent être expérimentées scientifiquement pour juger de leur efficacité sur le terrain.

Figure 18 : Analyse comparative des pratiques de la gouvernance des entreprises publiques

France	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en œuvre de la LOLF¹ a permis de préciser le rattachement des opérateurs de l'Etat à une mission et à un programme de l'action gouvernementale ▪ La relation de l'EEP avec son ministère de tutelle est normée à travers un cadre de pilotage stratégique : rendez-vous stratégiques annuels, contrats objectifs ou de performance, lettre de mission, tableaux de bord du suivi de l'activité ... ▪ Le conseil d'administration, exerçant, une fonction d'orientation et de composition, est normé comme tel : 1/3 de représentants des employés, 1/3 de représentants de l'Etat et 1/3 d'administrateurs indépendants.
Espagne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un poids important des ministères de tutelle technique qui s'assurent de la supervision de l'activité, du contrôle fonctionnel et d'efficacité, des orientations stratégiques et qui sont responsables face au Parlement ▪ Deux entités transverses sont rattachées au Ministère du Trésor :

¹ La loi organique relative aux lois de finances est le texte déterminant le cadre juridique des lois de finances.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La SEPL holding qui centralise la gestion de 17 sociétés commerciales, et la Direction Générale des administrations publiques qui assure le suivi du portefeuille des sociétés commerciales
Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un processus de création encadré et accompagné de critères précis à remplir pour justifier l'opportunité de créer une nouvelle entreprise publique. ▪ Le code de gouvernement des entreprises fédérales permet de clarifier le rôle de l'Etat Actionnaire et sert de cadre indicatif en matière de bonnes pratiques pour les entreprises publiques ▪ Le statut reste référent principal et est régulièrement mis à jour ▪ L'assemblée générale est opérationnelle et permet à l'Etat d'assurer sa fonction d'orientation. ▪ Le conseil de surveillance est, quant à lui, centré sur la bonne exécution de la mission de l'entreprise et agit dans l'intérêt de la viabilité économique de l'entreprise.

Au Maroc, des efforts importants ont été déployés pour renforcer le système de gouvernance de ces entreprises, comme en témoigne le nombre des lois diffusées durant les 4 dernières années partant de la Constitution à la publication annuelle d'un rapport consacré à ces firmes, aussi avec la première nomination d'administrateurs indépendants qu'a connue une entreprise publique au Royaume en 2012 (à savoir Royal Air Maroc).

Le caractère dominant dans l'expérience marocaine, ce sont ses ressemblances apparentes avec le modèle français, notamment en ce qui concerne la nomination des dirigeants. Si en France c'est généralement le Président de la République qui s'en occupe, au Maroc c'est soit le Roi lorsqu'il s'agit d'une entreprise stratégique ou le Président du gouvernement le cas échéant. Une autre ressemblance est constatée au niveau des rôles et attributions du conseil d'administration.

D'autre part, en lisant le code des bonnes pratiques, nous constatons un effort considérable de la part Maroc pour s'aligner sur ceux édictées dans les différents supports des pays européens, tout en gardant la spécificité marocaine (notamment en matière du système juridique, et la présence d'une monarchie constitutionnelle), un effort salué à plusieurs reprises par différentes organisations internationales (banque mondiale, OCDE...).

Cela ne fait que renforcer l'intérêt du sujet de notre recherche, d'une part en raison de l'intérêt porté par les pouvoirs publics à l'EP, et d'autre part à cause du manque d'études scientifiques du poids des mécanismes de gouvernance dans la création de richesses, notamment en ce qui concerne l'organe de contrôle.

En effet, une attention croissante des pouvoirs publics s'est focalisée parmi d'autres au Conseil d'administration des entreprises publiques comme un levier de la gouvernance de ces firmes. Ceci se manifeste par une panoplie de règles adoptées afin de donner une assurance au gouvernement et aux citoyens de la maîtrise des risques. Parmi ces dispositions on peut citer que :

- Le conseil d'administration ne doit pas comporter plus de 12 membres ;

- Le conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente ;
- Les procès-verbaux doivent être communiqués au ministre chargé de l'économie et des finances, au ministre de tutelle et à tous les membres ;
- Le conseil doit tenir, au moins, deux réunions par an:
 - ❖ la première pour l'arrêté des comptes de l'exercice écoulé en présence de l'auditeur externe ;
 - ❖ la deuxième pour arrêter le budget et le programme d'action de l'exercice suivant.
- Le représentant de l'Etat doit être nommément désigné sur la base de critères privilégiant la compétence professionnelle ;
- Le représentant de l'Etat ne peut siéger dans plus de 7 conseils d'administration ;
- La représentation de l'Etat est incompatible avec toute activité ou tout acte de nature à porter atteinte à l'indépendance du représentant ;
- Un représentant de l'Etat ne peut se faire représenter que par un autre membre du conseil d'administration.

Nous cherchons ainsi tout au long de la troisième partie à explorer le rôle que peut jouer le conseil d'administration des entreprises publiques, dans un pays comme le Maroc.

Pour ce faire, nous prenons comme point de départ l'explication fournie par la théorie de l'agence en termes de mécanismes de gouvernances et plus précisément le conseil d'administration, tout en s'appuyant sur les différentes théories exposées précédemment notamment cognitives et synthétiques qui explicitent le rôle que peut jouer ce mécanisme.

Nous nous sommes basés dans le choix de ce mécanisme sur les critiques qui ont été explicitées dans la première partie et qui remettent en cause les autres éléments tels que les OPA.

Nous avons retenu pour grille de lecture le cadre théorique synthétique (voir la revue de littérature dans le chapitre premier), alliant la dimension disciplinaire et la dimension cognitive, développé par Charreaux (2002). Dans cette vision globale, comme nous l'avons vu dans le chapitre premier (section III), l'existence d'un mécanisme se justifie par la volonté explicite de contrôler ou de limiter l'espace discrétionnaire du dirigeant, mais également en participant par des apports cognitifs à la création de valeurs, c'est-à-dire en exerçant un rôle dans la construction des compétences, le développement de la capacité à innover, l'exploitation des opportunités de croissance.

Avec l'institution de conseil d'administration pour chaque entreprise publique marocaine, l'Etat adhère à une idée forte de la théorie de la gouvernance, c'est à dire la séparation entre l'organe de gestion et l'organe de contrôle. Ainsi nous allons nous rapprocher du rôle de ce mécanisme au Maroc, et, toujours dans la lignée des théories synthétiques, nous nous interrogeons sur les rôles de ce mécanisme non exploités éventuellement dans le cas marocain.

**TROISIEME PARTIE – ETUDE EMPIRIQUE :
CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUE STRATEGIQUES
MAROCAINES**

INTRODUCTION A LA TROISIEME PARTIE

Après avoir détaillé, dans les deux parties précédentes, les aspects théoriques proposés afin de pouvoir répondre, de façon plus satisfaisante, à la question d'application des mécanismes de gouvernance aux entreprises publiques (notamment dans une approche synthétique combinant le disciplinaire au cognitif), la troisième partie de notre travail aura pour objectif de répondre de façon empirique à nos problématiques et de mettre en lumière les spécificités nationales du système de gouvernance des entreprises publiques marocaines.

Cette troisième partie sera organisée autour de deux grands chapitres. Nous consacrons le premier à une présentation des caractéristiques de notre modèle de recherche. Il s'agira, ici, de résumer et de justifier la démarche empirique que nous avons retenue, de synthétiser notre modélisation théorique et les hypothèses de recherche en découlant, de décrire la nature et la construction de notre échantillon, ainsi que de détailler l'opérationnalisation des variables.

Quant au second, il sera consacré en premier lieu à donner à travers des résultats descriptifs, un panorama sur les caractéristiques des conseils d'administration des entreprises publiques marocaines, objet de notre analyse. Cette présentation nous permettra d'obtenir une première idée sur la cartographie des conseils d'administration. Et dans un second temps, toujours dans ce même chapitre, nous présenterons les tests empiriques approfondis de notre modèle de recherche. Nos analyses se dérouleront principalement sous forme de régressions multivariées de données de *panel*.

Cette démarche nous semble cohérente puisqu'elle permet d'obtenir outre les renseignements globaux, des informations plus détaillées sur le système de gouvernance des entreprises publiques marocaines.

CHAPITRE V - MODELE DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE RETENUE

Dans ce chapitre l'objectif est de rappeler brièvement la structure générale du modèle de recherche sous-jacent et de présenter la démarche empirique proposée avant d'entamer les tests.

Après la description de la méthodologie de recherche retenue pour notre analyse, un résumé des principales caractéristiques de notre modèle de recherche s'avère nécessaire en second lieu. Cela nous permettra, ensuite, de synthétiser les différentes hypothèses de recherche qui en découlent. Nous continuerons par une description détaillée de nos divers échantillons et terminerons par la présentation de l'opérationnalisation des variables que nous proposons afin d'entamer les tests empiriques de notre modèle.

SECTION I - LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section aura pour objectif principal de mettre en lumière la méthodologie qui sous-tendra nos différentes investigations et sur laquelle sera construit notre modèle de recherche. Aussi, il sera question de présenter la démarche empirique qui nous semble la plus adaptée pour aboutir à une meilleure compréhension du rôle du conseil d'administration et son effet sur la performance.

1.1 Le positionnement méthodologique

La finalité de nos travaux de recherche est double :

- d'une part, nous souhaiterions apporter des résultats empiriques permettant une meilleure compréhension de la nature et du rôle du conseil d'administration des entreprises publiques dans un pays en développement comme le Maroc ;
- d'autre part, nous aimerions contribuer à enrichir le discours scientifique qui appréhende les effets du conseil d'administration et, en tant que mécanisme de gouvernance, *in fine* son impact sur la capacité d'une entreprise publique à créer de la valeur.

Pour connaître la plausibilité de notre modèle de recherche, nous décidons de mener une analyse quantitative. Notre étude sera fondée sur une approche hypothético-déductive. Ainsi, l'ensemble des tests empiriques que nous effectuerons aura pour objectif de corroborer ou d'infirmer, au sens de Popper (1935), les hypothèses précédemment conçues. D'après cet auteur, une hypothèse est dite « réfutable » s'il est possible de prouver, par une série d'observations issues du monde réel, le contraire de ce que celle-ci admet.

Cette démarche découle de la méthode expérimentale et est applicable en sciences humaines dans toutes les disciplines et avec plusieurs méthodes de recherche, théorisée en particulier par Roger Bacon.

C'est une démarche qui permet au chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs. Quant au test, il a pour finalité la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique.

Les grandes étapes de cette démarche sont les suivantes :

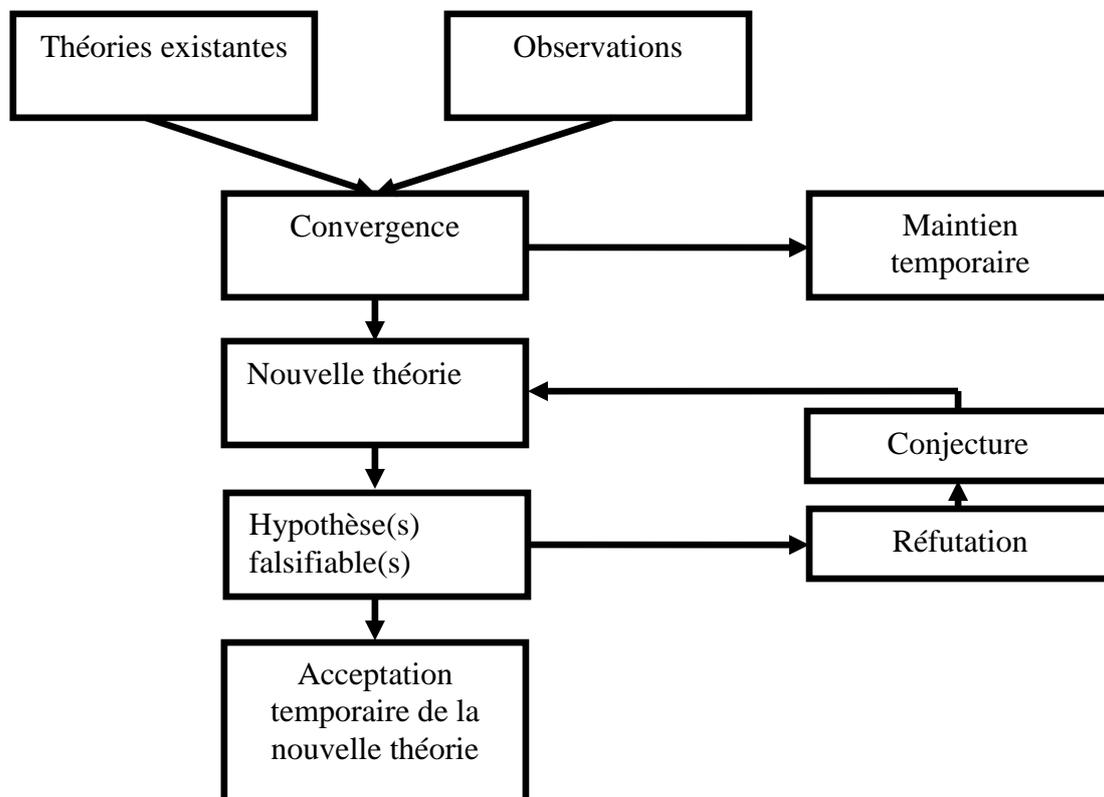
- le chercheur pose une question de recherche ;
- il procède à des déductions et/ou inductions selon les prémisses et connaissances empiriques du sujet et celles qu'il possède ;
- il adopte ou construit une théorie et une hypothèse de recherche ;
- il procède à des tests empiriques dont le but est de vérifier ou d'infirmer la/les hypothèses de recherche.

La suite dépend des résultats de la recherche.

La construction du modèle hypothético-déductif part d'un postulat comme modèle d'interprétation du phénomène étudié. Ce modèle génère, par un simple travail logique, des hypothèses¹, des concepts et des indicateurs auxquels il faudra chercher des correspondants dans le réel.

Le schéma de cette démarche, telle qu'elle est appliquée à une hypothèse, un modèle ou une théorie, est donné par la figure ci-dessous :

Figure 19 : Schéma de la Démarche Hypothético-déductive appliquée au test d'une théorie



Source : Raymond-Alain Thiétart&coll (2003)., *Méthodes de recherche en management*, P.74

¹Une hypothèse est une réponse provisoire à la question qui découle de la théorie dans la démarche hypothético-déductive.

De plus, à notre connaissance, aucune étude quantitative marocaine n'a été, jusqu'à présent, explicitement consacrée à l'impact du conseil d'administration sur la performance dans le cadre d'une entreprise publique.

1.2 La démarche empirique

Compte tenu de l'objectif principal de notre travail qui consiste à tester l'impact du conseil d'administration sur la création de valeurs, la structure du modèle théorique sous-jacent se présente de manière à viser à expliquer la réaction d'une seule grandeur économique – la performance de l'entreprise – par la combinaison de plusieurs variables d'influence. Selon leur nature, ces dernières peuvent être classées comme suit :

- les variables synthétiques et ;
- les variables médiatrices.

Dans la mesure où nous disposons d'observations individuelles espacées régulièrement dans le temps, nous proposons de mener des tests empiriques à l'aide de méthodes de régression multivariées de données de *panel*¹ (*pooled time series data*) du type suivant :

$$y_{nt} = b_{0nt} + \sum_{K=1}^K b_{knt} \cdot x_{knt} + \omega_{nt}$$

Avec : $n=1, \dots, N$ et $t=1, \dots, T$
 y_{nt} = variable expliquée
 b_{0nt} = constante générale
 b_{knt} = constante individuelle
 x_{knt} = variables explicatives
 ω_{nt} = perturbations aléatoires

Selon cette modélisation « standard » des données de *panel*, la variable expliquée (y_{nt}) est supposée être fonction d'une constante (b_{0nt}) à laquelle s'ajoutent plusieurs variables explicatives ($b_{knt} \cdot x_{knt}$), ainsi qu'un terme représentant des perturbations aléatoires (ω_{nt}) non observables (Sevestre, 2002, pp. 9-10). Comme on peut le voir, les différents coefficients varient aussi bien au niveau individuel que temporel. Autrement dit, on admet, ici, une hétérogénéité dynamique des variables explicatives, ces dernières étant censées évoluer au cours du temps².

Contrairement aux séries temporelles, les données de panel sont rarement utilisées pour la prévision ou la simulation mais pour révéler les variables significatives dans l'explication d'un comportement (production, consommation etc.) (Duguet, 2010).

Pour Sevestre (2002, pp. 3-10) et Baltagi (2008, pp. 6-11), l'analyse des données de *panel* présente un avantage de la disponibilité d'information couvrant tant les

¹ Si en marketing ou en statistique, le mot panel désigne généralement un échantillon fixe de consommateurs interrogés à différentes périodes, en économétrie, le terme de données de panel est simplement synonyme de données croisées ayant généralement une dimension temporelle.

² Enrico PRINZ (2010) ; « Les effets des liens personnels interconseils sur la performance de l'entreprise : une analyse comparée entre France et Allemagne » ; thèse de doctorat, Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

dimensions individuelles que temporelles. La nature « dynamique » de la méthode permet de considérer simultanément les spécificités individuelles des observations et leur évolution dans le temps. Par ailleurs, la double dimension des données conduit, très souvent, à un grand nombre d'observations, ce qui rend possible la considération d'échantillons dont l'analyse sur une seule période n'aurait pu être réalisée. Néanmoins, l'économétrie des données de *panel* présente également quelques inconvénients. D'une part, la fréquence des observations aberrantes augmente avec la taille de l'échantillon, entraînant un risque croissant de perturbations de la qualité des estimations. Par conséquent, il convient de mener une analyse des points aberrants qui devraient faire l'objet de corrections ou d'éliminations. D'autre part, la fréquence des observations non renseignées peut également poser problème. Pour y remédier, une étude visant à maintenir les données manquantes ou à les interpoler devrait être effectuée (Prinz, 2010).

La réalisation d'une analyse économétrique des données de *panel* à partir du modèle standard présenté ci-dessus rencontre, de plus, un autre problème majeur : l'hétérogénéité des variables explicatives. En raison du fait que le nombre des coefficients ($N \cdot T \cdot (K+1)$) dépasse celui des observations ($N \cdot T$), le modèle ne peut *a priori* être résolu (*Ibid.*, pp. 9-10). Dès lors, l'économétrie propose quatre modèles canoniques permettant de mettre en place des contraintes susceptibles de modéliser l'hétérogénéité des variables explicatives observées (Prinz, 2010) :

- le modèle à effets fixes ;
- le modèle à erreurs composées ;
- le modèle à coefficients composés, et ;
- le modèle à coefficients aléatoires.

Deux modèles principaux sont utilisés pour traiter les variables individuelles inobservables : le modèle à effet individuel aléatoire et le modèle à effet fixe. Dans leur version de base, le premier modèle postule une absence de corrélation entre les variables individuelles inobservables et les variables explicatives du modèle¹ alors que le second modèle autorise cette corrélation (Duguet, 2010), en d'autres termes, on considère que l'impact des variables explicatives est identique pour toute observation et ne varie pas au cours du temps. Les spécificités individuelles et temporelles ne sont exprimées qu'à travers un groupe de constantes générales, les constantes individuelles étant considérées comme identiques pour chaque observation.

Le choix entre ces deux modèles se fait à l'aide des tests de spécification.

Le modèle à coefficients aléatoires peut être écrit de la façon suivante :

$$y_{nt} = b_0 + \sum_{k=1}^k b_{knt} \cdot x_{knt} + u_n + v_t + \omega_{nt}$$

Avec : $n=1, \dots, N$ et $t=1, \dots, T$

y_{nt} = variable expliquée

b_0 = constante générale

b_{knt} = constante individuelle

x_{knt} = variables explicatives

¹ Réalisant ainsi une décomposition individuelle-temporelle de tous les coefficients. Aussi, tous les effets spécifiques sont supposés être de nature aléatoire, d'espérance nulle, de variance finie, ainsi que ni corrélés entre eux-mêmes, ni avec les régresseurs. Quant aux variables explicatives, elles sont considérées comme exogènes (Prinz, 2010).

$$\begin{aligned}
u_n &= \text{effet spécifique} \\
v_t &= \text{effet temporel} \\
\omega_{nt} &= \text{perturbations aléatoires}
\end{aligned}$$

Dans le modèle à coefficients aléatoires, la variable expliquée (y_{nt}) est supposée être fonction, comme on peut le voir ci-dessus, d'une constante générale (b_0), d'un certain nombre de variables explicatives se distinguant tant au niveau individuel que temporel ($b_{knt} \cdot x_{knt}$), ainsi que d'un groupe d'éléments d'erreurs, qui reflète à nouveau l'aspect spécifique (u_n), l'aspect temporel (v_t), ainsi que des perturbations aléatoires (ω_{nt}) que l'on ne peut expliquer¹. (Prinz, 2010)

D'après le modèle, la performance financière d'une firme est supposée dépendre, entre autres, de variable que nous détaillerons par la suite. Ici, les effets spécifiques individuels refléteraient alors la façon spécifique, non observable, de chaque entreprise d'exploiter ces variables. L'hypothèse de l'absence de corrélations entre les variables explicatives et les effets spécifiques ne nous semble pas pertinente et risque de conduire à des résultats biaisés. Vu que « [...] dans de nombreuses situations, l'hypothèse cruciale d'absence de corrélation entre les perturbations du modèle et les variables explicatives n'est pas vérifiée, du fait de la présence dans la perturbation d'effets spécifiques corrélés avec les régresseurs » (Sevestre, 2002), il sera donc nécessaire d'examiner, avant l'estimation même des coefficients de régression, les données collectées, la finalité étant d'identifier le modèle qui se prête le mieux pour effectuer nos analyses empiriques.

Ainsi, plusieurs procédures de tests d'homogénéité sont nécessaires. Il sera donc question, dans un premier temps de procéder à des tests, qui indiqueront lequel des modèles de panel précités doit être appliqué dans notre cas.

Nous présenterons les détails des tests d'hétérogénéité précités et leurs conclusions relatives aux procédures de spécification des coefficients de régression à appliquer, dans le dernier chapitre de cette thèse.

¹ Notre argumentation reprend celle de Enrico PRINZ (2010) ; « Les effets des liens personnels interconseils sur la performance de l'entreprise : une analyse comparée entre France et Allemagne » ; thèse de doctorat, Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

1.3 Conception des hypothèses de recherche

Après avoir brièvement rappelé la structure de notre modèle de recherche, il convient de présenter, également de façon synthétique, les hypothèses respectivement construites en vue de tester la validité du cadre théorique proposé, la finalité étant de mieux comprendre l'effet d'un mécanisme tel que le conseil d'administration sur la performance de l'entreprise publique.

Selon Kula (2005) la taille de l'organe de contrôle, sa composition, l'existence de comités et la dualité permettent d'étudier la structure du conseil.

1.3.1 Les caractéristiques des administrateurs

Le fonctionnement d'un conseil d'administration est susceptible de subir plusieurs influences, qui conditionnent, à cet effet, son rendement et sa dynamique, ainsi que les éventuels changements qui peuvent survenir au sein de ce conseil. Le conseil est constitué d'administrateurs, qui, venant de plusieurs horizons, bien que parfois similaires en termes de cursus, ou de qualifications, présentent une certaine diversité au niveau du profil individuel, avec un schéma cognitif unique pour chaque individu (Belghith Masmoudi, 2013).

Dans l'approche cognitive de la gouvernance, le conseil d'administration est considéré comme un réservoir de ressources cognitives. Hillman et Dalziel (2003) considèrent le « board capital » comme l'indicateur pertinent pour estimer les capacités cognitives du CA. Les indicateurs cognitifs de ce capital regroupent essentiellement la formation et les expériences professionnelles (Ghaya & Lambert, 2012).

Selon, (Van der Walt et al. 2001), outre les rôles du conseil d'administration, l'administrateur, a lui aussi, sa contribution individuelle dans la performance de l'entreprise et la performance du conseil d'administration. Cette contribution s'opère à travers un ensemble de compétences et d'attributs qu'un administrateur peut apporter au conseil. Notamment en ce qui concerne la compétence technique et l'expertise (Belghith Masmoudi, 2013). Avec la récurrence des crises de gouvernance (scandales financiers de 2001-2002, crise de 2007-2008), la question de l'expertise des administrateurs – longtemps mise au second plan – a retrouvé une importance certaine dans les débats (Cunningham, 2008). De plus, la contribution individuelle concerne aussi le niveau d'implication dans le conseil, ainsi que la compréhension des questions relatives à la gouvernance.

Pour Hillman et al. (2003), l'administrateur apporte au conseil d'administration, outre le capital matériel, deux types de capitaux, un capital humain et un capital relationnel. Le capital humain est composé de l'expertise, l'expérience, la compétence, la connaissance et la réputation. Le capital relationnel appelé aussi capital social, est, quant à lui, composé de l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont soit intégrées dans, soit dérivées de, soit disponibles à travers les réseaux de relations d'un individu ou d'une unité sociale (selon Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ces deux types de capitaux sont considérés (selon Radin, 2009) comme essentiels dans l'accomplissement du rôle de conseil et de service au sein du conseil d'administration (Belghith Masmoudi, 2013). Cela n'empêche que, à la différence des nombreuses

études empiriques portant sur les déterminants et les implications du niveau d'indépendance des conseils, il existe encore très peu de travaux académiques portant spécifiquement sur l'expertise (Cavaco, Challe, Crifo, & Rebérioux, 2012).

Toujours au niveau des travaux empiriques, il est important de signaler qu'une majorité des études se penchent exclusivement sur la formation des dirigeants, tandis que celle des administrateurs n'est guère abordée, que ce soit au niveau des entreprises privées ou publiques. Sauf pour deux cas d'études exceptionnelles, la première est un travail français de Ngyen-Dang (2006, p. 13) qui confirme l'importance apparente d'une formation élitiste pour les membres du conseil d'administration, et la deuxième franco-allemande d'Enrico Prinz (2010) qui n'a pas pu confirmer ou infirmer l'existence de lien entre le niveau de formation des administrateurs et la performance de l'entreprise managérielle.

Nous retenons ainsi l'idée qui estime l'existence d'un impact positif des administrateurs possédant un certain niveau de formation sur la création de valeurs de l'entreprise publique.

Le niveau de formation peut être abordé sous plusieurs angles, à cet effet nous estimons qu'il est judicieux de vérifier de façon plus détaillée l'impact de ce facteur partant d'une formation dite élitiste que nous détaillons sa significativité lors de l'opérationnalisation des variables, puis le rôle des ingénieurs et leur présence dans les conseils d'administration des entreprises publiques marocaines ensuite l'influence de pays de formation avant de vérifier l'existence d'administrateurs ayant poursuivi un parcours doctoral.

H1	⇒ L'augmentation des administrateurs ayant une formation « élitiste » a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.
H2	⇒ La présence d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans une école des ingénieurs a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.
H3	⇒ Le nombre d'administrateurs ayant suivi une formation à l'étranger a un effet positif sur la performance de la firme.
H4	⇒ La présence d'administrateurs ayant un titre de docteur au sein de l'entreprise publique a un effet positif sur sa performance.

D'un autre côté, les compétences spécifiques, développées au fil de l'activité professionnelle, reflètent l'ensemble des capacités individuelles, acquises lors de l'implication du mandataire dans la gestion de l'entreprise (Prinz, 2010). L'avantage de ce type d'administrateurs réside dans le fait qu'ils apportent, grâce à leur position actuelle, des compétences spécifiques relevant directement de leur fonction exécutive dans l'entreprise (Fama / Jensen, 1983, pp. 313-315). Si le rôle des administrateurs internes se voit, depuis longtemps, abordé par la littérature stratégique, la recherche en gouvernance s'est, cependant, souvent focalisée sur les effets disciplinaires de ce type de mandataires sur la création de valeurs (Baysinger / Butler, 1985 ; Singh/Hariato, 1989 ; Hermalin/ Weisbach, 1991 ; Brown / Maloney, 1999 ; Dahya / Mc Connell, 2005) (d'après (Prinz, 2010)).

Certains travaux accusent le dirigeant qui siège dans le conseil d'attitude trop conciliante par rapport à l'évaluation des décisions du management (Finkelstein/ D'Aveni, 1994 ; Daily/ Dalton, 1997). Outre ce point, la présence de ce type d'administrateurs peut empêcher le nouveau dirigeant de revoir la gestion menée par son prédécesseur (Vancil, 1987, pp. 249-255). Parallèlement, le nouvel administrateur – *a fortiori* s'il est président du conseil – peut se retrouver face à la nécessité de devoir corriger / critiquer sa propre politique, mise en place auparavant (Prinz, 2010). Ce qui peut aboutir à des conflits cognitifs non négligeables.

Cela n'empêche que la présence d'anciens dirigeants au sein du conseil d'administration d'une entreprise peut se traduire par des avantages ou apports cognitifs, notamment en termes de maîtrise des spécificités de l'entreprise.

Dans le domaine empirique, plusieurs travaux aux Etats-Unis - où le cumul des fonctions est largement majoritaire parmi les sociétés américaines cotées en Bourse - se sont attachés à vérifier l'efficacité de ce type de structure par rapport à une structure duale, le tableau ci-dessous synthétise les principaux travaux abordant cette problématique.

Tableau 19 : Synthèse des principales études empiriques aux Etats-Unis sur le cumul de fonctions

Auteurs et échantillons	Résultats
Rechner et ali. (1989 et 1991) - 141 sociétés - Période : 1978-1983	- Cumul des fonctions dans 79 % des sociétés - La rentabilité économique (ROI) et la rentabilité des fonds propres (ROE) sont supérieures pour les structures duales. - Les rentabilités boursières ajustées au risque ne diffèrent pas.
Baliga et ali. (1996) - 123 sociétés avec la même structure et 98 sociétés avec un changement de structure - Période : 1986-1991	- Cumul des fonctions dans 90 % des sociétés. - La valeur créée pour les actionnaires (MVA) n'est pas significativement différente entre les deux structures à long terme. - Pas de changement de performance comptable (rentabilités économique et financière et taux de marge économique) à court terme (deux ans) suite à une modification de structure. - Pas d'effet de richesse à l'annonce de changements de structure.
Brickley et ali. (1997) - 628 firmes avec la même structure et 179 avec un changement de structure - Période 1989-1991	- Cumul des fonctions dans 85 % des sociétés. - La rentabilité des actionnaires, mesurée sur données boursières et comptables, est légèrement supérieure sociétés pour les structures avec cumul des fonctions. - Pas d'effet de richesse à l'annonce du passage d'une structure avec PDG à une structure duale. Par contre, un appauvrissement des actionnaires est constaté dans le cas inverse. La séparation des fonctions semble préférable.
Fosberg et Nelson (1999) - 54 entreprises qui ont dissocié les fonctions de président et de D.G - Période : 1982-1989	- Amélioration de la performance après la séparation des fonctions à la suite de difficultés financières. - Pas d'amélioration de performance quand la séparation fait partie du processus normal de succession. (pas de difficultés financières).
Palmon et Wald (2002) - 154 changements de structure - Période : 1986-1999	- Le passage d'une structure monale à une structure duale entraîne des rentabilités anormales négatives pour les petites entreprises et positives pour les grandes entreprises. - L'étude de l'évolution des performances après un changement de structure met en évidence que le cumul des fonctions est préférable pour les petites entreprises et inversement pour les

	grandes entreprises.
Griffith et ali. (2002) - 100 banques - Période : 1995-1999	- Pour les différentes mesures de performance utilisées (EVA, MVA, Q de Tobin), il n'y a pas de différence de performance entre les deux structures de décision et de contrôle.

Ces divers travaux ne permettent pas de faire ressortir une structure idéale. Ainsi, pour P. Rechner et D. Dalton (1989 et 1991) et pour R. Forsberg et M. Nelson (1999), les structures duales sont plus performantes, mais pour Brickley et ali. (1997) et pour B. Baliga et ali. (1996), les performances boursières sur 3 ans ne sont pas significativement différentes entre les deux types de structure. Ce résultat est également vérifié par J. Griffith et ali. (2002) dans le secteur bancaire. Enfin, O. Palmon et J. Wald (2002) concluent que l'incidence de la structure sur la performance est liée aux caractéristiques des entreprises et notamment à leur taille (Godard & Schatt, 2005).

Ainsi, devant les arguments concernant l'incidence de la présence d'actuels et/ou anciens dirigeants de cette même entreprise publique au conseil d'administration, nous décidons d'admettre la possibilité d'existence d'une relation positive entre la présence de ce type de mandataire et la création de valeurs :

H5	⇒ La présence au sein du conseil d'administration de mandataires ayant occupé avant ou occupant actuellement des fonctions exécutives au sein de l'équipe dirigeante de l'entreprise, permet de renforcer la création de valeur.
----	--

1.3.2 L'effet de taille du conseil d'administration

Plusieurs études antérieures (telles que Godard et Schatt, 2005) montrent que plus le conseil est de grande taille, plus il fournit des compétences et des liens organisationnels à l'entreprise. On peut ajouter à cet aspect un autre argument qui part du principe que la complexité contractuelle d'une grande société devrait également se refléter dans la taille de son organe de contrôle. Plus la firme est diversifiée, plus elle sera contrainte d'entretenir des contacts avec d'autres secteurs, et plus elle aura tendance à ouvrir son conseil à des représentants externes, voire – dans la mesure du possible – à l'agrandir (Prinz, 2010).

Par contre, les résultats des études empiriques testant l'impact de la taille de l'organe de contrôle sur la performance sont toutefois conflictuels. Par exemple, Bennett et Robson (2004) montrent que la performance de l'entreprise augmente si la taille du conseil augmente. Alors qu'Eisenberg, Sundgren et Wells (1998) montrent qu'un organe de contrôle de grande taille conduit à un dysfonctionnement (Khanchel El Mehdi, 2014).

Au regard de la prise en considération explicite de l'importance des facteurs cognitifs dans notre modèle de recherche, nous retiendrons l'argument de l'effet négatif de la taille de l'entreprise, cet effet qui pourrait être à l'origine des conflits cognitifs susceptibles d'entraîner des coûts administratifs plus importants, ce qui tend à réduire sa capacité à créer de la valeur. En conséquence, nous estimons une relation négative entre la taille de l'entreprise publique et sa performance.

H6	⇒ La taille du conseil d'administration est négativement corrélée à la
----	--

1.3.3 Le nombre de réunions du conseil d'administration

Les réunions périodiques permettent une meilleure communication entre les dirigeants et les administrateurs. Cependant, la fréquence de ces réunions peut détourner les dirigeants de leurs responsabilités quotidiennes et peut aussi diminuer la participation de certains administrateurs. Aussi, lorsqu'on part du principe qu'un administrateur veille en permanence à sa réputation, il risque de refuser un poste nécessitant la participation à un nombre trop important de réunions par crainte de ne plus avoir suffisamment de temps pour accomplir ses fonctions (Prinz, 2010), ce dernier argument peut être critiqué dans le cas de l'entreprise publique, vu que les administrateurs sont en majorité désignés par l'Etat et/ou sont à l'origine des fonctionnaires et donc ne peuvent rejeter cette décision. Donc une question peut être posée : y-a-t-il une fréquence optimale des réunions du conseil d'administration ? Au niveau de la littérature, plusieurs études ont essayé de rechercher les avantages de la fréquence des réunions de l'organe de contrôle. Par exemple, Pitol-Belin (1984) montre que le nombre réduit de réunions du conseil diminue l'efficacité de son rôle de contrôle et de décision (Khanchel El Mehdi, 2014).

En conséquence, nous attendons donc globalement un impact positif du nombre de réunions sur la création de valeurs de l'entreprise publique.

H7	⇒ Le nombre de réunions annuelles du conseil d'administration a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.
----	---

1.3.4 L'existence de comités spécialisés

John et Senbet (1998) soulignent que l'efficacité d'un organe de contrôle peut également être affectée par sa structure administrative interne. En effet, la création de comités spécialisés au sein du conseil (orientés vers le contrôle des dirigeants ou orientés vers l'amélioration de la productivité) pourrait améliorer son efficacité.

Malgré l'existence de travaux théoriques évoquant le rôle des comités, nous n'avons, cependant, pas pu identifier d'étude empirique testant l'incidence des comités sur la performance de la firme. La seule exception constitue l'étude américaine de Klein (1998). Analysant divers comités consultatifs, l'auteur trouve un résultat original : si la considération de l'existence seule de comités ne relève aucune influence, l'analyse de leur composition en administrateurs internes montre un impact significativement positif sur la performance dans les comités financier et stratégique. Parallèlement, la présence de mandataires externes semble n'avoir aucun impact et peut même nuire, dans le cas de comités des rémunérations, à la création de valeur (Prinz, 2010).

Les membres de ces comités spécialisés devraient être suffisamment disposés à poursuivre les objectifs fixés. Selon Kula (2005) ces comités spécialisés devraient être composés des membres du conseil d'administration les plus disposés à poursuivre les objectifs fixés (Khanchel El Mehdi, 2014).

Dès lors, la présence de comités spécialisés peut avoir un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.

H8	⇒ Le nombre de comités consultatifs spécialisés existant au niveau de l'organe de contrôle influence positivement l'efficacité du conseil d'administration et, par conséquent, la création de valeurs.
----	--

D'un autre côté, la complexité croissante des organisations fait que la fonction d'audit financier ne s'inscrit plus seulement dans le cadre isolé d'une mission externe, mais dans un processus complexe intégrant les travaux accomplis par les services d'audit interne. Le rôle du comité d'audit est de coordonner les diligences d'auditeurs internes et externes, dans le double souci de mobiliser les moyens jugés nécessaires à l'intégrité du processus d'audit, et d'en optimiser l'utilisation.

Peu d'études ont considéré la présence ou non d'un comité d'audit. Une étude française constate que la présence d'un comité d'audit permet de limiter la gestion haussière du résultat (Piot et Janin 2007) il en est de même à Hong-Kong, autre terrain d'actionnariat concentré et souvent familial (Jaggi et Leung 2007). Une étude australienne (Davidson *et al.* 2005) estime également que la présence d'un comité d'audit réduit la propension à publier un résultat en faible augmentation, pratique présupposant une gestion opportuniste des chiffres comptables. Toutefois, au Royaume-Uni, il n'est pas constaté de relation directe entre la présence d'un comité d'audit et la gestion à court terme du résultat, mais un effet indirect : la présence d'un comité d'audit faciliterait la surveillance par les administrateurs externes du conseil dans son ensemble (Peasnell *et al.* 2005), ce qui est d'ailleurs conforme à l'esprit du rapport Cadbury. Pour ce qui est du niveau d'activité (nombre de réunions), les résultats sont tout à fait partagés, avec autant d'études corroborant, ou non, la relation. Pour ce qui est de la taille du comité, il ressort très clairement – hormis le cas de Yang et Krishnan (2005) – que cette caractéristique ne joue pas sur l'encadrement des manipulations comptables. Les comités les plus grands ne sont donc pas les plus efficaces à ce niveau (Piot & Kermiche, 2009).

Ainsi, afin de s'assurer de l'impact que peut jouer le comité d'audit sur la performance de l'entreprise publique, nous postulons l'existence d'un lien positif entre cette dernière et le niveau d'activité du comité d'audit.

H9	⇒ Le nombre de réunions du comité d'audit a une influence positive sur le travail du conseil et, par conséquent, la création de valeurs par l'entreprise publique augmente aussi.
----	---

1.3.5 La structure du capital

Les ouvertures de capital des entreprises publiques se sont développées au début des années quatre-vingt en Grande-Bretagne et aux États-Unis avec les programmes de réduction de la dépense publique mise en œuvre par le gouvernement de Margaret Thatcher et par le Président Reagan, dans le droit fil des préconisations des économistes libéraux de l'école de Chicago, et principalement de Milton Friedman. La Banque mondiale a simultanément conditionné ses octrois de crédits à la mise en place de plans d'ajustement structurel, dont la privatisation des entreprises publiques constituait un élément déterminant. C'est sous l'influence de cette analyse économique que s'est progressivement généralisée la conclusion selon laquelle les entreprises publiques contribuaient excessivement à l'endettement ; les ouvertures de capital paraissant alors être le meilleur remède à cette situation (Durupt, 2007). Au-

delà de la résolution de certains problèmes de développement qui se posent aux grands groupes notamment industriels, ou des problèmes budgétaires de l'Etat même, l'ouverture partielle du capital peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise publique, du fait de l'apport disciplinaire dégagé par l'existence d'administrateur privé (équivalent de l'administrateur indépendant) et de l'apport cognitif grâce à son expérience dans le secteur privé qu'il peut faire profiter à l'entreprise durant son mandat.

Ainsi, en l'absence de recherches et études empiriques dans ce sens, nous admettons l'existence d'un lien positif entre la performance de l'entreprise publique, et l'existence des représentants du secteur privé dans le conseil d'administration.

H10	⇒ L'actionnariat privé peut influencer positivement la performance de l'entreprise publique.
-----	--

1.3.6 L'âge des administrateurs

Outre les caractéristiques précédemment abordées, l'âge des mandataires sociaux semble constituer un déterminant central de l'efficacité du conseil d'administration. Cette variable n'a jamais fait, à notre connaissance, l'objet d'une considération explicite au niveau d'études de l'efficacité de l'organe de contrôle.

A moins qu'une argumentation basée sur l'effet du marché du travail des administrateurs en tant que mécanisme de contrôle externe permet, nous semble-t-il, d'éclairer la nature de la relation entre l'âge des administrateurs et la performance de l'entreprise (Prinz, 2010). L'hypothèse d'un marché du travail externe des administrateurs – dont les développements remontent à Fama (1980) et Fama / Jensen (1983a, pp. 311-315) – repose sur l'idée qu'il existe un marché du travail commun des états-majors dont la vocation consiste à attribuer des postes de contrôle en fonction de la réputation des administrateurs. Cette dernière est censée dépendre du succès économique réalisé lors de l'exercice de mandats antécédents. Une bonne performance enregistrée étant supposée conduire – sous la condition d'un fonctionnement efficace dudit marché – à l'attribution de davantage de mandats externes. En d'autres termes, l'existence d'un effet de réputation disciplinerait les administrateurs lors de l'exercice de leurs tâches respectives, la motivation étant de veiller à ne pas mettre en péril leur carrière professionnelle future. Néanmoins – et c'est ici qu'intervient l'aspect « âge » –, cet effet disciplinaire est supposé s'atténuer dans le cas de mandataires s'approchant de la retraite, d'après Fama (1980, p. 298), Vancil (1987, pp. 69-104) et Holmström (1999) (Prinz, 2010).

À la différence de la perspective disciplinaire, la littérature sociostratégique semble attribuer à l'âge des administrateurs, à première vue, un effet positif sur la création de valeurs. L'expérience d'un mandataire âgé et les compétences acquises lors de sa carrière sont ainsi censées enrichir les échanges cognitifs au sein du conseil d'administration, pouvant aboutir à une meilleure performance (Charreaux / Pitol-Belin, 1990, p. 147). En effet, un administrateur ayant exercé, pendant son parcours professionnel, de nombreuses fonctions de contrôle dispose – a fortiori s'il a travaillé dans différents secteurs d'activité – de compétences et d'expériences variées et riches que les firmes le mandatant peuvent en profiter. (Prinz, 2010)

Au regard des résultats des travaux disciplinaires précités et d'un manque d'analyses cognitives du rôle de l'âge des administrateurs, nous décidons de retenir finalement une vision négative de l'influence de cette variable sur la performance.

H11	⇒ L'augmentation de la moyenne d'âge du conseil peut influencer négativement la performance de ce dernier.
-----	--

1.3.7 La présence féminine dans les conseils d'administration

De nombreuses recherches ont étudié les incidences de la présence des femmes administratrices sur la performance organisationnelle et la gouvernance. Ces recherches ont analysé les liens existant entre la féminisation des conseils d'administration et la performance financière ou boursière des sociétés (Adams et Ferreira, 2009 ; Belghiti-Mahut et Lafont, 2009 ; Campbell et Minguez Vera, 2008 ; Carter et *al.*, 2003 ; Ferrary, 2010 ; Farrell et Hersch, 2005 ; Francœur et *al.*, 2008 ; Rose, 2007 ; Shrader et *al.*, 1997). Leurs résultats sont non concluants ou très mitigés (Smith et *al.*, 2006). Ainsi, des études ont pu confirmer un lien positif, par exemple, des études longitudinales réalisées auprès des plus grandes firmes américaines (Fortune 500) au cours des périodes 1996-2000 et 2001-2004 confirment la présence d'un lien entre la féminisation des conseils et la performance financière des organisations (Catalyst, 2003, 2007), ce lien apparaissant plus étroit lorsque le nombre de femmes dans les conseils d'administration est égal ou supérieur à trois. Une autre étude menée en Espagne confirme aussi que la féminisation des conseils d'administration est liée à la performance boursière à court et à long terme (Campbell et Minguez Vera, 2010). À l'opposé, Adams et Ferreira (2009) constatent que la présence de femmes a un effet négatif sur la valeur boursière des firmes (Sylvie & Magnan, 2013).

Par contre, d'après certains auteurs, l'absence de lien entre la présence de femmes dans les conseils d'administration et la performance des organisations s'explique par leur trop faible nombre, une ou deux personnes pouvant difficilement influencer des décisions qui sont souvent prises à la majorité. En effet, selon Kanter (1977), un sous-groupe doit compter au moins 35 % du nombre total de personnes pour avoir une incidence réelle sur les décisions collectives. De manière similaire, Spell et Bezrukova (2010) estiment que la qualité de la prise de décision (et la réduction du risque) dans les organisations dépend de la proportion d'hommes et de femmes dans les groupes décideurs. D'après Erkut et *al* (2008), il semble que la présence de trois femmes administratrices représente le seuil à partir duquel la contribution à l'efficacité du conseil d'administration est réelle. D'autres auteurs comme Ferry (2010) et Richard (2000) considèrent même que l'apport des femmes à la performance organisationnelle requiert de prendre en compte non seulement la féminisation de la direction, comme celle du conseil d'administration, mais aussi celle de l'ensemble du personnel de l'organisation (Sylvie & Magnan, 2013).

De ce fait la prise en considération d'un effet supposé positif de la présence des femmes comme administrateurs nous semble particulièrement intéressante pour obtenir des éléments de réponse permettant d'expliquer davantage les déterminants de la performance de l'entreprise publique.

H12	⇒ Il existe une relation positive entre la proportion de femmes dans les
-----	--

1.3.8 Autres facteurs de performance liés au conseil d'administration

En plus des facteurs évoqués précédemment, d'autres variables peuvent permettre l'explication plus précise de la performance du conseil d'administration, mais faute de disponibilité d'informations, elles ne peuvent faire l'objet d'hypothèses à tester dans le cadre de notre étude empirique. Il s'agit notamment de :

1.3.8.1 La durée des réunions du conseil d'administration

Pitol-Belin (1984) montre que la durée des réunions des conseils d'administration est d'environ deux heures et que ce temps est, en général, consacré à un exposé sur la situation générale de l'entreprise. Les résultats de cette étude montrent que la durée limitée des réunions explique en partie les problèmes de fonctionnement du conseil (Khanchel El Mehdi, 2014).

1.3.8.2 Le taux de présence des administrateurs

Selon Godard et Schatt (2005), la présence des administrateurs est un facteur déterminant du bon fonctionnement du conseil d'administration. Viénot (2007) montre qu'il y a sept péchés capitaux des administrateurs et que l'absence d'un administrateur constitue un « péché majeur » (p 48). Dans ce cadre, Viénot (2007) montre que l'absence d'un administrateur « prive le conseil d'une opinion éclairée, et appauvrit les débats » (Khanchel El Mehdi, 2014).

1.3.8.3 Le degré d'information des administrateurs avant les réunions

Pitol-Belin (1984) montre que les administrateurs ne disposent généralement pas d'information avant les réunions et n'en demandent pas. D'ailleurs, même si les administrateurs sont des 'experts' en matière de gestion des entreprises et même si leur expérience leur permet non seulement de se familiariser rapidement avec des situations nouvelles mais également de discerner les problèmes, le manque d'information entrave le bon fonctionnement du conseil d'administration. Viénot (2007) signale que parmi les sept péchés capitaux d'un administrateur il y a sa passivité. Ainsi « ni l'ignorance ni la passivité ni le retrait derrière un manque de communication d'informations par le management ne sont donc plus permis » (Viénot, 2007, p53) (Khanchel El Mehdi, 2014).

Ainsi, le tableau suivant résume nos hypothèses.

Tableau 20 : Structure des hypothèses de recherche proposées

Hypothèse	Perspective	Aspect Visé	Formulation de l'hypothèse	Effet attendu	Source d'information
H1	Synthétique	Apport de compétences généralistes dans les CA	L'augmentation des administrateurs ayant une formation « élitiste » a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.	Positif	documents officiels
H2	Synthétique		La présence d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans une école des ingénieurs a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.	Positif	documents officiels
H3	Synthétique		Le nombre d'administrateurs ayant suivi une formation à l'étranger a un effet positif sur la performance de la firme.	Positif	documents officiels
H4	Synthétique		La présence d'administrateurs ayant un titre de docteur au sein de l'entreprise publique a un effet positif sur sa performance.	Positif	documents officiels
H5	Synthétique	apport de compétences spécifiques dans les CA	La présence au sein du conseil d'administration de mandataires ayant occupé avant ou occupant actuellement des fonctions exécutives au sein de l'équipe dirigeante de l'entreprise, permet de renforcer la création de valeurs.	Positif	documents officiels
H6	synthétique	rôle des caractéristiques de l'organe de contrôle	La taille du conseil d'administration est négativement corrélée à la création de valeurs de l'entreprise publique.	Négatif	Documents officiels

H7	Synthétique		Le nombre de réunions annuelles du conseil d'administration a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.	Positif	Documents officiels
H8	Synthétique		Le nombre de comités consultatifs spécialisés, existant au niveau de l'organe de contrôle, influence positivement l'efficacité du conseil d'administration et, par conséquent, la création de valeurs.	Positif	Documents officiels
H9	Synthétique		Le nombre de réunion du comité d'audit a une influence positive sur le travail du conseil et, par conséquent, la création de valeurs de l'entreprise publique qui augmente aussi.	Positif	Documents officiels
H10	synthétique	l'intégration du secteur privé dans le capital des entreprises publique	L'actionnariat privé peut influencer positivement la performance de l'entreprise publique.	Positif	Documents officiels
H11	Médiatrice	L'âge des administrateurs	L'augmentation de la moyenne d'âge du conseil peut influencer négativement la performance de ce dernier.	Négatif	Documents officiels
H12	Médiatrice	La présence des femmes	Il existe une relation positive entre la proportion de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et la performance de celles-ci.	Positif	Documents officiels

Concrètement, deux groupes d'hypothèses peuvent être distingués. Le premier vise à vérifier le rôle des voies d'intervention identifiées en cherchant à examiner les caractéristiques du conseil lui-même en tant qu'organe disciplinaire et cognitif dans ladite performance. Le deuxième groupe analyse les variables dites médiatrices telles que l'âge et le sexe des administrateurs.

SECTION II - PRESENTATION DES ECHANTILLONS ET DONNEES COLLECTEES

2.1 Les échantillons constitués

Pour tester la plausibilité de notre modèle de recherche, nous avons décidé d'étudier le système de gouvernance marocain, à travers les entreprises publiques stratégiques au sens de la loi n° 02-12.

L'échantillon comprendra l'ensemble des sociétés anonymes stratégiques, sur la période de 2010 à 2013. Ainsi, nous avons évité d'étudier les établissements publics pour plusieurs raisons, notamment pour le fait que ses administrateurs ne sont pas cités par noms mais par entités de rattachement (par exemple au lieu de citer M. X on cite le représentant de l'administration Y) et ainsi il est difficile d'identifier la personne siégeant au conseil durant la période étudiée.

D'un autre côté, nous nous sommes limité à l'année 2013 vu que la majorité des EP n'ont pas encore rendu publics leurs rapports d'activité de 2014.

Au total, l'échantillon comptera donc 16 entreprises, considérées sur une période de quatre ans. Notons que deux entreprises n'ont pas été retenues, vue le manque d'informations sur ces structures. Il s'agit de :

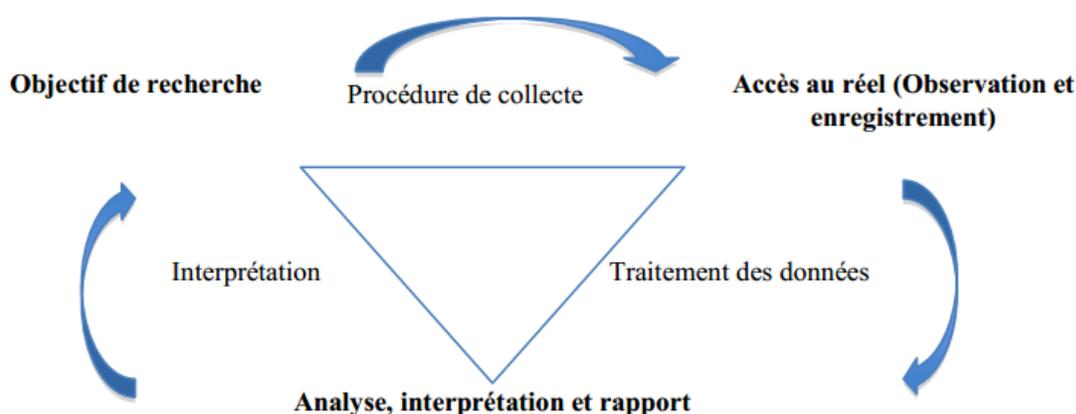
- Moroccan Financial Board chargée du projet « Casablanca Finance City »
- Société Marchica pour le développement

Toutes les entreprises retenues se caractérisent par un statut juridique de société anonyme.

2.2 Les données collectées

La collecte des données est considérée comme une étape déterminante du processus de recherche, qui permet de rassembler le matériel empirique sur lequel ladite recherche sera fondée, comme indiqué dans le schéma suivant :

Figure 20 : L'opérationnalisation de la recherche



Source : Olaba 2014¹

À partir des échantillons présentés dans le paragraphe précédent, nous avons collecté les informations dont nous aurons besoin pour tester la plausibilité de notre modèle de recherche.

Concrètement, nous avons construit quatre bases de données différentes :

- une première qui contient des données de gouvernance ;
- une base recensant les mandataires sociaux qui siègent dans les organes de gouvernance des entreprises de notre échantillon ;
- une base synthétisant les compétences et expériences professionnelles des administrateurs, et ;
- une base comprenant les données financières et comptables des firmes.

2.2.1 Les données de gouvernance

Notre première base de données recense diverses données de gouvernance, telles que la nature et la composition des organes de contrôle. Concrètement, les renseignements suivants ont été extraits des documents officiels des sociétés.

Tableau 21 : Les données de gouvernance recensées

Catégorie	Données collectées par entreprise considérée
Société	Nom Structure organisationnelle Statut juridique
Conseil d'administration / conseil de surveillance	Composition (identification des membres) Taille Nombre de réunions annuelles Nombre de réunions exceptionnelles
Comités d'audit	Nombre de réunions annuelles

Source : rapports annuels et de gouvernance des sociétés considérées ; rapport de la DEPP sur le secteur des entreprises publiques marocaines ; données communiquées directement de la DEPP

2.2.2 Les renseignements sur les mandataires sociaux

À partir des informations récoltées sur la composition des organes de gouvernance, nous avons établi une seconde base de données. Celle-ci donne des

¹ « Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME », thèse de doctorat soutenue le 31 mars 2014.

renseignements sur l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante et de l'organe de contrôle des sociétés de nos échantillons.

Pour la période 2010-2013, nous avons ainsi pu identifier au total **123** personnes. Ont été collectées, pour ces mandataires sociaux, les informations suivantes :

Tableau 22 : Les données récoltées sur les mandataires sociaux

Catégorie	Données collectées par mandataire social
Informations personnelles	Nom Prénom Sexe Nationalité Date de naissance Âge
Fonction Professionnelle	Statut (représentant actionnarial ou du personnel) Position dans l'équipe dirigeante / dans l'organe de contrôle Date d'entrée / de sortie dans l'organe de gouvernance
Formation scolaire, universitaire et professionnelle	Diplômes universitaires / d'écoles obtenus Doctorat Champ du travail doctoral

Source : rapports annuels, documents financiers officiels (introduction en bourse, OPA, OPV, communications...), rapports de gouvernance et, sites Internet des sociétés considérées, *l'économiste*, *la vie éco*, sites des ministères de tutelle, données communiquées directement de la DEPP, les extraits des RC des entreprises¹

Les informations détaillées ci-dessus ont été extraites des documents officiels (rapports annuels, rapports de gouvernance et informations diffusées sur le site Internet du groupe) des entreprises qui sont représentées dans nos échantillons. Elles ont été, ensuite, systématiquement complétées par croisement de divers réseaux sociaux professionnels (notamment LinkedIn et Viadeo). Le croisement de plusieurs sources d'information nous a permis de constituer une base de données dense et riche, et d'améliorer ainsi considérablement la qualité des données respectivement recensées.

2.2.3 Les compétences et expériences professionnelles des administrateurs

Pour identifier les administrateurs à retenir dans notre échantillon, nous avons effectué diverses modifications de la base de données précédente. Ainsi, fort logiquement nous avons éliminé les administrateurs dont nous ne disposons d'aucune information sur le parcours. Au final, nous avons ainsi pu identifier, pour l'échantillon

¹ Le registre de commerce est composé du registre central (OMPIC) et des registres locaux (Tribunaux).

Le registre local de commerce du Royaume est régi par la loi n° 15-95, promulguée par dahir n°1-96-83 du 15 Rabii 1417 (1 août 1996) formant Code de commerce.

Il reçoit les demandes d'immatriculations, de modifications et de radiations des personnes morales et physiques. Par ailleurs, il reçoit les demandes d'immatriculations qui sont faites au niveau des centres régionaux d'investissements. A la fin de chaque mois, il envoie le double des inscriptions au registre Central de Commerce (OMPIC)

global, 101 administrateurs. Ceci n'empêche les 123 administrateurs d'être retenus dans les études descriptives.

Tableau 23 : Identification des administrateurs retenus dans l'échantillon global

Opération	Nombre de personnes identifiées
Recensement des membres des conseils d'administration des entreprises publiques stratégiques marocaines 2010-2013	= 123
Elimination des administrateurs dont nous ne disposons pas d'assez d'informations	- 22
Nombre d'administrateurs dans l'échantillon global	=101

Source : nos propres bases de données

Cette étape constitue le point de départ pour la construction d'une seconde base de données. Cette dernière va résumer les compétences et expériences professionnelles des administrateurs. Nous avons repéré à cet égard, pour chaque mandataire, l'ensemble des fonctions qu'il a occupées pendant sa carrière professionnelle. Nous avons également classé les postes selon leur importance. Les informations nécessaires ont été récoltées à nouveau à partir des documents officiels des sociétés (rapport annuel, rapport d'introduction en bourse¹ et informations diffusées sur les sites Internet des sociétés mais aussi dans les journaux).

Tableau 24 : Données recensées sur les compétences et expériences professionnelles des administrateurs

Catégorie	Données collectées par administrateur
Compétences et expériences acquises Au Maroc / à l'étranger	> Fonctions de contrôle Entreprise Date d'entrée (et, le cas échéant, de sortie) Nombre de postes de présidents de l'organe de contrôle Nombre de postes de vice-présidents de l'organe de contrôle Nombre de postes d'administrateurs Nombre de mandats de contrôle dans les filiales Autres fonctions > Fonctions dirigeantes Entreprise Date d'entrée (et, le cas échéant, de sortie) Nombre de postes de président de l'équipe dirigeante Nombre de postes de vice-président de l'équipe dirigeante Nombre de postes de dirigeant Nombre de mandats de direction dans les filiales Autres fonctions
Total	Total des fonctions de contrôle occupées Total des fonctions dirigeantes occupées Total des fonctions de contrôle occupées (+filiales, étranger et autres) Total des fonctions dirigeantes occupées (+filiales, étranger et autres)

¹ Pour certains administrateurs, ils exercent d'autres fonctions de management dans des entreprises introduites en bourses, ainsi nous retrouvons des présentations de ces managers dans des brochures d'introductions en bourse, augmentation de capital, emprunts obligataires...

Source : documents financiers officiels (introduction en bourse, OPA, OPV, communications...), rapports de gouvernance et sites Internet des sociétés considérées, *l'économiste, la vie éco*, sites des ministères de tutelle, données communiquées directement de la DEPP

2.2.4 Les données financières et comptables des firmes

La quatrième base de données contient des informations financières et comptables. Elle servira principalement pour calculer notre variable-à-expliquer, ainsi que pour recenser des données figurant, comme variables de contrôle, dans notre modèle de recherche. Le tableau subséquent présente les informations comptables et financières récoltées :

Tableau 25 : Données comptables recueillies

Données collectées par mandataire social
Total de l'actif
Résultat avant impôts
Impôts
Résultat net
Chiffre d'affaires
Effectif

Source : rapports annuels, de gouvernance et sites Internet des sociétés considérées, rapport de la DEPP sur le secteur des entreprises publiques marocaine, données communiquées directement de la DEPP.

Les données comptables ont été récoltées, dans un premier temps, *via* la consultation des documents officiels (rapports annuels) des sociétés observées. Nous avons, ensuite, complété et croisé ces données avec celles, indiquées dans les rapports publiés par la direction des entreprises publiques rattachée au ministère marocain de l'économie et des finances, ainsi que des données obtenues directement par cette dernière en vue d'enrichir notre travail de recherche par des informations de sources officielles.

SECTION III - DESCRIPTION ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Après avoir mis en lumière la méthodologie retenue, le modèle de recherche construit, les hypothèses à tester qui en découlent, ainsi que les données recueillies, il convient de s'interroger sur l'opérationnalisation des variables. L'importance de cette dernière étape préparatoire pour tester la validité de notre modèle de recherche est non négligeable puisque ce sont la qualité et la pertinence des variables choisies qui conditionnent la confirmation ou la réfutation de nos hypothèses.

Par conséquent, nous présenterons, dans les sous-sections suivantes, les variables à expliquer et explicatives que nous avons choisies.

3.1 Les variables à expliquer

La variable expliquée dans notre modèle de recherche est la performance financière de l'entreprise publique. Il s'agit ainsi d'identifier les effets de l'organe de

contrôle sur la capacité d'une firme publique à créer de la valeur pour les acteurs ayant mis à sa disposition des fonds propres.

Ainsi la performance, sous ses différentes mesures, est la variable endogène sur laquelle agissent les autres variables dans nos estimations (Manel & Hanen, 2011). Notre objectif est d'étudier les effets des variables explicatives sur la performance.

La notion de Performance de l'entreprise publique :

La notion de performance recouvre les notions d'efficacité et d'efficience. Elle témoigne du rapport qui existe entre les objectifs fixés et les résultats obtenus mais également du rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés.

La performance consiste donc à atteindre un résultat au moindre coût, c'est-à-dire sans gaspillage de ressources. Le concept de performance est multidimensionnel et, c'est pourquoi, le terme de « performance globale » est souvent employé car les performances de l'entreprise sont multiples : performances économiques, financières, commerciales, sociales et environnementales.

La performance est également un concept relatif dans le temps et dans l'espace puisque l'évaluation de la performance est facilitée par des comparaisons entre périodes, entre secteurs, entre entreprises intra-sectorielles, entre unités ou filiales.

Outre les indicateurs quantitatifs qui servent à mesurer la performance, cette dernière s'évalue également à travers des indicateurs qualitatifs qui mesurent la confiance que l'entreprise suscite à travers l'image qu'elle véhicule, à travers la réputation qu'elle s'est forgée.

D'un autre côté, la définition d'une performance de l'entreprise publique diffère selon l'angle de vision de chacun, à titre d'exemple : pour le consommateur c'est l'aspect qualité/prix qui domine sa qualification de la performance, par contre pour le citoyen c'est plutôt l'aspect fiscal, social et/ou écologique qui prime dans son évaluation.

Certainement cette diversité est existante dans le segment des entreprises publiques mais aussi privées, néanmoins dans cette dernière le recours à la notion du profit est plus dominant que les autres aspects.

Par contre, la notion de performance au sein de la firme publique devient multidimensionnelle. Elle peut être définie comme « la mesure dans laquelle elle s'acquitte de l'ensemble des tâches qui lui sont assignées par les pouvoirs publics. Ces tâches sont celles de la politique économique dans son ensemble » (Pestieau & Gathon, 1996).

Les missions de la politique économique, et donc des entreprises publiques, sont traditionnellement classées en trois catégories selon qu'elles concernent l'efficacité, l'équité ou les équilibres macroéconomiques. Par efficacité, on entend d'abord l'efficacité technique, à savoir la capacité pour une entreprise de produire des biens ou des services, avec le moins de ressources possibles. On parle aussi d'efficacité allocative pour indiquer qu'il ne faut pas uniquement éviter le gaspillage « technique » mais utiliser les ressources et produire les biens et les services qui

apportent le bien-être le plus élevé à la collectivité. On notera en passant que, dans un monde de concurrence parfaite, une « main invisible » pousse les entreprises privées à se comporter efficacement tant du point de vue technique qu'allocatif. L'objectif d'équité implique que, dans la mesure du possible, la gestion de l'entreprise publique tient compte de la distribution des revenus. Cet objectif peut être critiqué de deux points de vue : pour les uns, l'État n'a pas à s'occuper de la redistribution ; pour les autres, qui trouvent légitime d'assurer une certaine redistribution, les entreprises publiques ne doivent pas y contribuer, il faut plutôt avoir recours à une fiscalité qui empiète le moins possible sur l'efficacité de la production et de la redistribution.

Enfin, sous le terme « macroéconomique », on comprend les objectifs de croissance, de plein-emploi et de stabilité des prix qui sont ceux de la politique économique traditionnelle. Selon la conjoncture économique mais aussi politique, certains de ces objectifs sont plus ou moins prioritaires. Ces dernières années, les objectifs redistributifs et macroéconomiques ont cédé le pas aux exigences d'efficacité et de rentabilité. C'est d'ailleurs ce qui a justifié la mode des privatisations puisqu'en principe une entreprise privée opérant dans un marché concurrentiel est à la fois efficace et rentable.

En général, les disparités dans les objectifs poursuivis par les entreprises publiques et les entreprises privées sont largement reconnues dans la littérature. Cependant, lorsque des mesures plus rigoureuses sont utilisées, comme celles qui sont basées sur les coûts ou sur la productivité (Bozec, 2004), la performance de l'entreprise publique peut être comparée avec celle du secteur privé.

Au total, deux types de mesure de la performance sont généralement pris en compte par les chercheurs, à savoir : la performance boursière mesurée par le Market-to-Book et la performance financière mesurée par le Return On Assets et le Return On Equity. Etudier ces deux types de performance (boursière et financière) s'avère très important, dans la mesure où cette différenciation permet de tenir compte des différentes caractéristiques de l'entreprise. Cependant, le Market-to-Book permettant de mesurer la valeur sur le marché de l'entreprise, ne peut être utilisé dans notre cas vu qu'au Maroc rares sont les entreprises publiques qui sont cotées en bourse, ainsi nous nous contenterons d'étudier le ROA et le ROE qui sont des ratios financiers mesurant la rentabilité de l'entreprise et l'efficacité du management.

- La performance financière (ROA et ROE) :

Les mesures ROA et ROE ont été utilisées par plusieurs auteurs pour désigner la performance financière des entreprises.

ROA (Return on Assets) : cette variable représente la rentabilité des capitaux investis et exprime la capacité de ces capitaux à créer un certain niveau de bénéfices opérationnels. Cette mesure a été utilisée par un nombre très important d'auteurs comme Daines (2004), Adams et Santos (2005)¹, Eisenberg et al (1998).

La mesure que nous allons retenir, dans notre étude, pour le calcul du ROA est :

¹ Cité par Ben Cheikh et Zarai (2008).

$$ROA = \frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{Total Actif}}$$

Le rendement des actifs donne une information sur l'efficacité de gestion de l'entreprise par les dirigeants. Le « Return on Assets » est une indication indirecte de la productivité en précisant le niveau de bénéfices engendrés en moyenne par unité d'actif (Guiselin, 2014).

ROE (Return on Equity) : représente la rentabilité des capitaux propres et exprime la capacité des capitaux investis à dégager un certain niveau de bénéfices nets.

Plusieurs auteurs ont utilisé, aussi, cette mesure de performance comme Bouri et Bouaziz (2007), Brown et Caylor(2004), Lehman et Weigrand (2000).

La formule qu'on retient pour mesurer le ROE est la suivante :

$$ROE = \frac{\text{Bénéfices Nets}}{\text{Capitaux propres}}$$

3.2 Les variables explicatives

Afin de nous rapprocher de nos variables explicatives, nous proposons dans ce paragraphe une présentation de celles-ci.

Nous commencerons par détailler les variables synthétiques, puis les variables médiatrices.

3.2.1 Les variables explicatives des voies d'intervention synthétique

Il ne s'agit pas ici de rappeler la littérature sous-jacente aux différentes hypothèses posées, mais plutôt une opérationnalisation des variables explicatives :

L'apport, par les « administrateurs », de compétences généralistes et spécifiques

Le premier levier d'intervention de la perspective synthétique a pour objectif d'étudier la contribution, aux échanges cognitifs, des administrateurs *via* l'apport de compétences généralistes et spécifiques, mais aussi ces compétences vont permettre d'avoir une visibilité sur les comportements d'enracinement des dirigeants par exemple, et améliorer ainsi les méthodes de discipliner le management de l'entreprise. Cet aspect repose sur l'hypothèse que l'accès à des postes de haute responsabilité demande un niveau élevé de compétences généralistes, considérées comme nécessaires pour pouvoir prendre des décisions stratégiques. Ce type de compétences est censé être essentiellement acquis par la poursuite de formations élitistes. Le niveau d'éducation est supposé refléter les capacités cognitives d'une personne, la présence d'administrateurs ayant poursuivi une formation supérieure élitiste renforcerait ainsi le niveau de compétences généralistes, permettant par-là d'aboutir à de meilleurs *outputs* cognitifs et disciplinaires du conseil d'administration, et *in fine*, à une meilleure création de valeurs.

L'objet d'analyse de l'hypothèse H₁ est l'impact global de la présence d'administrateurs ayant profité d'une formation privilégiée, indépendamment de la nature de cette dernière. Ainsi, nous avons décompté, pour chaque organe de contrôle, le nombre d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans un établissement d'enseignement supérieur qui est membre de la Conférence des Grandes Écoles¹. Cette somme a été, pour des raisons de comparabilité, divisée par le nombre total des administrateurs présents au conseil. La variable finalement obtenue est dénommée COMPET_GENER. De nature métrique, elle représente la quote-part d'administrateurs d'une firme ayant, en moyenne, effectué une formation élitiste. Précisons, à ce titre, que nous sommes tout à fait conscients de la critique que l'on peut adresser à notre démarche.

D'un autre côté et pour rendre compte des particularités de nos sous-échantillons nous avons, ensuite, élaboré différentes hypothèses spécifiques.

L'hypothèse H₂ est relative à la poursuite d'une formation dans une Grande École d'Ingénieurs. Pour tester cet aspect, nous avons compté le nombre d'administrateurs ingénieurs. Le chiffre correspondant a été, après, divisé par le total des administrateurs siégeant dans l'entreprise considérée. La variable finale, dénommée COMPET_ING, reflète la quote-part des mandataires Ingénieurs.

En raison de l'apparente importance, pour les formations dispensées à l'Étranger, notamment en Europe et à l'Amérique du Nord, nous avons, ensuite, construit des hypothèses spécifiques et relatives à ce type de formation. L'hypothèse H₃ a pour objectif de tester l'impact sur la performance des administrateurs disposants de formations à l'Étranger.

Enfin, l'hypothèse H₄ appréhende l'importance apparente de la poursuite d'un cursus doctoral pour accéder à des postes de responsabilité dans les entreprises publiques marocaines. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons cumulé, au niveau de chaque société, les administrateurs se caractérisant par la poursuite d'un cursus doctoral au Maroc ou à l'étranger. Cette somme a été – comme dans le cas des variables précédentes – divisée par le total des mandataires présents au conseil de surveillance ou d'administration de l'entreprise analysée. La variable obtenue – qui est aussi de nature métrique – est dénommée COMPET_DOCT. Cette mesure indique la quote-part des administrateurs d'une entreprise publique marocaine portant le titre académique de docteur.

Outre les compétences généralistes précitées, les capacités synthétiques d'un administrateur – développées durant sa carrière professionnelle – sont supposées avoir un impact non négligeable sur le niveau de création de valeurs de l'entreprise. L'hypothèse liée repose sur l'argument que l'occupation, par un mandataire social, de nombreuses fonctions exécutives et/ou de contrôle permet d'acquérir, au cours de la carrière, une multitude de compétences différentes. Ces dernières peuvent s'avérer particulièrement bénéfiques pour les échanges cognitifs au sein des organes de gouvernance des sociétés le mandatant mais aussi en termes de discipline.

¹ Cf. www.cge.asso.fr/cadre_ecole.html (site Internet consulté le 03 août 2009). Bien que certaines grandes écoles marocaines ne fassent pas partie de la CGE, nous les avons ajoutées, ici, au groupe des grandes écoles.

L'hypothèse H5 se réfère à l'argument précité d'un cumul de compétences spécifiques par les administrateurs. Pour l'opérationnaliser, nous avons repéré les administrateurs ayant occupé par le passé ou occupant lors de la période considérée des fonctions *managériales* dans la firme observée. La somme obtenue a été ensuite divisée par le nombre total siégeant dans l'organe de contrôle de cette firme. La variable est dénommée COMPET_SPECI.

Il s'agit, ici, d'un critère métrique indiquant la quote-part des administrateurs familiarisés avec l'activité de l'entreprise puisqu'ils ont occupé ou occupent encore un poste de responsabilité dans le *management* de la société dans laquelle ils siègent également au conseil d'administration. Le recensement de cette variable nous permet de vérifier l'incidence, sur la performance, de la présence parallèle d'administrateurs dans les organes de direction et de contrôle de firmes publiques.

Les caractéristiques liées au fonctionnement du conseil d'administration

L'hypothèse H6 est relative à l'incidence de la taille de l'organe de contrôle. Pour rendre compte de la taille du conseil, nous avons retenu, pour chaque société, le nombre d'administrateurs. À ce titre, nous avons tenu compte d'éventuels départs ou arrivées d'administrateurs au cours de l'année, l'objectif étant d'aboutir à une mesure plus précise. La variable respective est dénommée TAILLE_CONSEIL. L'hypothèse H7 appréhende l'incidence de la fréquence des réunions du conseil d'administration sur la performance. Pour l'inclure, nous avons retenu, pour chaque entreprise, le nombre de fois que l'organe de contrôle s'est réuni lors de l'exercice considéré. Ont été incluses, dans le décompte, tant les réunions ordinaires qu'exceptionnelles (REUNIONS_CA). D'un autre côté l'hypothèse H8 traite l'influence que peut exercer le nombre de comités spécialisés sur la performance (NB_COM). L'hypothèse H9 concerne l'influence de l'existence de comité d'audit. Cet aspect est mobilisé par le simple décompte du nombre de réunions de cette instance (REUNIONS_COM).

L'hypothèse H10 est spécifique à la présence de représentants du Capital privé dans l'actionnariat de la firme (CAP_PRIV). La mobilisation, dans notre modèle, de ce type de variables est justifiée par le fait que la présence du capital privé dans le tour de table de l'entreprise se caractérise tant par un impact disciplinaire via la pression exercée sur le management que par un apport cognitif à travers les méthodes et compétences acquises dans le monde des affaires par ses firmes privées.

Le tableau suivant résume l'opérationnalisation de nos hypothèses.

Tableau 26 : Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables Synthétiques

Hypothèse	Variable	Raisonnement sous-jacent	Opérationnalisation
H1	COMPET_G ENER	La poursuite d'une formation élitiste permet d'acquérir des compétences généralistes et peut ainsi contribuer à l'enrichissement des échanges cognitifs, permettant <i>in fine</i> de	Nombre d'administrateurs ayant poursuivi une formation élitiste, rapporté au total d'administrateurs siégeant à l'organe de contrôle
H2	COMPET_I NG		Nombre d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans une

		créer davantage de valeur.	Grande École d'ingénieurs, rapporté au total des d'administrateurs siégeant dans l'organe de contrôle
H3	COMPET_ETR		Nombre d'administrateurs ayant poursuivi une formation à l'Étranger, rapporté au total des d'administrateurs siégeant dans l'organe de contrôle
H4	COMPET_DOCT		Nombre d'administrateurs ayant poursuivi un cursus de recherche sanctionné par un doctorat, rapporté au total des d'administrateurs siégeant dans l'organe de contrôle
H5	COMPET_SPECI	La présence d'administrateurs ayant occupé ou occupant actuellement une fonction exécutive dans l'entreprise peut enrichir les échanges cognitifs et ainsi renforcer la création de valeur	Nombre d'administrateurs ayant occupé ou occupant actuellement une fonction exécutive dans l'entreprise, rapporté au total des administrateurs siégeant au conseil d'administration
H6	TAILLE_CONSEIL	Le nombre des administrateurs peut à la fois être porteurs de connaissances vu la diversité des sources de compétence des administrateurs, mais aussi peut renforcer le travail de contrôle disciplinaire	nombre d'administrateurs
H7	REUNIONS_CA	La fréquence des réunions peut exercer une pression sur le management et aussi peut aider ce dernier dans des choix stratégiques à l'entreprise	nombre de réunions annuelles de l'organe de contrôle
H8	NB_COM	Le nombre des comités spécialisés peut exercer une pression sur le management et aider ce dernier dans les choix stratégiques à l'entreprise	
H9	REUNIONS_COM	La fréquence des réunions peut exercer une pression sur le management et aussi peut	nombre de réunions annuelles du comité d'audit

		aider ce dernier dans des choix stratégiques à l'entreprise	
H10	CAP_PRIV	la présence du capital privé dans l'organe de contrôle se caractérise tant par un impact disciplinaire via la pression exercée sur le management que par un apport cognitif à travers les méthodes et compétences acquises par ses firmes privées	nombre d'administrateurs représentant le capital privé dans l'organe de contrôle

3.2.2 Les variables médiatrices

Compte tenu de la complexité des systèmes de gouvernance, qui est due, notamment, à l'existence d'une multitude de mécanismes d'influence et à leurs éventuelles complémentarités ou substituabilités, il est évident qu'une étude approfondie du conseil d'administration ne peut se priver de considérer l'incidence d'autres aspects sur la création de valeurs (Prinz, 2010).

C'est ainsi, et sur la base des argumentaires présentés lors de la conception des hypothèses, nous avons opté pour deux variables médiatrices, à savoir l'âge des administrateurs et la présence féminine dans le conseil d'administration.

L'hypothèse H₁₁ est spécifique à l'âge des administrateurs. Ce critère a été mobilisé via le calcul de l'âge exact des mandataires présents à la fin de l'exercice analysé. À ce titre, les données manquantes ont été remplacées par la moyenne d'âge des mandataires de l'organe de contrôle pour lesquels nous avons disposé d'informations précises concernant leur date de naissance (AGE).

L'hypothèse H₁₂ quant à elle est propre à la présence de la femme dans les conseils d'administration des entreprises publiques marocaines.

Tableau 27 : Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables médiatrices

Hypothèse	Variable	Opérationnalisation
H11	AGE	moyenne d'âge des administrateurs
H12	FEMME	Nombre de femmes présentes au CA

CONCLUSION DU CHAPITRE V

Ce chapitre nous a permis de rappeler et de synthétiser les grandes lignes de notre modèle de recherche, en mettant notamment en lumière la nature des différentes hypothèses à tester, les caractéristiques des informations et des renseignements récoltés concernant les organes de contrôle des entreprises publiques, ainsi que l'opérationnalisation des variables explicatives et à expliquer.

Dans la première section, nous avons détaillé la méthodologie retenue pour mener notre analyse empirico-comparative. Il s'agissait, ici, de justifier tant le choix d'une démarche hypothético-déductive, que celui de conduire des tests empiriques sous forme de régressions multi variées de données de *panel*. Nous avons synthétisé, dans la seconde section, les principaux traits de notre modèle de recherche.

Ce modèle propose de combiner, *via* la mobilisation d'un cadre théorique synthétique de la gouvernance, les arguments de la vision juridico-financière traditionnelle avec des éléments originaires de différents courants cognitifs. À cet égard, il était question d'inclure, notamment, le potentiel des administrateurs pour enrichir, grâce à leurs nombreuses expériences, les échanges cognitifs au sein de l'organe de contrôle et de renforcer par-là la création de valeur. La troisième section visait à résumer brièvement les hypothèses à tester que nous avons déduites à partir de notre modèle de recherche. Nous avons mis, ici, l'accent sur une présentation distincte des hypothèses relatives à la perspective cognitive, à la vision synthétique, aux variables médiatrices et de contrôle. Nous avons présenté, ensuite, la construction des échantillons de notre analyse. Il s'agit, à ce titre, d'un échantillon global comprenant les sociétés publiques au sens de la loi marocaine n° 02-12.

À partir de l'ensemble de ces éléments, nous pouvons procéder aux analyses descriptives et empiriques de notre modèle de recherche synthétique.

Le chapitre suivant sera consacré à la présentation des caractéristiques générales des conseils d'administration des entreprises publiques au Maroc.

CHAPITRE VI - ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE MAROCAINE : ANALYSE EMPIRIQUE

SECTION I - PRESENTATIONS DESCRIPTIVES

L'objectif de cette section consiste, d'une part, à présenter les caractéristiques générales des conseils d'administration des échantillons construits, d'autre part, il sera question, à partir de ces éléments, de montrer les différences majeures et les similitudes entre les conseils d'administration au Maroc et ceux en Europe (sur la base des éléments évoqués dans la première partie).

L'analyse de notre échantillon précédemment décrit, nous permet de fournir une première image de la nature contemporaine des organes de contrôle dans une économie en voie de développement. Nous comparerons nos résultats avec les données sur l'Europe présentés en première partie.

Tableau 28 : Caractéristiques des firmes composant l'échantillon en 2013 en Md DH

	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane	Total
Total Actif	0.726	174,822	33,040	8,939	528,648
Fonds Propres	0.054	47,548	6,430	2,238	102,882

La focalisation, dans notre analyse, sur les entreprises publiques *stratégiques*, permet de rassembler des sociétés de taille et de capitalisation importantes, mais aussi ayant un caractère influant dans les orientations stratégiques du pays. A fin 2013, notre échantillon est ainsi composé de 16 entreprises dont le total actif varie entre 0.73 Md DH pour le Fonds marocain de développement touristique (FMDT) et 174,82 Md DH dans le cas de la Banque Centrale Populaire (BCP). Le total de l'Actif des 16 sociétés retenues dépasse le seuil de 528 Md DH, un total composé en 51% par l'OCP et la BCP. En raison des poids lourds issus du secteur financier ainsi que la légendaire OCP dans le secteur des mines, la moyenne de l'actif atteint un niveau d'environ 33 Md DH.

1.1 Le profil des administrateurs

Nous nous interrogerons ci-après, de façon détaillée, sur les principales caractéristiques des mandataires.

1.1.1 L'âge des administrateurs

L'âge moyen des administrateurs des entreprises publiques stratégiques marocaines s'élève, fin 2013, à un niveau de 53,34 ans. Néanmoins, cette valeur cache l'existence d'importantes disparités parmi les mandataires. Ainsi, le plus jeune administrateur est une femme qui n'a pas plus de 36 ans. En revanche, le « contrôleur » le plus âgé – il s'agit, ici, du membre du conseil d'administration Moroccan Financial Board chargée du projet « Casablanca Finance City », M. Othmane BENJELLOUN – atteint, fin 2013, l'âge respectable de 81 ans. L'analyse de l'évolution d'âge fait parallèlement ressortir un autre aspect. De fait, l'âge moyen

connait une légère baisse durant les quatre ans (2010-2013) de notre analyse, ce qui témoigne d'un rajeunissement des conseils d'administration.

Tableau 29 : Evolution de l'âge des administrateurs

ANNEE	MOYENNE	MEDIANE	MINIMUM	MAXIMUM
2010	53,22	53,34	36	73
2011	53,34	53,34	36	73
2012	52,55	53,17	36	71
2013	52,23	53	36	71

1.1.2 Origine des administrateurs :

Les mandataires de nationalité marocaine représentent la quasi-totalité de notre échantillon global.

Quatre administrateurs étrangers seulement figurent dans notre échantillon (un Koweïtien, et 3 Français), et dont la présence se justifie fort logiquement par la prise de participation dans le capital de l'entreprise publique par un actionnaire de la même nationalité que celle de l'administrateur en question.

D'un autre côté, les villes historiques sont fortement représentées dans ces instances, le tableau ci-dessous montre clairement que la ville de Fès est représentée par pas moins de neuf administrateurs, suivie par Rabat avec sept mandataires, cependant la plus grande ville au Maroc, Casablanca est présente par 3 administrateurs seulement. A signaler aussi que nous n'avons pas pu identifier la ville de naissance de 58 administrateurs.

Tableau 30 : Ville de naissance des administrateurs

Ville de naissance	2010	2011	2012	2013
Fès	5	7	6	8
Rabat	4	7	7	6
Marrakech	2	2	4	4
Berkane	3	2	3	3
Casablanca	2	1	1	1
Bejaâd	1	-	1	1
Béni Mellal	1	1	1	1
Bouaarfa	-	1	1	1
El Jadida	2	1	2	2
Errachidia	1	1	-	-
France	3	1	2	2
Immouzar	-	1	1	1
Inezgane	-	1	-	-
Kénitra	2	2	2	2
Khénifra	-	-	-	1
Kuwait	1	1	1	1
Meknes	2	2	2	2
Meknès	2	1	2	2
Mohammedia	1	1	1	1
Oujda	1	1	1	1

Agadir	-	1	1	1
Salé	-	-	2	-
Settat	1	1	1	-
Sidi Kacem	-	1	1	1
Tafraout	1	1	1	2
Tanger	1	3	2	2
Tétouan	-	-	-	2
Non renseignée	40	39	41	49
Total général	76	80	87	97

1.1.3 Postes occupés des administrateurs

Il convient de compléter les informations d'identification par l'analyse des fonctions qu'occupent ces mandataires, l'objectif étant d'évaluer leur importance relative au sein des firmes.

Tableau 31 : Fonctions occupées par les administrateurs

Poste	2010	2011	2012	2013
PDG	15	17	20	21
Ministre	10	15	16	16
DG	13	13	13	15
Directeur (ministère)	8	8	8	10
Secrétaire Général	9	7	7	7
représentant	2	1	1	2
indépendant	1	1	1	2
Chargé de mission	1	1	1	1
Wali ¹	1	1	1	1
Directeur Pôle	1	1	1	1
Directeur Général Adjoint	1	1	1	1
Directeur délégué	-	1	1	1
conseiller	-	-	1	1
Directeur Division	-	-	1	1
Architecte	1	-	-	-
Commissaire Gouvernement	-	-	-	1
Chef division	-	-	-	1
Non renseigné	13	13	14	15
Total général	76	80	87	97

Le tableau ci-dessus témoigne clairement, d'une part, que les conseils d'administration des entreprises publiques recrutent des personnalités de haut calibre, et, d'autre part, que le nombre de ces profils est en évolution positive.

¹ Le wali est un haut fonctionnaire qui représente le Roi en tant que gouverneur.

1.1.4 La formation des administrateurs

L'étude de l'aspect professionnel des administrateurs ne peut s'effectuer sans avoir une idée sur le bagage académique

Tableau 32 : Évolution du niveau de formation des administrateurs

Diplôme	2010	2011	2012	2013
Ingénieurs	31	32	35	40
	41%	42%	46%	53%
Diplômes universitaires ¹	18	14	19	21
	24%	18%	25%	28%
Doctorats	7	12	10	10
	9%	14%	13%	13%
Expert-comptable	1	1	1	1
	1%	1%	1%	1%
MBA	2	2	2	2
	3%	3%	3%	3%
Autre	1	2	2	3
	1%	1%	1%	1%
Non renseigné	16	17	18	20
	21%	22%	24%	26%
Total général	76	80	87	97

Le tableau ci-dessus montre clairement que les ingénieurs constituent en 2013 plus que la moitié des mandataires siégeant aux organes de contrôle des entreprises publiques stratégiques marocaines, sans oublier le caractère évolutif passant de 41% en 2010 à 53% en 2013 (soit une augmentation de 29% en quatre ans). Un constat qui vient rejoindre celui des postes occupés par ces mandataires. D'un autre côté le cursus universitaire classique, malgré son taux inférieur à celui-ci, il connaît une progression passant d'un niveau de 24% en 2010 à 28% en 2013.

Aussi la présence des administrateurs docteurs est remarquable, en effet 13% des administrateurs en 2013 sont des docteurs (un taux aussi en évolution).

Compte tenu du fait qu'il n'existe pas à notre connaissance d'étude ayant systématiquement analysé les caractéristiques des administrateurs publics marocains, nous ne pouvons comparer nos résultats avec ceux de travaux ayant examiné d'autres groupes d'acteurs importants.

Tableau 33 : Répartition des formations des administrateurs par type d'établissements

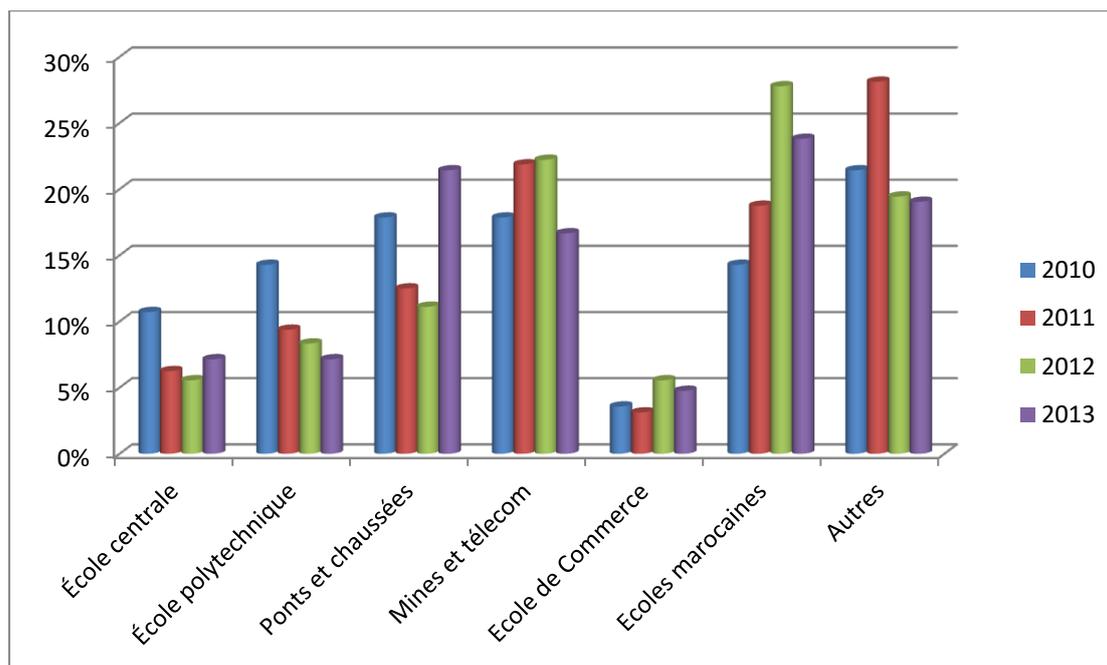
Etablissement	2010	2011	2012	2013
Grandes Ecoles	29	32	36	42
Université	17	18	21	23
Autres	2	3	3	3
Non renseigné	28	27	27	29

¹ Inférieur au doctorat (il s'agit notamment des licences, DES, DESS, DESA, 3eme cycle, master, ...).

Total général	76	80	87	97
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Outre la répartition des formations, nous nous sommes interrogés sur les grandes écoles prédominant parmi les administrateurs. À ce titre, abstraction faite des écoles marocaines, figurent loin devant les autres : les Ponts et Chaussées (21% des grandes écoles en 2013), les mines et Télécom (17 %). Cependant la présence des écoles de commerce, notamment HEC Paris et ISC reste timide (près de 5%).

Figure 21 : L'importance des Grandes Écoles dans la formation des administrateurs



D'un autre côté, l'origine des formations des administrateurs siégeant dans les entreprises publiques stratégiques marocaines montre la dominance des écoles et universités françaises (pour des raisons historiques et de langue).

Tableau 34 : Répartition des formations par Pays

Pays de formation	2010	2011	2012	2013
France	36	36	38	43
	47%	45%	44%	44%
Maroc	15	19	21	22
	20%	24%	24%	23%
Belgique	-	-	-	1
Canada	1	1	2	2
Etats-Unis	1	1	2	2
Italie	-	-	-	1
Kuwait	1	1	1	1
Suisse	1	1	1	1
Non renseigné	21	21	22	24
Total général	76	80	87	97

Ainsi la France avec un taux de pas moins de 44% devance les établissements marocains qui pour eux n'ont que 24% dans les meilleurs cas.

1.2 Structures et composition du conseil d'administration

Le premier constat est que toutes les entreprises publiques étudiées se caractérisent par les mêmes structures dominantes à savoir une société anonyme au conseil d'administration et celle avec un directoire et conseil de surveillance. Un constat qui rejoint celui des entreprises européennes.

D'un autre côté, l'effectif du conseil d'administration a tendance à se réduire. Néanmoins la taille moyenne du conseil ne dépasse pas 8.7 en 2010 et 8.6 en 2013, Le nombre de sièges le plus important étant celui enregistré chez la BCP avec 13 en 2013, et le plus faible est celui de Marsa Maroc avec 4 sièges en 2010.

Tableau 35 : Taille des conseils d'administration

Entreprise	2010	2011	2012	2013	Moyenne/ Entreprise
ADM	11	11	11	11	11
BAM	8	8	8	8	8
BCP	11	10	10	13	11
CAM	10	11	11	11	10,75
CIH	9	7	7	7	7,5
FMDT		5	5	5	5
HAO	6	7	9	7	7,25
MARSA Maroc	4	4	6	6	5
MASEN	10	10	10	10	10
OCP	11	9	9	9	9,5
RAM	10	10	10	10	10
SIE	9	9	9	9	9
SNRT	10	10	10	10	10
SOREAD	8	8	8	8	8
SOREC	7	7	7	7	7
TMSA	7	7	7	7	7
Moyenne/année	8,7	8,3	8,6	8,625	

A signaler que la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes précise dans son article 39 que « la société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Ce dernier nombre est porté à quinze lorsque les actions de la société sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs. ». Ainsi, avec cette réglementation le Maroc rejoint des pays comme la Grèce ou la Suisse ayant fixé des plafonds pour les conseils d'administration (voir chapitre 3).

La présence des représentants des salariés n'est pas une règle sur notre échantillon, à part un cas isolé de la SNRT, nous remarquons une quasi absence de ces derniers. Cela est dû fort logiquement à l'absence d'une réglementation imposant leur présence dans ces conseils, rejoignant ainsi des pays comme la Belgique, l'Italie et le Royaume Uni.

1.3 Structure actionnariale

Toutes les entreprises publiques stratégiques marocaines sont contrôlées intégralement ou majoritairement par l'Etat. C'est le cas aussi d'un grand nombre de pays européens.

Tableau 36 : Récapitulatif de la structure actionnariale des entreprises étudiées

Entreprise	Direct	Indirect	Total
ADM	60%	38.77%	98%
BAM	100%	-	100%
BCP	6.02%	7.42%	13.44%
CAM	75.20%	12 %	87.20%
CIH	100%	-	100%
FMDT	67%	33%	100%
HAO	100%	-	100%
MARSA Maroc	100%	-	100%
MASEN	25%	75%	100%
OCP	94%	1.46%	96%
RAM	54%	44.10%	98%
SIE	71%	29%	100%
SNRT	100%	-	100%
SOREAD	76.01%	0.1%	76.11%
SOREC	99.75%	-	99.75%
TMSA	8%	91.81%	100%

Cette section nous a permis de mener d'importantes analyses descriptives sur la composition des conseils d'administration des entreprises publiques stratégiques marocaines observées. Il s'agissait d'étudier, sur une période quinquennale (2010-2013), les caractéristiques d'un échantillon marocain comprenant les 16 sociétés parmi les 18 énumérées dans la loi n°02-12 sur les nominations des hauts fonctionnaires. Cette analyse confirme l'importance supposée du rôle du conseil d'administration dans la performance des entreprises publiques au Maroc.

L'objectif de la section suivante est de soumettre notre modèle théorique et nos hypothèses de recherche à une analyse économétrique approfondie. Pour vérifier leur validité, nous les testerons donc, via une analyse de données de panel, sur la base de notre échantillon.

SECTION II - ANALYSE EMPIRIQUE

Cette dernière section vise à présenter les tests empiriques que nous avons conduits pour évaluer tant la validité de nos hypothèses, que le pouvoir explicatif de notre modèle de recherche relatif au rôle du conseil d'administration dans l'entreprise publique marocaine.

L'avantage des données de panel réside dans leur capacité à fournir des estimateurs convergents même lorsque des informations sont manquantes (Duguet, 2010), tout en utilisant des données à deux dimensions :

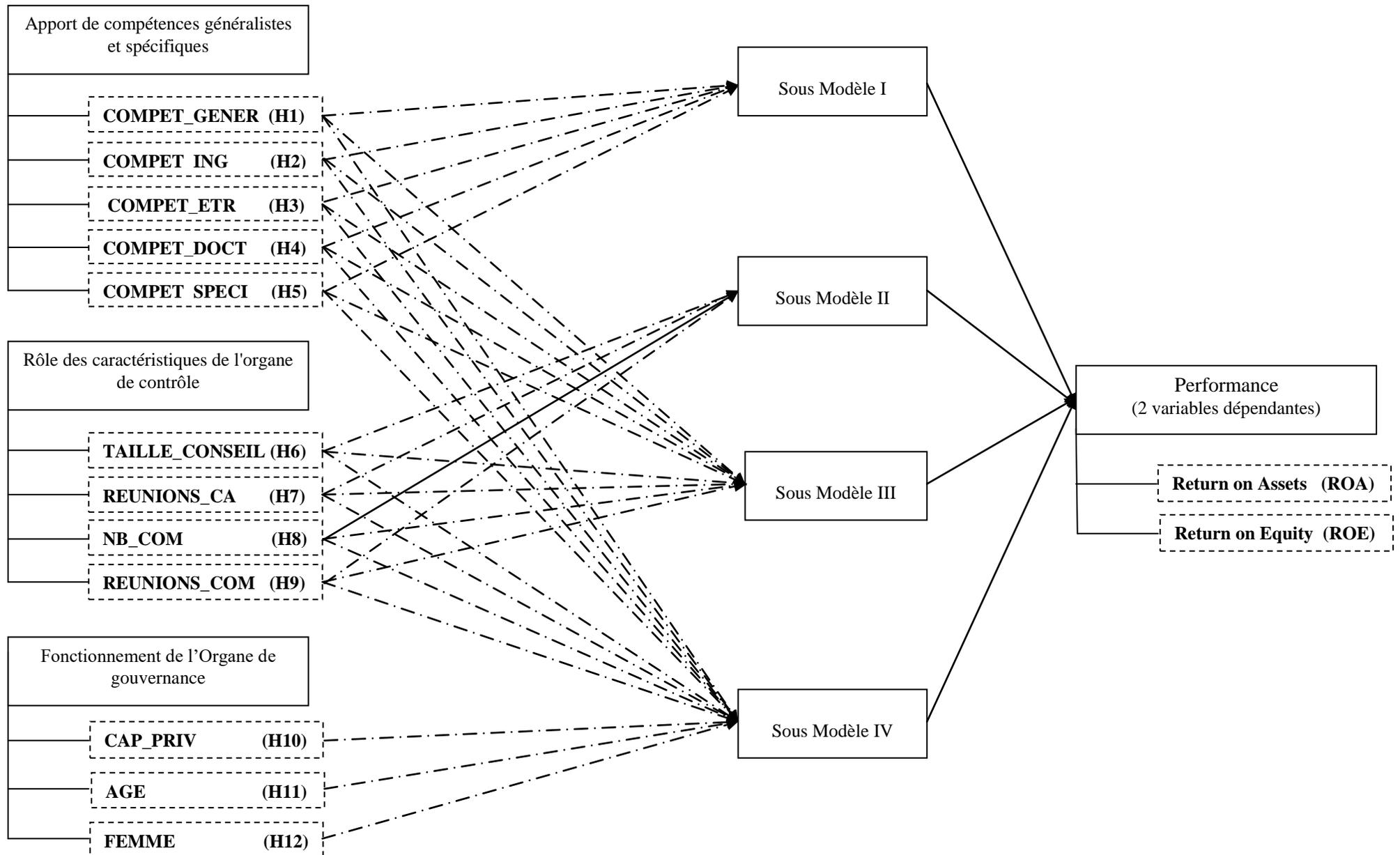
- une dimension chronologique ;
- une dimension spatiale.

Dans notre cas, l'échantillon des 16 entreprises publiques représente la dimension spatiale, pour chaque entreprise on dispose d'observations dans le temps (entre 2010 et 2013) représentant ainsi la dimension chronologique.

Il existe deux modèles principaux qui prennent en compte l'hétérogénéité des individus. Le modèle à erreurs composées suppose que l'effet individuel est sans corrélation avec les variables explicatives, on parle de modèle à effet non corrélé. Le modèle à effet fixe, suppose que l'hétérogénéité est corrélée avec les variables explicatives, on parle de modèle à effet corrélé. Ce dernier modèle est considéré comme le plus pertinent par une majorité de spécialistes.

La figure présentée ci-dessous rappelle la conception du modèle de recherche que nous proposons, afin de tester les effets des variables explicatives, déjà présentées dans la précédente section, sur la performance financière :

Figure 22 : Rappel du modèle de recherche proposé



2.1 Les tests économétriques préliminaires

2.1.1 Test de multicolinéarité

Le premier test économétrique, qui a pour but de vérifier l'absence, dans l'échantillon, d'éventuels problèmes de multicolinéarité, a été réalisé à travers la construction d'un facteur représentant l'intensité de variation de l'erreur d'une variable suite à sa corrélation avec d'autres (*variance inflation factor, VIF*).

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R^2}$$

Étant fonction de l'importance du coefficient de corrélation multiple (R_j) entre la variable explicative j et les autres variables indépendantes d'un modèle économétrique, le facteur VIF mesure donc « ... le degré d'augmentation de l'erreur standard en raison du degré de corrélation de X_j avec les autres prédicteurs » (Evrard et al., 2003, p. 496). Plus le facteur VIF est élevé, plus le problème de multicolinéarité entre les variables est censé être important. Dans la littérature, une valeur VIF supérieure à 10 est généralement considérée comme la preuve de la présence d'une multicolinéarité importante (Chatterjee / Price, 1991 ; Kunter *et al.*, 2004)¹.

Pour vérifier l'existence de problèmes de multicolinéarité dans l'échantillon global, auquel cas l'hypothèse H_0 relative à son absence devrait être rejetée, nous avons calculé, à l'aide du logiciel économétrique *Eviews*, le niveau moyen du facteur *VIF*, ainsi que les valeurs *VIF* de chaque variable indépendante. Ces tests ont été conduits pour nos quatre sous-modèles (I à IV), relatifs aux hypothèses sous-jacentes, l'objectif étant d'examiner, d'abord, la multicolinéarité pour chaque vision séparément, puis pour la combinaison de ces visions.

Le premier modèle comprend uniquement les aspects liés à la formation et l'expérience de l'administrateur (sous-modèle I) à savoir les hypothèses de H_1 à H_5 . Dans le cas du second sous-modèle (sous-modèle II), les hypothèses H_6 à H_9 , relatives aux variables liées au conseil d'administration (taille réunion...). Pour ce qui est du troisième sous-modèle, ces dernières variables ont été ajoutées à celles opérationnalisées par les hypothèses H_1 et H_5 (sous-modèle III). Enfin, le dernier modèle recouvre l'intégralité des variables explicatives proposées et représente notre modèle de recherche complet (sous-modèle IV) y compris les variables médiatrices. Le tableau ci-après résume les résultats de chacun des sous-modèles précités.

Tableau 37 : Tests de multicolinéarité

Variable	Hypothèse	Valeur VIF			
		SM I	SM II	SM III	SM IV
COMPET_GENE	H ₁	3.2549		3.7225	3.9363
COMPET_ING	H ₂	3.3469		4.0259	4.5883
COMPET_ETR	H ₃	1.5670		2.0910	2.4386
COMPET_DOCT	H ₄	1.9092		2.0211	2.7598
COMPET_SPECI	H ₅	1.2240		1.4535	1.7539
TAILLE_CONSEIL	H ₆		1.2165	1.6912	2.6082
REUNIONS_CA	H ₇		1.2691	1.5765	1.6121
NB_COM	H ₈		1.5499	1.9452	2.2358

¹ Source :

REUNIONS_COM	H ₉		1.1913	1.9152	2.3469
CAP_PRIV	H ₁₀				2.5533
AGE	H ₁₁				2.6868
FEMME	H ₁₂				1.6778

Le tableau précédent montre que le phénomène de multicollinéarité ne semble pas constituer un problème majeur au niveau de nos données collectées. Du fait que toutes les valeurs du VIF se trouvent entre 1.191 (variable REUNIONS_COM) et 4.588 (variable COMPET_ING) et donc on est bien loin du seuil de 10 et même inférieur à 5, ce dernier que certains chercheurs préfèrent utiliser. Par conséquent, nous pouvons rejeter l'hypothèse d'absence de multicollinéarité entre nos variables indépendantes.

2.1.2 Test d'hétéroscédasticité

Ce test cherche à vérifier si la variance des résidus de nos variables explicatives est hétérogène auquel cas on parlerait d'une hétéroscédasticité.

Il existe plusieurs tests pour détecter l'hétéroscédasticité des erreurs : test de Goldfeld-Quandt, test de White, test de Breusch-Pagan et test de Park-Glejser.

Nous retiendrons ici la méthode de White, qui permet de tester plusieurs variables explicatives censées être responsables de l'hétéroscédasticité des erreurs. Lorsqu'il y a hétéroscédasticité, la variance de l'erreur est liée aux valeurs de la variable explicative responsable.

Tableau 38 : Tests d'hétéroscédasticité

Variable dépendante : ROA				
Sous modèle	SM I	SM II	SM III	SM IV
R ² non corrigé	0.2002	0.1475	0.3015	0.3663
N · T · R ²	12.415	8.7032	17.7900	21.6144
valeur p	0.0249	0.0670	0.0271	0.0266
Hétéroscédasticité ?	Oui	Oui	Oui	Oui
Variable dépendante : ROE				
Sous modèle	SM I	SM II	SM III	SM IV
R ² non corrigé	0.0550	0.0284	0.0758	0.2095
N · T · R ²	3.4098	1.6754	4.4709	12.3629
valeur p	0.6613	0.8116	0.9026	0.4503
Hétéroscédasticité ?	Non	Non	Non	Non

Au regard de nos statistiques de test, nous pouvons observer que la probabilité pour que le terme $N \cdot T \cdot R^2$ soit inférieur à la valeur de χ^2 n'est statistiquement significative qu'en cas d'utilisation du ROE comme variable dépendante ($p > 0,05$). Par conséquent, l'hypothèse H0 relative à l'absence d'hétéroscédasticité doit être rejetée pour les tests effectués concernant la valeur dépendante ROA. Cela signifie que cette variable dépendante se caractérise par une variance non homogène de ses résidus.

2.1.3 Test de Normalité

Les tests de normalité servent à s'assurer qu'une condition est remplie pour procéder ensuite à une analyse de régression linéaire multiple (normalité des résidus).

Le test de Jarque-Bera, proposé en 1980 par Carlos Jarque et Anil Bera, est parmi les tests de normalité les plus populaires dans les milieux académiques. Mais la remarque à faire, d'ores et déjà, est qu'il est particulièrement approprié pour un grand échantillon.

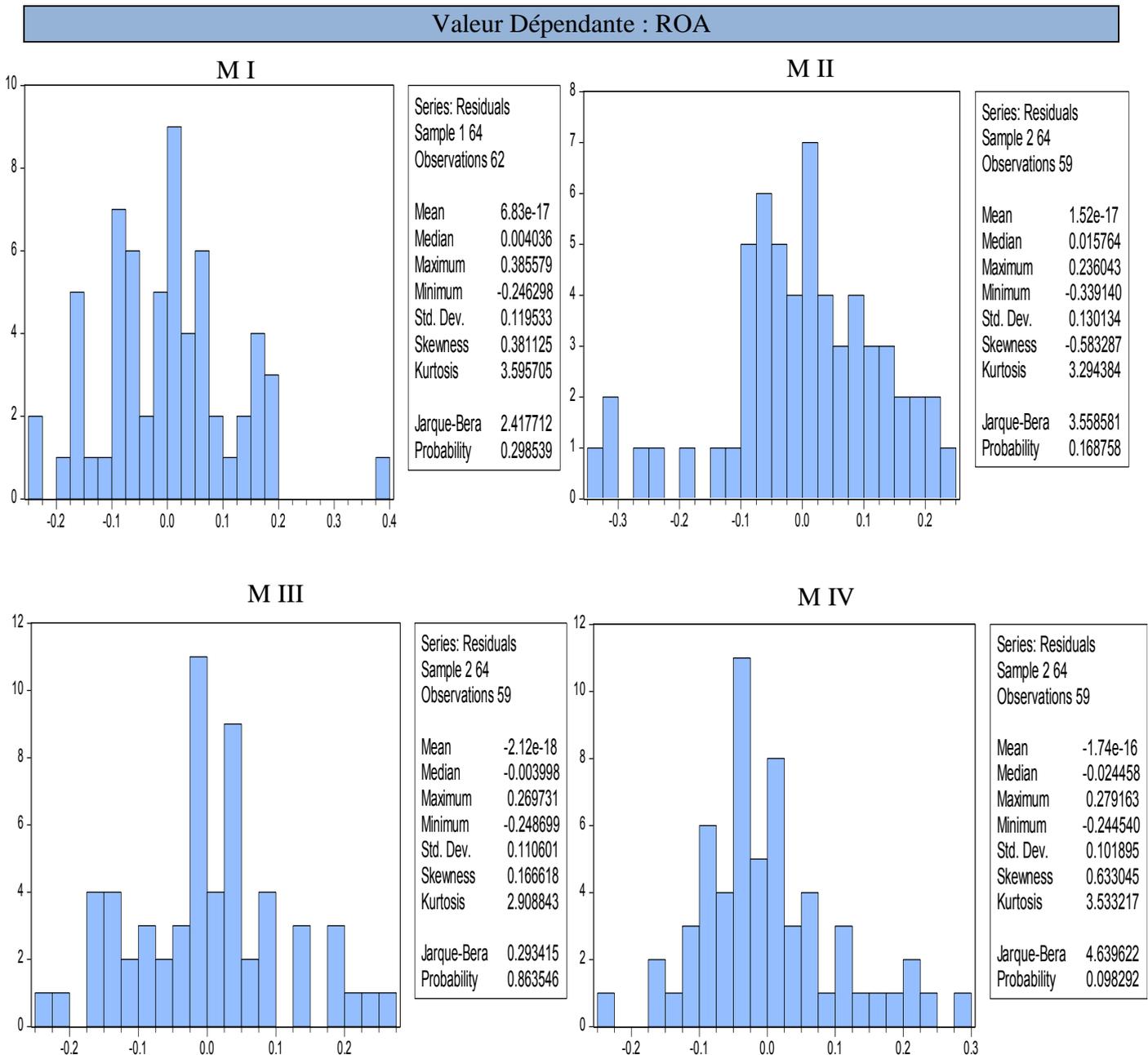
Les hypothèses du test sont :

H0 : Normalité

H1 : Non normalité

Sur *Eviews*, nous avons obtenu le résultat suivant :

Figure 23 : Test de normalité - Variable dépendante ROA



Cette figure représente la fréquence de la distribution de notre variable ROA en histogramme pour les quatre sous-modèles.

Le test de Jarque-Bera est fondé sur deux mesures : le skewness et le kurtosis. Rappelons que le skewness d'une variable aléatoire U est $S = \mu_3/\mu_2^{3/2}$, où μ_2 et μ_3 représentent respectivement le second et troisième moment de la variable U . Intuitivement parlant, le skewness est le degré de symétrie de la variable aléatoire. Une variable aléatoire parfaitement symétrique (comme la variable aléatoire Normale) a un skewness égal à zéro.

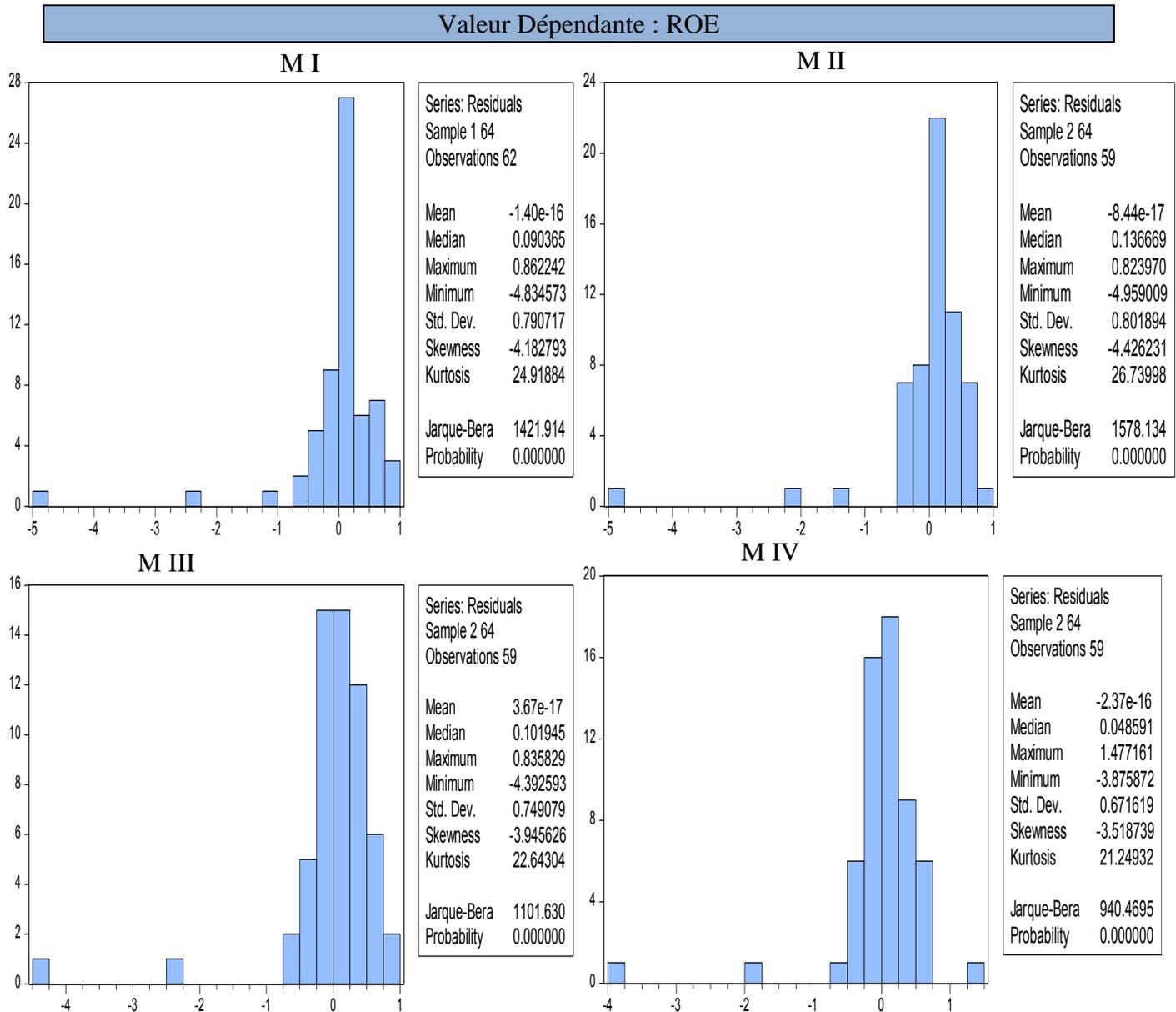
Le kurtosis est quant à lui défini par $k = \mu_4/\mu_2^2$ où μ_4 est le quatrième moment de U . Il mesure le degré d'aplatissement de la densité considérée. Pour une variable aléatoire Normale, $\kappa = 3$. Une variable plus "plate" que la Normale aura un kurtosis inférieur à 3 (Van Bellegem & Dehon, 2014).

L'idée du test de Jarque-Bera est de fournir une mesure globale du skewness et du kurtosis des résidus standardisés et de les comparer avec leur valeur pour la variable Normale (c'est-à-dire 0 et 3). Le test se résume comme suit :

$$H_0 : S = 0 \text{ et } \kappa = 3 \text{ (Van Bellegem \& Dehon, 2014).}$$

Nous constatons ainsi dans la figure précédente que les valeurs de S et κ sont très proches de ladite hypothèse, nous admettons par conséquent l'hypothèse nulle de normalité dans le cas de la variable dépendante ROA.

Figure 24 : Test de normalité - Variable dépendante ROE



Source : nos propres tests

Si dans le cas de la variable ROA nous avons une distribution selon la loi normale, le cas n'a pas l'aire de marcher avec la variable ROE. Chose qui peut être expliquée notamment par le fait qu' « utiliser la loi Normale pour une taille d'échantillon finie induit une erreur d'approximation diminuant à mesure que n'augmente. Il s'ensuit que les tests, en particulier les tests t et F, sont approximativement valides, même si l'erreur ϱ du modèle n'est pas distribuée selon une loi Normale.

D'autre part, puisque la loi de Student $t_{(n-K)}$ converge vers une distribution Normale standardisée lorsque $n \rightarrow \infty$, il est très courant en pratique d'utiliser les valeurs critiques de la loi Normale pour construire des intervalles de confiance quand la distribution des erreurs ϱ est inconnue » (Van Belleghem & Dehon, 2014).

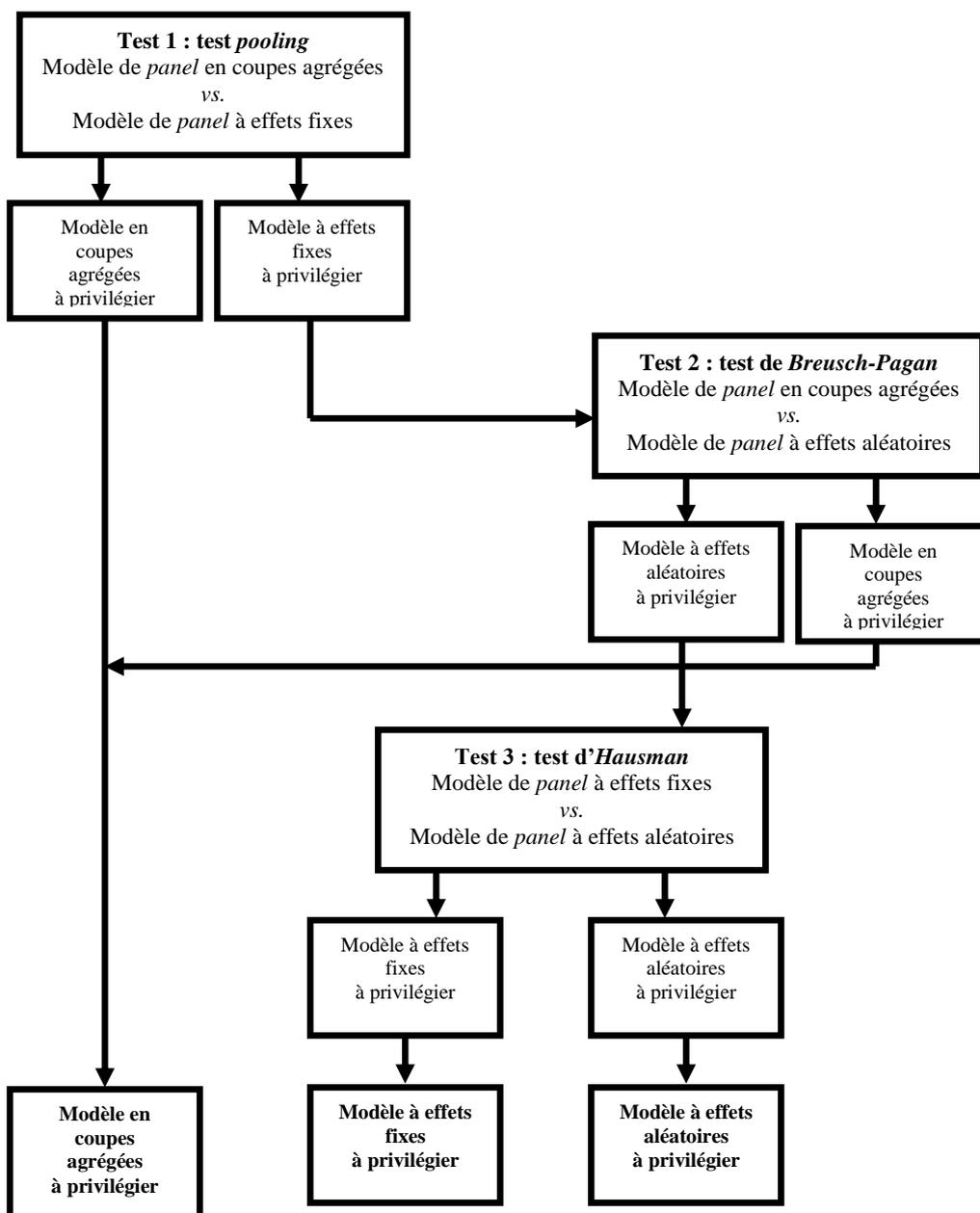
D'un autre côté, nous supposons que cela est dû à des valeurs aberrantes qui déforment la distribution des résidus.

Ainsi et d'après ce qui précède, nous nous permettons de valider l'hypothèse de normalité.

2.2 Tests de la faisabilité d'une analyse des données via une méthode de panel

Afin de pouvoir statuer sur le modèle à utiliser dans notre étude, il est fort nécessaire de suivre les étapes indiquées dans la figure suivante :

Figure 4 : Procédure de sélection de la méthode de panel à appliquer



Source : Enrico Prinz 2010

2.2.1 Test de pooling

Le modèle de régression en coupes agrégées est opérationnalisé par une agrégation de vecteurs des variables explicatives et prend généralement la forme suivante :

$$y_{nt} = X_{nt} \cdot \beta + u_{nt}$$

Avec $n=1, \dots, N$, $t=1, \dots, T$
 y_{nt} = variable expliquée
 X_{nt} = vecteur 1.k de variables explicatives
 β = vecteur k.1 de paramètres
 u_{nt} = perturbations aléatoires

Pour ce qui est du modèle de *panel* à effets fixes, il peut être écrit comme suit :

$$y_{nt} = X_{nt} \cdot \beta + \alpha_n + \varepsilon_{nt}$$

Avec $n=1, \dots, N$, $t=1, \dots, T$
 y_{nt} = variable expliquée
 X_{nt} = vecteur 1.k de variables explicatives
 β = vecteur k.1 de paramètres
 α_n = composante individuelle
 ε_{nt} = perturbations aléatoires

Ainsi, on admet que l'impact des variables explicatives sur la performance est le même pour toutes les entreprises, quelle que soit la période considérée. Le rejet de cette hypothèse indiquerait alors qu'il existe au moins une observation pour laquelle ledit principe de l'uniformité des caractéristiques inobservables ne peut être confirmé.

Pour tester ceci, le logiciel économétrique Eviews propose de calculer une statistique F . Une valeur p proche de zéro indique que la méthode des coupes cumulées n'est pas recommandée pour traiter les données observées.

Tableau 39 : Résultats Test de pooling

Variable dépendante : ROA				
Sous modèle	SM I	SM II	SM III	SM IV
F-statistic	6.7323	4.3449	4.5188	4.4314
valeur p	0.0000	0.0040	0.0002	0.0001
Variable dépendante : ROE				
Sous modèle	SM I	SM II	SM III	SM IV
F-statistic	1.9723	2.6775	2.0322	2.7152
valeur p	0.0969	0.0413	0.0552	0.0074

En ce qui concerne notre variable à expliquer ROE, le tableau ci-dessus, montre que la valeur p dans chacun des sous-modèles testés est supérieure à zéro. Par conséquent, cela nous conduit à conclure en faveur de l'application d'un modèle en coupes transversales agrégées. En revanche, au niveau de notre mesure de performance ROA , une analyse sous forme de *panel* paraît plus pertinente pour l'étude.

Dans le cas de notre variable à expliquer alternative, à savoir la ROA , il sera donc nécessaire de conduire des tests supplémentaires permettant de savoir laquelle des deux méthodes de

régression de *panel* précitées est à appliquer. À cette fin, nous proposons d'effectuer le test de *Breusch-Pagan*.

2.2.2 Test de *Breusch-Pagan*

Pour identifier la méthode à retenir, ce test consiste à comparer une régression en coupes transversales agrégées avec un modèle de *panel* à effets aléatoires (Prinz, 2010).

Tableau 40 : Résultats Test de Breusch-Pagan

Variable dépendante : ROA				
Sous modèle	SM I	SM II	SM III	SM IV
Valeur BP	40.4489	47.9266	30.2585	24.2274
valeur p	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001
Variable dépendante : ROE				
Sous modèle	SM I	SM II	SM III	SM IV
Valeur BP	3.9201	4.5180	0.3072	4.1459
valeur p	0.0477	0.0033	0.5794	0.0417

Dans le cas de notre variable indépendante principale, ROE, le test de *Breusch-Pagan* révèle qu'une analyse des données sous forme de coupes transversales cumulées sera suffisante.

Notons qu'au regard des résultats du test de *pooling* précédent, un tel résultat pouvait être attendu. En revanche, concernant notre variable à expliquer ROA, les tests révèlent que les spécificités individuelles des observations relatives à, au moins, une variable semblent différentes pour les firmes étudiées. Ce qui conduit alors à conclure qu'un modèle de *panel* à effets aléatoires paraît plus approprié qu'un modèle à coupes transversales agrégées.

2.2.3 Test de spécification d'*Hausman*

Il reste à réaliser une dernière série de tests nous indiquant lequel des deux modèles de *panel* proposés doit être appliqué pour nos investigations empiriques. Pour ce faire, il sera nécessaire de mener un test d'*Hausman*.

Le test de spécification d'*Hausman* (1978) est un test général qui peut être appliqué à de nombreux problèmes de spécification en économétrie. Mais son application la plus répandue est celle des tests de spécification des effets individuels en *panel*. Il sert ainsi à distinguer les effets fixes et aléatoires (Prinz, 2010).

Le tableau subséquent synthétise les résultats des tests d'*Hausman* que nous avons conduits :

Tableau 41 : Résultats Test d'*Hausman*

Variable dépendante : ROA				
Sous modèle	SM I	SM II	SM III	SM IV
Valeur Q	9.7339	3.9772	9.2782	9.4957
valeur p	0.0831	0.4091	0.4120	0.6601

Ainsi le test d'Hausman a confirmé qu'un modèle de panel à effet aléatoire est le plus adéquat pour la variable ROA.

2.3 Analyse empirique de l'échantillon

Pour analyser notre échantillon, nous étudierons, de manière détaillée, chacun des sous-modèles constitués.

L'appréciation de la qualité globale de l'ajustement se fait avec la statistique de *Fischer* qui indique si les variables explicatives ont une influence sur la variable à expliquer.

L'arbitrage se fait par la comparaison de la valeur de la F-statistique estimée à celle tabulée par *Fischer*. Le logiciel *Eviews* fournit automatiquement la probabilité associée à la F-statistique calculée, ce qui facilite l'analyse. Il suffira donc de comparer la probabilité associée à la F-statistique au seuil retenu. Dans le cas où la probabilité associée à la Prob (F-statistique) est inférieure au seuil retenu, alors on déduit que la régression est globalement significative.

Pour se prononcer sur la significativité individuelle, on utilise la statistique de *Student* directement fournie par *Eviews*. Lorsque, au seuil considéré, la valeur de la statistique estimée de *Student* est supérieure à celle tabulée par *Student*, alors on retient l'hypothèse de significativité. Dans le cas contraire, l'hypothèse de nullité de tous les coefficients est acceptée. Il sera ici utilisé, comme cela a été précédemment fait, la probabilité de rejet que fournit le logiciel *Eviews* au seuil retenu.

Nous commencerons l'analyse par étudier le premier sous-modèle qui comprend les variables cognitives seulement.

Dans ce sous-modèle, la Prob (F- statistique) relative à la variable dépendante ROE est inférieure à 10% (Prob (F-statistique) = 0.096927 < 10%) : la relation est globalement significative. Par contre, au niveau de la variable dépendante ROA la relation est globalement non significative (Prob (F-statistique) = 0.374946 > 10%).

Tableau 42 : Tests empiriques du sous-modèle I

Sous modèle I	Variable dépendante ROA		Variable dépendante ROE	
	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)
COMPET_GENER	0.090226 (0.121584)	0.742083 (0.4611)	1.316289 (1.024749)	1.284500 (0.2043)
COMPET_ING	0.055316 (0.124470)	0.444416 (0.6585)	-0.947670 (1.039795)	-0.911400 (0.3660)
COMPET_DOCT	0.066842 (0.129626)	0.515653 (0.6081)	0.953368 (1.0437)	0.913473 (0.3649)
COMPET_ETR	-0.069535 (0.081204)	-0.856290 (0.3955)	-0.195183 (0.715029)	-0.272973 (0.7859)
COMPET_SPECI	-0.221874 (0.1493)	-1.486004 (0.1429)	-1.269921 (0.7182)	-1.7683* (0.0825)
C	-0.005658 (0.0638)	-0.088642 (0.9297)	-0.160049 (0.404797)	-0.395381 (0.6941)
Observations	62		62	
R ²	8.88%		14.97%	
R ² corrigé	0.75%		7.38%	
F-statistic	1.092128		1.972320	
Prob(F-statistic)	0.374946		0.096927	

Source : nos propres tests avec le logiciel *Eviews*, ***, ** et * indiquent le degré de significativité aux seuils respectifs de 1%, 5% et 10%

Les coefficients de détermination R^2 ⁽¹⁾ restent faibles et montrent ainsi que le SM I explique seulement 8.88% de la variation de la ROA et 14.97% de la variation de la ROE.

Sur ce sous modèle, la variable COMPET_SPECI a un effet négatif sur la performance, même si dans le cas de la variable dépendante ROE sa probabilité est relativement supérieure à 10%. Chose qui peut être expliquée par le fait que les occupations de l'administrateur peuvent avoir un effet négatif sur son travail au sein du conseil.

A signaler aussi que le risque d'erreur reste significatif pour la majorité des variables explicatives sauf pour le COMPET_SPECI qui reste abordable (14% pour la ROA et 8% pour la ROE) ;

Pour ce qui est de notre variable explicative cognitive COMPET_GENER, les tests t de Student font ressortir un effet positif sur la performance, quel que soit le critère de mesure utilisé (ROA ou ROE).

Au niveau du modèle II, la Prob (F- statistique) relative à la variable dépendante ROE est largement supérieure à 10% (Prob(F-statistique) = 0.689295 > 10%) : la relation est globalement non significative. Par contre, au niveau de la variable dépendante ROA la relation est globalement significative vu que la probabilité (Prob(F-statistique) = 0.041328 < 5%).

Les coefficients de détermination ajustés R^2 restent faibles et montrent ainsi que le SM II explique seulement 4.01% de la variation de la ROA et 16.55% de la variation de la ROE.

La variable NB_COM a moins de 5% de chances d'être obtenue par hasard en ce qui concerne la variable dépendante ROE, par contre REUNIONS_COM quant à elle a presque 10% de chances d'être obtenue par hasard. Ainsi nous pouvons dire que le nombre de réunions du comité d'audit a un effet positif sur la performance de l'entreprise quelle que soit la variable de mesure, confirmant ainsi notre hypothèse H9. Par contre le nombre de comités spécialisés quant à lui génère un effet négatif dans le cas de la ROE (avec une probabilité équivalente à 10%).

Tableau 43 : Tests empiriques du sous-modèle II

Sous modèle II Variable	Variable dépendante ROA		Variable dépendante ROE	
	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)
TAILLE_CONSEIL	0.001245 (0.010994)	0.113276 (0.9102)	0.031071 (0.068769)	0.451813 (0.6532)
REUNIONS_CA	-0.002988 (0.004926)	-0.606685 (0.5466)	0.027659 (0.061114)	0.452573 (0.6527)
REUNIONS_COM	0.013250 (0.009044)	1.464994 (0.1487)	0.143097 (0.087229)	1.640469* (0.1067)
NB_COM	-0.004919 (0.017939)	-0.274195 (0.7850)	-0.278974 (0.138849)	-2.009186** (0.0495)
C	-0.019531 (0.102694)	-0.190186 (0.8499)	-0.354005 (0.579689)	-0.610680 (0.5440)
Observations	59		59	
R ²	4.01%		16.55%	

¹ Le coefficient de détermination (R^2) est un indicateur qui permet de juger la qualité d'une régression, il mesure l'adéquation entre le modèle et les données observées.

R² corrigé	-3.09%	10.37%
F-statistic	0.564685	2.677577
Prob(F-statistic)	0.689295	0.041328

Source : nos propres tests avec le logiciel *Eviews*, ***, ** et * indiquent le degré de significativité aux seuils respectifs de 1%,5% et 10%

Sur le sous-modèle III, la qualité est relativement appréciable avec une Prob (F-statistic) de l'ordre de 0.055287, et une R² de 27.18%.

Tableau 44 : Tests empiriques du sous-modèle III

Sous modèle III Variable	Variable dépendante ROA		Variable dépendante ROE	
	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)
COMPET_GENER	0.107918 (0.139796)	0.771969 (0.4438)	0.449765 (1.153743)	0.389831 (0.6984)
COMPET_ING	0.030392 (0.139766)	0.217452 (0.8288)	0.352998 (1.192295)	0.296066 (0.7684)
COMPET_DOCT	0.042708 (0.149452)	0.285768 (0.7763)	1.247309 (1.076759)	1.158392 (0.2523)
COMPET_ETR	-0.107362 (0.096945)	-1.107461 (0.2735)	-1.084687 (0.837122)	-1.295734 (0.2011)
COMPET_SPECI	-0.200977 (0.162207)	-1.239016 (0.2212)	-1.284495 (0.785724)	-1.634792 (0.1085)*
TAILLE_CONSEIL	0.000933 (0.011311)	0.082521 (0.9346)	0.097579 (0.079515)	1.227176 (0.2256)
REUNIONS_CA	-0.001777 (0.005210)	-0.341012 (0.7346)	0.047354 (0.066797)	0.708927 (0.4817)
NB_COM	-0.012675 (0.019108)	-0.663362 (0.5102)	-0.347663 (0.152538)	-2.279185 (0.0270)**
REUNIONS_COM	0.012710 (0.009482)	1.340481 (0.1863)	0.097633 (0.108461)	0.900168 (0.3724)
C	0.004886 (0.131750)	0.037087 (0.9706)	-0.555588 (0.804507)	-0.690594 (0.4931)
Observations	59		59	
R²	12,92%		27.18%	
R² corrigé	-3,07%		13.80%	
F-statistic	0.808087		2.032279	
Prob(F-statistic)	0.610957		0.055287	

Source : nos propres tests avec le logiciel *Eviews*, ***, ** et * indiquent le degré de significativité aux seuils respectifs de 1%,5% et 10%

Sur le côté des variables explicatives, **COMPET_SPECI** vient confirmer le résultat obtenu au niveau du sous-modèle I, du même pour la variable **NB_COM**.

A signaler aussi que le risque d'erreur reste significatif pour la majorité des autres variables explicatives.

L'analyse du sous-modèle IV fait apparaître des coefficients de détermination R² expliquant 17.90% de la variation de la ROA et 41.46% de la variation de la ROE. Par contre le fait que ce dernier test comprend l'ensemble des variables, les coefficients de détermination ajustés R² du ROA sont négatifs.

La qualité globalement bonne pour la variable dépendante ROE confirmée par les valeurs *F* significatives des tests de *Fisher* qui est égale à 0.0074

Tableau 45 : Tests empiriques du sous-modèle IV

Sous modèle IV Variable	Variable dépendante ROA		Variable dépendante ROE	
	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)	Coefficient (Std. Error)	t-Statistic (Prob.)
COMPET_GENER	0.024096 (0.152340)	0.158172 (0.8750)	0.202819 (1.097856)	0.184741 (0.8542)
COMPET_ING	0.051331 (0.153503)	0.334398 (0.7396)	1.308132 (1.177845)	1.110615 (0.2725)
COMPET_DOCT	0.093096 (0.162179)	0.574028 (0.5687)	1.838958 (1.164326)	1.579418 (0.1211)
COMPET_ETR	-0.147938 (0.103316)	-1.431897 (0.1589)	-0.640162 (0.836561)	-0.765231 (0.4480)
COMPET_SPECI	-0.196652 (0.171326)	-1.147822 (0.2570)	-0.515599 (0.798685)	-0.645560 (0.5218)
TAILLE_CONSEIL	-0.008352 (0.013095)	-0.637807 (0.5268)	-0.002011 (0.091376)	-0.022006 (0.9825)
REUNIONS_CA	-0.002412 (0.005542)	-0.435194 (0.6655)	0.057388 (0.062505)	0.918123 (0.3633)
NB_COM	-0.003986 (0.021387)	-0.186401 (0.8529)	-0.179561 (0.151330)	-1.186548 (0.2415)
REUNIONS_COM	0.010485 (0.010730)	0.977184 (0.3336)	-0.026979 (0.111102)	-0.242831 (0.8092)
CAP_PRIV	0.353604 (0.240286)	1.471596 (0.1479)	2.984361 (1.481231)	2.014785** (0.0498)
AGE	-9.97E-06 (0.007755)	-0.001286 (0.9990)	0.174033 (0.052052)	3.343461*** (0.0017)
FEMME	0.029526 (0.026995)	1.093752 (0.2798)	0.118909 (0.225617)	0.527039 (0.6007)
C	0.080638 (0.454751)	0.177324 (0.8600)	-9.894431 (2.904526)	-3.406556 (0.0014)
Observations	59		59	
R²	17.90%		41.46%	
R² corrigé	-3.51%		26.19%	
F-statistic	0.835846		2.715207	
Prob(F-statistic)	0.614131		0.007400	

Source : nos propres tests avec le logiciel *Eviews*, ***, ** et * indiquent le degré de significativité aux seuils respectifs de 1%,5% et 10%

En analysant le sous modèle IV, nous avons une confirmation quasi majoritaire du signe des coefficients de régression par rapport aux sous-modèles précédents. Par contre la robustesse des résultats obtenus précédemment a diminué dans l'ensemble des variables explicatives sur ce modèle IV.

D'un autre côté, le capital privé et l'âge des administrateurs ont un effet positif notamment dans le cas de la ROE (avec une robustesse remarquable : 4.98 % pour le premier et 0.17% pour le second). La seconde remarque, concerne l'effet des docteurs dans la performance ROE qui reste positif, même si la probabilité est de 12% (légèrement au-dessus de 10%).

Ainsi, nous pouvons récapituler sur le tableau suivant les résultats de tous les tests, avec les effets de nos variables explicatives :

Tableau 46 : Récapitulatif des résultats de l'analyse

Sous Modèle	ROA				ROE			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
C	-	-	+	+	-	-	+	-
COMPET_GENER	+		+	+	+		+	+
COMPET_ING	+		+	+	-		+	+
COMPET_DOCT	+		+	+	+		+	+
COMPET_ETR	-		-	-	-		-	-
COMPET_SPECI	-		-	-	_*		_*	-
TAILLE_CONSEIL		+	+	-		+	+	-
REUNIONS_CA		-	-	-		+	+	+
NB_COM		-	-	-		***	***	-
REUNIONS_COM		+	+	+		+*	+	-
CAP_PRIV				+				+**
AGE				-				+***
FEMME				+				+

Source : nos propres tests avec le logiciel *Eviews*, ***, ** et * indiquent le degré de significativité aux seuils respectifs de 1%,5% et 10%

2.4 Tests confirmatoires

Afin de nous assurer encore plus de nos résultats, et en raison notamment de l'insuffisance des travaux pratiques spécialisés et/ou qui se rapprochent de la méthodologie poursuivie, dans le cadre d'une entreprise publique marocaine, nous avons estimé judicieux de faire des tests complémentaires ou confirmatoires, sur les variables ayant présenté des résultats significatifs lors de notre étude empirique, il s'agit notamment de : COMPET_SPECI, NB_COM, REUNIONS_COM, CAP_PRIV et AGE.

Pour ce faire, nous examinons les rapports de causalité et les effets directs de ces variables sur la performance globale à travers l'exercice de la corrélation. Ainsi en partant du langage de tous les jours, l'expression « corrélation entre deux variables » entend généralement un lien, un rapport de correspondance grâce auquel la variation d'un attribut peut être associée à la variation d'un autre attribut. La corrélation ne se prononce pas sur la direction du lien, c'est-à-dire qu'elle ne désigne pas les variables cause et effet : elle parle en termes d'association et non de causalité.

En effet, ce concept général de corrélation – on devrait plutôt employer le terme « association » – en recouvre trois qui, dans le langage plus rigoureux des interprétations scientifiques, ont chacun leur formulation mathématique et leur acception spécifique (Laurencelle, 2009).

Ces trois types d'association sont (Laurencelle, 2009):

Tableau 47 : Définitions des corrélations et coefficients

Type de relation	Mesure	Définition
une relation linéaire	Corrélation de Pearson	<p>Indice statistique qui exprime l'intensité et le sens (positif ou négatif) de la <i>relation</i> linéaire entre deux variables quantitatives. Il assume des valeurs se situant dans l'intervalle qui va de - 1 à +1. Une valeur égale à - 1 ou à +1 indique l'existence d'une relation linéaire parfaite (fonctionnelle) entre les deux variables. En revanche, ce coefficient est nul ($r = 0$) lorsqu'il n'y a pas de relation linéaire entre les variables (ce qui n'exclut pas l'existence d'une relation autre que linéaire: par exemple de forme "quadratique").</p> <p>L'intensité de la relation linéaire sera donc d'autant plus forte que la valeur du coefficient est proche de +1 ou de - 1, et d'autant plus faible qu'elle est proche de 0.</p> <p>Par ailleurs, le coefficient est de signe positif si la relation est positive (directe, croissante) et de signe négatif si la relation est négative (inverse, décroissante).</p>
une relation non spécifique	Rho de Spearman	<p>Il examine s'il existe une relation entre le rang des observations pour deux caractères X et Y, ce qui permet de détecter l'existence de relations monotones (croissante ou décroissante), quelle que soit leur forme précise (linéaire, exponentielle, puissance, ...). Ce coefficient est donc très utile lorsque l'analyse du nuage de point révèle une forme curviligne dans une relation qui semble mal s'ajuster à une droite. On notera également qu'il est préférable au coefficient de Pearson lorsque les distributions X et Y sont dissymétriques et/ou comportent des valeurs</p>
la relation dite monotone	Tau-b de Kendall	<p>Mesure de corrélation non paramétrique pour variables ordinales ou classées qui prend en considération l'ex aequo. Le signe du coefficient indique la direction de la relation et sa valeur absolue indique sa force, les valeurs absolues les plus grandes indiquant les relations les plus fortes. Les valeurs peuvent varier de -1 à +1 mais une valeur de -1 ou de +1 ne peut toutefois être obtenue que dans des tableaux carrés.</p>

Source : (Laurencelle, 2009) et (Vincent Giard, 2007)

Les résultats des tests de corrélation ne font que supporter nos résultats précédemment obtenus. Sur le tableau ci-dessous, nous récapitulons, l'ensemble de ces résultats avec leur significativité.

Tableau 48 : Synthèse des résultats de corrélation

Variable	Corrélations	ROA				ROE				observation
		M I	M II	M III	M IV	M I	M II	M III	M IV	
COMPET_SPECI	Pearson	_-***		_-***	_-***	_-**		_-**	_-**	Conforme au résultat
	Rho de Spearman	_-**		_-**	_-**	_-**		_-**	_-**	
	Tau-b de Kendall	_-**		_-**	_-**	_-**		_-**	_-**	
NB_COM	Pearson		_ ***	_-***	_-***		_-**	_-**	_-**	Conforme au résultat
	Rho de Spearman		_**	_-**	_-**		_-***	_-***	_-***	
	Tau-b de Kendall		_**	_-**	_-**		_-***	_-***	_-***	
REUNIONS_COM	Pearson		+***	+***	+***		+**	+**	+**	Conforme au résultat
	Rho de Spearman		+***	+***	+***		+***	+***	+***	
	Tau-b de Kendall		+***	+***	+***		+***	+***	+***	
CAP_PRIV	Pearson				+**				+	Conforme au résultat
	Rho de Spearman				+***				+	
	Tau-b de Kendall				+***				+	
AGE	Pearson				-				+***	Conforme au résultat
	Rho de Spearman				-				+***	
	Tau-b de Kendall				-				+***	

Source : nos propres tests avec le logiciel *Eviews*, ***, ** et * indiquent le degré de significativité aux seuils respectifs de 1%,5% et 10%

Ainsi pour les variables **COMPET_SPECI** et **NB_COM**, nous remarquons des sens négatifs avec des significativités importantes, chose qui conforte nos résultats empiriques précédents, de même pour les deux variables **REUNIONS_COM** et **CAP_PRIV** qui enregistrent des sens positifs confirmant ainsi nos tests.

La variable **AGE** quant à elle a une corrélation négative mais non significative sur **ROA**, alors qu'elle présente une corrélation fortement positive sur **ROE** chose qui est pratiquement identique à nos résultats précédents.

Comme suite à cette confirmation de réussite de nos résultats empiriques, nous pouvons passer ainsi à une interprétation et discussion scientifique de l'aboutissement de notre travail.

SECTION III - DISCUSSION DES RESULTATS

De ce qui précède nous pouvons nous statuer sur l'influence qu'ont les variables explicatives sur la performance de l'entreprise publique stratégique marocaine :

Caractéristiques des administrateurs :

Plusieurs chercheurs, comme Wiersema & Bantel, 1992 ; Finkelstein & Hambrick, 1996, estiment qu'il existe une influence importante des données démographiques des élites (formation, expérience professionnelle, longévité dans leur fonction d'administrateur) pour caractériser l'impact provoqué sur leurs choix stratégiques.

En effet, le problème de la formation et du perfectionnement des administrateurs se pose avec plus d'acuité. Il leur revient de déterminer les options, de fixer les choix, de prendre les décisions, ce qui implique des connaissances correspondant à ce niveau d'intervention et à l'importance de l'entreprise, de ce fait, la formation peut être un facteur puissant influençant le schéma mental des administrateurs. La question relative à la composition des conseils d'administration n'est plus d'intégrer des administrateurs indépendants mais des profils d'administrateurs suffisamment variés pour contribuer à l'apport de connaissances et à la création de compétences (Del Vecchio, 2010).

A notre connaissance, rares sont les études qui se sont intéressées directement à la compétence des administrateurs, il s'agit notamment de deux cas d'études exceptionnelles, la première est un travail français de Ngyen-Dang (2006, p. 13) qui confirme l'importance apparente d'une formation élitiste pour les membres du conseil d'administration, et la deuxième franco-allemande d'Enrico Prinz (2010) qui n'a pas pu confirmer ou infirmer l'existence de lien entre le niveau de formation des administrateurs et la performance de l'entreprise managerielle.

A cela s'ajoutent quelques essais de réflexion comme ceux de Carminatti-Marchand et Paquerot (2003 ; 2004) qui s'intéressent davantage au pouvoir des administrateurs issus de l'ENA ou de Polytechnique et montrent des pertes significatives de mandats pour les anciens élèves de ces deux écoles dans les organes de contrôle des grandes entreprises françaises entre 1995 et 1999, aussi, Groenewegen (2000) qui évoque également l'origine scolaire des administrateurs français (Jeanjean & Stolowy, 2006).

Bien que l'on puisse imaginer l'existence d'un lien positif entre le niveau d'éducation et la création de valeurs – celui-ci reposerait, entre autres, sur des compétences généralistes plus développées, des schémas de réflexion différents ou encore des styles *managériaux* nouveaux des personnes considérées – ce lien peut visiblement aussi s'inverser et provoquer, par exemple, des comportements de collusion (surveillance plus laxiste en cas de liens réciproques, niveaux de rémunération plus élevés...) qui nuisent à l'efficacité de l'organe de contrôle (Prinz, 2010).

Ainsi, pour nos variables COMPET_GENER, COMPET_ING et COMPET_DOCT, malgré le sens du coefficient de régression qui confirme le lien positif existant avec la performance de l'entreprise publique marocaine, représentée par les indices de ROA et ROE, la non significativité des résultats nous pousse à éviter la validation ou l'infirmer des hypothèses s'y rattachant.

⇒ L'augmentation des administrateurs ayant une formation « élitiste » a un effet positif
--

sur la performance de l'entreprise publique.	⇒ Hypothèse H1 non validé
⇒ La présence d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans une école des ingénieurs a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.	⇒ Hypothèse H2 non validé
⇒ La présence d'administrateurs ayant un titre de docteur au sein de l'entreprise publique a un effet positif sur la performance	⇒ Hypothèse H4 non validé

Par contre, la variable COMPET_ETR, et contrairement à ce qu'on pensait, a un sens négatif dans tous les tests effectués ce qui donne une impression que lorsqu'un administrateur a un diplôme étranger, cela a une influence négative sur la performance de l'entreprise publique marocaine. L'explication, qu'on peut donner à ce constat, est peut être due à la non adaptation avec les pratiques de l'administration marocaine, ou à une lourdeur dans le processus décisionnel qui empêche les administrateurs d'appliquer leur méthode de contrôle apprise à l'étranger dans un environnement différent de l'environnement marocain. Cela n'empêche que nous ne pouvons pas infirmer ou valider notre hypothèse H3 du fait de la non significativité aussi des résultats obtenus.

⇒ Le nombre d'administrateurs ayant suivi une formation à l'étranger a un effet positif sur la performance de la firme.	⇒ Hypothèse H3 Non Validée
---	----------------------------

De son côté, le cumul d'une fonction d'exécution et de contrôle a récemment fait l'objet d'une attention particulière. L'absence de séparation claire entre ceux qui décident et ceux qui contrôlent augmente le risque de comportement opportuniste de la part des dirigeants. Pour justifier l'intérêt des projets aux autres membres du conseil, le dirigeant peut manipuler l'information en sa possession. Par ailleurs, sa capacité à influencer la nomination, ainsi que la durée des mandats, des autres membres du CA, augmente quand il cumule les deux fonctions. N. O'Sullivan (2000) conclut par exemple, sur un échantillon de 184 entreprises anglaises, que le cumul favorise l'enracinement des dirigeants (Godard & Schatt, 2005). Cela n'empêche que la majorité des opposants appartient au courant disciplinaire (comme Finkelstein et Aveni 1994 ; Daily et Dalton 1997). Sur le volet cognitif, Vancil, (1987), montre que la nomination d'un administrateur ayant déjà occupé une fonction d'exécution de la même entreprise (ou l'occupe toujours), notamment une fonction de direction, empêche le nouveau directeur de critiquer les politiques de son prédécesseur.

Cependant, d'après Fama et Jensen (1983), l'avantage de ce type d'administrateur réside dans le fait qu'il apporte, grâce à sa position actuelle, des compétences spécifiques relevant directement de leur fonction exécutive dans l'entreprise et que leurs compétences peuvent faciliter le recrutement d'administrateurs externes (Prinz, 2010).

Devant la rareté aussi de ce type d'analyses, une étude de Prinz (2010) dans un cadre comparatif franco-allemand, n'a pas pu révéler de liens significatifs entre les compétences spécifiques et la performance du conseil d'administration pour les entreprises cotées.

Dans notre analyse, la variable COMPET_SPECI, en plus du sens négatif de son coefficient de régression, présente une significativité d'ordre de 10% dans les sous modèles I et III relatifs à la variable dépendante ROE. Cela peut être expliqué par le fait que la présence

de mandataires ayant occupé ou occupant des fonctions exécutives, peut augmenter la probabilité de comportements collusoires entre administrateurs et dirigeants, et donner ainsi des effets négatifs, ce qui nous conduit à rejeter notre hypothèse supposant que cette présence peut conduire à de meilleures connaissances et compétences spécifiques pour l'entreprise publique, susceptibles d'enrichir ainsi les échanges cognitifs.

⇒ La présence au sein du conseil d'administration de mandataires ayant occupé avant ou occupant actuellement des fonctions exécutives au sein de l'équipe dirigeante de l'entreprise, permet de renforcer la création de valeurs.

⇒ Hypothèse H5 Infirmée.

Taille du Conseil d'administration :

Un nombre important d'administrateurs peut accroître les difficultés de communication et de coordination et, par conséquent, engendrer une diminution de l'efficacité du conseil ce qui impact négativement l'efficacité (Guiselin, 2014). Aussi, lorsque le conseil est de grande taille, cela peut présenter une barrière au contrôle de la gestion de l'entreprise à cause de la mauvaise coordination, flexibilité et communication. Wu (2000), Bhagat et Black (2002), Odegaard et al (2004), Mak et al (2005) et Andres et al (2005) stipulent que les conseils de petite taille créent plus de valeur que les conseils de grande taille (Bouaziz & Triki, 2012). Chose que ne partagent pas tous les chercheurs dans le domaine des entreprises privées, comme Andres et Vallelado (2008), qui montrent une meilleure performance pour les conseils de grande taille dans le cas des banques américaines et européennes, même son de cloche chez Maati (1997) dans le cas des banques françaises. En effet, dans un environnement incertain, plus la taille du conseil est grande, plus les différentes connaissances des administrateurs permettent d'améliorer la performance et d'exercer un contrôle efficace sur le dirigeant (Kiel et al 2003, Coles et al 2005 et Linck, et al 2006), de même Godard et Schatt (2004), prévoient que plus le nombre d'administrateurs est important plus l'entreprise réalise de grande performance. Dans cette lignée, Pearce et Zahra (1989) et Provan (1980) prévoient l'existence d'une relation positive entre la taille du conseil et la performance des entreprises. Aussi, et suite à leur analyse, Dalton et al (1999) confirment cette relation positive et trouvent qu'elle est plus intense pour les entreprises de grande taille. Dans le même sens, Pearce et Zahra (1989) ainsi que Adams et Mehran (2003) trouvent que les entreprises ayant un conseil d'administration de grande taille réalisent de meilleures performances. (Bouaziz & Triki, 2012)

Ainsi, devant cette divergence des résultats concluant qu'il n'y a pas de consensus sur l'impact de la taille du conseil d'administration, et malgré la corrélation positive dégagée par nos tests, la relation entre taille du conseil et performance ne peut être validée ou rejetée vu la non significativité des résultats.

⇒ La taille du conseil d'administration est négativement corrélée à la création de valeur de l'entreprise publique.

⇒ Hypothèse H6 Non Validée

Nombre de réunions du conseil d'administration :

D'un autre côté, parallèlement aux autres caractéristiques du conseil d'administration précédemment identifiées, la fréquence de réunions du conseil peut être considérée comme étant un élément-clé pour l'efficacité du conseil. En effet, il y a des explications à la fois pour

et contre une relation positive entre la fréquence de réunions et la performance financière des entreprises (Bouaziz & Triki, 2012).

En effet, certains auteurs à l'instar de Ben Ayed-Koubaa (2009) trouvent une relation significative et positive entre la fréquence des réunions de ce mécanisme et le niveau des accruals¹, chose qui peut être justifiée par une meilleure implication et une meilleure surveillance de la part des administrateurs (Guiselin, 2014). Même constat chez Godard et al (2004) qui prévoient que l'augmentation significative du nombre de réunions du conseil a un impact positif sur la performance financière des entreprises françaises. De même, Davidson et al (1998) ont trouvé une relation positive entre la performance financière des entreprises et le nombre de réunions du conseil d'administration. Cependant, d'autres recherches, à l'instar de l'étude de Vafeas (1999), prévoient que l'augmentation du nombre de réunions du conseil n'est pas synonyme de l'existence d'une bonne performance financière.

Même constat que la taille du conseil : l'hypothèse d'influence supposée positive du nombre de réunions sur la performance n'a pas pu être validée.

⇒ Le nombre de réunions annuelles du conseil d'administration a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.

⇒ Hypothèse H7 Non Validée

Existence des comités spécialisés :

La création de comités spécialisés au sein des conseils d'administration est une des modalités d'amélioration du fonctionnement de cet organe, et plus largement de la gouvernance d'entreprise, préconisée par les codes de bonne conduite, dans la plupart des pays développés. Une telle organisation permet aux administrateurs de se concentrer sur une dimension particulière de leur mission et fournit à l'entreprise qui la met en place l'opportunité d'exploiter certaines compétences spécifiques des administrateurs (Pochet & Yeo, 2004).

Charreaux & Pitol-Belin (1990) notent que la mise en place de comités dans les entreprises françaises a été rare au cours des années 1980. Toutefois, depuis la publication du premier rapport Viénot (1995), la pression exercée sur les entreprises cotées pour qu'elles s'alignent sur les standards de « bonne gouvernance » s'est accrue, et les exigences se sont renforcées, notamment en ce qui concerne la composition des comités (Pochet & Yeo, 2004).

Ainsi, Bai, Liu, Song et Zhang (2003) ont montré que les investisseurs sont prêts à payer une prime plus élevée pour les firmes qui adoptent les meilleures pratiques de gouvernance. De même, Drobetz, Schillhofer et Zimmermann (2003) ont construit un indice de gouvernance d'entreprise intégrant des variables comme les droits des minoritaires, le comité d'audit, la transparence, et le conseil d'administration. Le calcul de cet indice de gouvernance pour les firmes allemandes leur a permis de mettre en évidence une relation positive entre le score de gouvernance et la valeur de ces firmes allemandes.

Par contre, Les résultats obtenus au niveau du nombre de commissions spécialisées NB_COM témoignent d'une relation négative avec la performance (notamment la ROE), en d'autres termes, plus le nombre de commissions est important, plus la performance a tendance à diminuer.

¹ Principe comptable qui a pour but d'établir un coût non comptabilisé pour une période donnée.

Chose qui est en contradiction avec des études empiriques traitant l'entreprise privée, et qui stipulaient que la mise en place des comités spécialisés peut dynamiser le conseil d'administration en améliorant la qualité de l'information produite et le contrôle du management (Klein, 2000 ; Xie et al. 2003 ; Davidson et al. 2005). (Guiselin, 2014)

Cependant notre constat rejoint l'observation de la défaillance de ce mécanisme de gouvernance, par certains auteurs (dont Pochet et Yeo, 2004) qui ont suggéré que la création des comités de surveillance ne revêtait (en France) qu'un caractère purement formel, destiné à satisfaire aux exigences des investisseurs, sans traduire une réalité de fonctionnement répondant aux attentes du marché, spécialement en matière d'indépendance vis-à-vis du dirigeant. Dès lors, se pose la question de savoir ce qui motive leur adoption par un nombre toujours croissant d'entreprises cotées (Boulerne & Sahut, 2010).

⇒ Le nombre de comités consultatifs spécialisés existants au niveau de l'organe de contrôle influence positivement l'efficacité du conseil d'administration, et par conséquent la création de valeurs.	
	⇒ Hypothèse H8 Infirmée

Dans ce sens, il faut signaler qu'il nous a été difficile de nous assurer que les représentants de l'Etat se présentent eux-mêmes aux réunions ou envoient-ils à leur place des collaborateurs dans les séances du comité, qui ne sont pas toujours au courant des problèmes, et risquent de se contenter de prendre des notes pour le compte de leurs supérieurs.

Nombre de réunions du comité d'audit :

L'existence d'un comité n'est pas nécessairement équivalent à l'efficacité du conseil d'administration, plusieurs caractéristiques liées à des comités doivent être examinées et traitées telles que l'indépendance, la compétence et l'activité. C'est ainsi que nous avons vu nécessaire de vérifier la fréquence annuelle des réunions, notamment du comité d'audit. Ce dernier joue un rôle de supervision et de contrôle du processus d'audit ainsi que la résolution de tout différend qui pourrait surgir entre les auditeurs et la direction.

Parmi ses rôles les plus importants on cite :

- la nomination des auditeurs externes ;
- réunion sur une base régulière avec les gestionnaires et les auditeurs externes pour évaluer les états financiers de l'entreprise ;
- communication avec les auditeurs internes et externes au cours du processus d'audit et de contrôle interne.

Beasley et al (2000) ont montré que les comités d'audit de sociétés qui ont commis des fraudes détiennent moins de réunions que ceux où la fraude n'a pas été révélée. Leur étude a souligné que les comités d'audit de sociétés ayant fraudé se rencontraient une fois par an contre trois à quatre fois pour les autres (Bouaziz, 2012), ce qui est confirmé par les résultats des études empiriques entamées sur des entreprises privées : le nombre de réunions du comité d'audit peut dynamiser le conseil d'administration en améliorant la qualité de l'information produite et le contrôle du management (Klein, 2000 ; Xie et al., 2003 ; Davidson et al., 2005) (Guiselin, 2014).

Abbott et al (2000) ont rapporté que les entreprises ayant des comités d'audit qui se sont réunis au moins deux fois par an sont moins exposées aux sanctions de la SEC

(Securities and Exchange Commission) pour des problèmes de reporting comptable et financier.

Dans le même sillon, Vafeas (1999) a examiné de manière empirique la relation entre l'activité du comité d'audit, telle que mesurée par le nombre de réunions, et la valeur de l'entreprise en utilisant un échantillon d'entreprises mises à exécution par la SEC. Selon cet auteur, le nombre de réunions peut être bénéfique pour la société si les bénéfices dépassent les coûts encourus (Bouaziz, 2012).

Ainsi, au niveau de nos tests, les résultats ont tendance à confirmer la plupart des études empiriques, en présentant un coefficient de régression positif dans la majorité des tests, ainsi qu'une significativité de 10% sur le modèle II de la variable dépendante ROE.

⇒ Le nombre de réunions du comité d'audit a une influence positive sur le travail du conseil et par conséquent la création de valeurs de l'entreprise publique augmente aussi.
--

⇒ Hypothèse H9 Validée

L'influence de l'actionariat privé :

La logique présenterait toujours le capital privé dans le tour de table du conseil d'administration comme un moyen efficace de contrôle et d'influence sur la performance d'une entreprise publique, que ce soit par son apport cognitif accumulé sur le secteur privé, ou aussi par sa maîtrise des moyens de contrôle visant à protéger ses intérêts dans l'entreprise.

Shleifer et Vishny (1997) caractérisent la grande place de la structure de la propriété dans la bonne gouvernance sur deux niveaux ; le premier concerne la part de l'Etat dans le capital de l'entreprise publique et le deuxième est la présence des administrateurs indépendants schématisés par la notion de concentration du capital. Estley et Megginson, (2003) parlent d'une relation positive entre la concentration du capital et la performance puisque cela signale un repli dans les problèmes d'agence. Cependant, les travaux de Davis et al (2004), Kahn et Winton (2002) constatent une neutralité de la concentration à travers l'existence de l'Etat en expliquant cela par la forte identité de la firme publique et l'harmonisation de sa finalité afin de faire face aux influences politiques.

Certains auteurs ont trouvé un impact négatif de la concentration de la propriété sur la performance de la firme. Ainsi, selon Holderness (2003), la concentration du capital peut léser les actionnaires minoritaires qui peuvent faire l'objet d'une expropriation de leurs richesses, suite à des alliances stratégiques entre actionnaires et managers. Cela a pour effet d'accentuer la divergence d'intérêts entre ces derniers.

Par contre, l'ouverture de son capital permet à l'entreprise publique d'accroître son autonomie dans les limites qui lui sont imparties. La mise en place d'un actionariat minoritaire privé oriente différemment le fonctionnement des conseils d'administration ou de surveillance. Ayant un intérêt direct à la rentabilité, les actionnaires minoritaires vont exiger de la puissance publique qu'elle fixe clairement la stratégie pour l'entreprise. Ainsi, le contrôle de l'activité ne peut que gagner en clarté puisque les objectifs sont clairement définis. De plus, le contrôle des résultats est développé dans une telle situation puisque l'actionariat privé y trouve un intérêt de premier ordre. Alors, l'ouverture du capital de l'entreprise publique peut permettre un équilibre du contrôle entre la légalité et la rentabilité. Ce phénomène va dans le sens de son autonomie mais il ne faut pas oublier que la puissance publique possède encore de larges pouvoirs d'intervention (Moulis, 2003).

Nos résultats ne font que respecter cette logique avec des coefficients de régression positifs et une significativité importante dans le cas de l'utilisation de l'indicateur de performance ROE, en absence d'études empiriques auxquelles nous pouvons confronter ce résultat.

⇒ L'actionnariat privé peut influencer positivement la performance de l'entreprise publique.
--

⇒ Hypothèse H10 Validée

L'âge des administrateurs :

Traditionnellement, la plupart des membres des conseils d'administration sont plutôt des «seniors», des membres expérimentés et âgés (d'après Kang et al., 2007). Cela peut s'expliquer (selon Gilpatrick, 2000) par la nature inhérente de l'évolution de carrière et du management de l'entreprise, qui considère souvent les cadres, retraités ou non, qui affichent une expérience importante dans d'autres entreprises du secteur comme les administrateurs idéaux (Galia & Zenou, 2013).

Cependant, plusieurs travaux empiriques anglo-saxons, dans le cas de l'entreprise privée, indiquent une dégradation de la discipline au sein de l'organe de contrôle au fur et à mesure que l'âge des mandataires augmente et que ces derniers se rapprochent de la retraite (Vancil, 1987, pp. 69-104 ; Core *et al.*, 1999 ; Holmström, 1999). Cette dégradation peut être expliquée aussi par des pressions concurrentielles moindres sur le marché du travail externe des administrateurs de la firme managériale (Prinz, 2010).

Ainsi, concernant notre variable médiatrice, AGE, les tests *t* de *Student* montrent de même l'existence d'un lien négatif avec la création de valeurs pour le critère de performance ROA. Cependant cette relation n'est que faiblement significative, alors qu'elle s'avère fortement significative dans le cas de notre mesure de performance ROE, mais dans un sens positif cette fois. Une moyenne d'âge plus importante des administrateurs entraîne alors une plus forte création de valeurs. Ce dernier résultat, peut être expliqué par le fait que, contrairement à notre hypothèse de départ, l'accumulation de la connaissance est positivement corrélée avec le temps, et donc la «sagesse de l'âge» apportée peut être source de performance.

⇒ L'augmentation de la moyenne d'âge du conseil peut influencer négativement la performance de ce dernier.
--

⇒ Hypothèse H11 Non Validée/infirmer

La présence féminine :

De nombreuses recherches empiriques se sont intéressées également à la question de présence de femmes dans les organes de contrôle, tel que cela a été abordé par Adams et Ferreira (2009), et par Farrell et Hersch (2005) dans un contexte international (Guiselin, 2014) ou encore par Singh (2008) dont l'étude porte sur des entreprises britanniques, tout comme celle de Rose (2007) pour le cas des entreprises danoises (Bouaziz & Triki, 2012).

La réponse à la question de l'influence de la femme sur la performance du conseil d'administration et par conséquent sur l'entreprise (privée ou publique), est mitigée entre les défenseurs et les opposants à la diversité du genre dans les conseils. En effet, les partisans de

cette diversité présentent certains arguments selon lesquels les femmes apportent des idées nouvelles, disposent d'une capacité de communication très importante par rapport aux hommes, ainsi qu'elles traitent des questions d'ordre stratégique lors des réunions des conseils ce qui se répercute positivement sur l'entreprise (Carter et al 2003, Adams et Ferreira 2003 et Ehrhadto et al 2002). Dans le même sillon, Omri et al (2011), prévoient que les conseils mixtes améliorent l'image de l'entreprise à travers la divulgation de leur ouverture, leur tolérance et leur équité. Ce résultat a été corroboré par l'étude de Kang et al (2009), selon lesquels l'annonce de l'ajout d'une femme au sein du conseil a un effet sur l'amélioration des rendements enregistrés (Bouaziz & Triki, 2012).

Cependant, Shrader et al (1997) en analysant 200 entreprises américaines ayant la capitalisation boursière la plus élevée entre 1992 et 1993, ils ne trouvent pas de lien positif et significatif entre le pourcentage de femmes au conseil d'administration et la performance financière. De même, Kochan et al (2003) ne trouvent pas de relation positive entre la diversité homme/femme dans les postes de décisions et la performance financière de l'entreprise. En effet, l'étude de Zahra et al (1988) sur la présence de minorités au conseil d'administration (femmes et minorités raciales) et la performance financière, a conduit à une association non significative entre les deux variables (Bouaziz & Triki, 2012).

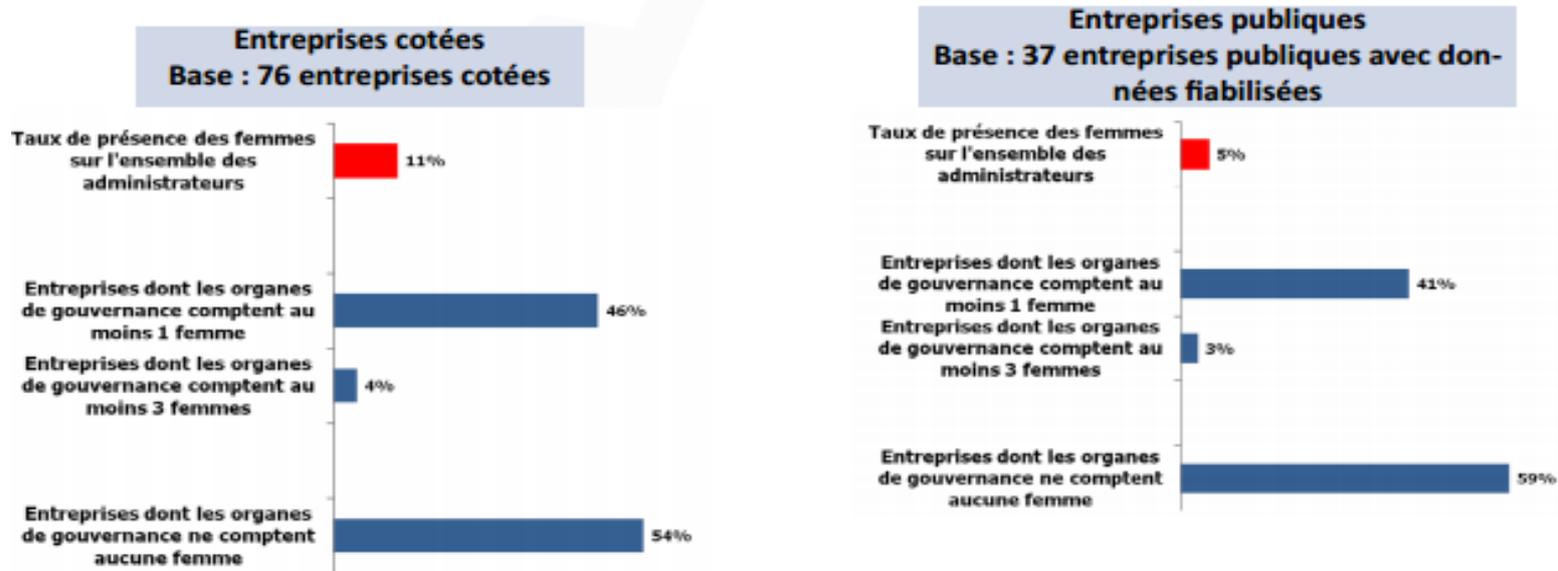
Par contre, une loi, passée en Norvège en 2003, imposant aux conseils de réserver un taux minimum de femmes dans leur composition, a fait l'objet d'une étude, par Ahern et Dittmar (2012), qui montre une relation causale entre féminisation des conseils, imposée aux entreprises, et dégradation de la performance comptable. L'interprétation des auteurs est que les entreprises ont tendance à choisir la composition de leur conseil de manière optimale, en fonction des caractéristiques de leur marché et de leur modèle d'affaires. Elles sont ainsi déstabilisées par une réglementation induisant une recomposition forcée des conseils (Cavaco, Challe, Crifo, & Reberieux, 2012).

Au niveau de nos résultats, même s'ils présentent un coefficient positif dans les deux tests, la significativité de l'influence supposée de présence de la femme sur la performance reste faible. Chose que nous considérons normale du fait du nombre négligeable présent dans les organes de contrôle des entreprises publiques stratégiques marocaines.

⇒ L'existence de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques augmente la performance de cette dernière.	
	⇒ Hypothèse H12 Non Validée

A signaler que le faible nombre de femmes existant dans le tour de table des conseils est un constat général au Maroc, comme en témoigne le dernier rapport de l'IMA sur la présence féminine dans les organes de contrôle des entreprises publiques (voir figure ci-dessous).

Figure 25 : Présence féminine dans les CA des entreprises marocaines



Source : étude de l'IMA sur la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises marocaines.

Le tableau suivant synthétise les résultats de nos tests empiriques, et montre les effets de nos variables explicatives :

Tableau 49 : Synthèse des résultats et validations des hypothèses

Sous Modèle	ROA				ROE				Validation Globale de l'Hypothèse	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
C	-	-	+	+	-	-	+	-		
COMPET_GENER	+		+	+	+		+	+	H1	Non Validée
COMPET_ING	+		+	+	-		+	+	H2	Non Validée
COMPET_DOCT	+		+	+	+		+	+	H3	Non Validée
COMPET_ETR	-		-	-	-		-	-	H4	Non Validée
COMPET_SPECI	-		-	-	_*		_*	-	H5	infirmée
TAILLE_CONSEIL		+	+	-		+	+	-	H6	Non Validée
REUNIONS_CA		-	-	-		+	+	+	H7	Non Validée
NB_COM		-	-	-		_**	_**	-	H8	Infirmée
REUNIONS_COM		+	+	+		_*	+	-	H9	Validée
CAP_PRIV				+				+**	H10	Validé
AGE				-				+***	H11	Non validée/infirmée
FEMME				+				+	H12	Non validée

CONCLUSION CHAPITRE VI

Ainsi en conclusion de ce chapitre, l'analyse descriptive a permis de dégager un certain nombre de résultats intéressants, notamment en termes de formation des administrateurs, qui marque la présence de diplômés de grandes écoles que ce soit d'ingénieurs ou de commerce, marocaines ou à l'étranger, cependant dans l'analyse empirique cette information n'a pas été très significative même si le résultat confirme l'existence d'une corrélation positive. Cette non significativité nous l'a retrouvons aussi dans plusieurs variables étudiées, cela est dû fort probablement à des limites que nous allons détailler dans notre conclusion générale.

Par contre le capital privé dans le tour de table des conseils d'administration constitue un point fort dans l'atteinte de la performance visée, chose qui a été confirmée par les résultats de nos tests. Le même résultat a été confirmé partiellement dans le cas d'influence positive de l'âge des administrateurs dans ladite performance.

Les résultats de l'étude de la corrélation peuvent être synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 50 : Synthèse des hypothèses et des résultats

Hypothèse	Références convergentes à l'hypothèse	Références divergentes à l'hypothèse	Observation
H1 => L'augmentation des administrateurs ayant une formation « élitiste » a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.	Ngyen-Dang (2006)		Non validée
H2 => La présence d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans une Ecole des ingénieurs a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.			Non validée
H3 => Le nombre d'administrateurs ayant suivi une formation à l'étranger est a un effet positif sur la performance de la firme.			Non validée
H4 => La présence d'administrateurs ayant un titre de docteur au sein de l'entreprise publique a un effet positif sur sa performance			Non validée
H5 => La présence au sein du conseil d'administration de mandataires ayant occupé avant ou occupant actuellement des fonctions exécutives au sein de l'équipe dirigeante de l'entreprise, permet de renforcer la création de valeurs.			Infirmée
H6 => La taille du conseil d'administration est négativement corrélée à la création de valeurs de l'entreprise publique.	Barnhart et Rosenstein (1998) Wu (2000) Bhagat et Black (2002) Odegaard et al (2004) Mak et al (2005) Andres et al (2005) P.André et E. Schiehl (2004).	Provan (1980) Pearce et Zahra (1989) Maati (1997) Dalton et al (1999) Kiel et al (2003) Adams et Mehran (2003) Godard et Schatt (2004) Coles et al (2005) Linck, et al (2006) Andres et Vallelado (2008)	Non validée
H7 => Le nombre de réunions annuelles du conseil d'administration a un effet positif sur la performance de l'entreprise publique.	Jensen, 1993.	Burton, 2000. Bhagat et Black, 2002. Heracleous, 2001.	Non validée

H8 => Le nombre de comités consultatifs spécialisés existant au niveau de l'organe de contrôle influence positivement l'efficacité du conseil d'administration et, par conséquent, la création de valeurs.	Bai, Liu, Song et Zhang (2003) Drobetz, Schillhofer et Zimmermann (2003) (Klein, 2000 ; Xie et al., 2003 ; Davidson et al., 2005)	Pochet et Yeo, 2004	Infirmée
H9 => Le nombre de réunions du comité d'audit a une influence positive sur le travail du conseil et par conséquent la création de valeurs de l'entreprise publique qui augmente aussi.	Beasley et al (2000) Klein, (2000) Xie et al. (2003) Davidson et al. (2005) Abbott et al (2000) Vafeas (1999)		Validée
H10 => L'actionnariat privé peut influencer positivement la performance de l'entreprise publique.	Moulis 2003		Validée
H11 => L'augmentation de la moyenne d'âge du conseil peut influencer négativement la performance de ce dernier.	Vancil (1987) Core <i>et al.</i> (1999) Holmström (1999)		Non validée/infirmée
H12 => L'existence de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques augmente la performance de cette dernière.	Carter et al (2003) Ehrhadto et al (2002) Adams et Ferreira (2003) Omri et al (2011) Kang et al (2009)	Dittmar (2012)	Non validée

CONCLUSION GENERALE

Dans ce travail de recherche, nous sommes partis, d'une part, de l'engouement des chercheurs pour le thème de la gouvernance d'entreprise, et d'autre part, de l'inexplicable manque d'études concernant la gouvernance des entreprises publiques que ce soit dans des pays émergents (le cas du Maroc) ou même dans des pays développés (le cas de l'Europe).

Notre recherche vient donc pour l'enrichissement des travaux traitant le thème de la gouvernance des entreprises, en essayant toutefois d'apporter une adaptation du concept sur le contexte de l'entreprise publique, très peu défendue ou exploitée dans les recherches. La thèse examine ainsi une question fondamentale : l'influence du conseil d'administration comme un organe de gouvernance cognitif-disciplinaire dans l'entreprise publique.

Pour ce faire, nous avons procédé en trois étapes correspondant aux parties de notre travail de recherche.

La première partie s'est intéressée à une revue de littérature conduisant à la mise en place d'un cadre conceptuel allant de la gouvernance à la gouvernance de l'entreprise publique, avec comme constat majeur l'absence de consensus concernant les différents sujets traités. Nous avons exposé les théories auxquelles nous avons eu recours pour définir la gouvernance d'entreprise, l'entreprise publique et la gouvernance de celle-ci, avant de discuter les principales conceptions que l'on pourrait trouver dans la littérature.

Dans la deuxième partie, nous nous sommes intéressés aux pratiques de gouvernance dans les entreprises publiques européennes, à la lumière des rapports de l'OCDE entre 2005 et 2014, tout en discutant ces constats. Puis en second lieu nous avons présenté la situation de la gouvernance des entreprises publiques marocaines, objets de notre étude.

Lors de la troisième partie de notre recherche, nous avons exposé notre démarche empirique retenue, tout en présentant les hypothèses, puis les données recueillies à partir desquelles nous avons construit nos variables, et ce afin d'analyser l'influence d'un mécanisme de gouvernance tel que le conseil d'administration sur la performance. Après l'analyse des données, nous avons présenté, interprété et discuté nos résultats en les confrontant avec la littérature.

1. Les contributions de la recherche

Pour résumer, un ensemble de contributions, aussi bien théoriques qu'empiriques, émergent de ce travail de recherche. Nous nous limitons à citer celles les plus influentes, que nous restituons comme suit :

1.1. Vers une approche nouvelle de la gouvernance de l'entreprise publique

La gouvernance de l'entreprise publique mérite d'être étudiée de façon indépendante, en prenant en considération ses spécificités organisationnelles, mais aussi celles propres au pays, dans le cadre de ce qu'appelle Charreaux (2004) le système national de gouvernance.

Ainsi, l'originalité de notre modèle de recherche réside dans sa structure qui permet de modéliser tant les hypothèses disciplinaires que cognitives habituellement exposées par le courant synthétique. Ces deux aspects ont été complétés par des variables médiatrices, prenant en considération l'âge et la présence féminine, qui peuvent être des sources d'influence potentielle sur la création de valeurs. Le tout dans le cadre d'une structure organisationnelle peu étudiée qui est l'entreprise publique.

1.2. Le rôle du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance dans l'entreprise publique

Force est de constater que le modèle de recherche proposé a permis de clarifier les effets des organes de contrôle au sein de l'entreprise publique. D'une part, dans le cas marocain, l'apport d'informations, de connaissances et de compétences ne constitue pas une vraie source d'influence sur la performance de l'entreprise publique bien au contraire dans le cas d'administrateur qui exerce ou ayant exercé une activité au sein de la même entreprise, d'autre part, la présence du capital privé peut-être source à la fois d'un apport cognitif et disciplinaire.

L'efficacité cognitive des administrateurs, même si elle n'a pas pu être vérifiée, à travers les indicateurs identifiés, montre un potentiel effet (corrélation) positif (si en prend en considération les limites citées ci-après). Nos résultats alimentent ainsi les débats relatifs à la gouvernance des entreprises publiques, et plus précisément le rôle du conseil d'administration et montrent que l'élargissement du cadre d'analyse permet de différencier davantage les effets de ce mécanisme sur la performance.

Compte tenu des résultats de nos investigations empiriques, le conseil d'administration joue un rôle déterminant dans la performance. Par conséquent, il relève de la responsabilité de l'entreprise publique, et notamment de l'Etat, de poursuivre une politique de recrutement et de nomination des administrateurs permettant de profiter de leurs apports cognitifs, sans que cela nuise parallèlement à l'efficacité disciplinaire du conseil.

2. Les limites de la recherche

Au terme de cette recherche doctorale, et outre les richesses des contributions auxquelles nous avons abouti, il est important de reconnaître qu'elle n'est pas exempte de limites. Ces dernières auront pour objectif d'orienter nos investigations futures. Il faut donc considérer les résultats auxquels nous avons abouti avec précaution.

2.1. Les limites par rapport à la base de données

Devant l'absence d'une base de données complète que ce soit au Maroc ou en Europe, notamment en ce qui concerne le « profil des administrateurs » (en terme de formation et d'expériences), nous étions contraints de construire une avec nos propres moyens pour le cas marocain, en combinant des données figurant sur des documents officiels des entreprises publiques marocaines (rapport annuel, Note d'introductions en bourse, communiqués, sites internet de l'entreprise...) d'une part, et d'autre part des documents des ministères de tutelle, ainsi que des informations sur le réseau professionnel LinkedIn.

D'un autre côté, l'idée de départ de ce travail de recherche visait à effectuer une comparaison non pas seulement par rapport aux pratiques existantes, mais même au niveau de l'étude empirique. Cependant, deux contraintes majeures ont été rencontrées :

- au niveau de l'OCDE il était hors de question d'avoir des données au-delà des rapports que l'organisation émet périodiquement, vu notamment le caractère confidentiel de ces données ;
- il a été très difficile de construire une base de données comme nous l'avons fait pour le cas marocain.

2.2. Les limites par rapport à l'échantillon

Notre travail présente une autre limite concernant le choix des seules entreprises publiques marocaines dites « stratégiques », ce choix se justifier aussi par :

- la difficulté de recenser l'ensemble des administrateurs de toutes les entreprises publiques en absence d'une base de données dédiée, ce qui peut donner un nombre important de données manquantes, qui peuvent fausser les résultats obtenus lors de l'analyse empirique ;
- le faible intérêt que présentent les entreprises publiques dans les grandes orientations stratégiques du pays (en témoigne la loi n°02-12 sur les nominations des hauts fonctionnaires¹) ;

3. Les voies de recherches futures

A partir des limites de notre recherche, que l'on vient de détailler ci-dessus, ainsi que des différentes constatations que l'on a pu faire tout au long de notre étude doctorale, nous avons dégagé quelques préconisations qui pourraient être exploitées dans des recherches futures ou dans le cadre d'un travail postdoctoral.

3.1. L'intérêt d'étendre la recherche à d'autres variables explicatives et d'autres mécanismes de gouvernance

A côté des différentes variables explicatives que nous avons retenues lors des différentes analyses opérées sur les entreprises publiques marocaines, il paraît que l'utilisation d'autres variables serait un plus pour l'enrichissement de tout travail futur.

A titre d'illustration le réseau des administrateurs qui peut être aussi un point déterminant d'influence dans les organes de contrôle des entreprises publiques, comme l'ont démontré plusieurs chercheurs dans le cas des entreprises privées.

3.2. La nécessité d'approfondir plus la notion de performance d'une entreprise publique

La littérature abonde de travaux qui ont essayé de tester l'effet de la gouvernance sur la performance et la plupart de ces travaux ont montré que la gouvernance a un effet significatif sur la performance de l'entreprise et sur sa valeur sur le marché, et ce pour différents contextes et indicateurs de performance. Cependant, nous semble-t-il, le choix de ces indicateurs pose un problème au niveau des entreprises publiques. L'utilisation des seules mesures financières, comme nous l'avons fait dans notre travail de recherche, ignore par conséquent d'autres points qui rentrent dans l'objet même d'existence de ces entreprises, notamment l'exécution des grandes orientations stratégiques de l'Etat en matière de

¹ Cette loi précise que seul le Roi peut nommer les présidents et/ou directeurs de ces entreprises publiques, d'où l'intérêt qu'elles présentent.

développement social, conservation de son existence dans un secteur stratégique (tel que les carburants) même s'il n'est pas rentable, développement humain...etc.

Ainsi, la combinaison d'indices et indicateurs serait plus judicieuse afin de cerner au mieux les différents aspects de performance d'une firme publique.

3.3. La nécessité d'évoluer vers une méthodologie de collecte dynamique et continue de l'information

Vu les difficultés que nous avons rencontrées lors de la recherche de données exploitables, il serait intéressant de recourir à une collecte en continu des données, En effet, les études dynamiques impliquant un suivi permanent de l'évolution font cruellement défaut parmi les recherches s'intéressant à l'étude de la gouvernance. Nous sommes conscients que, en termes de coût et de mise en œuvre, ces suivis sont lourds, toutefois, il est préférable de fonder les recommandations et l'allocation des aides au développement sur des données plus « précises » plutôt que sur des hypothèses erronées qui coûteront encore plus chères et sans résultats probants.

3.4. La nécessité de mobiliser des études monographiques

Le fonctionnement des entreprises publiques est extrêmement complexe et, tout au long de ce travail de recherche, nous nous sommes rendu compte de la nécessité et de l'importance des spécificités de chaque entreprise et de chaque pays dans la compréhension du processus de création de richesses. Il est ainsi illusoire de se baser sur des données globales pour trouver des solutions spécifiques efficaces. Ainsi, peu d'importance a été accordée à l'étude monographique des évolutions en termes de gouvernance dans une entreprise publique sur une période assez étendue dans le temps.

Ainsi, se baser sur des études monographiques peut s'avérer bien plus efficace que de se référer à des études plus globales. Cependant, cela nécessite d'énormes moyens logistiques, financiers et humains afin de mettre en place de tels projets, que notre travail de recherche n'aurait pas pu assurer, ni en termes de moyens, ni en termes de délai.

3.5. La nécessité de prévoir un travail postdoctoral pour ce thème

Un travail pareil, et pour aboutir à des meilleurs résultats, tout en évitant les contraintes de temps et de moyens, mérite d'être traité dans le cadre des travaux de recherche postdoctoraux en collaboration avec des organisations internationales du type OCDE ou l'ONU ce qui permettra d'échapper aux limites par rapport à l'accès d'information.

Au final et à l'issue de notre travail doctoral, si nous avons essayé de répondre à un ensemble d'interrogations, il n'en demeure pas moins que certaines questions restent sans réponse.

D'autres interrogations se sont révélées. En effet, durant ce travail de recherche, différents événements se sont produits remettant l'étude de la gouvernance au cœur des recherches.

BIBLIOGRAPHIE

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972, December). Production, Information Costs, and Economic Organization . *American Economic Review* , pp. 777-795.

Amoako, G. K., & Goh, M. K. (2015). Corporate Governance Practices of State-Owned Enterprises in Ghana: An Analysis. *The IUP Journal of Corporate Governance* , 44-64.

Bancel, F. (1995). *La Gouvernance des entreprises* . Economica.

Baumol, W., Panzar, J., & Willig, R. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Belal, A. (1980). *L'investissement au Maroc (1912-1964)*. Casablanca : Editions maghrébines.

Belfellah, Y. (2013). Analyse de la gouvernance et la performance des Etablissements et Entreprises publics au Maroc. *Rapport fin d'étude Master - ENCG* . Casablanca, Maroc.

Belghith Masmoudi, I. (2013, avril 08). La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes : Mouvements de rôles, conflits et changement. *Thèse de doctorat* . Paars, France: Conservatoire National Des Arts Et Métiers-CNAM.

Benali, D. (1989). Etat et reproduction sociale au Maroc : le cas du secteur public. *Editions du CNRS* , 117-131.

Benhaddou, A. (2009). *Élites du royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc*. Paris : Editions Riveneuve.

Benzoni, L. (1988). Industrial organization, Industrial economics (in *Traité d'économie industrielle*). *Economica* .

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private*.

Bernier, L., Hafsi, T., & Deschamps, C. (2013). Positionnement institutionnel et innovation dans le. *Télescope* , 38-56.

Bhasa, M. P. (2015). Ownership Structure and Performance of Listed State-Owned Enterprises Vis-à-Vis Comparable Private Enterprises: Evidence from India. *The IUP Journal of Corporate Governance* .

Blair, M. (1995). *Ownership and control : rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington DC: Brookings Institution.

Boagert, K. (2011). Urban Politics in Morocco: uneven development, neoliberal government and the restructuring of. *Dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor in Political and Social Sciences, option Political Sciences* . Ghent University.

- Bolca, M. M. (1984). Les notions d'entreprise publique et de contrôle en Belgique , 84/02. *CIRIEC, Travaux de recherche* .
- Bouaziz, Z. (2012, 12). The Impact of the Presence of Audit Committees on the Financial Performance of Tunisian Companies. *International Journal of Management & Business Studies* , pp. 57-64.
- Bouaziz, Z., & Triki, M. (2012, janvier 4). The impact of the Board of directors on the financial performance of Tunisian companies. *Munich Personal RePEc Archive* .
- Boulerne, S., & Sahut, J.-M. (2010, 3). Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir* , pp. 374-387.
- Bozec, R. (2004). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité économique* , pp. 619-654.
- Bozec, R. (2004). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité économique, vol. 80, n° 4* , 619-654.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice* , pp. 421–440.
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). STATE-OWNED ENTERPRISES AROUND THE WORLD AS HYBRID ORGANIZATIONS. *The Academy of Management Perspectives* , 92–114.
- Budiman, A., Lin, D.-Y., & Singham, S. (2009). Improving performance at state-owned enterprises. *McKinsey Quarterly* , pp. 1-5.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1966). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Canet, R. (2004). Qu'est que c'est la Gouvernance ? *Les nouveaux modes de gouvernance et la place de la société civile*. Montréal: Écomusée du fier monde.
- Catusse, M. (2008). *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*. Paris : IRMC Maisonneuve et Larose.
- Cavaco, S., Challe, E., Crifo, P., & Rebérioux, A. (2012). *Conseils d'administration et performance des sociétés cotées*. Institut CDC pour la Recherche.
- Caves, R. (1990). Lessons from Privatization in Britain : State Enterprise Behavior, Public choice, and Corporate governance. *Journal of Economic Behavior and organization* , 13 (2), 145-169.
- Cenzi Venezze, F. (2014). The Cost of Control-enhancing Mechanisms and Privatisation. *EBOR* .
- Chabi, M. (1995). *L'élite Makhzénienne dans le Maroc du 19ème siècle (en Arabe)*. Rabat: Publication de la Faculté des Lettres et de Sciences Humaines de Rabat.

- Charlie Weir, D. L. (2002). Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies. *Journal of Business Finance & Accounting* , 579–611.
- Charreaux, G. (2003). Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants. *FARGO* .
- Charreaux, G. (1997, Septembre). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace. *FARGO* .
- Charreaux, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace. *La revue Française de Gestion* , 38-56.
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. *FARGO* .
- Chatelin, C., & Trébucq, S. (2003, mars). Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse. *CREFIGE- Université Paris Dauphine* .
- Chauvet, V., & Chollet, B. (2010). Management et réseaux sociaux. *Revue française de gestion* , 79-96.
- Clarkson, K., & Miller, R. L. (1982). *Industrial organization, theory, evidence and public policy*. New York.: Mac Graw-Hill.
- Coase, R. H. (1972). Industrial Organization : A Proposal for Research. *Economic Research: Retrospect and Prospect* , pp. 59-73.
- Coase, R. H. (1937, November). The Nature of the Firm. *Economica* , pp. 386-405.
- Colette, V. (1991). Nature et légitimité des entreprises publiques : vers un renouvellement du débat. *Revue française d'économie* , 6 (4), pp. 121-175.
- Comet, C., & Finez, J. (2010). Le cœur de l'élite patronale. *Sociologies pratiques* , 49-66.
- Dardot, P. &. (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Paris: Edition La Découverte.
- de Bornier, J. M. (1987). Propriété et contrôle dans la grande entreprise. Une relecture de Berle et Means. *Revue économique* , 38 (6), pp. 1171-1190.
- De Laubadère, A. (1971). *Traité élémentaire de droit administratif* (2e édition ed.). Paris: LGDJ.
- Del Vecchio, N. (2010). Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise. *Revue française de gestion* , pp. 145-161.
- Delion, À. (1979). *La notion d'entreprise publique*. A.J.D.A.
- Desreumaux, A. (1996, janvier-février). Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion* , pp. 86-108.

- Du, F., Tang, G., & Mark Young, S. (2012). Influence Activities and Favoritism in Subjective Performance Evaluation: Evidence from Chinese State-Owned Enterprises. *THE ACCOUNTING REVIEW* , 1555–1588.
- Dufau, J. M. (1956). *Remarques sur la notion d'entreprise publique* . A.J.D.A.
- Duguet, E. (2010). Econométrie des panels avec applications.
- Duguet, E. (2010). Econométrie des panels avec applications.
- Durupty, M. (2007, 2). Les ouvertures de capital des entreprises publiques. *Regards croisés sur l'économie* , pp. 108-115.
- Edlin, A. S., & Stiglitz, J. E. (1995). Discouraging Rivals: Managerial Rent-Seeking and Economic Inefficiencies. *The American Economic Review* , pp. 1301-1312.
- Encaoua, D. (1986). Réglementation et concurrence: quelques éléments de théorie économique,. *Economie et prévision* .
- Encaoua, D. (1986). Réglementation et concurrence: quelques éléments de théorie économique. *Economie et prévision* , pp. 7-46.
- Fama, E. F. (1980, avril). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy* , pp. 288-307.
- Favereau, O. (1989, mars). Marchés interne, Marché externe. *Revue économique* (N°2).
- Finet, A. (2009). *Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers*. de boeck.
- Foss, N., & Mahnke, V. (2000). Competence, Governance, and Entrepreneurship. *Oxford University Press* .
- Fransman, M. (1998). Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm. *Technology, Organization and Competitiveness – Perspectives on Industrial and Corporate Change*, *Oxford University Press* , pp. 147- 191.
- Frederick, W. R. (2011). *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*. OCDE.
- Fulconis, F. (2002). Les structures en réseau : archétype de design.
- Galanter, M. (1981). Justice in many Rooms : Courts, Private ordering and indigenous law. *Journal of Legal Pluralism* , pp. 1-47.
- Galia, F., & Zenou, E. (2013, 8). La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation. *Management & Avenir* , pp. 152-181.
- García-Meca, E., Isabel-María, G.-S., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance* , pp. 202-214.

- Gaudin, J.-P. (2002). Pourquoi la gouvernance ? . *Presses de Sciences Po Paris* .
- Ghaya, H., & Lambert, G. (2012). Caractéristiques de la diversité au sein des conseils d'administration et performance financière : une étude empirique sur les entreprises du CAC40. *documents de travail* .
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996, Janvier). Bad for Practice : A critique of the transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review* , pp. 13-47.
- Gillet-Monjarret, C., & Martinez, I. (2012). La vérification sociétale des entreprises du SBF 120 : l'impact de la structure de propriété et du conseil d'administration. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , pp. 43-66.
- Glachant, J.-M. (1994). *Le marché et hors marché : une analyse économique des entreprises publiques françaises*. publications de la Sorbone.
- Glachant, J.-M. (1996). *La théorie économique de l'entreprise publique : des prix de marché... à l'organisation hors marché*. publications de la Sorbonne.
- Godard, L., & Schatt, A. (2005). Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? . Le cas français. *La Revue des Sciences de Gestion* , pp. 61-72.
- Grandori, A. (2001). Neither Hierarchy nor Identity : Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm . *Journal of Management and Governance* , pp. 381-399.
- Granovetter, M. (2006). L'influence de la structure sociale sur les activités économiques. *Presses de Sciences Po* , pp. 9-36.
- Guiselin, R. (2014, Novembre 19). Pertinence informationnelle de la valorisation à la juste valeur et gouvernance des banques. *thèse de doctorat soutenue sous la direction de Jérôme Maati* . Lille: Université Lille 1.
- Ha-Joon, C. (2007). *La réforme de l'entreprise publique*. New York: Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales.
- Hart, O. D., & Grossman, S. J. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy* , pp. 691-719.
- Hart, O., & Holmstrom, B. (1987). The theory of contracts, in T. Bewley (ed.), *Advances in Cambridge University Press* , pp. 71-155.
- Hart, O., & Moore, J. (1990, décembre). Property Rights and the Nature of the Firm. *The Journal of Political Economy* , pp. 1119-1158.
- Jeanjean, T., & Stolowy, H. (2006, mars 9). Analyse des déterminants de la compétence financière des conseils d'administration en France. *Présentation à une réunion conjointe de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières et de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)* .
- Jensen, M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function . *European Financial Management* , pp. 297-317.

- Joumard, R. (2009, Novembre). Le concept de gouvernance . *Rapport* (0910), pp. 9-10.
- Keynes, J. (1935). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. New York: the Polygraphic Company of America.
- Khanchel El Mehdi, I. (2014). Les conseils d'administration dans les PME tunisiennes. *IPAG working papers* .
- La Porta, R., Lopez de Silanes, F., Schleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of political economy* , pp. 1113-55.
- Lafram, A. (2013). Strategic Governance of Moroccan State Owned Enterprises : Risk Mapping Through External Public Auditing. *Proceedings of the European Conference on Management* , 402.
- Laurencelle, L. (2009). Le tau et le tau-b de Kendall pour la corrélation de variables ordinales simples ou catégorielles. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology* , pp. 51-58.
- Loasby, B. (2001). Organisations as Interpretative Systems. *Revue d'Economie Industrielle* , pp. 17-34.
- Maati, J. (1999). *Le gouvernement d'entreprise*. Bruxelles: De Boeck.
- Maati, J. (1999). L'impact des administrateurs externes sur la performance boursière des entreprises en France. *International conference of the AFFI*. Paris: AFFI.
- Maati, J. (2008). Réseaux d'administrateurs et performance financière des grandes entreprises en France : Une revue de la littérature. *Revue française de gouvernance d'entreprise* , pp. 145-162.
- Maati, J. (1997). Taille optimale du conseil d'administration et interconnexions des sociétés. *International conference of the AFFI*. Paris.
- Maati, J., & Maati-Sauvez, C. (2012). Corporate governance of banks and risk management by stockholders. (120).
- Maati, J., & Maati-Sauvez, C. (2012). Regulatory governance mechanisms in banks. (119).
- Manel, K., & Hanen, G. (2011). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes. *Comptabilités, économie et société* .
- Meisel, N. (2004). Culture de gouvernance et développement : un autre regard sur la gouvernance d'entreprise. *Études du Centre de Développement, Éditions OCDE* .
- Menard, C. (1989). Les organisations en économie de marché . *Revue d'économie politique* (N 6), pp. 771-796.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* . Paris: Editions d'Organisation,.

- Moore, M., & Reberioux, A. (2009). From Minimization to Exploitation: Re-Conceptualizing the Corporate Governance Problem. *CLPE Research Paper* .
- Moulis, D. (2003, janvier). Les entreprises publiques françaises sont-elles condamnées par la construction européenne ? *La Revue administrative* , pp. 93-98.
- Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2014). Reinventing state capitalism: Leviathan in business, Brazil and beyond. *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- Nora, S. (1967). *Rapport NORA* . Paris.
- OCDE. (2013). « State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications ». *OECD Trade Policy* .
- OCDE. (2011). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises : change and reform in oecd countries since 2005*. OCDE.
- OCDE. (2014, mai 6-7). L'égalité des conditions de concurrence entre les entreprises publiques et les entreprises privées à l'échelle internationale : Quels enseignements avons-nous tirés ? Paris.
- OCDE. (2014). State-Invested Enterprises in the Global Marketplace: Implications for A Level Playing Field.
- OCDE. (2011). *State-Owned Enterprise Governance Reform : An Inventory of Recent Change*. OCDE.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal* , pp. 972–1001.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. *Oxford University Press* .
- Pestieau, P., & Gathon, H.-J. (1996). La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique* , 1225-1238.
- Piot, C., & Kermiche, L. (2009, 3). À quoi servent les comités d'audit ?. Un regard sur la recherche empirique. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , pp. 9-54.
- Pochet, C., & Yeo, H. (2004, 2). Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées : mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* , pp. 31-53.
- Poincelot, É., & Wegmann, G. (2005). utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 109-125.
- Prinz, E. (2010). Les effets des liens personnels interconseils sur la performance de l'entreprise : une analyse comparée entre France et Allemagne. *thèse de doctorat, Sciences de Gestion* . Université de Bourgogne.
- Putniņš, T. J. (2014). Economics of state-owned enterprises. *Forthcoming, International Journal of Public Administration* .

- Sellami, D. N. (2012). Convergence entre les institutions de gouvernance publique et privée : rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance. *Thèse en cotutelle* . Bordeaux: Université Montesquieu .
- Sevestre, P. (2002). *Économétrie des données de panel*. Paris: Dunod.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance* , pp. 737-783.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). The Case of Manager-Specific Investments. *Journal of Financial Economics* , pp. 123-139.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Corporate Governance Deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment. *the Journal of Finance* .
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior : A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. Chicago: MacMillan.
- Sylvie, S.-O., & Magnan, M. (2013). Les femmes au sein des conseils d'administration : bilan des connaissances et voies de recherche futures. *Finance Contrôle Stratégie* .
- Tournier, C. (2006, octobre 30). Le concept de gouvernance en science politique. *Pap. Polít* , pp. 63-92.
- Van Bellegem, S., & Dehon, C. (2014). Introduction à l'économétrie (Dehon-Van Bellegem). *STAT-S-308* .
- Vickers, J., & Yarrow, G. (1991). Economic Perspectives on privatization. *Journal of Economic Perspectives* , 111-132.
- Weil, Gotshal, & Manges. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*. Commission européenne.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The free press.
- Wirtz, P. (2005). Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité - Contrôle - Audit (Tome 11)* , 141-159.
- Zingales, L., & Rajan, R. G. (1998, juin). Financial Dependence and Growth. *American Economic Review* , pp. 559-605.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les 25 plus grandes entreprises publiques au monde pour l'exercice financier 2012-2013 (en milliards de dollars US)	11
Tableau 2 : Présentation des cinq points de divergence entre les approches contractuelle et cognitive	34
Tableau 3 : La représentation cognitive du système de gouvernance	36
Tableau 4 : Tableau synthétique des théories de la gouvernance d'entreprise	39
Tableau 5 : Les entreprises publiques représentent 9 des 15 plus grandes introductions en bourse de 2005 à 2012 à l'échelle internationale	40
Tableau 6 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP	51
Tableau 7 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP	52
Tableau 8 : Les quatre grands types de recherche dans l'approche réseaux sociaux.....	59
Tableau 9 : Résultats des études empiriques portant sur la performance comparée des entreprises publiques et privées.....	63
Tableau 10 : Formes juridiques des EP européennes	72
Tableau 11 : Tableau récapitulatif/composition du conseil	80
Tableau 12 : Fonctions du conseil d'administration	85
Tableau 13 : Tableau récapitulatif/nomination et rémunération du directeur général	88
Tableau 14 : Fonctions du Conseil d'administration des EP marocaines.....	110
Tableau 15 : Composition du CA de l'EP marocaine.....	111
Tableau 16 : Opérations d'audit externe au titre de l'exercice 2013.....	119
Tableau 17 : Récapitulatif des contrats Programme.....	124
Tableau 18 : Tableau récapitulatif/nomination et rémunération du directeur général des EP marocaines.....	128
Tableau 19 : Synthèse des principales études empiriques aux Etats-Unis sur le cumul de fonctions.....	148
Tableau 20 : Structure des hypothèses de recherche proposées.....	155
Tableau 21 : Les données de gouvernance recensées	158
Tableau 22 : Les données récoltées sur les mandataires sociaux.....	159
Tableau 23 : Identification des administrateurs retenus dans l'échantillon global	160

Tableau 24 : Données recensées sur les compétences et expériences professionnelles des administrateurs	160
Tableau 25 : Données comptables recueillies	161
Tableau 26 : Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables Synthétiques	166
Tableau 27 : Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables médiatrices	168
Tableau 28 : Caractéristiques des firmes composant l'échantillon en 2013 en Md DH	170
Tableau 29 : Evolution de l'âge des administrateurs	171
Tableau 30 : Ville de naissance des administrateurs	171
Tableau 31 : Fonctions occupées par les administrateurs	172
Tableau 32 : Évolution du niveau de formation des administrateurs	173
Tableau 33 : Répartition des formations des administrateurs par type d'établissement	173
Tableau 34 : Répartition des formations par Pays	174
Tableau 35 : Taille des conseils d'administration	175
Tableau 36 : Récapitulatif de la structure actionnariale des entreprises étudiées	176
Tableau 37 : Tests de multicolinéarité	179
Tableau 38 : Tests d'hétéroscédasticité	180
Tableau 39 : Résultats Test de pooling	185
Tableau 40 : Résultats Test de Breusch-Pagan	186
Tableau 41 : Résultats Test d'Hausman	186
Tableau 42 : Tests empiriques du sous-modèle I	188
Tableau 43 : Tests empiriques du sous-modèle II	189
Tableau 44 : Tests empiriques du sous-modèle III	190
Tableau 45 : Tests empiriques du sous-modèle IV	191
Tableau 46 : Récapitulatif des résultats de l'analyse	192
Tableau 47 : Définitions des corrélations et coefficients	194
Tableau 48 : Synthèse des résultats de corrélation	195
Tableau 49 : Synthèse des résultats et validations des hypothèses	204
Tableau 50 : Synthèse des hypothèses et des résultats	206

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Pourcentage global d'entreprises publiques parmi les plus grandes entreprises du monde par secteur.....	13
Figure 2 : Récapitulatif du plan de thèse.....	19
Figure 3 : Phases de l'étude.....	20
Figure 4 : L'évolution du concept de gouvernance élargie.....	31
Figure 5 : Participation de l'Etat dans les entreprises publiques.....	93
Figure 6 : Pourcentage des entreprises publiques cotées dans certains pays européens	94
Figure 7 : Panorama des EEP marocains	103
Figure 8 : Indicateurs d'activité des principaux EEP au Maroc : Réalisations cumulées des exercices 2012/2013.....	105
Figure 9 : Evolution de la contribution en IS	106
Figure 10 : Investissements des principales entreprises publiques	107
Figure 11 : Courbe des dividendes.....	108
Figure 12 : Structure des transferts budgétaires en 2014	113
Figure 13 : Répartition sectorielle des transferts de l'Etat aux EEP en 2014.....	113
Figure 14 : Evolution des subventions de l'Etat aux EEP entre 2005 et 2015	114
Figure 15 : Produits provenant des EEP 2005-2015 (en MMDH).....	114
Figure 16 : Répartition des produits provenant des EEP par nature en 2005 et 2014.....	115
Figure 17 : Evolution des réunions des Organes de Contrôle des EEP.....	133
Figure 18 : Analyse comparative des pratiques de la gouvernance des entreprises publiques	136
Figure 19 : Schéma de la Démarche Hypothético-déductive appliquée au test d'une théorie	142
Figure 20 : L'opérationnalisation de la recherche	158
Figure 21 : L'importance des Grandes Écoles dans la formation des administrateurs	174

Figure 22 : Rappel du modèle de recherche proposé	178
Figure 23 : Test de normalité - Variable dépendante ROA.....	181
Figure 24 : Test de normalité - Variable dépendante ROE.....	183
Figure 25 : Présence féminine dans les CA des entreprises marocaines.....	204

ANNEXES

ANNEXE I
 LES PRINCIPAUX CHOIX MÉTHODOLOGIQUES DES ÉTUDES SUR
 LA PERFORMANCE COMPARÉE DES ENTREPRISES DES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ
 (INFORMATION COMPLÉMENTAIRE AU TABLEAU 5¹)

1- LE SECTEUR DE LA COLLECTE DES ORDURES MÉNAGÈRES
 A) COMPARAISON BASÉE SUR LES COÛTS

Auteur	Organisations comparées	Résultats
Columbia University graduate School of Business Studies: Savas (1974, 1977a,1977b, 1980),Stevens (1978),Stevens et Savas (1978), Edward et Stevens (1976,1978).	Plusieurs types d'organisations communales, des monopoles privés sans franchise et des firmes privées « non franchisées ».	Le secteur public est 40 % à 60 % plus cher que le secteur privé mais le monopole sous franchise est seulement 5 % plus élevé que les collecteurs « non franchisés ».
Petrovic et Jaffee (1977)	Dans 83 villes du Midwest américain, firmes publiques et privées.	Le coût de la collecte par les municipalités est 15 % plus élevé que celui des firmes privées.
Kemper et Quigley(1976)	Dans 101 villes du Connecticut, des firmes privées avec contrat de monopole, des firmes privées « non franchisées » et des entreprises communales.	Le coût de la collecte par les entreprises communales est 14 % à 43 % plus élevé que dans le cas de contrats avec les firmes privées
Kitchen (1976)	Dans 48 villes canadiennes, entreprises communales et firmes privées.	Le secteur public se révèle plus coûteux que le secteur privé.
Pommerehne (1976)	Dans 102 communes suisses, des firmes privées et publiques.	Les firmes publiques ont des coûts unitaires 15 % plus élevés.
Spann (1977)	Dans de nombreuses villes américaines, des entreprises communales et privées.	Les firmes publiques sont 45 % plus chères.
Pommerehne et Frey (1977)	Dans 103 villes suisses, des entreprises communales et des firmes privées.	Le coût de la collecte par les communes est 20 % plus élevé que celui des firmes privées.
Bennet et Johnson(1979)	Vingt-neuf entreprises privées et une entreprise publique dans le Comté de Fairfax (Virginie).	Les entreprises privées sont plus efficaces.
Stassen (1983)	Étude de cas de la ville de Liège où se côtoient firmes publiques et privées.	Le secteur privé se révèle plus efficace.
Lawarrée (1986)	Dans 136 communes belges.	Le secteur public se révèle environ 30 % plus cher que le secteur privé.
McDavid (1985)	Dans 126 municipalités canadiennes.	Le coût de la collecte par les firmes privées est largement inférieur à celui des municipalités.
Pier et al. (1974)	Dans 26 villes du Montana, des entreprises communales et des firmes privées.	Les entreprises communales se révèlent plus efficaces.
Hirsch (1965)	Dans 24 villes ou communes du comté de Saint-Louis et du Missouri, des firmes publiques et privées.	Pas de différence de coûts significative.
Collin et Downes (1977)	Dans 53 villes et communes du comté de Saint-Louis et du	<i>Idem</i>

¹Source : Richard Bozec, « L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats »

Auteur	Organisations comparées	Résultats
	Missouri, différents organismes publics et privés.	
Savas (1977c)	Cinquante firmes privées et trente entreprises communales à Minneapolis.	<i>Idem</i>

B) COMPARAISON BASÉE SUR LE DEGRÉ D'EFFICACITÉ TECHNIQUE

Auteur	Organisations comparées	Résultats
Cubin, Dombergeret Meadowcroft (1987)	Dans 317 collectivités locales d'Angleterre et du Pays de Galles (1984-1985).	L'efficacité technique des entreprises privées est plus élevée que celle des autorités publiques.
Burgat et Jeanrenaud (1990)	Dans 98 communes suisses de plus de 5 000 habitants(1989).	L'efficacité technique est plus grande en cas de sous-traitance.
Distexhe (1993)	Dans 176 communes belges (1990).	L'efficacité technique augmente en cas d'adjudication.

2- LE SECTEUR DE L'EAU

A) COMPARAISON BASÉE SUR LES COÛTS

Auteur	Organisations comparées	Résultats
Mann et Mikesell (1976) Morgan (1977) Crain et Zardkouhi (1978) Mann (1979) Crain et Zardkouhi (1980) Mann (1980)	Des organisations des secteurs public et privé aux États-Unis.	Les entreprises publiques sont de 15 % à 20 % plus chères par rapport aux entreprises privées.
Bruggink (1982) Bhattacharyya et al. (1994)	Des organisations des secteurs public et privé aux États-Unis.	Les entreprises publiques sont jusqu'à 24 % moins chères.
Feigenbaum et Teeple (1983) Lamber et al (1993) Teeple et Gyer (1987)	Des organisations des secteurs public et privé aux États-Unis.	Aucune différence significative dans les coûts.

B) COMPARAISON BASÉE SUR LE DEGRÉ D'EFFICACITÉ TECHNIQUE

Auteur	Organisations comparées	Résultats
Bhattacharyya et al. (1995)	Des organisations des secteurs public et privé aux États-Unis.	Les entreprises publiques sont plus efficaces que les entreprises privées surtout lorsque leur taille est grande.

3- LE SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ

A) COMPARAISON BASÉE SUR LES COÛTS

Auteur	Organisations comparées	Résultats
Meyer (1975)	Trente firmes privées et trente firmes publiques aux États-Unis (1967-1969) (production et distribution).	Les coûts d'opération sont plus bas pour les firmes publiques.
Neuberg (1977)	Quatre-vingt-dix firmes privées et soixante-quinze firmes publiques aux États-Unis (1972)(distribution).	Les coûts sont 9 % plus bas lorsque la firme est publique.
Pescatrice et Trapani (1980)	Trente-trois firmes privées et vingt-trois municipalités aux États-Unis (1965-1970)(production).	Les coûts sont environ 25 % plus bas lorsque la firme est publique. Le taux de progrès technologique est plus élevé dans le secteur public.
Yunker (1975)	Quarante-neuf firmes privées et vingt-quatre firmes publiques aux États-Unis (1969) (production et distribution).	Aucune différence au niveau des coûts.
Dilorenzo et Robinson (1982)	Vingt-trois firmes privées et dix-huit firmes publiques aux États-Unis (1970-1972) (production).	Aucune différence au niveau des coûts.

B) COMPARAISON BASÉE SUR LE DEGRÉ D'EFFICACITÉ TECHNIQUE

Auteur	Organisations comparées	Résultats
Färe et al. (1985)	Trente entreprises publiques et cent vingt-trois entreprises privées aux États-Unis (1970).	Les entreprises publiques se classent mieux que les entreprises privées du point de vue de l'efficacité technique.
Cote (1989)	Trente-sept entreprises privées, neuf publiques et seize coopératives aux États-Unis (1965-1970).	Les entreprises publiques se classent mieux que les entreprises privées et les coopératives du point de vue de l'efficacité technique.
Hjalmarsson et Veiderpass	Deux cent dix-huit entreprises	Les entreprises nationales et

Auteur	Organisations comparées	Résultats
(1992)	privées et quatre-vingt-dix-sept municipalités aux États-Unis (1897-1998).	municipales sont souvent plus efficaces.
Haussman et Neufeld (1991)	Soixante-quatre entreprises publiques et quatre entreprises privées de distribution en Turquie (1991)	Les entreprises publiques sont plus efficaces.
Bagdadioglu <i>et al.</i> (1996)	Des entreprises publiques et des entreprises privées de distribution. Suède (1970-1990)	Les entreprises privées sont plus efficaces.
Kumbhakar et Hjalmarsson (1998)	Deux cent quatre-vingt-neuf distributeurs suédois (1970-1986).	Les entreprises privées sont plus efficaces.

4- LE SECTEUR DU TRANSPORT AÉRIEN

Auteurs	Mesures de Performance	Lieu d'investigation	Résultats
Davies(1977)	Productivité de la main-d'œuvre	Australie	Les firmes privées sont de 12 % à 100 % plus efficaces
Mackay(1979)	Coûts d'opération	Australie ; Canada ; États-Unis	Les firmes privées sont plus efficaces. Les transporteurs nord-américains sont plus productifs.
Kirby et Albon (1985)	Indice de coûts	Australie	Les firmes privées sont plus efficaces.
Kirby (1986)	Coûts d'opération	Australie	La privatisation de TAA engendrerait une réduction de 5 % des coûts d'opération. Les coûts d'opération des firmes publiques sont de 51 % plus élevés par rapport à ceux des firmes privées
Gillen et al.(1989)	Productivité multifactorielle(TFP) Coûts d'opération	Canada	La productivité de CP Air (cie privée) est plus élevée d'environ 23 % par rapport à celle d'Air Canada (cie publique).
Barla et Perelman (1989)	Efficacité Technique	Europe États-Unis	Les transporteurs américains sont plus efficaces.
Manzini (1990)	Efficacité technique	International	Les transporteurs américains sont plus efficaces.
Good et al.(1991)	Efficacité technique	Europe États-Unis	Les transporteurs américains sont de 10 % à 15 % plus efficaces que les

Auteurs	Mesures de Performance	Lieu d'investigation	Résultats
			transporteurs européens.
Ehrlich et al.(1994)	Productivité multifactorielle (TFP) Coûts	International	Le changement de statut de « public » à « privé » accroît, à long terme, le taux de productivité.
Hocking (1977)	Unités d'extrants et d'intrants	Australie Canada États-Unis	Aucune différence. Les firmes publiques et privées sont inefficientes
Kirby (1979)	Coûts sociaux	Australie	Idem
Forsyth et Hocking (1980)	Productivité de la main-d'œuvre	Australie États-Unis	Performance similaire entre les firmes.
Millward et al. (1983)	Productivité	Australie	Idem
Jordan(1982)	Coûts d'opération Prix Productivité de la main-d'œuvre	Australie Canada États-Unis	Idem
Albon et Kirby (1983)	Indice de coûts	Australie	Les firmes publiques et privées sont efficaces.

5- LE SECTEUR DU TRANSPORT FERROVIAIRE

Auteurs	Mesures de Performance	Lieu d'investigation	Résultats
Caves et Christensen (1980)	Productivité multifactorielle (TFP)	Canada	Aucune différence entre Canadian National et Canadian Pacific.

Auteurs	Mesures de Performance	Lieu d'investigation	Résultats
Freeman et al. (1985)	Productivité multifactorielle(TFP)	Canada	Aucune différence entre Canadian National et Canadian Pacific.

6- LES ÉTUDES MULTISECTEURS

Auteurs	Organisations comparées	Mesure de performance	Résultats
Funkhouser et MacAvoy (1979)	Soixante-quatre firmes publiques et trente-cinq firmes privées en Indonésie (1970).	Coûts Productivité de la main-d'œuvre Marge bénéficiaire brute	La marge de profit des firmes publiques est plus basse que celle des firmes privées. Ceci est dû à des coûts de production plus élevés et non à des prix plus bas.
Kim (1981)	Vingt-trois firmes privées et douze firmes publiques en Tanzanie (1970-1975).	Profit net avant impôts et subventions Productivité de la main-d'œuvre	Les firmes privées sont plus efficaces que les firmes publiques (meilleure productivité de la main d'œuvre et profit net plus élevé).
Pryke (1982)	Firmes publiques et privées dans les secteurs du transport aérien et fluvial, des services d'électricité et de gaz en Angleterre(1970-1980).	Extrants Productivité de la main-d'œuvre Coûts Marge bénéficiaire Brute	Les firmes publiques sont moins efficaces que les firmes privées.
Boardman et Vining (1989)	Les 500 plus importantes entreprises manufacturières au monde (1983).	Bénéfice net Rendement sur actifs Rendement sur le capital Rendement sur ventes Rotation des actifs	Les firmes publiques sont moins performantes que les firmes privées.

Auteurs	Organisations comparées	Mesure de performance	Résultats
Vining et Boardman(1992)	Les 500 plus importantes entreprises au Canada (1986).	Bénéfice net Rendement sur actifs Rendement sur ventes Productivité des employés Rotation des actifs	Les firmes privées sont plus rentables et plus efficaces que les firmes publiques.
Zaim et Taskin(1997)	Des entreprises publiques et des entreprises privées de vingt-huit secteurs en Turquie(1974-1991).	Efficacité technique	La croissance de la productivité des entreprises privées est plus élevée.
Reeves et Ryan(1998)	Douze entreprises publiques d'Irlande et dix-sept entreprises privées d'Angleterre (1988-1992).	Rendement sur capital Productivité des Employés	Les entreprises publiques sont moins rentables que les entreprises privées.
Dewenter et Malatesta(2001)	Les 500 plus importantes entreprises manufacturières au monde(1975, 1985,1995).	Rendement sur actif Rendement sur ventes Lever financier Importance de la main-d'œuvre	Les entreprises publiques sont moins rentables que les entreprises privées.

7- LES ÉTUDES MENÉES DANS LE CONTEXTE DES PRIVATISATIONS

Auteurs	Organisations comparées	Mesures de Performance	Résultats
Yarrow (1986)	Cinq entreprises privatisées en Angleterre (1981-1985).Marché en compétition Groupe contrôle : firmes publiques et secteur manufacturier	Marge bénéficiaire	La rentabilité des firmes s'améliore après la privatisation. Accroissement des bénéfices plus important dans la phase précédant la privatisation.
Bishop et Kay (1989)	Douze privatisations en Angleterre (1979-1988).Groupe contrôle : cinq firmes publiques	Bénéfice Rendement sur le Capital Rendement sur ventes	Amélioration des bénéfices, du rendement sur capital, du rendement survente et diminution de l'emploi après la privatisation. Tendance également notée dans le secteur public.
Hutchinson(1991)	Six firmes ayant changé de statut, dans cinq industries en Angleterre (1970-1987).Groupe contrôle : 11 firmes privées	Productivité de la main-d'œuvre Rendement sur le Capital	Résultats mixtes.
Parker et Hartley(1991)	Six organisations ayant changé de statut, en Angleterre (1969-1987).Groupe contrôle : secteur manufacturier, économie en général.	Productivité de la main-d'œuvre Rotation de l'actif Productivité multifactorielle(TFP) Diverses mesures financières	Résultats mixtes.
Dunsire et al.(1991)	Six organisations ayant changé de statut, en Angleterre (1969-1989).	Productivité de la main-d'œuvre Diverses mesures financières	Résultats mixtes.
Megginson et al.(1994)	Soixante-dix privatisations à travers	Diverses mesures de rentabilité calculées à	Résultats mixtes.

Auteurs	Organisations comparées	Mesures de Performance	Résultats
	le monde (1961-1990).	partir du bénéfice net Mesures de productivité Extrants	
Meggison et al. (1994)	Soixante-dix privatisations à travers le monde(1961-1990).	Diverses mesures de rentabilité calculées à partir du bénéfice net Mesures de productivité Extrants	Amélioration significative des indicateurs de performance suite à la privatisation.
Parker et Martin(1995)	Onze privatisations, En Angleterre (1977-1992). Groupe contrôle : secteur manufacturier, économie en générale.	Productivité multifactorielle (TFP) Productivité de la main-d'œuvre	Amélioration de la performance dans la phase menant à la privatisation.
Parker(1994)	Privatisation de British Telecomen 1984.	Rendement sur actif Productivité de la main-d'œuvre Productivité multifactorielle (TFP)	Amélioration de la performance après la privatisation. Facteurs explicatifs: changement de statut et compétition sur le marché.
Parker(1995)	Dix organisations ayant changé de statut, en Angleterre(1969-1984).	Productivité de la main-d'œuvre Productivité multifactorielle (TFP) Diverses mesures Financières	Absence d'amélioration de la performance lorsque l'entreprise publique adopte le modèle de l'entreprise privée avant de changer de statut.
Parker et Wu (1997)	Privatisation de British Steel en1988. Groupe contrôle industrie de l'aluminium en France, en Allemagne, aux États-Unis, au Canada,	Rendement sur actif Productivité de la main-d'œuvre Productivité multifactorielle(TFP)	Le statut ne semble pas être un facteur déterminant de la performance. Réalisation de gains d'efficacité appréciables par British Steel dans la

Auteurs	Organisations comparées	Mesures de Performance	Résultats
	au Japon et en Australie.		phase « pré privatisation».
Dewenter et Malatesta (2001)	Soixante-trois privatisations à travers le monde(1981-1994).	Rendement sur ventes Rendement sur actif Rendement sur le capital Lever financier Importance de la main-d'œuvre	Amélioration de la performance après la privatisation.
Bousofiane et al. (1997)	Neuf privatisations en Angleterre(1981-1988).	Degré d'efficacité technique	Résultats mitigés.
Boubakri et Cosset (1998)	Soixante-dix-neuf privatisations à travers le monde (1980-1992). Groupe contrôle : Entreprises privées répertoriées dans la base de données Disclosure.	Diverses mesures de rentabilité calculées à partir du bénéfice net. Mesures de productivité Extrants	La performance des entreprises s'améliore, de manière significative, suite à la privatisation.
D'Souza et Megginson (1999)	Quatre-vingt-cinq privatisations à travers le monde (1990-1996).	Diverses mesures de rentabilité calculées à partir du bénéfice net. Mesures de productivité Extrants	La performance des entreprises s'améliore de manière significative suite à la privatisation.
D'Souza et Megginson (2000)	Dix-sept privatisations (1981-1994).	Diverses mesures de rentabilité calculées à partir du bénéfice net. Mesures de productivité Extrants	La performance des entreprises s'améliore, de manière significative, suite à la privatisation.
Boubakri,	Cent quatre-vingt-neuf	Diverses mesures de rentabilité calculées à	L'amélioration de la performance suite à la

Auteurs	Organisations comparées	Mesures de Performance	Résultats
Cosset et Guedhami (2001)	privatisations dans les pays en voie de développement (1990-1998).	partir du bénéfice net. Mesures de productivité Extrants	privatisation est d'autant plus grande que la privatisation est suivie par une libéralisation des marchés.
Bortolotti, D'Souza, Fantini et Megginson (2001)	Trente et une privatisations de compagnies de télécommunication dans vingt-cinq pays (1981-1998).	Diverses mesures de rentabilité calculées à partir du bénéfice net. Mesures de productivité Extrants	Amélioration de la performance suite à la privatisation attribuable en partie au changement de statut et à la déréglementation des marchés.

Annexe II

SOE Articles in *Financial Times* 45 List 2000–2014

Author (year)	Journal	Key insights	Field	Sample
1. Liang, Ren, and Sun (2014)	<i>Journal of International Business Studies</i>	Diminishing effect of executive political connections as well as increasing effect of state ownership control on globalization decisions and degree of globalization.	Mgmt.	China
2. Bass and Chakrabarty (2014)	<i>Journal of International Business Studies</i>	SOEs acquire and pay extra for resources used in exploration than for exploitation. SOEs invest abroad for national and own security.	Mgmt.	Worldwide
3. Choudhury and Khanna (2014)	<i>Journal of International Business Studies</i>	SOEs develop a global footprint and cash flows to attain resource independence from home country state actors.	Mgmt.	India
4. Duanmu (2014)	<i>Journal of International Business Studies</i>	SOEs benefit more than private firms from home government protection in regard to potential host country expropriation.	Mgmt.	China
5. Li, Cui, and Lu (2014)	<i>Journal of International Business Studies</i>	National champion SOEs face more institutional pressures from home and host governments than local SOEs.	Mgmt.	Theory
6. Meyer, Ding, Li, and Zhang (2014)	<i>Journal of International Business Studies</i>	SOEs face more complex institutional pressures in host countries than private firms, adapting mode and control decisions differently.	Mgmt.	China
7. Xu, Lu, and Gu (2014)	<i>Administrative Science Quarterly</i>	SOEs increased the exit rate of private firms and collective firms provided legitimacy for private firms. Private firms crowded out SOEs.	Mgmt.	China
8. Zeng, Douglas, and Wu (2013)	<i>Journal of Management Studies</i>	Firms founded as SOEs likely to desire acquisition, unless they have undertaken multiple changes or attracted more private investment.	Mgmt.	China
9. Inoue, Lazzarini, and Musacchio (2013)	<i>Academy of Management Journal</i>	SOEs with low state ownership are less subjected to agency distortions compared to those having a high level of state ownership.	Mgmt.	Brazil
10. Chen, Guan, and Ke (2013)	<i>Accounting Review</i>	Red-chip SOEs granted stock options to directors then forced them to forfeit options. Not genuine compensation; such options did not impact firm behavior.	Acctg.	China/Hong Kong
11. Boubakri, Cosset, and Saffar (2013)	<i>Journal of Financial Economics</i>	State ownership is negatively related to risk taking behavior in SOEs undergoing privatization.	Econ.	57 countries
12. Zeng, Xu, Yin, and Tam (2012)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Examines SOEs as a control variable as they look at the disclosure of environmental information.	Ethics	China
13. Ke, Rui, and Yu (2012)	<i>Review of Accounting Studies</i>	Considers the sensitivity of (1) managerial compensation, (2) effect of long-term incentives, and (3). CEO turnover to firm performance for SOEs.	Acctg.	China/Hong Kong
14. Du, Tang, and Young (2012)	<i>Accounting Review</i>	Examines how political ties and geographic proximity to SASAC influence SOE performance evaluation.	Acctg.	China
15. Fu and Deshpande (2012)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Looks at ethical behavior of SOE steel company and finds the power of peers directs their behaviors.	Ethics	China
16. He, Li, and Tang (2012)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Finds SOEs pay higher and more stable payouts than family firms.	Ethics	China
17. Hung, Wong, and Zhang (2012)	<i>Journal of Accounting and Economics</i>	Examines why SOEs with strong political connections are more likely to list overseas.	Acctg.	China
18. Hou and Moore (2011)	<i>Journal of Business Ethics</i>	State ownership exaggerates the agency problem. Higher state ownership reduces enforcement.	Ethics	China
19. Chen, Chen, Lobo, and Wang (2011)	<i>Contemporary Accounting Research</i>	Contrasts SOEs and non-SOEs and finds lower levels of earnings management among non-SOEs.	Acctg.	China
20. Liu and Siu (2011)	<i>Journal of Financial and Quantitative Analysis</i>	Contrasts SOEs and non-SOEs and finds that ownership is primary decider of what drives the investment decisions of firms.	Fin.	China
21. Liu, Wang, and Wu (2011)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Contrasts SOEs and non-SOEs and finds that affiliations among SOE managers have a higher impact on audit quality.	Ethics	China
22. Song, Storesletten, and Zilibotti (2011)	<i>American Economic Review</i>	Finds that SOEs success in lies in part in their access to credit.	Econ.	China
23. Chen, Chen, Lobo, and Wang (2010)	<i>Journal of Accounting Research</i>	SOE structure leads to more conservative accounting practices, but banks are less concerned about repayment from SOEs.	Acctg.	China
24. Okhmatovskiy (2010)	<i>Journal of Management Studies</i>	Private firms benefit from relationships with SOEs and government officials.	Mgmt.	Russia
25. Liu, Wang, and Wei (2009)	<i>Journal of International Business Studies</i>	Non-SOEs are hurt by international competition but SOEs are not; SOEs are able to gain from vertical alliances while non-SOEs cannot.	Mgmt.	China
26. Chun (2009)	<i>Journal of Business Ethics</i>	SOEs have poorer ratings on concern for environment and ethics than non-SOEs.	Ethics	China
27. Lam and Shi (2008)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Non-SOEs and SOEs have similar ethical values, which differ from collectives.	Ethics	China
28. Ngo, Lau, and Foley (2008)	<i>Human Resource Management</i>	SHRM is lower in SOEs that is associated with lower performance.	Mgmt.	China
29. Goldeng, Grünfeld, and Benito (2008)	<i>Journal of Management Studies</i>	SOEs underperform non-SOEs.	Mgmt.	Norway
30. Wang, Wong, and Xia (2008)	<i>Journal of Accounting and Economics</i>	Chinese SOEs are more likely to hire small local auditors. This tendency decreases as institutions develop.	Acctg.	China
31. Ralston and colleagues (2006)	<i>Strategic Management Journal</i>	SOEs outperform non-SOEs.	Mgmt.	China
32. Gupta (2005)	<i>Journal of Finance</i>	Continued partial state ownership is a signal to investors that increases underpricing.	Fin.	India
33. Tan (2005)	<i>Journal of Business Venturing</i>	SOEs found to be taking more risks and being more innovative than in past.	Mgmt.	China
34. He, Chen, and Zhang (2004)	<i>Organization Science</i>	Nature of collectivism at SOEs impacts the allocation of rewards to employees.	Mgmt.	China
35. Peng, Tan, and Tong (2004)	<i>Journal of Management Studies</i>	SOEs and other forms of organizations tend to follow different strategic orientations.	Mgmt.	China
36. Lin and Germain (2003)	<i>Strategic Management Journal</i>	Formal control positively influences growth performance, while it is inversely predicted by decentralization and positively by their interaction.	Mgmt.	China
37. Huang and Snell (2003)	<i>Journal of Business Ethics</i>	Examines moral leadership and its role in SOEs.	Ethics	China
38. Ramaswamy (2001)	<i>Strategic Management Journal</i>	Competitive intensity moderates the relationship between firm performance of SOEs and private firms.	Mgmt.	India
39. White (2000)	<i>Academy of Management Journal</i>	Strategic actions to buy or build examined and found to be unique due to state ownership.	Mgmt.	China

ANNEXE III : tableau des règles de nomination des représentants de l'État en France¹

Statuts	% de détention publique au capital	Nombre de salariés	Niveau de texte de nomination du président du CA / CS	Durée du mandat	Niveau de texte de nomination du directeur / directeur général	Durée du mandat	Niveau de texte de nomination membres du directoire	Durée du mandat	Dispositions applicables
EPIC (1° art. 1 de la loi DSP)	90 à 100 (art. 5 loi DSP)	> 200 ou détenant 1 filiale de + de 200 salariés (art. 4 loi DSP)	Décret du Président de la République	Durée du mandat d'administrateur (art. 1 du décret n° 94-582)	Décret du Président de la République	≤ 3 ans si les statuts fixent une durée de mandat (art. 1 et 3 du décret n° 79-153)	Décret du Président de la République	Égale à la durée du mandat des membres du conseil de surveillance (art. 1 du décret n° 94-582)	Soumises aux dispositions du chapitre Ier du titre II de loi DSP

¹ Version du 20 octobre 2007 - fiche en cours d'actualisation suite à l'adoption de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique

<p>Sociétés nationales, SEM, SA de 1er rang (participation majoritaire de l'État) (3° art. 1 de la loi DSP)</p>	<p>50 à 89,9 (art. 6 loi DSP)</p> <p>50 à 100</p>	<p><200 et ne détenant pas filiale de plus de 200 salariés (art. 4 loi DSP)</p>	<p>(art. 13 de la Constitution) délibéré en Conseil des ministres (si sur liste dressée par le décret n° 59-587)</p> <p>Décret du Président de la République (art. 13 de la Constitution) délibéré en conseil des ministres (si sur liste dressée par le décret n° 59-587)</p>	<p>≤ 3 ans, sauf dérogation par décret en conseil des ministres (art. 1 et 3 du décret n° 79-153)</p>	<p>(art. 13 de la Constitution) délibéré en Conseil des ministres (si sur liste dressée par le décret n° 59-587)</p>		<p>(art. 13 de la Constitution) délibéré en Conseil des ministres (si sur liste dressée par le décret n° 59-587)</p>	<p>≤ 3 ans si les statuts fixent une durée de mandat</p>	<p>Non soumises aux dispositions du chapitre Ier du titre II de la loi DSP</p>
<p>SA à participation minoritaire de l'État + EPIC (5° art. 1 loi DSP et al 3 art. 51 loi n° 96-314)</p>	<p>50 à 100</p>	<p>> 200 salariés</p>	<p>Selon dispositions statutaires</p>	<p>Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou</p>	<p>Selon dispositions statutaires</p>	<p>Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou</p>	<p>Selon dispositions statutaires</p>	<p>Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou</p>	<p>Dispositions du chapitre Ier du titre II de la loi DSP et art. 51 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996</p>

SA filiales d'entreprises de 1er rang soumises aux dispositions de la loi DSP(4° art. 1 loi DSP et al 2 art. 51 loi n° 96-314)				réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)		réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)		réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)	
SA filiales d'entreprises de 1er rang soumises aux dispositions de la loi DSP(al 2 art. 51 loi n° 96-314)	50 à 100	< 200	Selon dispositions statutaires	Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)	Selon dispositions statutaires	Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)	Selon dispositions statutaires	Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)	Art. 51 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996

Sociétés conjointement détenues par l'État, 1 établissement public de l'État et des collectivités territoriales (participation minoritaire de l'État) (al 3 art. 51 loi n° 96-314)	50 à 100	Indifférent	Selon dispositions statutaires	Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)	Selon dispositions statutaires	Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)	Selon dispositions statutaires	Selon dispositions statutaires, ≤ 3 ans si désigné par l'État en application de dispositions législatives ou réglementaires (art. 2 du décret n° 79-153)	art. 51 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996
Entreprises à participation publique minoritaire	de 10 à 49,9 (par l'État)	Indifférent	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Article 2 du décret-loi du 30 octobre 1935
Filiales à participation publique minoritaire	de 10 à 49,9 (par l'État indirectement + EP)	Indifférent	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Selon droit commun des sociétés	Article 139 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001

Annexe IV :Extrait de« Participation des travailleurs au conseil d’administration ou de surveillance dans les 31 pays de l’Espace Economique Européen »¹

	REGLEMENTATION DANS		CHAMP	PROPORTION/NO MBRE DE REPRESENTANTS DES TRAVAILLEURS	PROPOSITION DES CANDIDATS	MECANISME DE NOMINATION	CRITERES D’ELIGIBILITE	STRUCTURE DE GOUVERNA NCE
	Secteur public	Secteur privé*						
ALLEMAGNE	x	x	SA,SARL, SCA et coopératives de 500 à 2 000 salariés	1/3 du CS	CE, salariés (10% ou 100)	élection par les salariés	si 1 ou 2: que salariés si plus de 2: min. 2 salariés (représentants OS extérieurs alors possible)	D
			SA, SARL, SCA et coopératives >2 000 salariés	1/2 du CS, un au moins étant un cadre supérieur NB: le président du CS (nommé de facto par le “côté” actionnaires) à voix prépondérante en cas d’égalité de votes	salariés (20% ou 100), OS peut nommer 2 à 3 candidats	élection par les salariés (ou par des délégués dans entreprises>8,000 salariés)	salariés / représentants OS (externes)	

¹ Aline Conchon, Norbert Kluge et Michael Stollt - European Trade Union Institute (mise à jour juillet 2013)

			entreprises du secteur du charbon et de l'acier > 1 000 salariés	1/2 du CS (au sein duquel siège un administrateur supplémentaire dit "personne extérieure neutre" agréée par les deux "côtés") + de fait 1 membre du directoire (minorité de blocage dans la nomination du directeur du personnel)	certains par le CE, d'autres par OS	par l'assemblée générale des actionnaires	salariés / permanents OS (externes) / "membre supplémentaire" côté salariés ne peut être ni salarié ni permanent OS	
BELGIQUE	pas de réglementation							
DANEMARK	x	x	SA & SARL > 35 salariés. + demande par OS ou salariés suivie d'un vote oui/non	1/3 du conseil et min. 2 membres (min. 3 membres au conseil de la maison-mère d'un groupe)	procédure non précisée par la loi	élection par les salariés	salariés uniquement	M
ESPAGNE	x		entreprises publiques** > 1 000 salariés entreprises publiques de la métallurgie > 500 salariés	2-3 membres (1 par OS habilitée à participer)	OS habilitées à participer (càd représentant au moins 25% des délégués du personnel et des élus au CE)		pas de restriction	M

FINLANDE	x	x	SA & SARL >150 salariés + requête par 2 "groupes du personnel" représentant ensemble la majorité des salariés	accord entre employeur et min. 2 "groupes du personnel" majoritaires sur: nombre de représentants (illimité) et organe où ils siégeront en l'absence d'accord, normes minimales: 1/5 du conseil (max. 4), l'employeur décide de l'organe (CS, directoire ou CA)	Par les "groupes du personnel"	élection par les salariés en l'absence d'accord entre les "groupes du personnel"	salariés uniquement	M+D (choix)
FRANCE	x	x	entreprises publiques	<200 salariés : 2 membres à 1/3 >200 salariés : 1/3 du conseil Dans les filiales: 200-1 000 salariés : 3 membres >1000 salariés : 1/3 du conseil	candidats présentés par OS ou par 10% des représentants du personnel dans l'entreprise	élection par les salariés	salariés uniquement (et pas d'autre mandat de représentation des salariés)	M+D (choix)
			entreprises privatisées	min. 1 à 3 membres selon la taille du conseil et la loi de privatisation appliquée	candidats présentés par OS ou par 5% des salariés (ou 100 dans les entreprises >2,000)	élection par les salariés		
			SA du secteur privé (facultatif)	jusqu'à 1/4 du conseil (max. 4 membres ou max. 5 dans les sociétés cotées à CA)	même que ci-dessus	élection par les salariés		

			SA du secteur privé (obligatoire) >5 000 salariés en France ou >10 000 au monde	conseil ≤ 12 membres: min. 1 conseil > 12 membres: min. 2	Après avis du CE, l'assemblée générale des actionnaires choisit 1, 2, 3 ou 4 : 1. OS 1. élection 2. nomination par le CE 3. nomination par OS 4. un représentant est nommé selon 1, 2 ou 3, l'autre par le CE européen ou le CE de la Société Européenne			
IRLANDE	x		entreprises publiques commerciales et agences d'Etat	1/3 du CA	OS ou institutions reconnues pour la négociation collective	élection des salariés (nomination finale par le ministre responsable)	salariés uniquement	M
ISLANDE	pas de réglementation							
ITALIE	pas de réglementation							
LUXEMBOURG	x	x	SA > 1 000 salariés	1/3 du conseil	élection par la ou les délégations d'entreprise exception dans le secteur du fer et de l'acier: les OS les plus représentatives au niveau national peuvent directement nommer 3 des représentants des salariés au conseil		salariés uniquement (sauf dans le secteur du fer et de l'acier)	M+D (choix)

			entreprises publiques (min. 25% du capital détenu par l'Etat ou bénéficiant d'une concession d'Etat)	1 membre pour 100 salariés (min. 3 membres, max. 1/3 du conseil)	élection par la ou les délégations d'entreprise		salariés uniquement	
NORVEGE	x	x	SA & SARL > 30 salariés entreprises publiques >30 salariés +requête par une majorité des salariés dans les entreprises <200 salariés	min. 1 membre jusque 1/3 du conseil+1 membre (selon la taille de l'entreprise et la présence d'une assemblée d'entreprise)	OS	élection par les salariés	salariés uniquement	M
PAYS-BAS	x	x	'SA & SARL 'structuur', càd entreprises avec: - capital>16 M€ - un CE - >100 salariés, filiales incluses (quelques exceptions)	D: 1/3 du CS M: 1/3 des sièges d'administrateurs non exécutifs (non dirigeants)	CE	Par l'assemblée générale des actionnaires	ni salarié, ni syndicaliste engagé dans les négociations collectives avec l'entreprise	M+D (choix)
POLOGNE	x	x	entreprises "commercialisée" et privatisées NB: les entreprises publiques continuent d'être couvertes par la loi de 1981 sur l'autogestion des travailleurs	entreprises "commercialisées" (converties en SA ou SARL avec Etat actionnaire unique) : 2/5 du CS entreprises privatisées (où l'Etat n'est plus le seul actionnaire): min. 2-4 membres du CS (selon sa	pas de restriction	élection par les salariés	pas de restriction	D

				taille) en outre, dans entreprises>500 salariés: 1 membre du directoire				
PORTUGAL	x		entreprises publiques mais loi peu appliquée	déterminé par les statuts de l'entreprise	CE, 100 ou 20% des salariés	élection par les salariés	salariés uniquement	M+D (choix)
ROYAUME- UNI	pas de réglementation							
SUEDE	x	x	SA & SARL >25 salariés +décision par l'OS locale liée par une convention collective avec l'entreprise	<1,000 salariés: 2 membres >1,000 salariés + opérant dans plusieurs secteurs: 3 membres max.1/2 du conseil NB: même nombre de suppléants qui assistent aux réunions avec voix consultative	nomination par OS liées à l'entreprise par un accord collectif en l'absence d'accord entre les OS, des règles standards s'appliquent (concernant la distribution des sièges entre OS)	« devraient » être salariés (donc pas d'obligation formelle)	M	

*Entreprises privatisées incluses dès lors que les dispositions juridiques couvrent les entreprises dont moins de 50% du capital est détenu par l'Etat.

**La situation des entreprises publiques est mentionnée uniquement dans le cas de pays qui ont adopté une réglementation spécifique à leur égard.

Légende : SA = société anonyme (ex. Plc au Royaume-Uni, AG en Allemagne)
SCA = société en commandite par actions
D = structure duale (directoire et conseil de surveillance)
CS = conseil de surveillance
CE = comité d'entreprise /élus du personnel

SARL = société à responsabilité limitée (ex. Ltd, GmbH)
M = structure moniste (conseil d'administration)
CA = conseil d'administration
OS = organisation syndicale

ANNEXE V : CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

- Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, promulguée par le Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003).- Décret n° 2-03-04 du 2 juin 2003 modifiant et complétant le Décret n° 2-78-539 du 22 novembre 1978 relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère des Finances.
- Décret n° 2-02-121 du 24 chaoual 1424 (19 décembre 2003) relatif aux contrôleurs d'Etat, commissaires du gouvernement et trésoriers payeurs auprès des entreprises publiques et autres organismes.
- Décret n° 2-06-175 du 27 safar 1427 (28 mars 2006) fixant la liste des établissements publics soumis au contrôle d'accompagnement.
- Modèle de règlement relatif aux conditions et formes de passation des marchés des Etablissements et Entreprises Publics.
- Arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 1549-05 du 18 kaada 1426 (20 décembre 2005) fixant les instruments de gestion des établissements publics éligibles au contrôle d'accompagnement.
- Note circulaire relative aux prévisions budgétaires des Etablissements et Entreprises Publics au titre de l'exercice 2009.
- Liste des arrêtés portant organisation financière et comptable des Etablissements et Entreprises Publics soumis au contrôle préalable.
- Liste des principales notes de services établies dans le cadre de l'application de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les Entreprises publiques et autres organismes.
- Liste des textes de création des Etablissements Publics.
- Liste des textes en relation avec les attributions de la DEPP.
- Liste des décisions relatives aux seuils de visa des Etablissements Publics soumis au contrôle préalable.
- Décret n° 2.13.882 fixant les formes de publication des comptes annuels des Etablissements Publics.
- Circulaire relative à l'application des dispositions du Décret n° 2.13.882 du 16 décembre 2013 fixant les formes de publication des comptes annuels des Etablissements Publics.

- Lettre circulaire de M. le Ministre de l'Economie et des Finances adressée aux EEP relative à la publication des informations financières au titre de l'année 2013.

ANNEXE VI : LISTES DES ETABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS STRATEGIQUES MAROCAINS DONT LES RESPONSABLES SONT NOMMES PAR LE ROI

ETABLISSEMENTS PUBLICS :

- Caisse de dépôt et de gestion ;
- Fonds Hassan II pour le développement économique et social ;
- Agence nationale de la conservation foncière, du cadastre et de la cartographie ;
- Agence nationale de réglementation des télécommunications ;
- Agence Maghreb arabe presse ;
- Agence nationale des ports ;
- Agence pour l'aménagement de la vallée de Bouregreg ;
- Agence de l'aménagement du site de la lagune Marchica ;
- Office national des chemins de fer ;
- Office national des aéroports ;
- Agence nationale de développement des activités logistiques ;
- Office national de l'électricité et de l'eau potable ;
- Office national des hydrocarbures et des mines ;
- Agence nationale pour le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ;
- Caisse nationale de sécurité sociale ;
- Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail ;
- Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger ;
- Institut royal pour la recherche sur l'Histoire du Maroc ;
- Fondation nationale des musées ;
- Archives du Maroc ;

ENTREPRISES PUBLIQUES :

- Royal Air Maroc ;
- Office chérifien des phosphates ;
- Poste du Maroc ;
- Banque centrale populaire ;
- Crédit agricole du Maroc ;
- Crédit immobilier et hôtelier ;
- Casablanca Finance City ;
- Groupe d'aménagement Al Omrane ;
- Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT) ;
- Société des autoroutes du Maroc (ADM) ;
- Société d'exploitation des ports (Marsa Maroc) ;
- Agence spéciale Tanger Méditerranée ;
- Agence Marchica pour le développement ;
- Agence marocaine de l'énergie solaire ;

- Société d'investissements énergétiques (SIE) ;
- Société nationale de radiodiffusion et de télévision publique (SNRT) ;
- Société royale d'encouragement du cheval ;

ANNEXE VII : ETABLISSEMENTS PUBLICS DONT LES DIRECTEURS SONT NOMMES PAR LE CHEF DE GOUVERNEMENT

- Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) ;
- Caisse centrale de garantie (CCG) ;
- Fonds d'équipement communal (FEC) ;
- Caisse marocaine de retraite (CMR) ;
- Régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) ;
- Caisse nationale des organismes de prévention sociale (CNOPS) ;
- Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME) ;
- Office des changes ;
- Fonds spécial routier ;
- Caisse de compensation ;
- Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) ;
- Agence de développement social ;
- Observatoire national du développement humain ;
- Office de développement de la coopération ;
- Entraide nationale ;
- Académies régionales de l'éducation et de la formation ;
- Centre national de recherche scientifique et technique ;
- Centre national de l'énergie, des sciences et des techniques nucléaires ;
- Agence nationale de lutte contre l'analphabétisme ;
- Centres hospitaliers universitaires ;
- Agence nationale de l'assurance maladie (ANAM) ;
- Centre des sérums et vaccins (institut Pasteur) ;
- Laboratoire officiel d'analyses et de recherches chimiques ;
- Agence de développement et de promotion économique et sociale des préfectures et provinces du Royaume ;
- Agences urbaines ;
- Office national marocain du tourisme ;
- Office national de la propriété industrielle et commerciale ;
- Maison de l'artisan ;
- Agence marocaine de développement des investissements ;
- Centre marocain de promotion des exportations (Maroc Export) ;
- Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations (EACCE) ;
- Office de commercialisation et d'exportation (OCE) ;
- Agence pour le développement agricole ;
- Offices régionaux de mise en valeur agricole (ORMVA) ;
- Office national interprofessionnel des céréales et légumineuses (ONICL) ;
- Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA) ;
- Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et de l'arganier ;
- Office national des pêches (ONP) ;
- Agence nationale pour le développement de l'aquaculture ;
- Agences des bassins hydrauliques ;

- Bibliothèque nationale ;
- Centre cinématographique marocain ;
- Théâtre Mohammed V ;
- Office des foires et expositions de Casablanca (OFEC) ;
- Office national des œuvres universitaires, sociales et culturelles ;
- Fondation Mohammed VI de promotion des œuvres sociales de l'éducation/formation ;
- Fondation Mohammed VI des œuvres sociales des magistrats et fonctionnaires de la Justice ;
- Fondation Mohammed VI des œuvres sociales pour les fonctionnaires de la Sûreté nationale ;
- Conseil d'orientation et de suivi de la Fondation Mohammed VI des œuvres sociales pour les fonctionnaires de la Sûreté nationale ;
- Fondation Hassan II pour les œuvres sociales des agents d'autorité ;
- Fondation Hassan II pour les œuvres sociales au profit du personnel du secteur public de la santé ;
- Fondation des œuvres sociales au profit du personnel du secteur de l'agriculture.

ANNEXE VIII : PRINCIPAUX CONTRATS PROGRAMMES ETAT-EEP EN COURS¹

GBAM **Groupe Barid Al Maghrib**

- Etablissement Public créé en 1998 en vertu des dispositions de la Loi n° 24-96 relative à la poste et aux télécommunications –

- transformée en Société Anonyme en Aout 2010 dont le capital est détenu par l'Etat-

Période couverte :2013-2017

Investissement : 2,9 MMDH

Date de signature :28 juin 2013

Signataires :Le Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre du Commerce de l'Industrie et des Nouvelles Technologies et le Directeur Général de Barid Al Maghrib

Principaux objectifs

- Le développement de la poste numérique via le déploiement des services E-gov dans le cadre de la stratégie gouvernementale Maroc Numeric ;
- Accroissement de l'offre de services logistiques à travers la mutualisation des moyens avec l'activité colis /messagerie et le ciblage d'un nouveau marché de logistique de distribution ;
- La mise en place du premier MVNO (Opérateur de Réseau Mobile Virtuel) au Maroc;
- La diversité de l'offre des services bancaires selon la population cible : Professionnels, Jeunes, MRE...;

¹ Source : Direction des entreprises publiques et de la privatisation

RADEEMA
Régie Autonome de Distribution de l'Eau et de l'Electricité de Marrakech

- Etablissement Public créé en vertu des dispositions du décret n° : 2-64-394 (29 Septembre 1964) relatif aux régies communales –

Période couverte :2013-2016

Investissement : 1,4 MMDH

Date de signature :30 Décembre 2012

Signataires :Le Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre de l'intérieur et le Directeur Général de la Régie Autonome de Distribution de l'Eau et de l'Electricité

Principaux Objectifs

- Le renforcement de la bonne gouvernance
- Rationalisation de la gestion et préservation de la viabilité de l'activité
- Amélioration de la qualité de service :
- Valorisation des Ressources Humaines

RAM

COMPAGNIE NATIONALE ROYAL AIR MAROC

- Société Anonyme à Conseil d'Administration créée le 28 juin 1957-

Période couverte :2011-2016

Investissement : 9,3 MMDH

Date de signature :21 septembre 2011

Signataires :Le Chef du Gouvernement et le Président Directeur Général de RAM

Partenaires :MEF, Ministère de l'Intérieur, Ministère de l'Equipement et des Transports

Autres organismes partenaires : ONDA, ONMT, Fonds Hassan II

Principaux objectifs

- Mise en œuvre, dans un premier temps, d'un plan de restructuration pour 2011-2013 en vue de rétablir les fondamentaux économiques de la Compagnie, de renforcer sa compétitivité et de garantir sa viabilité ;
- Mise en œuvre, au delà de 2014, d'un plan de développement prenant en compte la pérennité de l'entreprise et le respect de sa vocation conformément aux orientations définies par l'Etat.

CMR

CAISSE MAROCAINE DE RETRAITES

- Etablissement Public à Conseil d'Administration créée le 7 août 1996 -

Période couverte :2011-2013

Investissement : 151 MDH

Date de signature :14 juillet 2011

Signataires :Le Ministre de l'Economie et des Finances et le Directeur de la CMR

Partenaires :MEF : DEPP, DAPS, DB, DTFE et CMR

Principales orientations stratégiques

- Assurer une veille permanente à la pérennité des régimes de retraite gérés par la Caisse ;
- Renforcer le système de gouvernance de la Caisse ;
- Garantir les meilleures conditions pour l'optimisation des placements des réserves financières des régimes de retraite ;
- Consolider l'orientation «clients» de la Caisse ;
- Préparer la migration progressive de la CMR vers le contrôle d'accompagnement à l'horizon 2013 après mise en place effective des instruments de gestion et de la publication du décret intégrant la Caisse dans la liste des EEP soumis à ce type de contrôle.

ONCF
Office National des Chemins de Fer

- Etablissement Public régi par le Dahir n° 1-63-225 du 6 août 1963 -

Période couverte :2010-2015

Investissement : 32,8 MMDH

Date de signature :01 février 2010

Signataires :Le Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre de l'Equipement et des Transports

Principaux objectifs

- Assurer le transport des voyageurs et le fret dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité de service et de coût ;
- Réaliser le programme d'investissements arrêté dans le Contrat dans des conditions techniques, économiques et financières optimales ;
- Poursuivre les efforts d'optimisation de la gestion de l'Office notamment par l'amélioration de la productivité et des modes de management et de gouvernance, ainsi que par la préservation et le maintien de son patrimoine, en bon état de fonctionnement.

ADM
Société Nationale des Autoroutes du Maroc

- Société Anonyme à conseil d'administration créée le 05 mai 1989 –

Période couverte :2008-2015

Investissement : 10 MMDH

Date de signature :02 juillet 2008

Signataires :Le Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre de l'Equipement et des Transports et le Directeur Général de la Société Nationale des Autoroutes du Maroc.

Principaux objectifs

- clarifier les relations entre l'Etat et ADM par la définition d'engagements réciproques ;
- définir le plan d'investissement de la Société durant la période du Contrat Programme correspondant au périmètre autoroutier concédé à ADM ;
- fixer les niveaux de performance à atteindre dans le cadre de la réalisation et de l'exploitation du périmètre autoroutier ;
- arrêter la participation de l'Etat dans le capital de ADM en vue de la réalisation du plan d'investissement et d'assurer la viabilité financière à moyen et long terme de la Société.